



**T.C**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA ÇALIŞAN**  
**KADINLARIN KARIYER SORUNLARI:**  
**BURSA İLİNDE BİR UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Gamze AKÇAY**

**BURSA - 2013**





**T.C**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA ÇALIŞAN  
KADINLARIN KARIYER SORUNLARI:  
BURSA İLİNDE BİR UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Gamze AKÇAY**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Neriman GÜNDOĞAN**

**BURSA - 2013**

**T. C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

..İŞLETME Anabilim Dalı, ..*İçerim Yönetimi ve Pazarlama* Bilim Dalı'nda,  
701014012 numaralı .....*G.A.M.ZE...A.C.S.A.Y* tarafından hazırlanan  
"Pazarlama ve Satış Alanlarında Satışın Kadınların Karier Soruları" konulu  
*Bursa ilinde bir uygulama*  
Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 21/11/2013 günü 15:00 - 17:00 saatleri  
arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı  
olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan/ Danışman)

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

**PROF. DR. NERİMAN GÜNDOĞAN**

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

**DOÇ. DR. ERKAN ÖZDEMİR**

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

**PROF. DR. SERPİL AYTAÇ**

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Gamze AKÇAY  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : XVI + 144  
Mezuniyet Tarihi : .... / .... / 20.....  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Neriman GÜNDOĞAN

### **PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER SORUNLARI: BURSA İLİNDE BİR UYGULAMA**

Pazarlama ve satış, büyük gelişme göstermekte ve kadınların istihdam edilmesinde önemli bir role sahip olmaktadır. Ancak, pazarlama ve satış alanlarında çalışan ve kariyer hedefleyen pek çok kadın bazı kariyer sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı, cam tavan sendromu, kalıplaşmış yargılar, cinsel taciz, mobbing, mentor eksikliği, çoklu rol üstlenme, erkek egemen örgüt yapısı, stres ve tükenmişlik sendromu bunlardan birkaçını oluşturmaktadır.

Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, kariyer sorunlarıyla başa çıkmak için bazı stratejiler kullanmaktadırlar. Ancak, kadınların çabaları ve bireysel stratejiler kariyer sorunlarıyla başa çıkmada yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple, kadınların kariyer ilerlemelerini desteklemek için işletmelerin de kullanması gereken bazı stratejiler bulunmaktadır. Kariyer sorunlarını çözmek için kullanılan bu stratejiler, bireysel ve örgütsel stratejiler olarak kategorize edilmektedir.

Bu çalışmada, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunları incelenmiş ve Bursa ilinde, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Çalışan Kadınlar, Pazarlama ve Satış, Çalışan Kadınların Kariyer Sorunları.

## ABSTRACT

Name and Surname : Gamze AKÇAY  
University : Uludağ University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business Administration  
Branch : Production Management and Marketing  
Degree Awarded : Master  
Page Number : XVI + 144  
Degree Date : .... / .... / 20.....  
Supervisor : Prof. Dr. Neriman GÜNDOĞAN

### **CAREER PROBLEMS OF WOMEN WORKING IN THE AREAS OF MARKETING AND SELLING: A RESEARCH IN THE CITY OF BURSA**

Marketing and selling are going through a big transformation and have an important role on the employment of women. However, many women who are working in the areas of marketing and selling and have career goals, face many career problems. Gender discrimination, glass ceiling syndrome, stereotypes, sexual harassment, mobbing, lack of mentors, multi - role - playing, male - dominated organizational structure, stress and burnout syndrome are a few of them.

Women working in the areas of marketing and selling, use some strategies to overcome with the career problems. However, women's efforts and individual strategies are insufficient to overcome the career problems. Therefore, there are some strategies that organizations should use to support women's career progress. The strategies used to solve the career problems are categorized as individual and organizational strategies.

In this study, career problems of women working in the areas of marketing and selling are examined and a field research is conducted on women working in the areas of marketing and selling in Bursa.

**Key Words:** Women Working, Marketing and Selling, Career Problems of Women Working.

## ÖNSÖZ

Ataerkil toplum yapısının çalışma yaşamını da etkilemesi, pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de kendini göstermektedir. Çalışma yaşamında, söz konusu durumun yarattığı pek çok sorunla karşılaşılması ve kadınların kariyer hedeflerine ulaşma konusunda birtakım güçlüklerle maruz kalmaları, “Pazarlama ve Satış Alanlarında Çalışan Kadınların Kariyer Sorunları: Bursa İlinde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezimin konusunu belirlememde etkili olan en büyük etkeni oluşturmaktadır.

Bu çalışma süresince, bana her konuda destek olan ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Neriman GÜNDOĞAN başta olmak üzere, çalışmanın uygulama kısmında bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren ve moral gücünü her zaman yanımda hissettiğim Sayın Prof. Dr. Serpil AYTAÇ’a, akademik anlamda sıkça fikirlerine başvurduğum ve tavsiyelerinden faydalandığım Sayın Doç. Dr. Erkan ÖZDEMİR’e ve zorlu ancak bir o kadar beni geliştirdiğine inandığım bu süreç boyunca benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen aileme teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Gamze AKÇAY

Bursa 2013

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. TOPLUMSAL YAŞAMDA KADIN .....	3
1.1. TOPLUMSAL CİNSİYET VE CİNSİYET AYRIMI.....	4
1.2. TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ .....	4
1.3. TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ .....	5
1.4. TÜRKİYE’DE KADININ DURUMU VE STATÜSÜ.....	6
1.4.1. Eğitim .....	6
1.4.2. Sağlık.....	8
1.4.3. Çalışma Yaşamına Katılım.....	9
1.4.4. Siyasal Yaşama Katılım .....	9
1.4.5. Şiddet.....	10



1.5. TOPLUMSAL YAŞAMDA KADININ KORUNMASINA YÖNELİK YASAL DÜZENLEMELER .....	13
1.5.1. Uluslararası Düzenlemeler .....	13
1.5.1.1. Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi .....	13
1.5.1.2. Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri.....	13
1.5.1.3. Avrupa Sosyal Şartı .....	14
1.5.2. Ulusal Düzenlemeler .....	15
1.5.2.1. Anayasa .....	15
1.5.2.2. Türk Medeni Kanunu .....	16
1.5.2.3. Türk Ceza Kanunu.....	18
1.5.2.4. Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun .....	19
<b>2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN .....</b>	<b>20</b>
2.1. TARİHSEL ÇERÇEVE İÇERİSİNDE KADIN İŞGÜCÜ.....	20
2.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Kadın İşgücü .....	21
2.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Kadın İşgücü.....	21
2.2. KADIN İŞGÜCÜNÜN MEVCUT DURUMU .....	22
2.2.1. Dünyada Kadın İşgücünün Mevcut Durumu.....	22
2.2.2. Türkiye’de Kadın İşgücünün Mevcut Durumu .....	23
2.3. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN ALGISI.....	25
2.4. KADINLARIN İŞGÜCÜNE DAHİL OLMAMA NEDENLERİ.....	26
2.5. KADIN İŞGÜCÜNÜN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR.....	27
2.6. KADIN İŞGÜCÜNÜN KORUNMASINA YÖNELİK YASAL DÜZENLEMELER .....	29
<b>3. PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA KADIN.....</b>	<b>30</b>
3.1. PAZARLAMA VE SATIŞ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ.....	30

3.2. PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA ÇALIŞAN KADINLARA İLİŞKİN LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	31
3.3. PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA ÇALIŞAN KADINLARIN MEVCUT DURUMU.....	34
3.4. PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA ÇALIŞAN KADINLARIN İŞLETMELERDE YER ALDIKLARI KADEMELER .....	36

## İKİNCİ BÖLÜM

### PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER SORUNLARI VE KARIYER SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE KULLANILAN STRATEJİLER

<b>1. KARIYER SORUNLARINA İLİŞKİN LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>38</b>
<b>2. KARIYER SORUNLARI .....</b>	<b>41</b>
2.1. CİNSİYET AYRIMCILIĞI.....	41
2.1.1. Mesleki Cinsiyet Ayrımcılığı .....	42
2.1.2. İşe Alma, Terfi ve İşten Çıkarmada Cinsiyet Ayrımcılığı .....	44
2.1.3. Cinsiyet Ayrımcılığından Kaynaklanan Ücret Eşitsizliği .....	46
2.1.4. Performans Değerlendirmede Cinsiyet Ayrımcılığı.....	48
2.1.5. Mesleki Eğitim ve İş Fırsatlarından Yararlanmada Cinsiyet Ayrımcılığı.....	49
2.1.6. Sosyal Haklardan Yararlanmada Cinsiyet Ayrımcılığı .....	50
2.1.7. Satış Bölgelerinin ve Satış Kotalarının Belirlenmesinde Cinsiyet Ayrımcılığı.....	51
2.2. CAM TAVAN SENDROMU.....	52
2.3. KALIPLAŞMIŞ YARGILAR .....	59
2.4. ÇOKLU ROL ÜSTLENME .....	61
2.4.1. Süper Kadın Sendromu.....	62
2.4.2. İş ve Aile Çatışması.....	63

2.5. ÖRGÜTSEL YAPI.....	64
2.5.1. Örgüt Kültürü .....	64
2.5.2. Örgüt Politikaları .....	64
2.5.3. Örgüt İklimi .....	65
2.6. MENTOR EKSİKLİĞİ.....	66
2.7. BİÇİMSEL OLMAYAN İLETİŞİM AĞLARINA KATILAMAMA .....	68
2.8. TACİZ .....	69
2.8.1. Cinsel Taciz .....	69
2.8.2. Psikolojik Taciz (Mobbing).....	73
2.9. STRES VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU .....	75
2.10. ÇİFT KARİYERLİ EŞLER .....	77
2.11. YÖNETİCİLER TARAFINDAN KONULAN ENGELLER .....	78
2.11.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	78
2.11.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	79
2.12. ÇALIŞANLARIN KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI GELİŞTİRDİĞİ OLUMSUZ TAVIRLAR.....	79
<b>3. KARİYER SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE KULLANILAN STRATEJİLER . 81</b>	
3.1. BİREYSEL STRATEJİLER .....	81
3.1.1. Üniversite Eğitimi ve Mesleki Eğitim Alma Stratejisi.....	81
3.1.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi .....	82
3.1.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi .....	83
3.1.4. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi.....	83
3.1.5. Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi .....	84
3.2. ÖRGÜTSEL STRATEJİLER.....	85
3.2.1. Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi.....	85
3.2.2. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi.....	86

3.2.3. Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi .....	87
3.2.4. Pozitif Ayrımcılık .....	87
3.2.5. Aile Dostu ve Esnek Örgüt Yapısına Sahip Olma Stratejisi .....	88

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA ÇALIŞAN KADINLARIN KARİYER SORUNLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BURSA İLİNDE BİR UYGULAMA

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>90</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....</b>	<b>90</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI.....</b>	<b>90</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>91</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEME YÖNTEMİ.....	91
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SÜRESİ .....	92
4.3. ANKET FORMU .....	93
4.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ.....	94
<b>5. ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>	<b>94</b>
5.1. CEVAPLAYICILARA İLİŞKİN BULGULAR .....	94
5.1.1. Yaş Dağılımı.....	94
5.1.2. Medeni Durum.....	95
5.1.3. Eğitim Durumu .....	95
5.1.4. Mesleki Deneyim.....	96
5.1.5. Çalışılan İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısı .....	96
5.1.6. Gelir Durumu.....	97
5.1.7. Sektör Dağılımı .....	98
5.1.8. Görev / Unvan .....	98

5.2. FAKTÖR ANALİZİ .....	99
5.3. VARYANS ANALİZİ (ANOVA) .....	107
5.3.1. Kruskal Wallis Analizi Sonuçları .....	108
5.3.2. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	111
5.4. KORELASYON ANALİZİ .....	120
<b>SONUÇ .....</b>	<b>123</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR .....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>141</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>144</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABS	: Avustralya İstatistik Bürosu
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
BM	: Birleşmiş Milletler
CEDAW	: Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi
Çev.	: Çeviren
et al.	: Ve Diğerleri
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	: İnsan Kaynakları
KSGM	: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
NBER	: Ulusal Ekonomik Araştırmalar Bürosu
p.	: Page (Sayfa)
s.	: Sayfa
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TNSA	: Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması
TUHİS	: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası
TÜGİAD	: Türkiye Genç İş Adamları Derneği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UNICEF	: Birleşmiş Milletler Uluslararası Çocuklara Acil Yardım Fonu
vb.	: Ve Benzeri
Vol.	: Volume (Cilt)

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Türkiye - Bitirilen Eğitim Düzeyi ve Cinsiyete Göre Nüfus ( 6 + yaş ) - 2012... 7	7
Tablo 1.2. Yaşam Döngüsü Boyunca Kadına Yönelik Şiddet Örnekleri ..... 11	11
Tablo 1.3. Dünyada Kadın İşgücü ..... 23	23
Tablo 1.4. Türkiye’de Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranı (2000 - 2012) ..... 24	24
Tablo 1.5. İş Yerinde Görünmez Engeller..... 25	25
Tablo 1.6. Kadınların İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri (%)..... 26	26
Tablo 2.1. Kadın ve Erkeklerin Meslek Gruplarına Göre Dağılımı (2012) ..... 43	43
Tablo 2.2. Ülkelere Göre Üst Düzey Kadın Yönetici Oranı (2012)..... 56	56
Tablo 2.3. Erkeklerle ve Kadınlara Özgü Stereotipler ..... 60	60
Tablo 2.4. Mentorluk Programlarının Yararları ..... 67	67
Tablo 2.5. Planlanmış ve Doğal Mentor İlişkilerinin Karşılaştırılması..... 82	82
Tablo 3.1. Cevaplayıcıların Yaş Dağılımı ..... 95	95
Tablo 3.2. Cevaplayıcıların Medeni Durumu ..... 95	95
Tablo 3.3. Cevaplayıcıların Eğitim Durumu ..... 96	96
Tablo 3.4. Cevaplayıcıların Mesleki Deneyimi..... 96	96
Tablo 3.5. Cevaplayıcıların Çalıştıkları İşletmelerin Çalışan Sayısı..... 97	97
Tablo 3.6. Cevaplayıcıların Gelir Durumu ..... 97	97
Tablo 3.7. Cevaplayıcıların Çalıştıkları Sektörler ..... 98	98
Tablo 3.8. Cevaplayıcıların Görevi / Unvanı ..... 99	99
Tablo 3.9. Örneklemenin Yeterliliğine İlişkin Kaiser - Meyer - Olkin Ölçüm Sonuçları .... 100	100
Tablo 3.10. Varyans Değerleri ..... 100	100
Tablo 3.11. Rotasyona Tabi Tutulmuş Faktör Yükleri..... 101	101
Tablo 3.12. Faktör Grupları, Değişkenleri ve Faktör Yükleri..... 103	103
Tablo 3.13. Varyansların Homojenliği ..... 108	108

Tablo 3.14. Cam Tavan Sendromu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Analizi Sonuçları .....	109
Tablo 3.15. İK Uygulamalarında Cinsiyet Ayrımcılığı Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Analizi Sonuçları .....	110
Tablo 3.16. Kalıplaşmış Toplumsal Yargılar Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Analizi Sonuçları .....	111
Tablo 3.17. Çoklu Rol Üstlenme Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler .....	112
Tablo 3.18. Çoklu Rol Üstlenmenin Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları) .....	112
Tablo 3.19. Aile Yaşamının Olumsuz Yönde Etkilenmesi Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler .....	113
Tablo 3.20. Aile Yaşamının Olumsuz Yönde Etkilenmesinin Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları) .....	113
Tablo 3.21. Kariyer Beklentisi Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler .....	114
Tablo 3.22. Kariyer Beklentisinin Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları) .....	115
Tablo 3.23. Mentor Eksikliği Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler .....	115
Tablo 3.24. Mentor Eksikliğinin Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları) .....	116
Tablo 3.25. Erkek Egemen Örgüt Yapısı Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler .....	117
Tablo 3.26. Erkek Egemen Örgüt Yapısının Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları) .....	117
Tablo 3.27. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler .....	118
Tablo 3.28. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engellerin Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları) .....	118
Tablo 3.29. Taciz Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler .....	119



Tablo 3.30. Tacizin Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları) .....	120
Tablo 3.31. İş Stresi ve Kariyer Sorunları Arasındaki Spearman Korelasyonu .....	121

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Türkiye - Kadın Milletvekili Oranı (1935- 2012) .....	10
Şekil 1.2. Satışçı Türleri .....	36

## GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca belirli kalıplar içine sokularak, gerek toplumsal yaşam gerekse çalışma yaşamında geri plana itilen pek çok kadın, günümüzde kamu ve özel sektörün çeşitli alanlarında ve kademelerinde etkin bir şekilde görev alırken, önemli işletmelerin yönetim basamaklarına kadar çıkmayı başarmış, akademik veya mesleki anlamda kariyer yapma şansını yakalamıştır. Ancak, kariyer hedeflerine ulaşma yolunda pek çok kariyer sorunuyla karşı karşıya kalan ve söz konusu sorunlarla başa çıkamayarak kariyer tırmanışını yarıda bırakan azımsanmayacak kadar çok kadın da bulunmaktadır.

Pek çok sektör ve alanda olduğu gibi pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar da kariyer hedeflerine ulaşmada birtakım sorunlarla karşı karşıya kalmakta ve söz konusu sorunların çözümünde belirli stratejilerden yararlanmaktadırlar. Özellikle “erkek egemen sektör” olarak adlandırılan ve hemen her bölümünde erkek çalışanların yoğun olarak görev yaptığı bazı sektörlerde, pazarlama ve satış departmanları için de erkek işgücü tercih edilmektedir. Bu durum, pazarlama ve satış alanlarında kariyer yapmak isteyen pek çok kadına engel teşkil etmekte ve kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmek için çoğu zaman kadınların yoğun olarak görev yaptığı sektörlerle yönelmektedirler. Özellikle kadın tüketicilere yönelik ürün ve hizmet sunan işletmeler, hedef kitlenin psikolojisini daha rahat anlayabilecekleri, ihtiyaç ve taleplerini daha kolay analiz edebilecekleri ve hedef kitle üzerinde güven uyandıracakları düşüncesiyle kadınları pazarlama ve satış alanlarında yoğun olarak tercih etmektedirler.

Bursa ilinde, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarını belirlemek ve kariyer sorunlarının sektöre bağlı olarak farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla, çalışmanın birinci bölümünde kadın, genelden özele doğru bir akış şeklinde incelenmiş ve bu bağlamda kadın, “Toplumsal Yaşamda Kadın”, “Çalışma Yaşamında Kadın” ve “Pazarlama ve Satış Alanlarında Kadın” olmak üzere üç ana başlık altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunları ve kariyer sorunlarının çözümünde kullanılan stratejiler, yerli ve yabancı literatür araştırmasına dayanarak teorik çerçevede ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise, Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarını tespit etmek ve kariyer sorunlarının sektöre bağlı

olarak farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan uygulama kısmından oluşmaktadır. Hazırlanan anketlerden elde edilen verilerin analizi sonucu, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunları faktörler şeklinde ortaya konmuş, her bir kariyer sorununun sektör değişkeniyle birlikte analize tabi tutulması sonucu kariyer sorunlarının sektöre göre farklılaşma durumu tespit edilmiştir. Son olarak, ankette yer verilen iş stresi ölçeğinden elde edilen veriler, kariyer sorunlarıyla birlikte analiz edilmiş ve kariyer sorunlarıyla iş stresi arasındaki ilişkiler belirlenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. TOPLUMSAL YAŞAMDA KADIN

Toplumun uygarlık düzeyini belirten en önemli kriter, toplumda kadının durumudur. Yüzyıllar boyu dünyanın hemen her ülkesinde, kadınlar erkeklere göre daha güçsüz daha değersiz görülmüş, her alanda eşitsizliğe uğrayan kadınlar, aile reisliği, malları yönetme, yürütme, iş kurma gibi konularla erkeklerle eşit olarak görülmemiştir.<sup>1</sup>

Toplumların var olmasından bu yana, kadınlar erkeği bir otorite figürü olarak görmüş ve doğruluğunu sorgulamaksızın erkeğin verdiği tüm kararları kabul etmişlerdir. Geleneksel olarak kadınlara erkeklere yardımcı ve buldukları durumdan hoşnut insanlar olmaları, öfkelerini asla göstermemeleri, otorite figürlerine asla soru sormamaları, hayır dememeleri ve diğer insanları mutlu ve rahat ettirmeleri gerektiği, böylece kadına çocukluğundan itibaren atılgan olmayan davranışlara sahip olmaları öğretilmektedir. Bu davranışlara kendinden önce başkalarının gereksinimlerini karşılama, sessiz olma ve uyumlu davranma da eklenebilir. Bunların sonucu olarak da kendine güvensiz, pasif, kararsız, başkaları tarafından verilen kararlara uyan, duygularını gizleyen, çatışmadan kaçınan geleneksel kadın imajı gelişmekte ve sonuçta kadınların ruh sağlıkları olumsuz etkilenirken, kadınlar şiddet görmeyi kabullenmeye eğilimli olmaya itilmektedir.<sup>2</sup>

Dünyanın farklı bölgelerinde cinsiyetinden dolayı bir fetus kürete edilmekte, yeni doğan bir kız çocuğu boğularak öldürülmekte, bir kıza sünnet (genital mutilasyon) uygulanmakta, bir başkasının cinsellik konusunda eğitim alma hakkı engellenmekte, bir genç kız tecavüz sonucu oluşan gebeliğini ailesinin dini inanışları sebebiyle sürdürmek zorunda kalmakta ya da sağlığı önemli görülmediğinden hekime başvuramamaktadır.<sup>3</sup>

Toplum tarafından kadınlara çocukluklarından itibaren aşılana cinsiyetler arası geleneksel anlayış, toplumsal cinsiyet rolleri ve buna bağlı olarak toplumsal cinsiyet eşitliği/ eşitsizliği kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. “Toplumsal cinsiyet”,

<sup>1</sup> Aydeniz Alishbah Tuskan, “Toplumsal Cinsiyet, Toplumda Kadına Bıçılan Roller ve Çözümleri”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, Sayı 99, 2012, s. 446.

<sup>2</sup> Selma Dinç Kahraman, “Kadınların Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğine Yönelik Görüşlerinin Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2010, s. 30.

<sup>3</sup> Sarp Üner, **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği**, T.C Başbakanlık KSGM Yayınları, Ankara, Ekim 2008, s. 7.

“toplumsal cinsiyet rolleri” ve “toplumsal cinsiyet eşitliği” aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### **1.1. Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Ayrımı**

‘*Cinsiyet*’ kavramı, kadın ile erkek arasındaki biyolojik farklılıkları ifade ederken, ‘*toplumsal cinsiyet*’ kavramı, kadınlarla erkekler arasındaki toplumsal ilişkileri belirli bir bağlama göre tanımlamakta, erkeklerle kadınlar ve erkek çocuklarıyla kız çocukları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin sosyal olarak nasıl kurulduğunu ifade etmektedir.<sup>4</sup> Cinsiyeti doğa belirlerken, toplumsal cinsiyeti kültür belirlemekte ve toplumsal cinsiyet kimliği hakkındaki anlayışlar, bunlarla bağlantılı olan cinsel tutum ve eğilimlerle birlikte, çok erken yaşlarda oluşmaktadır.<sup>5</sup>

Toplumsal cinsiyet kavramı olarak ilk olarak, 1950’lerin ortalarında psikoloji alanında kişilik patolojilerinin tedavisi alanında kullanılmıştır. Bu kapsamda toplumsal cinsiyet, “kimlik” olarak kavramlaştırılmış ve “toplumsal cinsiyet kimliği” bir kişinin kadın ya da erkek olduğuna dair öz algısı olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, toplumsal cinsiyetin kavram olarak ilk kullanımının 1950’lerden daha öncelere denk geldiği görüşünde olanlar da bulunmaktadır. Örneğin Nellie Oudshoorn’a göre toplumsal cinsiyet ilk olarak 1930’larda, psikolojik karakterlerin fizyolojik cinsiyetten farklı olduğunu ortaya koymak üzere kullanılmıştır. Toplumsal cinsiyet kavramının kapsamlı bir şekilde ve bugünkü anlamıyla ilk defa 1970’lerdeki feminist hareket tarafından kullanıldığını ifade etmek mümkündür.<sup>6</sup>

### **1.2. Toplumsal Cinsiyet Roller**

Toplumsal cinsiyet rolleri; kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal olarak nasıl algılandığına bağlı olarak ortaya çıkmakta olan, kolektif kimlik kategorilerinden biri olarak, toplumsal cinsiyet kategorisinin bireylere yüklediği statü sorumluluklarının gereği şeklinde toplumsal açıdan inşa edilmiş “beklentileri” içermektedir. Bu noktada toplumsal cinsiyet rolleri, geleneksel olarak kadın ve erkekle

---

<sup>4</sup> **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008 – 2013**, Fersa Ofset, Ankara, Eylül 2008, s. 15.

<sup>5</sup> Üner, a.g.e., ss. 6 - 7.

<sup>6</sup> Handan Sayer, “Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Erkeklerin Katılımı”, **T.C Başbakanlık KSGM Uzmanlık Tezi**, Afşaroğlu Matbaası, Ankara, 2011, s. 9.

ilişkili olduğu kabul edilen rolleri ifade etmekte ve kültürel olarak kadına ve erkeğe uygun görülen kişilik özelliklerini ve rollerini içermektedir.<sup>7</sup>

İnsanlar dişi veya erkek cinsiyetiyle doğmakta ancak toplumun cinsiyetlere özgü beklemediği roller çerçevesinde kız veya erkek çocuk olmayı öğrenerek büyümektedirler. Kızlar rol model olarak annelerini almakta ve annelerin bu taklidi teşvik etmesiyle anneleri gibi davranmaktadırlar. Dolayısıyla yetişmeleri ve toplumsallaşmaları da bu şekilde gerçekleşmektedir. Buna karşılık erkeklerin anneleri gibi olmaları kendilerine yakıştırılmamaktadır. Kızlar; empatik, sosyal ve insancıl olmaya teşvik edilirken, erkekler; cesur, bağımsız ve başarılı olmaya teşvik edilmektedir.<sup>8</sup> Ailenin, içerisine girdiği toplumsal çevrenin ve alınan eğitimin etkisiyle, kız ve erkek çocuklar cinsiyetlerine uygun roller kazanmakta ve toplumsal cinsiyet kimliğini edinmektedirler. Böylece kadınlar için ev ile ilgili işleri yürütme ve çocuk bakımı gibi işler öne çıkarken, erkekler için iş rolleri aile rollerinden daha önemli hale gelmektedir.<sup>9</sup>

### 1.3. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Toplumsal cinsiyet eşitliği, kamu ve özel hayatın her alanında, kadın ve erkeğin eşit fırsatlara sahip olması ve eşit katılımını ifade etmektedir. Bu durum, kadın ve erkeğin aynı olduğu anlamına değil, eşit hak ve statüye sahip oldukları anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, tüm insan haklarında olduğu gibi cinsiyet eşitliğinin de sürekli olarak desteklenmesi ve korunması gerekmektedir.<sup>10</sup> Toplumsal cinsiyet eşitliğinin olması halinde, cinsiyete dayalı herhangi bir ayrımcılık meydana gelmeyecektir.

Bir ülkenin gelişmişliği toplumsal cinsiyet eşitliği ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda, ülkelerin ve ekonomilerin büyümesi ve gelişmesi için toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması önemli bir politikadır. Fırsatları ve yararları açısından toplumsal cinsiyet eşitliği, sadece daha fazla ekonomik büyüme için değil, aynı zamanda daha iyi bir yaşam kalitesi için de ekonomilerin en büyük dayanağını oluşturmaktadır.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Şeref Uluoçak ve Cumhur Aslan, **Kadın Bakış Açısından Toplumsal Cinsiyet Rollerini**, 1. Baskı, Oktay Matbaacılık, İstanbul, Ekim 2011, ss. 25 - 26.

<sup>8</sup> Dmitri Williams et al., "Looking for Gender: Gender Roles and Behaviors Among Online Gamers", **Journal of Communication**, Vol. 59, No. 4, December 2009, pp. 702 - 703.

<sup>9</sup> Gülay Günay ve Özgün Bener, "Kadınların Toplumsal Cinsiyet Rollerini Çerçevesinde Aile İçi Yaşamı Algılama Biçimleri", **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı 3, Aralık 2011, s. 158.

<sup>10</sup> Nancy Flowers, **Compasito**, Directorate of Young and Sport the Council of Europe, November 2007, p. 237.

<sup>11</sup> **Gender Equality and Women's Empowerment Policy**, International Fund for Agricultural Development (IFAD), Rome, September 2012, p. 8.

Dünya Bankası, 21. yüzyılda kadınlar ve erkeklerin toplumsal cinsiyet olgusunu gündelik yaşamlarında nasıl deneyimlediklerini ilk ağızdan öğrenmek için dünyada birçok bölgeyi kapsayacak şekilde 19 ülkede saha araştırmaları gerçekleştirmiştir. Tüm yaş grupları, gelir düzeyleri ve coğrafi yerlerdeki hem kadınlar hem de erkekler; eğitim, varlık mülkiyeti, ekonomik fırsatlara erişim ve gelir elde etme fırsatlarını, kendilerinin ve ailelerinin esenliğini iyileştirecek kilit unsurlar olarak görmektedirler. Araştırmacılar, 500 odak grubu çalışmasında özel ve kamusal alanda kadın ve erkeğin üstlendiği rol ve sorumlulukları belirlemiştir. Buna göre, kadınların görevleri daha çok aileye bakmak ve ev içi üretim iken, erkeklerin görevi gelir kazanmak ve karar almak olarak ortaya çıkmıştır. Ancak kuşaklar arasındaki farklılıklar, hem kadınlar hem de erkekler için bu rollerin yeniden tanımlandığını açıkça göstermektedir. Bulgular, ortaya çıkan yeni zorlukların yanı sıra eski sorunların da yeni ortamlarda varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Birçok kadın, yaygın dezavantajlarla karşı karşıyadır. Araştırmaya katılan kadınlar için, değişim gelecek kuşaklarda gerçekleşmesi umulan bir beklenti olarak kalmakta, kendi gündelik yaşamlarının gerçekliğine yansımamaktadır.<sup>12</sup>

#### **1.4. Türkiye’de Kadının Durumu ve Statüsü**

Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kadınlar geri plana itilmekte ve toplumun pek çok alanında kadınlar erkeklerle aynı statüde değerlendirilmemektedir.

Türkiye’de kadının durumu ve statüsünü incelerken, toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında ele almak faydalı olacaktır. Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitliği açısından öncelikli sorun alanları eğitim, çalışma yaşamı, şiddet ve siyasal katılım olarak belirtilmektedir.<sup>13</sup> Bu kısımda, Türkiye’de kadının genel durumu ve statüsü, söz konusu faktörler (sağlık” faktörü de eklenerek) bağlamında incelenecektir.

##### **1.4.1. Eğitim**

Eğitim bireylerin yaşamları boyunca bilgi ve becerilerini geliştirmesini sağlayarak insan sermayesinin ilerlemesinin temel zorunluluğunu oluşturmaktadır. Yüksek eğitim düzeyi genellikle daha yüksek kazanç ve verimlilik, daha iyi kariyer ilerlemesi, sağlık,

---

<sup>12</sup> “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma”, **Dünya Kalkınma Raporu 2012**, Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası / Dünya Bankası, Washington DC, 2011, s. 8.

<sup>13</sup> Fatmagül Bertay, “Kadınların İnsan Haklarının Gelişimi ve Türkiye”, **Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları**, No. 7, 2004, s. 24.



yaşam memnuniyeti bunların yanı sıra gelecek nesillerin eğitim ve sağlıklarına daha iyi yatırım yapma ile yüksek oranda ilişkilidir.<sup>14</sup>

2012 yılı itibariyle Türkiye’de ki kadın nüfusu, 37.671.216 ile toplam Türkiye nüfusunun % 49,8’ini oluşturmaktadır. Okuryazarlık oranı kadınlarda % 92,2 iken erkeklerde % 98,3’tür. 2011 - 2012 öğretim yılında ilköğretimde okullaşma oranı kadınlarda % 98,6, erkeklerde % 98,8, ortaöğretimde okullaşma oranı kadınlarda % 66,1, erkeklerde % 68,5, yükseköğretimde okullaşma oranı kadınlarda % 35,4, erkeklerde % 35,6’dır.<sup>15</sup>

Türkiye’de, 2012 yılında bitirilen eğitim düzeyi ve cinsiyete göre nüfusun (6+ yaş) ayrıntılı olarak verildiği tablo 1.1.’de görüldüğü üzere, Türkiye nüfusunun yarısını oluşturan kadınlar, tüm eğitim seviyelerinde erkeklerden daha düşük oranda yer almaktadır. Bu durum, Türk toplumunun kadına olan geleneksel bakış açısının ve kadının erkekten daha geri plana itildiğinin açık bir göstergesidir.

**Tablo 1.1.** Türkiye - Bitirilen Eğitim Düzeyi ve Cinsiyete Göre Nüfus ( 6 + yaş ) - 2012

Eğitim Düzeyi	Kadın	Erkek	Toplam
Okuma yazma bilmeyen	2.313.689	475.068	2.788.757
Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen	7.566.450	6.491.884	14.058.334
İlkokul mezunu	8.613.074	6.606.954	15.220.028
İlköğretim mezunu	5.550.025	7.119.880	12.669.905
Orta okul veya dengi okul mezunu	1.113.766	1.736.233	2.849.999
Lise veya dengi okul mezunu	5.145.135	6.951.695	12.096.830
Yüksekokul veya fakülte mezunu	2.512.880	3.400.307	5.913.187
Yüksek lisans mezunu	171.120	245.621	416.741
Doktora mezunu	46.873	75.746	122.619
Bilinmeyen	845.835	895.144	1.740.979
Toplam	33.878.847	33.998.532	67.877.379

**Kaynak:** “TÜİK - Eğitim Durumu (ADNKS Nüfus Sayım Sonuçları) 2012”, [http://www.tuik.gov.tr/VeriTabanlari.do?ust\\_id=105&vt\\_id=9](http://www.tuik.gov.tr/VeriTabanlari.do?ust_id=105&vt_id=9), (01.05.2013).

Eğitimde Türkiye’nin hedefi, 2013 yılına kadar kız ve erkek çocuklar için okullaşma oranını % 100’e ulaştırmaktır. Bu kapsamda pek çok proje ve kampanya başlatılmıştır. Bu projelerde gerek uluslararası kuruluşlar, gerekse sivil toplum kuruluşları ve özel sektörün destekleri alınmaktadır. Önceki dönem kalkınma planlarında olduğu gibi

<sup>14</sup> “Report on the Gender Initiative: Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship”, OECD, Paris, 2011, p. 14.

<sup>15</sup> “TÜİK - Kadın İstatistikleri 2012”, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13458>, (05.05.2013).

uygulanması süren 2007 - 2013 yıllarını kapsayan 9. Kalkınma Planı'nda, kadınların toplumsal konumlarının güçlendirilmesi, etkinlik alanlarının genişletilmesi, eşit fırsat ve olanaklardan yararlanmalarının sağlanması için eğitim seviyesinin yükseltilmesi, kalkınma sürecine, iş hayatına ve karar alma mekanizmalarına daha fazla katılımlarının sağlanması, kadınların okur - yazarlığının artırılması amacıyla projeler geliştirilmesi gibi amaçlara yer verilmiştir.<sup>16</sup>

#### 1.4.2. Sağlık

Ülkemizde mevcut olan toplumsal cinsiyet eşitsizliğine yol açan en önemli faktörlerden biri, sağlıktır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve sağlık faktörü arasındaki ilişki, kadınların bazı hak ve fırsatlardan erkeklerle aynı oranda yararlanmamaları sonucu sağlıklarının olumsuz yönde etkilenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Kadınlar ve erkeklerdeki sağlık ve hastalık örüntüleri belirgin farklılıklar göstermektedir. Kadınların beklenen yaşam süresinin daha uzun olduğu ancak pek çok toplumda kadınların erkeklere göre daha fazla hastalık ve stres yaşadıkları bilinmektedir.<sup>17</sup> Örneğin, ABD'de yapılan bir araştırmaya göre kadınlar, erkeklerden % 25 daha fazla sağlık sorunları nedeniyle aktivitelerini kısıtlamakta ve akut durumlar sonucu erkeklerden % 35 gün daha fazla yatakta kalmaktadırlar.<sup>18</sup>

Kadın sağlığına yönelik ele alınması gereken başka bir konu, erken yaşta yapılan evlilikler ve ülkemizin bazı bölgelerinde yaşayan kadınların fazla doğum sebebiyle karşılaştıkları hastalıklar ve ölümlerdir. Türkiye'de 1963 yılından bu yana ülkeyi temsil eden bir örneklem üzerinde her 5 yılda bir Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırmaları yapılmaktadır. Bu araştırmaların sonuncusu 2008 yılında yapılmış ve araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'de 1970'lerin sonunda 4 çocuğun üzerinde olan toplam doğurganlık hızı, 1980'lerin sonunda 3 çocuğa düşmüş, 1990'lı yıllarda ise 3 çocuğun da altına düşerek 2,6 çocuk düzeyinde durağanlaşmıştır. Toplam doğurganlık hızında 1990'lı yıllarda gözlenen bu durağanlık, 2000'li yıllarda tekrar azalma eğilimine girerek 2008 TNSA'ya göre 2,14 düzeyine kadar gerilemiştir. Yine, TNSA'nın 2008 yılı raporunda doğurganlık ve yaş

---

<sup>16</sup> **Türkiye'de Kadının Durumu**, T.C Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı KSGM Yayınları, Ankara, Ekim 2012, s. 16.

<sup>17</sup> "Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet, Kadın ve Sağlık Raporu", Türk Tabipler Birliği, <http://www.ttb.org.tr>, (08.05.2013).

<sup>18</sup> Ayşe Akın, "Toplumsal Cinsiyet (Gender) Ayırmacılığı ve Sağlık", **Toplum Hekimliği Bülteni**, Cilt 26, Sayı 2, Mayıs - Ağustos 2007, s. 2.

ilişkisi incelendiğinde, önceki yıllara göre, kadınların erken yaşlarda çocuk doğurma eğilimlerinin değişmeye başladığı görülmektedir. Doğurganlıktaki azalma oransal olarak ilk doğum yapma yaşı olan 20 - 29 yaş grubundaki kadınlarda 30 ve üzeri yaştaki kadınlara göre daha fazladır. Doğurganlık, 20 - 29 yaş grubundaki kadınlarda, araştırma tarihinden önceki beş yılda % 18 azalırken, 30 ve üzeri yaştaki kadınlarda % 12 azalmaktadır. Bu örüntü, doğurganlığın azaldığı nüfuslar ile uyumludur. Bunun yanı sıra, 15 - 19 yaş grubundaki kadınlarda doğurganlık düzeyinde gözlenen % 30'luk azalma çok karşılaşılan bir durum değildir. Bu da, Türkiye’de bu yaş grubundaki kadınların çocuk doğurmaya başlamak için daha fazla beklediklerini göstermektedir. Bununla birlikte, Sağlık Bakanlığı’nın 2009 yılı verilerine göre adolesan (ergenlik) doğurganlık oranı binde 35,1’dir.<sup>19</sup>

#### **1.4.3. Çalışma Yaşamına Katılım**

Ülkemizde kadınların çalışma yaşamına katılımına, ayrıntılı olarak “Çalışma Yaşamında Kadın” başlığı altında bir sonraki kısımda değinilecektir.

#### **1.4.4. Siyasal Yaşama Katılım**

Dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de kadının siyasal yaşama katılımı erkeklerle eşit oranda değildir. Pek çok ülkeye göre, kadınlarla erkeklerin eşit haklara sahip olması Türkiye’de daha önce gerçekleşmiştir. Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasıyla (1923) gerçekleştirilen reformlarla bir yandan toplumun yeniden yapılanması, diğer yandan kadının yurttaşlık haklarını kazanması sağlanmış ve o yıllarda köklü bir toplumsal değişim gerçekleşmiştir. Laik hukukun benimsenmesiyle kadının eğitim, çalışma yaşamı, siyaset gibi kamu alanlarına girmesi mümkün olmuş ve eşitlikçi kamu politikalarıyla devlet bu katılımı teşvik ederek desteklemiştir. 3 Nisan 1930’da yerel seçimlerde, 5 Aralık 1934’de de milletvekili seçimlerinde seçme ve seçilme hakkını erkeklerle eşit bir biçimde elde eden Türk kadını, siyasal haklar alanında önemli kazanımlar elde etmiştir.<sup>20</sup>

Genel olarak kadınların siyaseti “erkek işi” olarak algılamaları, buna karşın siyasetin de ataerkil formlar içermesinden dolayı güç-iktidar ilişkisini geleneksel yapının bir devamı şeklinde yeniden üretmesi kadınların siyasal katılımında “oy vermekten” öteye

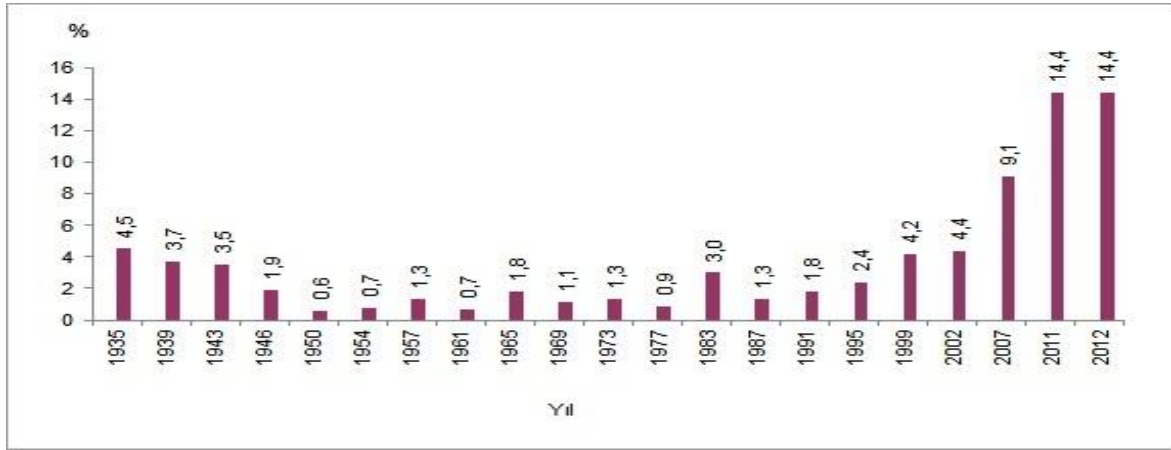
<sup>19</sup> Türkiye’de Kadının Durumu, a.g.e., s. 21.

<sup>20</sup> Nedret Çağlar, “Kadının Siyasal Yaşama Katılımı ve Kota Uygulamaları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 3, Sayı 4, 2011, s. 59.

gitmeyen davranışlarda kalıp, çekimserliklerini doğurabilmektedir. Gelişmiş ülkelerde kadının siyasal katılımı kadının özgür iradesine bağlıyken, az gelişmiş ülkelerde bu durum genellikle kadınların baba veya kocalarının istemlerine göre olabilmektedir. Toplumsal koşullara göre kadınların siyasal katılımı değişebilmektedir. Kadınların siyasal yaşama özgürce katılmaları; eğitim düzeylerine, çalışma yaşamındaki yerlerine, evli olup olmalarına, gelir düzeylerine ve kentleşme düzeylerine bağlı olarak genişleyebilmektedir.<sup>21</sup>

Türkiye’de kadınların erkeklerden daha az siyasal yaşama katıldıklarının en önemli göstergesi kadın milletvekili oranlarının düşük olmasıdır. Şekil 1.1.’de Türkiye’de kadın milletvekili oranları gösterilmektedir:

**Şekil 1.1.** Türkiye - Kadın Milletvekili Oranı (1935- 2012)



**Kaynak:** “TÜİK - Kadın İstatistikleri 2012”, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13458>, (05.05.2013).

Şekil 1.1. incelendiğinde, Türkiye Büyük Millet Meclisi’ndeki kadın milletvekili oranı 1935 yılında % 4,5 iken, 2012 yılında bu oran % 14,4’e yükselmiştir. Kadın bakan sayısı ise sadece 1’dir.

#### 1.4.5. Şiddet

Kadına yönelik şiddetin kökeni eski çağlara kadar uzanmaktadır. Bu konudaki tarihsel örneklerin başlıcaları; Çin’de ayak bağlama, Avrupa’da cadı yakma ve Hindistan’da ölmüş kocanın vücuduyla yaşayan eşinin yakılması anlamına gelen “suttee”dir. Günümüzde de kadın eşin dövülmesi, cinsel istismara uğraması ve fahişeliğe

<sup>21</sup> Ercan Geçgin, “Türkiye’de Kadınların Siyasal Katılımı: Ankara’da AKP’li ve CHP’li Kadın Karşılaştırması”, **6. Ulusal Sosyoloji Kongresi Bildiri Kitabı**, Aydın, Ekim 2009, s. 627.

zorlanması gibi olaylar süregelmekte ve tüm bunlar küresel bir sorun niteliği kazanmaktadır.<sup>22</sup>

Kadına yönelik şiddet, kadın ve erkek arasındaki sosyal, cinsel ve ekonomik eşitsizliklerin bir göstergesidir. Toplumsal cinsiyete dayalı şiddet, her yaşta kadın ve kızlara karşı oluşmakta, bu durum aileler, iş yerleri, eğitim kurumları ve sağlık tesisleri de dahil olmak üzere herhangi bir ortamda gerçekleşebilmektedir. Kadına karşı şiddetin, ev içi şiddet, cinsel taciz, kadın ve kız ticareti, kadın sünneti gibi pek çok türü bulunmaktadır.<sup>23</sup>

Yaşam döngüsü boyunca kadınlara uygulanan şiddet ve evreleri aşağıdaki tablo 1.2’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

**Tablo 1.2.** Yaşam Döngüsü Boyunca Kadına Yönelik Şiddet Örnekleri

Şiddetin Evreleri	Şiddetin Türü
<b>Doğum Öncesi</b>	Cinsiyet tercihli kürtaj, gebelik sırasındaki dayanın doğuma etkileri.
<b>Bebeklik Dönemi</b>	Kızlara; fiziksel, cinsel ve psikolojik taciz.
<b>Çocukluk Dönemi</b>	Çocuk evlilikleri, kadın sünneti, fiziksel, cinsel ve psikolojik taciz, ensest, çocuk fuhuşu ve pornografisi.
<b>Ergenlik ve Yetişkinlik Dönemi</b>	Arkadaşlık ve flört şiddeti (asit atma, tecavüz vb.), ekonomik nedenlerle sekse zorlanma (okullu kızların okul ücretleri karşılığında sekse zorlanması), işyerinde cinsel istismar, tecavüz, cinsel taciz, zorla fuhuş ve pornografi, kadın ticareti, evlilik içi tecavüz, cinayet, psikolojik taciz, engelli kadınların istismarı, zorla gebelik.
<b>Yaşlılık Dönemi</b>	Zorunlu intihar, ekonomik nedenlerle dul cinayeti, cinsel, fiziksel ve psikolojik taciz.

**Kaynak:** Mehr Khan et al., Domestic Violence Against Women and Girls, The UNICEF Innocenti Research Centre, No. 6, Florence, June 2000, p. 3.

Kadına yönelik şiddet, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş ülkelere oranla daha fazla yaşanmaktadır. Türkiye’de kadına yönelik şiddetin en sık görülen türü, aile içi şiddettir. Kadına yönelik aile içi şiddeti izlemek ve aile içi şiddetle mücadele etmek için göstergeler belirlenebilmesi amacıyla, ilk kez ülke genelinde (51 ilde 12 bin 795 kadın ile yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler sonucu) Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü’nün

<sup>22</sup> Sevda Demirbilek, “Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi”, **Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar**, Cilt 44, Sayı 511, 2007, s. 23.

<sup>23</sup> **Gaining Ground: A Tool for Advancing Reproductive Rights Law Reform**, The Center for Reproductive Rights, New York, 2006, p. 84.

yararlanıcı kurum olduğu, Avrupa Birliği 2005 yılı Katılım Öncesi Mali Yardım Programı kapsamında “Kadına yönelik şiddetin kaynağı ve türleri nelerdir?” sorusuna yanıt verecek olan büyük ölçekli “Türkiye’de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Araştırması” yürütülmüştür. Sonuçları TÜİK “Resmi İstatistik Programı” kapsamında resmi veri olarak değerlendirilen bu araştırmanın temel bulguları ve istatistikleri Şubat 2009 tarihinde gerçekleştirilen toplantıda kamuoyuna sunulmuştur.<sup>24</sup> Araştırmaya ilişkin bazı veriler şu şunlardır:<sup>25</sup>

- Türkiye genelinde kadına yönelik fiziksel şiddet oranı % 39’dur.
- Hayatının herhangi bir dönemde duygusal şiddet yaşayan kadınların oranı % 43,9’dur.
- Sadece cinsel şiddete maruz kalan kadınların oranı % 15,3’tür.
- Fiziksel veya cinsel şiddetin birlikte yaşanma yüzdesi 41,9’dur.
- Kentte fiziksel şiddet oranı % 38 iken, kırdada % 43’tür.
- Yaşadıkları fiziksel şiddet sonucunda yaralanan kadınların oranı % 25’tir.
- En az bir kez fiziksel veya cinsel şiddete maruz kalmış kadınlardan eğitimi olmayanların oranı % 55,7, lise ve üzeri düzeyde eğitim alanların oranı ise % 27’dir.
- “Bazı durumlarda erkekler eşlerini dövebilir” ifadesine katılan kadınların oranı % 14,2’dir.
- Yaşadıkları şiddeti kimseye anlatamayan kadınların oranı % 48,5’tir.
- Şiddet yaşayan kadınların sağlık sorunları yaşama, intihar etmeyi düşünme ya da deneme olasılıkları en az iki kat artmaktadır.
- Her 10 kadından 1’i gebeliği sırasında fiziksel şiddete maruz kalmıştır.
- Cinsel şiddet birçok durumda fiziksel şiddetle birlikte yaşanmaktadır Kadınların % 42’si fiziksel ve cinsel şiddete maruz kaldıklarını belirtmiştir.
- Sadece eğitim düzeyi düşük olan kadınlar şiddete maruz kalmamaktadır. Eğitim düzeyi daha yüksek olan kadınlar arasında bile her 10 kadından 3’ü eşleri tarafından fiziksel veya cinsel şiddete maruz kalmıştır.
- Evlenmiş kadınların hayatındaki en yaygın şiddet eşlerinden gördükleri şiddettir.

<sup>24</sup> Henrica (Henriette) Jansen ve diğerleri, **Türkiye’de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet**, T.C. Başbakanlık KSGM Yayınları, Ankara, 2009, ss. 1- 235.

<sup>25</sup> Jansen ve diğerleri, a.g.e., s. 68.

- Kadınların % 7'si çocukluklarında (15 yaşından önce) cinsel istismar yaşadıklarını belirtmiştir.

### **1.5. Toplumsal Yaşamda Kadının Korunmasına Yönelik Yasal Düzenlemeler**

Türkiye’de, toplumsal yaşamda kadının korunması ve kadına karşı yapılan ayrımcılıkların önlenmesi amacıyla, uluslararası düzenlemeler ve ulusal düzenlemelerden oluşan birtakım önlemler alınmıştır.

#### **1.5.1. Uluslararası Düzenlemeler**

##### **1.5.1.1. Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi**

Kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi sözleşmesi (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women- CEDAW) BM Genel Kurulu tarafından 1979 yılında kabul edilmiş bir uluslararası sözleşmedir. BM bünyesinde yer alan 8 insan hakları sözleşmesinden biri olan CEDAW, içeriği itibariyle güçlü ve kapsamlı bir “Uluslararası Kadın Hakları Bildirgesi” olarak bilinmektedir. Sözleşme, kadınlara karşı ayrımcılığın içeriğini tanımlayarak, bu ayrımcılığa son verilmesi için yapılması gerekli işlem ve alınacak önlemlerin gündemini belirlemektedir. Taraf devletlerin sözleşmede belirtilen yükümlülükleri yerine getirme konusunda kaydettikleri ilerlemeler, 23 bağımsız uzmandan oluşan CEDAW Komitesi tarafından, taraf devletlerin dört yılda bir verdikleri raporlar üstünden denetlenmektedir. Türkiye, 1986 yılından bu yana CEDAW Sözleşmesine, 29 Ekim 2002 tarihinden bu yana da CEDAW İhtiyari Protokolüne taraftır. Bugüne kadar CEDAW komitesine periyodik 5 ülke raporu sunan Türkiye, altıncı raporunu 2008’de sunmuştur. 3 İhtiyari Protokol çerçevesinde CEDAW Komitesi bugüne kadar bir Türk kadınının şikayetini değerlendirmiştir.<sup>26</sup>

##### **1.5.1.2. Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri**

Uluslararası Çalışma Örgütü, ülkelerdeki çalışma yasalarında ve bu alana ilişkin uygulamalarda standartları geliştirme ve ileriye götürme gibi amaçlarla kurulan bir kuruluştur. Merkezi, İsviçre'nin Cenevre kentinde bulunmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü 1919’da Versailles Barış Anlaşması uyarınca kurulmuş ve 1946 yılında BM'nin (Birleşmiş Milletler) uzmanlık kuruluşu olmuştur. Sosyal adalet ilkeleri, evrensel insan ve çalışma haklarının korunması temelinde kurulmuştur. Uluslararası Çalışma Örgütü,

<sup>26</sup> Feride Acar ve Hakkı Onur Arıner, **Kadınların İnsan Hakları ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği**, Pozitif Matbaacılık, Ankara, Şubat 2009, s. 17.

uluslararası çalışma standartlarını sözleşmeler ve tavsiyeler yoluyla ifade etmektedir. Bu sözleşme ve tavsiyeler; temel çalışma hakları, örgütlenme hakkı, toplu pazarlık, zoraki emeğin ortadan kaldırılması, fırsat eşitliği ve çalışma hayatıyla ilişkili diğer konularda asgari standartlar koymaktadır. Aynı zamanda başta mesleki eğitim ve mesleki rehabilitasyon, çalışma politikası, emek yönetimi, çalışma hukuku ve endüstriyel ilişkiler, çalışma koşulları, işletme gelişimi, kooperatifler, sosyal güvenlik, çalışma istatistikleri, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi konularda teknik yardım sunmaktadır. Bağımsız işveren ve işçi örgütlerinin gelişimini teşvik etmekte ve bu örgütlere eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermektedir.<sup>27</sup>

Türkiye, kadın erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik olarak Uluslararası Çalışma Örgütü sözleşmelerinden aşağıda yer alanları onaylamıştır:<sup>28</sup>

- 45 Sayılı Sözleşme- Yer Altı İşleri (Kadınlar) Sözleşmesi,
- 95 Sayılı Sözleşme- Ücretlerin Korunması Sözleşmesi,
- 100 Sayılı Sözleşme- Eşit Ücret Sözleşmesi,
- 102 Sayılı Sözleşme- Sosyal Güvenlik (Asgari Standartlar) Sözleşmesi,
- 111 Sayılı Sözleşme- Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi,
- 115 Sayılı Sözleşme- Radyasyondan Korunma Sözleşmesi,
- 122 Sayılı Sözleşme- İstihdam Politikası Sözleşmesi,
- 127 Sayılı Sözleşme- Azami Ağırlık Sözleşmesi,
- 158 Sayılı Sözleşme- Hizmet İlişkisine Son Verilmesi Sözleşmesi.

### **1.5.1.3. Avrupa Sosyal Şartı**

Avrupa Sosyal Şartı, Avrupa Konseyi'nin ekonomik ve sosyal haklar alanında çok daha iyi bilinen, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin karşılığıdır.<sup>29</sup>

Türkiye, “Avrupa Sosyal Şartını” imzalayan devletler arasında yer alsa da, ülkemizde ancak 1989 yılında onaylanarak yürürlüğe girmiştir. Avrupa Sosyal Şartının gözden geçirilmiş bazı maddeleri 2007 yılında kabul edilerek Türkiye’de

<sup>27</sup>“Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)”, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Uluslararası\\_Çalışma\\_Örgütü](http://tr.wikipedia.org/wiki/Uluslararası_Çalışma_Örgütü), (10.05.2013).

<sup>28</sup>“Türkiye’nin Onayladığı ILO Sözleşmeleri”, <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/sozlesmeler.htm>, (25.04.2013).

<sup>29</sup> Robin R. Churchill and Urfan Khaliq, “The Collective Complaints System of the European Social Charter: An Effective Mechanism for Ensuring Compliance with Economic and Social Rights?”, **European Journal of International Law** , Vol. 15, No. 3, 2004, p. 418.



yürürlüğe konulmuştur. Türkiye toplam 11 madde, fıkra olarak sayıldığında toplam 46 fıkrayı kabul etmiştir. Adil çalışma koşulları hakkı (madde 2), iş güvenliği ve sağlığı hakkı (madde 3), sendika hakkı (madde 5), toplu pazarlık hakkı (madde 6), çalışan kadınların hakkı (madde 8), bedensel ve zihinsel özürülülerin mesleki eğitim ve yeniden uyum hakkı (madde 15) yönlerinden Türkiye çekince koymuştur. Gözden geçirilmiş Sosyal Şart ile toplam 31 sosyal hak güvence altına alınmıştır. Gözden geçirilmiş sosyal şart yeni haklar getirmekle kalmamış, 1961 tarihli Avrupa Sosyal Şartında yer alan hakların içeriğini de geliştirmiştir.<sup>30</sup>

### **1.5.2. Ulusal Düzenlemeler**

Ülkemizin ulusal mevzuatında kadın hakları ve kadın - erkek eşitliğini düzenleyen hükümler başta Anayasa olmak üzere, Türk Medeni Kanunu, Türk Ceza Kanunu, İş Kanunu, Ailenin Korunmasına Dair Kanun gibi pek çok kanunda yer almaktadır.

#### **1.5.2.1. Anayasa**

Anayasa, “kanun önünde eşitliği” ile ilgili 10. madde, “ailenin korunması” ile ilgili 41. madde, “milletlerarası antlaşmalara uygunluk” ile ilgili 90. madde ile “kadın - erkek eşitliğini ve insan haklarını” düzenlemektedir. Söz konusu maddelerde, 2001 ve 2004 yıllarında değişiklikler yapılmıştır. Maddeler -sadece kadınlar ile ilgili kısımları alınmış haliyle- şu şekildedir:<sup>31</sup>

- **Madde 10- Kanun Önünde Eşitlik**

“Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.

Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz.

Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz.

Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadır”.

- **Madde 41- Ailenin Korunması**

“Aile, Türk toplumunun temelidir ve eşler arasında eşitliğe dayanır.”

<sup>30</sup> “Avrupa Sosyal Şartı ve Yargıtay Kararları”, <http://sgkrehberi.com/makale/155/>, (01.05.2013).

<sup>31</sup> “Türkiye Cumhuriyeti Anayasası”, [http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa\\_2011.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf), (25.04.2013).

Devlet, ailenin huzur ve refahı ile özellikle ananın ve çocukların korunması ve aile planlamasının öğretimi ile uygulanmasını sağlamak için gerekli tedbirleri alır, teşkilâtı kurar”.

- **Madde 90- Milletlerarası Antlaşmaları Uygun Bulma**

“...Usulüne göre yürürlüğe konulmuş temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası antlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası antlaşma hükümleri esas alınır”.

### **1.5.2.2. Türk Medeni Kanunu**

Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından kabul edilerek 1 Ocak 2002 tarihinde yürürlüğe giren “Yeni Türk Medeni Kanunu” Türk toplumuna çağdaş gelişmeleri yaşama imkânı tanıyan bir düzenlemedir. Yeni Türk Medeni Kanunu, kadın-erkek eşitliğini gözeten, cinsiyet ayrımcılığına son veren, kadınları aile ve toplum içerisinde erkeklerle eşit kılan, kadın emeğini değerlendiren bir düzenlemedir. Yeni Medeni Kanun ile özellikle aile hukuku alanında bugüne kadar yaşanan gelişmeler, değişim ve ihtiyaçlar dikkate alınarak çok önemli değişiklikler yapılmıştır. Kanun ile getirilen başlıca düzenlemeler şunlardır:<sup>32</sup>

- “Aile reisi kocadır” hükmü değiştirilerek “evlilik birliğini eşler beraber yönetirler” hükmü getirilmiştir.
- Eski Kanunda evlilik birliğini temsil hakkı, bazı haller dışında kocaya ait iken, yeni Türk Medeni Kanununda evlilik birliğinin temsili eşlerin her ikisine verilmiştir.
- Evin seçimini kocanın yapacağı hükmü değiştirilerek, eşlerin oturacakları evi birlikte seçecekleri hükmü getirilmiştir.
- Kadına önceki soyadını kocasının soyadından önce gelmek üzere kullanabilme hakkı veren ve 1997 yılında yapılan değişiklik yeni yasada aynen benimsenmiştir.
- Eski Medeni Kanunda yer alan eşlerin, çocukların velayetini birlikte kullanacağı, anlaşmazlık halinde ise babanın reyinin üstün olacağı hükmü değiştirilerek, eşlerin velayeti birlikte kullanacakları hükmü getirilmiştir. Evlilik dışında doğan çocuğun velayeti anneye aittir.
- Yeni Medeni Kanunda eşlerden birinin meslek ve iş seçiminde diğerinin iznini almak zorunda olmadığı hükmü getirilmiştir. Bu düzenlemeyle eşler mesleklerini diğer eşten izin almadan sürdürebileceklerdir. Ayrıca maddenin devamında “eşlerin

---

<sup>32</sup> Türkiye’de Kadının Durumu, a.g.e., s. 3.

meslek seçiminde evlilik birliğinin huzur ve yararını göz önünde tutması” gerektiği yer almıştır. (Eski Kanunda yer alan kadının meslek seçiminde eşinden izin alacağı hükmü 1990 yılında Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir).

- Yeni Kanun, vesayeti kabul yükümlülüğünü sadece erkek ve koca için öngören maddeyi kadın - erkek eşitliğini zedelediği için tamamen kaldırmıştır.
- Yeni Kanun mirasın taksiminde, tereke malları arasında yer alan ve ekonomik bütünlüğü bozulmaması gereken tarımsal taşınmazların hangi mirasçıya özgüleneceği konusunda erkek çocuklara kızlara nazaran öncelik tanıyan eski hükme yer vermemiştir.
- Eski Medeni Kanuna göre diğer rejimlerden biri seçilmemişse geçerli olan kanuni mal rejimi “mal ayrılığı” iken, yeni kanunda “edinilmiş mallara katılma rejimi” getirilmiştir. Her eşin kendi adına kayıtlı mallara sahip olması esasına dayanan mal ayrılığı rejimi yerine, yeni mal rejimine göre evlilik birliğinin kurulmasından sonra her eşin karşılığını vererek elde ettiği malvarlığı değerlerini (edinilmiş mallar) evliliğin sona ermesi ile eşler eşit olarak paylaşır. Kişisel mallar ve miras yoluyla intikal eden mallar ise paylaşımına girmez.
- Eski Medeni Kanuna göre evin ve çocukların geçimi kocaya ait iken, Yeni Medeni Kanunda, “Eşler birliğin giderlerine güçleri oranında emek ve mal varlıklarıyla birlikte katılırlar” şeklinde düzenleme yapılmıştır.
- Yeni Kanun ile evlenme yaşı kadın ve erkek için eşitlenerek yükseltilmiş ve 17 yaşını doldurma şartı getirilmiştir. Ancak hâkim olağanüstü durumlarda ve pek önemli bir sebeple 16 yaşını doldurmuş olan erkek veya kadının evlenmesine izin verebilir.
- Daha önce evlenme için müracaat yeri erkeğin oturduğu yerin evlendirme memurluğu iken, yeni kanunda kadın veya erkeğin oturduğu yerdeki evlendirme memurluğu olarak düzenlenmiştir.
- Genel hükümlere göre boşanmadan sonra nafaka davalarının açılma yeri davalının ikametgah yeri mahkemesidir. Yeni kanunda, boşanmadan sonra açılacak nafaka davalarında, nafaka alacaklısının yerleşim yeri mahkemesi yetkili kılınmıştır.
- Kanunda getirilen önemli bir düzenleme de tarafların talepleri ile boşanma davalarının gizli celse ile yapılabilecek olmasıdır.

- Bir başka değişiklik sağ kalan eşin ölen eşine ait olan, birlikte yaşadıkları konut üzerinde, kendisine katılma alacağına mahsup edilmek, yetmez ise bedel eklenmek suretiyle intifa ya da oturma hakkının tanınmasını isteyebilmesidir.
- Yine mirasın paylaşımında haklı sebeplerin varlığı halinde, sağ kalan eşin veya miras bırakanın diğer yasal mirasçılarının birinin istemi üzerine mülkiyet yerine intifa veya oturma hakkı tanınması imkanı da getirilmektedir.
- Aile konutuyla ilgili yapılan düzenlemede, eşlerden birinin diğerinin açık rızası olmadan aile konutu üzerindeki tasarruflarına sınırlandırma getirilmesidir. Kiralık bir konut bile olsa diğer eşin rızası olmadan kira akdi fesih edilemez.
- Evlilik dışında doğmuş ve soy bağı tanıma veya hakim hükmüyle kurulmuş olanlara, baba yönünden, tıpkı evlilik içindeki çocuklar gibi eşit mirasçı olabilme hakkı getirilmiştir.
- Yeni Medeni Kanun'da evlat edinme konularında da önemli yenilikler vardır. Yeni hükme göre 30 yaşını dolduranlar evlat edinebilirler. 18 yaşından küçükleri evlat edineceklerin çocuksuz olmaları koşulu kaldırılmıştır.

### **1.5.2.3. Türk Ceza Kanunu**

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu 26.09.2004 tarihinde kabul edilerek, 01.06.2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yeni TCK'nın kadınların insan hakları konusundaki en belirgin özelliği kadına karşı işlenen suçlarda töre saikiyle işlenmesi halini ağırlaştırıcı ceza sebebi olarak düzenlemiş olmasıdır. Yeni TCK'nın bazı özellikleri aşağıda özetlenmiştir.<sup>33</sup>

- Eski TCK'da kadının vücut bütünlüğüne yönelik şiddet içeren suçlar toplumun genel ahlak ve adabını rencide ettiği için suç sayılır ve "Topluma Karşı Suçlar" altında ele alınırken, yeni TCK bu gibi suçların öncelikle bir insan olarak kadının kendisine ve onun vücut bütünlüğüne karşı yapıldığını kabul etmiştir.
- Evlilik içi cinsel saldırı konusunda hüküm bulunmakta, bu eylem suç kabul edilmektedir.
- İşyerinde cinsel taciz, bu eylemin nitelikli hali olarak tanımlanmış, daha ağır ceza içeren bir suç haline getirilmiştir.

<sup>33</sup> Acar ve Arıner, a.g.e., ss. 45- 46.

- Yeni TCK’da cinsel suçlar karşısında evli kadın ile kızları farklı şekilde korumaya alan düzenlemelerden vazgeçilmiştir.
- Eski TCK’da tecavüzcü kişi mağdurla evlenerek etkin pişmanlıktan faydalanabilirken, yeni TCK’da bu hüküm ortadan kaldırılmıştır.
- Genital muayene yetkili hakim ve savcı kararı olmaksızın yapılamamaktadır.
- Namus cinayetlerine indirim sağlayan düzenlemelerin yürürlükten kaldırılması ve nitelikli adam öldürme fiili olarak tanımlanıp, cezalandırılması istemi “töre” cinayetlerine ilişkin düzenleme yolu ile kısmi bir kabulle TCK’da yer almıştır.

Yeni Medeni Kanun’da olduğu gibi yeni TCK’da da kadınların insan hakları konusunda bir takım eksiklikler vardır:

- Namus cinayetlerinin her türüsünü cezalandırmaya yönelik yasal düzenleme eksik kalmış, evlilik içi tecavüz suç kabul edilirken özellikle genç kadın ve kızlara karşı çok vahim bir saldırı oluşturan ensest açıkça bir suç olarak tanımlanmamıştır.
- Yeni TCK’da 15 - 18 yaş arasındaki gençlerin kendi istekleriyle gerçekleştirdikleri cinsel birlikteliğin bile hapisle cezalandırılması öngörülmekte, genital muayenenin yasal olduğu durumlarda mağdurun oluru aranmamakta, “ayrımcılık yasağı” tanımında “cinsel yönelim” ibaresine yer verilmemektedir. Bu tür düzenlemeler baştan beri yeni TCK’nın hazırlanma ve yasalaşma sürecinde etken bir rol oynamış olan kadın hareketinin tepkisini çeken ciddi olumsuzluklar olarak algılanmıştır.

#### **1.5.2.4. Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun**

Ulusal düzeyde bakıldığında, kadına yönelik şiddet ve aile içi şiddetin önlenmesi amacıyla yürürlüğe giren ilk kanun, 4320 sayılı Ailenin Korunması Hakkındaki Kanun olmuş, böylece aile içi şiddet sorunu çeşitli tedbirler ve hükümler çerçevesinde önlenmeye çalışılmıştır. Ancak uygulamada yaşanan bazı sorunlar ve son dönemde artan şiddet olaylarının toplumu ve ilgili makamları harekete geçirmesiyle birlikte yeni bir kanun arayışı içine girilmiş, ilgili kamu kurum ve sivil toplum kuruluşlarının çalışmaları, 6284 Sayılı Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun 8 Mart 2012 tarihinde TBMM Genel Kurulu’nda oy birliğiyle kabul edilmiş ve 20 Mart 2012 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 6284 sayılı yeni Kanun, detaylı ve geniş kapsamlı tedbirleri düzenlemekte ve bu tedbirleri alma yetkisini hakim yanı sıra

ilgili kolluk ve mülki amirlere de yüklemektedir. Böylece tedbirlerin kısa sürede alınarak daha etkin bir koruma sağlanması amaçlanmıştır.<sup>34</sup>

## 2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN

Toplum tarafından kadına yüklenen geleneksel roller, toplumsal yaşamda kadının erkekten daha değersiz algılanmasına yol açarken, kadınların çalışma hayatına adım attıkları ilk yıllardan itibaren çalışan kadına olan bakış açısını da olumsuz yönde şekillendirmiştir. İşgücü piyasalarına erkek çalışanlardan çok sonra giren kadın çalışanlar, bu alanda kendileri için tanımlanmış işleri yapmak zorunda kalmışlardır. İşlerin cinsiyet temeline göre bölümlenerek “kadın işi”, “erkek işi” olarak ayrılması kadınların çalışma yaşamlarının her evresinde aşmaları gereken bir engel olarak önlerine çıkmıştır.<sup>35</sup>

Toplum içerisinde öncelikle eş ya da anne olarak görülen kadınları çalışma yaşamına iten neden ekonomik ve toplumsal etmenlerdir. Kadınlar, geçmişte ailelerinin geçimini sağlamada tek gelir kaynağının yetersizliği nedeniyle aileye ek gelir sağlamak için çalışma yaşamına girerken, son yıllarda ekonomik etmenlerin yanında, ekonomik özgürlüklerini kazanmak ve mesleki tatmin gibi nedenleri de göz önünde bulundurmaktadırlar.<sup>36</sup>

Çalışmanın bu kısmında, çalışan kadın tarihsel çerçeve içerisinde incelenecek, çalışma yaşamında kadının algılanış biçimine, çalışan kadının mevcut durumuna, kadının çalışma hayatına yeterince dahil olmamasının sebeplerine, çalışan kadınların yaşadığı sorunlara ve yasal çerçevede çalışan kadının mağdur edilmesini önlemeye yönelik düzenlemelere ayrıntılı olarak değinilecektir.

### 2.1. Tarihsel Çerçeve İçerisinde Kadın İşgücü

Kadınların ekonomik faaliyetlere katılımı tarihsel süreç baz alındığında dönemlere göre farklılık göstermektedir. Kadın işgücünün tarihsel gelişimi, sanayi devrimi öncesi ve sonrası olmak üzere iki ayrı şekilde ele alınabilmektedir.

---

<sup>34</sup> Ankara Barosu, **6284 Sayılı Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun ve Mevzuatı**, ARCS Ofset Matbaacılık, Ankara, 2013, s. 3.

<sup>35</sup> Volkan Işık, “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Uygulamaları”, **Kamu’da Sosyal Politika**, Yıl 3, Sayı 11, Nisan 2009, s. 67.

<sup>36</sup> Abdullah Yılmaz, Yavuz Bozkurt ve Ferit İzci, “Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, Aralık 2008, s. 93.

### 2.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Kadın İşgücü

Göçebe bir yaşam tarzının benimsendiği ilkel toplumlarda kadınlar ve erkekler, belirli bir iş bölümü içerisinde çeşitli faaliyetleri üstlenmişlerdir. Bir çok toplumbilimci, etnografik kalınlardan yola çıkarak, bu dönemdeki kadın ve erkeğin rol ve statü paylaşımını incelemiş ve o dönemde erkeklerin avcılık yaparken, kadınların bazı tohumlu bitkilerin ekim- biçim işlerinin yanı sıra kolay yoğrulabilen balçığı şekillendirip, pişirmek suretiyle, çanak- çömlek yaptıklarını, incelikli bir mekanizma olan tezgah kullanarak, iplerini dokunmuş bezler haline getirdiklerine ilişkin bulgular elde etmişlerdir.<sup>37</sup>

Bu toplumlarda eşitlik söz konusudur ve kadınların toplum içerisinde erkeklerden bir farkı yoktur. Bu eşitlikte kadın ve erkeğin evin geçimini sağlamada birbirlerinden farklı bir iş yapmalarının etkisi vardır. Hem kadın hem de erkeğin toplayıcı olduğu bu toplumlarda toplayıcılıktan avcılığa geçişle birlikte fiziksel güç ön plana geçmiş, daha güçlü ve hızlı olan erkek avlanmaya giderken, çocuk doğuran ve onu emzirme durumunda kalan kadın evinde kalmıştır. Erkeğin yaşamın devamı için gerekli olan besini sağlamaya başlamasıyla toplum içindeki statüsü artmış, kadın ise geri plana düşmeye başlamıştır. Anaerkil yapıdan ataerkil yapıya geçişte en önemli nedenlerden birinin toplayıcılıktan avcılığa geçiş olduğu kabul edilmektedir. Bu suretle, anaerkil toplumların eşitlikçi yapısı, ataerkil düzene geçişle birlikte erkek lehine bozulmuştur. Zamanla ortaya çıkan işbölümü ve hayvanların evcilleştirilmesiyle birlikte erkek avlanmaya giderken, kadın evinde çalışır hale gelmiştir. Kadının toplumda ve çalışma yaşamındaki konumu bu süreçle birlikte geri plana düşmüş ve kadının evinde çalışması, ev dışında çalışma yaşamında çok fazla görülmemesi durumu genel olarak sanayi devrimine kadar devam etmiştir.<sup>38</sup>

### 2.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Kadın İşgücü

Sanayi devrimi, coğrafi keşiflerin sonucunda gelişen ticaretle biriken sermayenin, bilimsel keşiflerle birlikte sanayi üretimine aktarılmasıdır.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Serpil Aytaç ve diğerleri, **Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği**, TİSK Yayınları, Yayın No: 219, Ankara, Mart 2002, s. 17.

<sup>38</sup> Duygu Güldal, “Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2006, ss. 6 - 7.

<sup>39</sup> Gamze Aslan Yaşar, “Ortaçağdan Günümüze “Modernite”: Doğuşu ve Doğası”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl 4, Sayı 7, Aralık 2011, s. 13.

Sanayi devrimi kadının çalışma yaşamına katılması anlamında ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü kadın ilk kez sanayi devrimiyle birlikte, ücret olarak adlandırılan ekonomik gelir karşılığı bir başkası hesabına çalışmaya başlamıştır. Başta İngiltere olmak üzere, birçok batılı ülkede sanayileşme dokuma imalatıyla başlarken, toplam işgücünün önemli bir bölümünü de kadınlar oluşturmuştur.<sup>40</sup> Özellikle 1870'lerden sonra, kadınların endüstriyel işgücüne katılım oranı artmış, bir çok kadın fabrikalarda, tüketim mallarının (işlenmiş gıdalar, tekstil ve ev işleriyle ilişkili ürünler) üretimi için çalışmaya başlamıştır.<sup>41</sup>

Birinci ve ikinci dünya savaşının yaşandığı yıllara gelindiğinde, kadın işgücünün ekonominin tüm kesimlerinde sayıca arttığı, özellikle de savaş sanayisinde silah altında bulunan erkek işgücünün yerini aldığına tanık olunmaktadır.<sup>42</sup> 19. yüzyılın ortalarından itibaren, özellikle sanayi devriminin yaşandığı batılı ülkeler başta olmak üzere katılımcı-müdahaleci devlet anlayışına geçişle çalışma sürelerinin yasalarla sınırlandırılması, bazı işyeri ve işkollarında kadınların çalışmalarının yasaklanması gibi koruyucu sosyal politikalar uygulanmaya başlamıştır.<sup>43</sup>

## **2.2. Kadın İşgücünün Mevcut Durumu**

Değişen dünya koşullarına paralel olarak, kadının işgücüne katılım oranı da artmış, kadın işgücü ekonomik hayatın bir parçası haline gelmiştir. Kadın işgücünde yaşanan artışa rağmen, erkek işgücüsüyle kıyaslandığında, henüz yeterli sayıda kadının istihdam edilmediği görülmektedir. Bu bağlamda, dünyada ve Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranlarına aşağıda ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

### **2.2.1. Dünyada Kadın İşgücünün Mevcut Durumu**

Kadınların ücretli işgücüne artan katılımının istihdam eğilimlerini sürdürmesi ve işgücüne katılımda cinsiyet farkının küçülmesi son yılların en önemli olaylarından birini oluşturmaktadır.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Ruhan İşler, "İktisatta Feminizm ve Türkiye Ekonomisinde Kadının Rolü", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2004, ss. 77 - 78.

<sup>41</sup> Katie Stoneburner and Marc Angelos, "Women and Industrialization", **Women in European History**, Manchester, 2005, p. 2.

<sup>42</sup> Bennur Koca, "Çalışma Hayatı ve Kadın", s. 5., <http://iys.inonu.edu.tr>, (15.09.2012).

<sup>43</sup> İşler, a.g.e., s. 78.

<sup>44</sup> Lin Lean Lim, "Female Labour - Force Participation", **Population Bulletin of the United Nations: Completing the Fertility Transition**, No. 48 / 49, 2002, p. 195.



Uluslararası Çalışma Örgütü, dünya üzerindeki belirli ülkeler ve bölgeleri baz alarak, son 6 yılın kadın işgücü oranlarına ilişkin bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler tablo 1.3.'de gösterilmektedir:

**Tablo 1.3.** Dünyada Kadın İşgücü

Ülke ve Bölgeler	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Global</b>	52.0	51.7	51.4	51.2	51.1	51.1
<b>Gelişmiş Ekonomiler ve Avrupa Birliği</b>	52.7	53.0	53.0	53.0	52.8	52.8
<b>Orta ve Güney- Doğu Avrupa</b>	49.1	49.3	49.6	49.7	50.0	50.2
<b>Doğu Asya</b>	67.7	67.2	67.0	66.9	66.7	66.4
<b>Güney- Doğu Asya ve Pasifik</b>	58.5	58.7	58.5	58.6	58.7	58.8
<b>Güney Asya</b>	35.1	33.9	32.8	31.7	31.8	31.8
<b>Latin Amerika ve Karayipler</b>	51.8	52.1	52.6	53.1	53.3	53.6
<b>Orta Doğu</b>	18.5	17.7	17.8	18.1	18.4	18.7
<b>Kuzey Afrika</b>	23.6	23.7	23.8	24.0	24.2	24.4

**Kaynak:** “Global Employment Trends for Women 2012”, ILO, Geneva, December 2012, p. 6.

Tablo 1.3. incelendiğinde, dünyada kadın işgücü oranının son 6 yılda 0,9'luk bir azalma gösterdiği görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde ve Avrupa Birliği ülkelerindeki kadın işgücü oranı hemen hemen aynı iken, Orta ve Güney- Doğu Avrupa'da % 1,1'lik bir artış gözlenmiştir. Doğu ve Güney Asya'da kadın işgücü oranı son 6 yılda düşüş gösterirken, Güney Doğu Asya ve Pasifik, Latin Amerika ve Karayipler, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da kadın işgücü oranı artış göstermiştir.

### **2.2.2. Türkiye’de Kadın İşgücünün Mevcut Durumu**

Türkiye’de kadınların tarım ve ev dışındaki çalışma hayatına girmesi, 20. yüzyılın başlarında yaşanan savaşlar dolayısıyla erkeklerin çoğunun orduya katılması sonucu azalan işgücünü desteklemek zorunluluğuyla başlamıştır. Fakat özellikle Cumhuriyet sonrası hızlanan sanayileşme ve onun getirdiği kentleşme ve göç etkenlerinin yanı sıra cumhuriyetin getirmiş olduğu hukuk sisteminin kadına tanıdığı kadın-erkek eşitliği, istediği alanda öğrenim görme ve meslek edinme hakları, kadınlar için yeni iş alanlarının açılmasına neden olmuştur.<sup>45</sup>

Kadınların işgücüne katılımı, sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir unsuru olarak kabul edilmekle birlikte, işgücüne katılım oranları düşük olup, yıllara göre azalma

<sup>45</sup> Koca, a.g.m., s. 6.

göstermektedir. Türkiye, kadın haklarının yasal çerçevesini ilk oluşturan ülkelerden olmasına karşın, kadınlara yasal zeminde vermiş olduğu haklara fiili durumda işlerlik kazandıramamıştır. Bunun temel nedeni, kadının iktisadi ve sosyal yaşama katılmasına yönelik toplumsal bakış açısının olumsuz izlerinin sürmesidir.<sup>46</sup>

2012 yılında işgücüne katılım oranı kadınlarda % 29,5 iken, erkeklerde % 71'dir. İstihdam edilen kadın nüfus oranı % 26,3, erkek nüfus oranı ise % 65'tir. Ücretli veya yevmiyeli olarak çalışan kadınların oranı % 54,3 iken, kendi hesabına çalışan kadınların oranı % 10,8'dir. Ücretli veya yevmiyeli olarak çalışan erkeklerin oranı % 66,5, kendi hesabına çalışan erkeklerin oranı ise % 22,3'tür. İşsizlik oranı, kadınlarda %10,8, erkeklerde ise % 8,5'tir. 15-24 yaş grubundaki genç nüfusta işsizlik oranı ise, kadınlarda % 19,9, erkeklerde ise % 16,3'tür.<sup>47</sup>

Türkiye'de cinsiyete göre işgücüne katılım oranı aşağıdaki tablo 1.4.'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.4.** Türkiye'de Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranı (2000- 2012)

Yıllar	İşgücüne Katılım Oranı/ Kadın (%)	İşgücüne Katılım Oranı/ Erkek (%)	İşgücüne Katılım Oranı/ Toplam (%)
2000	26.6	73.7	49.9
2001	27.1	72.9	49.8
2002	27.9	71.6	49.6
2003	26.6	70.4	48.3
2004	23.3	70.3	46.3
2005	23.3	70.6	46.4
2006	23.6	69.9	46.3
2007	23.6	69.8	46.2
2008	24.5	70.1	46.9
2009	26	70.5	47.9
2010	27.6	70.8	48.8
2011	28.8	71.7	49.9
2012	29.5	71	50

**Kaynak:** "TÜİK- İşgücü İstatistikleri", <http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?id=3570&metod=IlgiliGosterge>, (25.04.2013).

Tablo 1.4. incelendiğinde, son 12 yılda kadınların işgücüne katılım oranında yıllara göre çeşitli şekillerde artış ve düşüşlerin yaşandığı görülmektedir. 2000 - 2002 yılları

<sup>46</sup> Arzu Karaca Çakınberk, **İş'te Kadın Olmak**, 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 42.

<sup>47</sup> "TÜİK - İşgücü İstatistikleri 2012", <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13458>, (05.05.2013).

arasında kadınların işgücüne katılım oranı artış göstermiş olup, 2003 yılında, 1,3 oranında düşüş yaşanmıştır. 2004 ve sonrasında % 23’lerde seyreden oran, ancak 2008 yılına gelindiğinde artmış ve 2008’den bu yana artış göstermeye devam etmiştir. 2012 yılına gelindiğinde ise söz konusu oranda -son 12 yılda- toplam 2.9’luk bir artış olmuştur. Toplam işgücüne katılım oranı içerisinde kadınların işgücüne katılım oranı artış gösterirken, erkeklerin işgücüne katılım oranında 2,7’lik bir düşüş yaşanmıştır.

### 2.3. Çalışma Yaşamında Kadın Algısı

Toplum tarafından kadının algılanış biçimi geleneksel yapının izlerini taşımaya devam ederken, “kadının yeri evidir” düşüncesi örgütleri de etkilemiş ve tepe yönetim, kadın çalışanları erkek egemen bir bakış açısıyla değerlendirmeye almıştır.

Çalışma yaşamında, aynı davranışı gösteren kadın ve erkeklerin, cinsiyete dayalı önyargılar nedeniyle farklı algılandıkları yadsınamaz bir gerçektir. Toplum, erkeğe karşı daha toleranslı iken, kadını öncelikleri konusunda bir kez daha düşünmesi için uyarmaktadır.<sup>48</sup> Tablo 1.5.’de söz konusu durum örneklerle gösterilmektedir:

**Tablo 1.5. İş Yerinde Görünmez Engeller**

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

**Kaynak:** Suna Başak, “Cam Tavanlar”, KÖK Araştırmalar, KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, Güz 2009, s. 123.

<sup>48</sup> Nilgün Dolmacı ve Nesrin Şalvarcı Türel, “Varlığını Sürdüren Bir Sorun Olarak Toplumda ve İş Yaşamında Kadına Yönelik Farklı ve Ayrımcı Tutumlar”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 33, Kasım - Aralık, 2012, s. 8.

Kadınlar iş yaşamında sonradan gelenler olarak erkekler kadar güçlü olma, örgütsel kararları etkileyebilme imkânlarına sahip değillerdir. Kadınlar kariyerlerini geliştirmeye olanak vermeyen, çıkmaz işlere yerleştirilmektedirler. Dolayısıyla kadınlar kariyer yapmamaya yöneltilmekte, alt düzey pozisyonlarda başarı karşıtı kültür oluşmasına sebep olunmaktadır. İş yaşamında kadınlar, erkeklerin yapmadıkları, daha az beceri gerektiren ve ücretleri daha düşük işleri yapmaktadırlar. Kadının ev içi iktisadi faaliyetleri ise, piyasa dışı faaliyetler olarak önemsiz ve ikincil kabul edilmekte, böylelikle kadın ekonomik alanda görünmez kılınmaktadır.<sup>49</sup>

#### 2.4. Kadınların İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri

Toplumsal cinsiyet temelli iş bölümü bağlamında ev işleri ve bakım hizmetleri, kadınlar tarafından yapılan ve yapılması beklenen işlerdir. Erkeklerin geleneksel olarak muaf tutulduğu bu işlerden kadınların sorumlu kılınması, onların ev dışında çalışma kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. Türkiye’de bütün kadınlar şu veya bu derecede ev işlerini, çocuk ve yaşlı bakımını üstlenmektedirler. Ancak bu sorumluluk alma halinin kadınların medeni durumlarıyla çok yakından ilişkili olduğu unutulmamalıdır.<sup>50</sup>

TÜİK İşgücü İstatistikleri’ne göre kadınların işgücüne dahil olmama nedenleri, oranlarıyla birlikte tablo 1.6.’da gösterilmektedir:

**Tablo 1.6.** Kadınların İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri (%)

Yıl	İş Aramayıp Çalışmaya Hazır Olanlar		Mevsimlik Çalışanlar	Ev İşleriyle Meşgul Olanlar	Öğrenci	Emekli	Çalışamaz Durumda Olanlar	Diğer
	İş Bulma Ümidi Yok	Diğer						
2012	0.8	4.1	0.2	61.7	11.0	4.6	11.1	6.5
2013	1.2	5.2	0.1	58.8	11.2	4.2	12.0	7.2

**Kaynak:** “TÜİK - İşgücüne Dahil Olmayanların Nedene Göre Dağılımı Haziran 2012 - 2013”, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13590>, (08.10.2013).

Tablo 1.6. incelendiğinde, “ev işleriyle meşgul” yanıtının birçok toplumsal gerçeği bünyesinde barındırdığını, işgücüne katılma olanaklarından yoksun olan ya da işgücüne

<sup>49</sup> Dolmacı ve Türeli, a.g.m., s. 6.

<sup>50</sup> Mine Tan ve diğerleri, **Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri**, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği İle Türkiye Kadın Girişimciler Derneği, Graphis Matbaa, İstanbul, 2008, s. 14.

katılsa dahi istihdam edilemeyeceğini düşünen kadınların birçoğunun işgücüne katılmama nedenleri sorulduğunda bu başlığa yöneldikleri söylenebilir. Ayrıca ev eksenli çalışma giderek yaygınlaşmakta, ancak ev eksenli çalışan kadınların birçoğu kendini “çalışan” yerine “ev kadını” olarak tanımlamaya devam etmektedirler. Bu durum ev eksenli çalışan kadınların, işgücü dışında sayılmasına neden olabilmektedir. Öte yandan ev işlerinin paylaşılmaması, çocuk, yaşlı, hasta bakımının toplumsallaştırılmaması, kadınların çalışmaması gerektiğine ilişkin toplumsal kanaat ile çalışma koşulları, biçimleri, kadınlara yönelik ayrımcılık ve çalışan kadınların büyük çoğunluğunun ev işleriyle meşguliyetini sürdürmesinin de “ev işleriyle meşguliyet” yanıtının öne çıkmasında önemli etkenler olduğu belirtilebilir.<sup>51</sup>

## **2.5. Kadın İşgücünün Karşılaştığı Sorunlar**

Kadın işgücünün çalışma yaşamındaki rolü giderek artmaktadır. Kadınların ücretli çalışanlar arasına katılımı ekonomik ve toplumsal anlamda pek çok yarar sağlamasına karşın, aynı oranda sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda kadın çalışanların sorunlarına çözümler üretirken öncelikle problemlerin tanımlanması gerekmektedir.

Çalışma yaşamında kadınların yaşadığı sorunlar şöyle özetlenebilir<sup>52</sup>:

- Kadınların eğitim düzeyi arttıkça, işgücüne katılım olanakları artmaktadır. Ancak, eğitimin her kademesinde halen kadınlar için bir eşitsizlik söz konusudur. Bu eşitsizliğin gelecekte giderilmesi ümit edilse de, kadın emeğine vasıf kazandırabilmek için örgün eğitim yanında bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik yaygın eğitime de ihtiyaç vardır.
- Kadınların çalışma yaşamına girmesi veya girdikten sonra işe devamları konusunda yasalarda cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusu değildir. 2003 yılında yürürlüğe giren İş Kanunu’nda aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmayacağı hükmedilmektedir. Ancak belli iş ve mesleklerin kadınlara uygun işler olarak toplumsal kabul görmemesi, görev dağılımında adil davranılmaması, ekonomik kriz dönemlerinde önce kadınların işten çıkarılması, özellikle kayıt dışı sektörde ücretlerin düşük tutulması gibi bazı ayrımcılık örnekleriyle karşılaşılmaktadır.

<sup>51</sup> Çakınberk, a.g.e, s. 49.

<sup>52</sup> Türkiye’de Kadının Durumu, a.g.e., ss. 25 - 26.

- İş piyasasında iş ve mesleklerin "kadın işleri" ve "erkek işleri" olarak ayrışıp toplumsal kabul görmesinden dolayı, kadınlar ancak geleneksel kadın mesleklerinde yoğunlaşmakta, daha düşük statülü ve ücretli işlerde çalışmaya razı olmaktadır. Bu işler süreli ve geçici çalışmayı, sosyal güvencesizliği beraberinde getirmektedir.
- Kadın işgücü ucuz emek olarak emek yoğun iş kolları olan tekstil, gıda, hazır giyim, tütün gibi sanayi dallarında yoğunlaşmıştır. Ancak, tarım sektörüyle karşılaştırıldığında bu sektörlerdeki kadın işgücü oranı düşüktür.
- Tarım sektöründeki kadınlar, çoğunlukla ücretsiz aile işçisi konumunda olmalarından dolayı gelir elde etmemeleri ya da gelir azlığı nedenleriyle, yasal bir engel olmamasına rağmen sosyal güvenlik kapsamına büyük ölçüde girememektedirler.
- Türkiye’de işçi statüsünde çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumuna (SSK), memur statüsünde çalışanlar Emekli Sandığına, bağımsız çalışanlar ise Bağ - Kur kapsamında yer alabilmekte iken, 20.5.2006 tarihinde yürürlüğe giren 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu ile üç farklı sosyal güvenlik kuruluşu tek çatı altında birleştirilmiştir. Ülkemizde bir işyerinde çalışmasına rağmen sigortalı olmayan çok sayıda kadın vardır. Ev kadınlarına isteğe bağlı sigortalılık olanağı sağlayan uygulama ise primlerin yüksekliği, prim ödemede eşe bağımlı olma ve yeterli bilgi sahibi olmama gibi nedenlerle sınırlı kalmaktadır.
- Çalışma yaşamına girebilen kadınların çalışma yaşamlarını kısa bir dönemde bitirmesi ve / veya kariyerde yükselme doğrultusunda tüm potansiyelini ortaya koyamamasının temel nedeni, ev ve iş yaşamını dengeleme konusunda yaşadıkları sorunlardır. Kadın, aile yaşamında çocuk bakımı, yaşlı ve hasta bakımı gibi yükümlülükleri kocasıyla ve / veya devletle paylaşmak durumundadır. Ancak ülkemizde kreş, gündüz bakımevi gibi sosyal destek kurumları tüm çabalara karşın yeterli sayıya ulaşamamıştır.

## 2.6. Kadın İşgücünün Korunmasına Yönelik Yasal Düzenlemeler

10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren Yeni İş Kanunu'nda kadın işçilerle ilgili yeni düzenlemelere yer verilmektedir. Yeni İş Kanunu'nun kadınlarla ilgili olan kısmı kapsamı aşağıda özetlenmektedir.<sup>53</sup>

- İş sözleşmesinin yapılmasında, uygulanmasında ve sona erdirilmesinde cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapılamayacağı,
- Cinsiyet nedeniyle eşit değerde iş için daha düşük ücret verilemeyeceği,
- Cinsiyet, medeni hal ve aile yükümlülükleri, hamilelik ve doğumun iş akdinin feshi için geçerli sebep oluşturamayacağı,
- İşyerinde işçinin, işveren, diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması halinde işçinin haklı nedenle işi derhal fesih hakkına sahip olduğuna ilişkin hüküm,
- Genel ekonomik kriz veya zorlayıcı nedenlerle kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneği hükmü,
- Kadın çalışanlara verilen ücretli doğum izin sürelerinin artırılmasına ilişkin hüküm İş Kanunu'nda yer almıştır.

6111 sayılı “Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigorta Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” 25.02.2011 tarihinde 27857 mükerrer sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 6111 sayılı yasa ile 4857 sayılı “İş Kanunu”nun 74 üncü maddesinin birinci fıkrasında mevcut “Kadın işçilerin doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam 16 haftalık süre için çalıştırılmamaları esastır. Çoğul gebelik halinde doğumdan önce çalıştırılmayacak sekiz haftalık süreye iki hafta süre eklenir. Ancak, sağlık durumu uygun olduğu takdirde, doktorun onayı ile kadın işçi isterse doğumdan önceki üç haftaya kadar işyerinde çalışabilir. Bu durumda, kadın işçinin çalıştığı süreler doğum sonrası sürelerle eklenir” hükmüne “Kadın işçinin erken doğum yapması halinde ise doğumdan önce kullanamadığı çalıştırılmayacak süreler, doğum sonrası sürelerle eklenmek suretiyle kullanılır.”cümlesi eklenmiştir. Ayrıca, 4857 sayılı yasanın 13 ve 14 üncü maddelerine “Kısmi süreli iş sözleşmesiyle çalışanlar ile bu kanuna

---

<sup>53</sup> Türkiye’de Kadının Durumu, a.g.e., s. 5.

göre ev hizmetlerinde ay içerisinde 30 günden az çalışan sigortalıların eksik günlerine ait genel sağlık sigortası primlerini 30 güne tamamlama yükümlülüğü 1.1.2012 tarihinde başlayacaktır.” cümlesi eklenerek kısmi çalışma süreli iş sözleşmeleri ile ilgili olarak hüküm getirilmiştir.<sup>54</sup>

### **3. PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA KADIN**

#### **3.1. Pazarlama ve Satış Kavramlarına Genel Bakış**

Pazarlama kavramıyla ilgili ortaya atılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların çeşitliliğine rağmen temelde pazarlama, bireyler ve örgütler arasında yaşanan değişim ilişkisini ifade etmektedir.<sup>55</sup> Amerika Pazarlama Birliği en basit şekli ile pazarlamayı şu şekilde tanımlamaktadır: “Bireysel ve örgütsel amaçların tatminine yönelik değişimi gerçekleştirmek için, fikirlerin, mal ve hizmetlerin oluşturulması, fiyatlandırılması, tanıtılması ve dağıtılmasını içeren planlama ve yürütme sürecidir”.<sup>56</sup>

Pazarlama kavramı, iş dünyası ve basın tarafından bir sektör olarak algılanmakta ve kavrama ilişkin “pazarlama sektörü” ifadesi kullanılmaktadır. Ancak pazarlama bir sektör olmamakla birlikte, işletmenin beş ana fonksiyonundan birini oluşturmaktadır. Bu sebeple iş dünyasında pazarlama kavramından bahsederken “sektör” yerine “alan” ifadesini kullanmak daha doğru olacaktır.

Pazarlama kavramıyla birlikte sıkça gördüğümüz bir diğer kavram, satıştır. Aynı anlama geldiği düşünülerek pek çok yerde birbirinin yerine kullanılan bu iki kavram, farklı anlamlar içermektedir. Pazarlama bir süreç olup, satış bu süreç içerisinde yer alan bir aktivitedir. Bir nevi satış, pazarlamanın alt fonksiyonu, bir alt dalıdır. Pazarlama, daha uzun vadeli ve ürün odaklı olarak karakterize edilmiş olup, satış daha kısa vadeli ve müşteri ilişkileri odaklı karakterize edilmiştir.<sup>57</sup> Temelde pazarlama, müşterinin ürünü satın almaya karar vermesini sağlamak için yapılan çalışmalardır. Müşteri satın alma kararını verdikten sonra ürünün el değiştirmesi için yapılması gereken işlemler ise satıştır.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Türkiye’de Kadının Durumu, a.g.e., s. 6.

<sup>55</sup> Bayram Zafer Erdoğan ve diğerleri, **Pazarlama Yönetimi**, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Web - Ofset Tesisleri, Eskişehir, Haziran 2012, s. 4.

<sup>56</sup> Philip Kotler, **Marketing Management Millennium Edition**, 10. Edition, Pearson Custom Publishing, New Jersey, 2002, p. 4.

<sup>57</sup> Christian Homburg and Ove Jensen, “The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?”, **Journal of Marketing**, Vol. 71, No. 3, July 2007, p. 124.

<sup>58</sup> “Pazarlama, Satış ve Tanıtım”, **Kadın Girişimciliğini Destekleme Projesi**, TESK Yayınları, Ankara, 2008, s. 7.



### 3.2. Pazarlama ve Satış Alanlarında Çalışan Kadınlara İlişkin Literatür Araştırması

Kadınların, pazarlama ve satış alanlarına girişleri 1970’li ve 1980’li yıllara denk gelmekle birlikte, 1990’lı yıllarda özellikle satışçılık mesleğiyle uğraşan kadınlar erkek egemen işletmelerde pek çok başarı elde etmişlerdir.<sup>59</sup> Buna rağmen literatürde, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlara ilişkin çok fazla akademik çalışmaya yer verilmediği görülmektedir.

Lane (2000), İngiltere ve ABD’de görev yapan kadın satış personelinin çalışmalarını incelemek ve her iki ülkede kadın satış gücünde yaşanan istihdam artışına rağmen kadınların düşük statülü satış mesleklerinde yoğunlaşmalarının nedenlerine değinmek amacıyla teorik bir çalışma gerçekleştirmiştir.<sup>60</sup>

Liu ve arkadaşları (2001) tarafından, Çin’deki satış temsilcilerinin kadın satış yöneticilerine karşı tutumlarını analiz etmek amacıyla, 266 satış temsilcisiyle yüz yüze anket tekniği kullanılarak bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre; erkek satış temsilcilerinin kadın satış yöneticilerine, kadın satış temsilcilerinin değerlendirmelerine göre daha düşük puanlar verdiği saptanmıştır. Buradan hareketle, kadın satışçıların kadın satış yöneticilerini daha çok benimsedikleri ve erkek satışçıların kadın yöneticilere karşı direnç gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.<sup>61</sup>

Lane ve Crane (2002) tarafından, satışçılık mesleğinde yer alan kadınlara ilişkin cinsiyete dayalı klişeleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın sonuçları, satış mesleğinde yer alan kadınların sürekli olarak dezavantajlı konumda bulduklarını ve “kadınların insan ilişkilerinde iyi oldukları” klişesinin, satış mesleğiyle uğraşan kadınların dezavantajlı konumunun giderilmesinde önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> William C. Moncrief et al., “Examining Gender Differences in Field Sales Organizations”, **Journal of Business Research**, Vol. 49, 2000, p. 245.

<sup>60</sup> Nikala Lane, “Female Employment in Sales Organisations: Learning to Manage the Pink Collar Army”, **Journal of Marketing Management**, Vol. 16, 2000, pp. 393 - 416.

<sup>61</sup> Sandra S. Liu, Lucette B. Comer and Alan J. Dubinsky, “Gender Differences in Attitudes Toward Women as Sales Managers in the People’s Republic of China”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 21, No. 4, 2001, pp. 303 - 311.

<sup>62</sup> Nikala Lane and Andrew Crane, “Revisiting Gender Role Stereotyping in the Sales Profession”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 40, No. 2, October 2002, pp. 121 - 132.

Lane (2005) tarafından, kadın satış yöneticilerinin uyguladıkları stratejiler ve etkilerini belirlemek amacıyla, reklam sektöründe görev yapan 126 erkek ve 86 kadımla gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre, davranış yönelimli kontrol stratejisi uygulayan kadın satış yöneticileri üst düzey uygulama becerileri gösterirken, kadınlar tarafından yönetilen satış takımlarında yer alan satışçılar daha arzu edilen özelliklere, iş çıktısına ve satış birimi etkinliğine sahiptirler.<sup>63</sup>

Omobuwajo, Alade ve Spwemimo (2008) tarafından, Nijerya'daki kadın bitki satıcılarına ait bilgilere ve uygulamalara ulaşmak amacıyla, Ile- Ife, Ibadan, Abeokuta ve Lagos şehirlerinden seçilen 65 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada, veri toplama yöntemi olarak açık uçlu soruların yer aldığı anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulguları, bitki satışı yapan kadınların genel olarak 50 - 60 yaş aralığında olduklarını, bitki satış işine aileleri veya arkadaşları tarafından yönlendirildiklerini ve genel olarak bu konuda eğitim veren bir okuldan mezun olmadıklarını göstermektedir.<sup>64</sup>

Ritson (2009), çalışmasında; “kadın beyninin erkek beynine göre, pazarlama mesleği için daha iyi tasarlandığı” tezinden hareketle, pazarlama mesleğini kadınların erkeklerden daha iyi yaptığını savunmaktadır. Ritson'nun çalışmasına göre; kadınlar, pazar araştırması yapma, empati kurma, rekabet, marka konumlandırma gibi konularda erkeklerden çok daha iyi ve çok daha başarılı bir konumda bulunmaktadır.<sup>65</sup>

Vyas ve Batish (2009) tarafından, Hindistan'da doğrudan satış yapan işletmelerde görev yapan kadınların satış faaliyetlerine katılımı ve gelir durumlarını belirlemek amacıyla doğrudan satış yapan 5 işletme (Amway, Aviance, Avon, Oriflame ve Tupperware) baz alınarak, söz konusu işletmelerde çalışan 298 kadın satış temsilcisiyle gerçekleştirilen çalışmada, yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulguları, katılımcıların çoğunluğunun söz konusu işletmelerin bünyelerine katılmadan önce ev hanımı oldukları, orta yaş grubuna dahil oldukları ve çekirdek aile yapısına sahip

---

<sup>63</sup> Nikala Lane, “Strategy Implementation: The Implications of a Gender Perspective for Change Management”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 13, No. 2, 2005, pp. 117 - 131.

<sup>64</sup> O. R. Omobuwajo, G. O. Alade and A. Sowemimo, “Indigenous Knowledge and Practices of Women Herb Sellers of Southwestern Nigeria”, **Indian Journal of Traditional Knowledge**, Vol. 7, No. 3, July 2008, pp. 505 - 510.

<sup>65</sup> Mark Ritson, “Brain Power: Why Women Make Better Marketers Than Men?”, **Professional Marketing**, No. 4, January - March 2009, pp. 14 - 18.

olduklarını göstermektedir. Katılımcıların gelir durumları ise, ayda 5000 - 15.000 rupi arasında değişiklik göstermektedir.<sup>66</sup>

Casanova (2011) tarafından, Guayaquil’de, kozmetik sektöründe çalışan kadınların durumunu incelemek amacıyla, yaklaşık 100 satış danışmanı ile gerçekleştirilen araştırmada, satış danışmanlarıyla görüşmeler yapılmış ve nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre; kozmetik sektöründe görev yapan kadınların, satışın esnek yapısına rağmen, iş ve aile arasında denge kurma ve ücret konusunda sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir.<sup>67</sup>

Safavi (2013) tarafından, İran’da, devlete ait ve özel işletmelerin pazarlama uygulamalarının şekillenmesinde kadın pazarlama yöneticilerinin rolünü belirlemek ve pazarlama yönetiminde kadınların başarılarını ve başarısızlıklarını tasvir etmek amacıyla, 135 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada, katılımcılarla yüz yüze yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler nitel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiş ve ayrıntılı olarak yorumlanmıştır.<sup>68</sup>

Yerli literatür incelendiğinde, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlara ilişkin yeterli sayıda akademik çalışma olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlarla ilgili yerli literatüre katkı sağlayan çalışmalardan biri, Ergeneli ve Arıkan (2002) tarafından, cinsiyet faktörünün satış temsilcilerinin etik algılarını ne şekilde etkilediğini belirlemek amacıyla, tekstil ve ilaç sektörlerinde görev yapan 150 erkek ve 98 kadın satış temsilcisiyle gerçekleştirdikleri araştırmadır. Araştırma sonuçları, kadın ve erkek satış temsilcileri arasında etiksel davranış açısından farklılık olmadığını ancak genç satış temsilcilerinin yaşlı satış temsilcilerine oranla kişisel satışta daha fazla etik dışı davranış sergilediğini göstermektedir.<sup>69</sup> Benzer şekilde, Çabuk ve Keleş (2011) tarafından, kadın ve erkek satışçıların, iş tatmini ve iş tatmini boyutları açısından ortalama tatmin düzeylerinin eşit olup olmadığını ve benzerlik ve/veya farklılık gösterip

---

<sup>66</sup> Neena Vyas and Savita Batish, “Involvement of Women in Direct Selling Enterprises”, **Journal of Social Sciences**, Vol. 21, No. 3, 2009, pp. 191 - 196.

<sup>67</sup> Erynn Masi de Casanova, “Multiplying Themselves: Women Cosmetics Sellers in Ecuador”, **Feminist Economics**, Vol. 17, No. 2, April 2011, pp. 1 - 29.

<sup>68</sup> Farrokh Safavi, “Emerging Profiles of Female Marketing Managers in the Islamic Republic of Iran: Winning and Losing Competitive Laps in a Relay Race Against Male Counterparts”, **International Journal of Marketing Studies**, Vol. 5, No. 3, 2013, pp. 73 - 87.

<sup>69</sup> Azize Ergeneli and Semra Arıkan, “Gender Differences in Ethical Perceptions of Salespeople: An Empirical Examination in Turkey”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 40, No. 3, October 2002, pp. 247 - 260.

göstermediklerini belirlemek amacıyla, ilaç sektöründe kişisel satış faaliyetleri yürüten ve görev bölgesi içinde Adana ilinin yer aldığı 241 satış temsilcisinin katılımıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, kadın ve erkek satışçıların, genel iş tatmini ve iş tatmini boyutları açısından ortalama tatmin düzeylerinin eşit olduğunu ve benzerlik gösterdiğini açığa çıkarmıştır.<sup>70</sup>

Yukarıda, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlara yönelik yapılan literatür araştırması sonucu elde edilen bazı çalışmalara yer verilmiştir. Görüldüğü üzere, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlarla ilgili olarak yapılmış çalışmalar genel olarak, ya tek bir alanı (pazarlama ya da satış) ya da kadınların yer aldığı tek bir pozisyonu baz alarak yapılmıştır.

### **3.3. Pazarlama ve Satış Alanlarında Çalışan Kadınların Mevcut Durumu**

Pazarlama ve satış, son yıllarda kadın istihdamının en fazla yaşandığı alanlardan biri durumundadır. Yapılan araştırmalara göre; ABD'de satış pozisyonlarının % 34'ü ve hizmet işlerinin % 20'si kadınların elindedir.<sup>71</sup>

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), istihdamın artırılması ve işsizliğin azaltılması hedefi doğrultusunda Türkiye genelinde işgücü piyasasının talep boyutunu tespit edebilmek amacıyla Türkiye İşgücü Piyasası Talep Araştırmasını yapmıştır. Türkiye genelinde, 127.687 işyerinde işverenlerle yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda derlenen verilere dayanılarak yapılan analiz, Türkiye genelinde tüm il, ilçe ve köyleri de kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; pazarlama ve satış, % 3,8' lik oranla meslek grupları arasında en yüksek açık iş pozisyonuna sahip alanlardan birini oluşturmaktadır.<sup>72</sup>

Regus tarafından, 90 ülkeden 26 bini aşkın üst düzey yönetici ve şirket sahibiyle görüşülerek hazırlanan “8. Regus Ticari Güven Endeksi” sonuçlarına göre, katılımcıların

---

<sup>70</sup> Serap Çabuk ve Ceyda Keleş, “Satış Yönetiminde Cinsiyet ve İş Tatmini”, **e - Journal of New World Sciences Academy Social Sciences**, Cilt 6, Sayı 1, 2011, ss. 18 - 33.

<sup>71</sup> “Kadınlar En Çok Bu Meslekleri Tercih Ediyor”, 2 Nisan 2013, <http://kadin.haber3.com/kadinlar-en-cok-bu-meslekleri-tercih-ediyor-18417.htm>, (27.05.2013).

<sup>72</sup> Fatma Can, “En Çok Aranılan Meslekler”, 5 Şubat 2013, Ankara, <http://www.aa.com.tr/tr/turkiye/129905--iste-en-cok-eleman-aranan-meslekler>, (17.03.2013)

% 57'si, 2013'de büyüme yaşaması en muhtemel departmanın satış ve pazarlama olduğunu belirtmektedir.<sup>73</sup>

Pazarlama ve satış alanlarında yaşanan büyüme, daha fazla işgücü ihtiyacı doğururken, işletmelerin pazarlama stratejileri doğrultusunda özellikle kadınlara yönelik ürün ve hizmet üreten sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, pazarlama ve satış için kadın işgücü çalıştırmayı tercih etmektedir. Dolayısıyla kadın işgücü oranı artmaktadır. Grant Thornton'un 2013 Uluslararası İşletme Raporu'na göre, 2012 yılında % 8 olan üst düzey kadın pazarlama yöneticisi oranı, 2013 yılında % 13'e ulaşırken, yine 2012 yılında % 8 olan kadın satış direktörü oranı 2013 yılında % 13'e yükselmiştir.<sup>74</sup> Türkiye'ye bakıldığında, kadın yöneticilerin istihdam edildiği üst yönetim pozisyonlarında % 49 ile satış direktörlüğü ve % 27 ile pazarlama bölüm direktörlüğü yer almaktadır.<sup>75</sup>

Görüldüğü üzere, pazarlama ve satış alanlarına gittikçe daha fazla kadın girmekte ancak bu durum cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle diğer alanlarda olduğu gibi hızlı bir şekilde gerçekleşmemektedir. Pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı hemen her sektörde kendini göstermekle birlikte, erkeklerin yoğun olarak yer aldığı ve "erkek egemen sektör" olarak adlandırılan bazı sektörlerde daha sık görülmektedir. Otomotiv, inşaat, makine, gayrimenkul gibi erkek egemen sektörlerde işletmeler, genel olarak bütün departmanlarda erkek çalışanlara yer vermeye yönelik bir işletme politikası uygulamaktadır. Bu sebeple kadın pazarlama ve satış elemanları daha çok kadınlara yönelik olan veya kadınların yoğun olarak görev yaptığı kozmetik, tekstil, gıda, eğitim, bankacılık ve sigortacılık gibi sektörlerde tercih edilmektedir. Ancak bu durumun tek sebebi cinsiyet ayrımcılığı değildir. Örneğin erkek egemen sektörler baz alındığında, cinsiyet ayrımcılığının yanında kadınların bu sektörler için yeterli teknik donanım ve bilgiye sahip olmamaları da bu sektörlerden uzak kalmalarına neden olabilmektedir.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup>“Satış ve Pazarlamada İstihdam Patlaması”, [http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan\\_gazete/satis\\_ve\\_pazarlamada\\_istihdam\\_patlamasi.html](http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/satis_ve_pazarlamada_istihdam_patlamasi.html), (28.04.2013).

<sup>74</sup> “Women in Senior Management: Setting the Stage for Growth”, **Grant Thornton International Business Report 2013**, p. 10.

<sup>75</sup> “Grant Thornton Araştırması: Kadın Yöneticiler 2013”, **Grant Thornton Türkiye Basın Bülteni**, 7 Mart 2013, [http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS00\\_CODE=006&NWS01\\_ID=369](http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS00_CODE=006&NWS01_ID=369), (28.04.2013).

<sup>76</sup> Didem Gediz Gelegen, “Çalışma Yaşamında Kadın Olmak”, **Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Ocak 2001, s. 28.

### 3.4. Pazarlama ve Satış Alanlarında Çalışan Kadınların İşletmelerde Yer Aldıkları Kademeler

İşletmelerin pazarlama ve satış bölümlerinde görev yapan çalışan sayısı ve buldukları kademeler işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, işletmenin ölçeğine, işletmenin misyon ve vizyonuna, işletmenin finansal durumuna vb. pek çok faktöre bağlı olarak değişmektedir. Buradan hareketle, pazarlama ve satış alanında görev yapan kadınların yer aldıkları kademeler için kesin ifadeler kullanmak doğru olmayacaktır. Örneğin, pazarlamaya yeni adım atanlar genellikle pazarlama sorumlusu olarak işe başlamaktadırlar. Ayrıca pazarlamada marka oluşturma ve yeniden markalandırma çok önemli yer tuttuğundan ürün sorumlusu veya marka yönetimi asistanı olarak da işe başlanabilir. Başka bir popüler başlangıç pozisyonu ise piyasa araştırmacılığıdır. Pazarlamanın en gözde pozisyonları olan pazarlama yöneticiliği ve müdürlüğü güncel rakamlara göre çok fazla çalışanı barındırmaktadır.<sup>77</sup>

Satış alanında görev yapan kadınlar ise genellikle “satış temsilciliği” olarak adlandırılan kademedeki yer almaktadırlar. Üreticiler ile tüketici ve perakendeciler arasındaki ürün ve hizmet döngüsünü sağlayan , amacı temsil ettiği şirketin ürün veya hizmetini en iyi şekilde tanıtımını ve satışını yapmak olan kişilere satış temsilcisi denilmektedir. Sorumlu olduğu ürün ve hizmetin tanıtımını yaparak satılmasını sağlayan satışçılar, buldukları sektöre göre farklı çalışma koşullarına sahip olup farklı isimler almaktadırlar.<sup>78</sup> Şekil 1.2.’de satışçı türleri gösterilmektedir.

Şekil 1.2. Satışçı Türleri



**Kaynak:** Ahmet H. İslamoğlu ve Remzi Altunışık, Satış ve Satış Yönetimi, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2009, s. 32.

<sup>77</sup> “Neden Pazarlama Alanında Çalışmalıyım?”, <http://www.myfikirler.com/neden-pazarlama-alaninda-calismaliyim.html>, (22. 05.2013).

<sup>78</sup> “Satış Temsilcisi Nedir?”, <http://www.satistemilciligi.com/satis-temsilcisi-nedir/>, (22. 05. 2013).

Şekil 1.2. incelendiğinde, satış elemanlarının toptancı satış elemanları ve perakendeci satış elemanları olarak 2 grupta ele alındığı görülmektedir. Toptancı satış elemanları, kendi arasında “*üreticilerin temsilcileri*” ve “*toptancıların temsilcileri*” şeklinde ele alınmaktadır. Pazarda, üreticilerin satış temsilcileri, satış mühendisleri (satış- teknik destek uzmanı), satış danışmanları gibi isimlerle, toptancıların satış temsilcileri ise, plasiyerler (aracı- temsilci), satış temsilcileri gibi isimlerle bilinmektedirler. Perakendeci satış elemanları, “*dışarıda satış yapan elemanlar*” ve “*satış noktasına bağlı elemanlar*” şeklinde gruplandırılmaktadırlar. Dışarıda mal satan satış elemanlarına; satış danışmanı, satış mühendisi (satış- teknik destek uzmanı), reprezant (ilaç ve diğer tıbbi ürünlerin satışını yapan satış temsilcileri), dağıtıcı gibi isimler verilirken, satış noktasına bağlı satış elemanlarına; reyon elemanı, tezgahdar, kasiyer gibi isimler verilmektedir.<sup>79</sup>

Yukarıda bahsedildiği üzere, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, çalıştıkları sektöre, işletmenin büyüklüğüne, vb. göre çeşitli kademelerde görev alabilmektedirler.

---

<sup>79</sup> Ahmet H. İslamoğlu ve Remzi Altunışık, **Satış ve Satış Yönetimi**, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2009, s. 33.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER SORUNLARI VE KARIYER SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE KULLANILAN STRATEJİLER

#### 1. KARIYER SORUNLARINA İLİŞKİN LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Çalışan kadınların kariyer hedeflerine ulaşmada karşılaştıkları sorunlar yerli ve yabancı pek çok araştırmaya konu olurken, mevcut konu “kariyer engelleri”, “kariyer problemleri”, “kariyer sorunları” gibi çeşitli başlıklar altında incelenmektedir. Bazı araştırmacılar çalışan kadınların kariyer sorunlarını sektör ve alan kısıtı olmaksızın genel olarak ele almış, bazıları ise belirli bir sektör veya alanda çalışan kadınları baz alarak kariyer sorunlarını inceleme yoluna gitmiştir. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, çalışan kadınların kariyer sorunlarına ilişkin pek çok araştırmayla karşılaşılmaktadır.

Yapılan yabancı literatür araştırmasına göre; Rowe ve Crafford (2003) tarafından, Güney Afrika’da bir yatırım bankasında görev yapan kadın ve erkeklerden oluşan 12 katılımcıyla, yatırım bankacılığı sektöründe çalışan kadınların kariyer gelişimi üzerindeki engelleri tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada, veri toplama aracı olarak yüz yüze, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler, nitel araştırma yöntemi kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Çalışmada, toplum yapısı, erkek egemenliği, rol model eksikliği gibi faktörlerin, söz konusu sektörde görev yapan kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiş ve yatırım bankacılığı gibi erkek ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış bir sektörde, ancak erkeklerin kurallarına göre oynayan kadınların kariyer engellerini aşabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.<sup>80</sup> Ginige ve arkadaşları (2007) tarafından, İngiltere’de yapılan çalışmada inşaat sektörü baz alınarak, söz konusu sektörde çalışan kadınların kariyer ilerlemelerini etkileyen sorunlardan “toplumsal cinsiyete dayalı kalıplaşmış yargılar” üzerinde durulmuş ve konuyla ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, inşaat sektörünün son derece erkek egemen bir kültüre sahip olduğu, bunun sonucu olarak toplumsal cinsiyet kalıplarının ortaya çıkmasıyla söz konusu sektörde çalışan kadınların

---

<sup>80</sup> Tracey Rowe and Anne Crafford, “A Study of Barriers to Career Advancement for Professional Women in Investment Banking”, **SA Journal of Human Resource Management**, Vol. 1, No. 2, 2003, pp. 21 - 27.



ayrımcılık uygulamalarıyla karşı karşıya kaldıkları ve inşaat kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin eril karakter yapısına sahip olması sebebiyle kadınlara destek verilmeyerek inşaat sektörüne girmeleri kısıtlanmıştır.<sup>81</sup> Simard (2007) tarafından, ABD’de -Anita Borg Enstitüsü bünyesinde- yapılan çalışmada, mühendislik, kimya, telekomünikasyon gibi teknik alanlarda çalışan kadınların kariyer ilerlemelerini engelleyen sorunlar ele alınmış ve mevcut konuya ilişkin geniş bir literatür araştırması yapılarak, çalışma teorik bilgilerden oluşturulmuştur. Çalışmada, teknik alanlarda faaliyet gösteren firmalarda erkek çalışanların çoğunlukta olduğu, sosyal, psikolojik ve örgütsel faktörlerin teknik alanlarda çalışan kadınların kariyer ilerlemelerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>82</sup> Azmi ve arkadaşları (2011) tarafından, Malezya’da, 103 katılımcıyla gerçekleştirilen ve kamu hizmetinde çalışan özellikle Müslüman kadınlara yönelik subjektif ayrımcılık ve kadınların kariyer gelişimleri önündeki engelleri tanımlamak amacıyla yapılan çalışmanın sonucunda, Malezya’da kamu hizmetinde görevli kadınların cam duvarlara ve subjektif ayrımcılığa maruz kaldığı tespit edilmiş ve söz konusu kadınların kariyer gelişimlerini engelleyen başta kişilik yapısı ve aile faktörleri olmak üzere toplam 16 adet faktöre ulaşılmıştır.<sup>83</sup> Abdullah (2012) ve arkadaşları tarafından, Malezya’da, 3 üretim işletmesinin 522 kadın çalışanıyla, çalışan kadınların kariyer engellerine ilişkin algısını belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın sonucuna göre, demografik değişkenlerin, iş ve aile çatışması, iş ve aile dengesi ve aile desteği faktörleri üzerinde çeşitli oranlarda etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.<sup>84</sup> Ncabira Kirai ve Mukulu (2012) tarafından, Kenya’da kamu hizmetinde görev yapan kadınlar tarafından kariyer ilerlemesi üzerine algılanan örgütsel engellerin araştırılması amacıyla, seçilen bakanlıkların orta ve üst düzeylerinde görev yapan 324 kadının katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre, işe alım ve terfide uygulanan ayrımcı politikaların, kadınların kariyer gelişimini etkileyen en önemli engel

---

<sup>81</sup> Kanchana Ginige, Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh, “Gender Stereotypes: A Barrier for Career Development of Women in Construction”, **Built Environment Education Conference**, 2007, pp. 1 - 9.

<sup>82</sup> Caroline Simard, **Barriers to the Advancement of Technical Women: A Review of the Literature**, Anita Borg Institute, United States of America, 2007, pp. 1 - 14.

<sup>83</sup> Abdul Ghani Azmi et al., “Career Advancement Barriers in Malaysian Federal Public Service”, **International Proceedings of Economics Development and Research**, Vol. 11, 2011, pp. 324 - 328.

<sup>84</sup> Nor Hazana Abdullah et al., “Perception on Career Barriers Among Working Women”, **International Journal of Sustainable Development**, Vol. 04, No. 7, 2012, pp. 93 - 100.

olduğu, insan kaynakları politikaları ve mentor eksikliğinin diğer engelleri oluşturduğu bulunmuştur.<sup>85</sup>

Yapılan yerli literatür araştırmasına göre, Efe (2006) tarafından, İstanbul'da bulunan belirli 8 bankada görev yapan kadın yöneticilerle gerçekleştirilen ve bankacılık sektöründe, özellikle yönetici olarak çalışan kadınların, iş yaşamı veya toplum kaynaklı herhangi bir cinsiyet ayrımcılığına maruz kalıp kalmadıklarını ve eğer maruz kalıyorlarsa, yaşadıkları kariyer sorunlarını belirlemek ve bunlara çözüm bulmak amacıyla yapılan araştırmada, nitel araştırma yöntemi (örnek olay ve mülakat) kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kadın yöneticiler kurum içinde genel anlamda cinsiyetlerinden kaynaklı herhangi bir ayrımcılık yaşamamakta, ancak yine de, kadınların sahip oldukları toplumsal görevler, kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>86</sup> Karaca (2007) tarafından, Konya'da kamu ve özel bankaların şubelerinde görev yapan 55 erkek, 45 kadın yönetici ile gerçekleştirilen ve öncelikle bankacılık sektöründe cam tavanın var olup olmadığını belirlemek ve ardından kadınların üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olan cam tavan bileşenlerinin neler olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan araştırma sonucunda, bankacılık sektöründe cam tavanın varlığı ve cam tavanı oluşturan 3 ana (bireysel, örgütsel, toplumsal), 7 alt bileşen (oklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım, stereotipler) tespit edilmiştir.<sup>87</sup> İnandı ve arkadaşları (2009) tarafından, Adana, Mersin ve Hatay ili merkez resmi ilköğretim okullarında çalışan kadın ve erkek 994 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okullarında çalışan kadın öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinin önündeki engellerin belirlenmesi, katılımcıların, cinsiyet, medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının araştırılması amacıyla yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, kadın ve erkek öğretmenlerin, kadınların kariyer gelişimi önündeki engellere yönelik

---

<sup>85</sup> Margaret Ncabira Kirai and Elegwa Mukulu, "Perceived Organisational Barriers to Women Career Progression in Kenya's Civil Service", **International Journal of Advances in Management and Economics**, Vol. 1, No. 6, 2012, pp. 203 - 213.

<sup>86</sup> Serap Efe, "Bankacılık Sektöründe alışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2006 ss. 1 - 119.

<sup>87</sup> Ayşe Karaca, "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2007, ss. 1 - 127.

görüşleri her iki grup içinde farklılık göstermektedir.<sup>88</sup> Çalışkan (2012) tarafından, Tekirdağ il sınırları içerisinde bulunan merkez, ilçe ve belde belediyelerinde görev yapan 153 kadın çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen ve kadınların en önemli kariyer sorunlarından biri olan cam tavan sendromunun, söz konusu kadın çalışanlar tarafından algılanışını ve bu algının yaş, görev, eğitim durumu, çocuk sahibi olup olmama gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, cam tavan sendromunun ortaya çıkmasında cam tavanın 3 boyutunu oluşturan kurum, yönetici ve aile kaynaklı engellerin etkili olduğu ve kadınların bu üç boyut dahilinde demografik değişkenlere göre cam tavan algılarının farklılık gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır.<sup>89</sup>

Kadınların kariyer sorunlarına ilişkin yerli ve yabancı literatürde yer alan araştırmaların zenginliğine rağmen, literatürde pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunları veya kariyer engellerini ele alan sayıca çok az çalışma bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda, “pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunları” üzerine yapılan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. KARIYER SORUNLARI

### 2.1. Cinsiyet Ayrımcılığı

*Ayrımcılık*, grubun bazı üyelerinin farklılıkları nedeniyle aşağılaması ve dışlamasını içeren bir süreçtir. Bu süreç, “insanların, cinsiyet, dil, din, renk, ırk ya da etnik köken gibi nedenlerle farklı muameleye tabi tutulması” şeklinde kendini göstermektedir.<sup>90</sup>

Dünya genelinde kadınlar, cinsiyetlerinden dolayı eşit olmayan bir muameleye maruz kalmakta ve daha az değer görmektedirler.<sup>91</sup> Nitekim *cinsiyet ayrımcılığı*, cinsiyete göre farklı muamele yapılması anlamına gelmektedir. Ayrımcı davranışlar tarafından tetiklenerek ortaya çıkan cinsiyet ayrımcılığı, ayrımcılık türleri içerisinde en eski ve en

---

<sup>88</sup> Yusuf İnandı ve diğerleri, “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, Haziran 2009, ss. 77 - 96.

<sup>89</sup> Ali Çalışkan, “Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2012, ss. 1 - 167.

<sup>90</sup> Ercan T. Demirel, “Ayrımcılık Kavramı”, **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**, 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, Nisan 2011, s. 4.

<sup>91</sup> Hazel Reeves and Sally Baden, **Gender and Development: Concepts and Definitions**, Institute of Development Studies, Brighton, 2000, p. 7.

yaygın olanıdır. Erkeklerin fiziksel olarak güçlü, kadınların ise psikolojik olarak hassas veya zayıf olması şeklinde bir kültürün kalıplaşmış yargılarına dayanmaktadır.<sup>92</sup>

Kadınlar özellikle çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmaktadırlar. Bir çalışana cinsiyeti nedeniyle farklı muamele edilmesi, işyerinde cinsiyet ayrımcılığı olarak tanımlanmaktadır. Her ne şekilde olursa olsun, işyerinde yapılan cinsiyet ayrımcılığı istihdam koşullarını olumsuz etkilemektedir ve bu, yasalara da aykırıdır.<sup>93</sup>

Yapılan literatür araştırması sonucu elde edilen bilgilere dayanarak, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar da dahil olmak üzere çalışma yaşamındaki tüm kadınların en önemli kariyer sorununu oluşturan cinsiyet ayrımcılığının en sık rastlanan türleri aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### **2.1.1. Mesleki Cinsiyet Ayrımcılığı**

Toplumda icra edilen mesleklerde kadın ve erkek oranlarının dengeli olmadığı bilinen bir gerçektir. Kadın ve erkeklerin meslek gruplarına eşit dağılımında, son kırk yıl içerisinde önemli bir hareketlilik meydana gelmesine rağmen, cinsiyet dengesizliği hala devam etmektedir. Araştırmaların büyük bir bölümü, cinsiyete göre meslek ayrımı eğilimlerinin ölçülmesine yer verirken, çok az çalışma bu ayrımcılığı oluşturan meslek seçim süreci üzerine odaklanmaktadır.<sup>94</sup> Söz konusu sürece bakıldığında, kadınların meslek seçiminde belirleyici olması gereken yetenek ve beceriyken, kadınların ev içinde üstlendikleri sorumlulukları ön planda tutulmakta ve geleneksel toplum yapısı nedeniyle kadınlar toplum tarafından kadına yakıştırılmayan meslek gruplarından uzak durmaktadırlar. Kadının, toplumsal rolü nedeniyle ev hayatı ve iş hayatı arasında denge kurmak zorunda olması, kadınların annelik, eşlik rolünün bir uzantısı gibi değerlendirilen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi feminen mesleklere yönelmesine yol açmıştır. Böylece erkeksi ve kadınsı meslek ayrımı ortaya çıkmıştır.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> Hamid Iqbal, Saima Afzal and Mavara Inayat, "Gender Discrimination: Implications for Pakistan Security", **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 1, No. 4, September - October 2012, p. 16.

<sup>93</sup> Lauretta Iberiyenari, "Gender Discrimination in the Workplace: Are Women Sufficiently Protected?", [http://thelawyerschronicle.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=134:genderdiscrimination-in-the-workplace-are-women-sufficiently-protected&catid=41:gender-issue&Itemid=54](http://thelawyerschronicle.com/index.php?option=com_content&view=article&id=134:genderdiscrimination-in-the-workplace-are-women-sufficiently-protected&catid=41:gender-issue&Itemid=54), (20.05.2013).

<sup>94</sup> Thomas DeLeire and Helen Levy, "Gender, Occupation Choice and the Risk of Death at Work", **NBER Working Paper**, No. 8574, Cambridge, November 2001, p. 1.

<sup>95</sup> Faruk Kocacık ve Veda B. Gökkaya, "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005, s. 207.

Kadın ve erkek mesleklerinin ayrıştırılması, “yatay mesleki ayırım” olarak isimlendirilmektedir. Yatay mesleki ayırında, araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik vb. işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken; hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik gibi işler ise kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla geleneksel erkek meslekleri olarak görülen yöneticilik, mühendislik gibi işlerde kadınların daha az tercih edilmesi söz konusu olmaktadır.<sup>96</sup> “Dikey mesleki ayırım”, aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla hemen aynı niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını ifade etmektedir. Dikey mesleki ayırım, kadın çalışanların mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmaları ve daha uzun süre beklemeleri sonucunu doğurmaktadır.<sup>97</sup>

Tablo 2.1.’de, ülkemizde, 2012 yılına ait, kadın ve erkeklerin meslek gruplarına göre dağılımlarını içeren veriler görülmektedir.

**Tablo 2.1.** Kadın ve Erkeklerin Meslek Gruplarına Göre Dağılımı (2012)

	Kadın	Erkek	Toplam
Kanun Yapıcılar Üst Düzey Yöneticiler ve Müdürler	3,0	9,7	7,7
Profesyonel Meslek Mensupları	10,7	6,6	7,8
Yardımcı Profesyonel Meslek Mensupları	7,3	5,9	6,3
Büro ve Müşteri Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar	10,6	5,5	7,0
Hizmet ve Satış Elemanları	11,9	13,2	12,8
Nitelikli Tarım, Hayvancılık, Avcılık, Ormancılık ve Su Ürünleri Çalışanları	28,7	15,8	19,6
Sanatkarlar ve İlgili İşlerde Çalışanlar	4,4	16,5	12,9
Tesis ve Makine Operatörleri ve Montajcılar	3,4	13,1	10,2
Nitelik Gerektirmeyen İşlerde Çalışanlar	20,0	13,8	15,6

**Kaynak:** TÜİK, İstatistiklerle Gençlik 2012, TÜİK Matbaası, Ankara, 2012, s. 39.

Tablo 2.1. incelendiğinde, 2012 yılı itibariyle Türkiye’de kadınların yoğun olarak nitelikli tarım, hayvancılık, avcılık vb. işlerde (% 28,7) ve nitelik gerektirmeyen işlerde (% 20) çalıştıkları görülmektedir. Bu iş grupları dışında kadınlar, profesyonel ve yardımcı profesyonel meslek gruplarında, büro ve müşteri hizmetlerinde erkeklere oranla daha fazla yer almakta ancak üst düzey yöneticilik, müdürlük gibi mevkilerde erkekler daha fazla yer almaktadırlar. Çalışmanın amacı kapsamında değerlendirme yapıldığında, hizmet ve satış

<sup>96</sup> Dilek Eyüboğlu, **Kadın İş gücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 637, Ankara, 1999, s. 33.

<sup>97</sup> Karaca, a.g.e., ss. 64 - 65.

elemanı olarak çalışan kadın ve erkekler arasında oransal olarak çok fazla fark olmamasına karşın, söz konusu meslek gruplarında çalışan erkeklerin oranının (% 13,2) kadınların oranından (% 11,9) daha fazla olduğu görülmektedir.

Kadının bir meslekle bağının kurulmasında biyolojik ve toplumsal cinsiyetin içerdiği temel bakış açısından hangisinin önceliğe sahip olduğu tartışılrsa da kadının rol ve sorumlulukları birincil belirleyici olmaktadır. Özellikle günümüzün gerektirdiği bilgi toplumuna geçiş sürecinde bu oluşumun giderek yaygınlaştığı, işverenlerin kadın çalışanlarının ikili rolünü, bir diğer ifadeyle ev, aile ve iş sorumluluklarını hafifletmek amacıyla esneklik adı altında bir dizi uygulamaları başlattıkları dikkati çekse de daha iş yaşamına girişte hatta meslek seçiminde bu rolleri tam anlamıyla yerine getirmeyi mümkün kılacak mesleklere giriş tercih edilmektedir.<sup>98</sup>

### **2.1.2. İşe Alma, Terfi ve İşten Çıkarmada Cinsiyet Ayrımcılığı**

Kısıtlı alanlarda iş bulabilen kadınlar, erkeklerle aynı işe başvurmaları halinde ayrımcılık uygulamalarına maruz kalmakta ve dezavantajlı olan taraf konumunda bulunmaktadır. İşe alma sürecinde temel olarak 3 farklı aşama bulunmaktadır. Bunlardan ilki boş pozisyonlara eleman alınacağına duyurulması (gazete ilanı, özel istihdam büroları, internet gibi), ikincisi ilan edilen işe başvuran adaylarla kimin görüşme yapacağı, adaylara hangi testlerin uygulanacağı, bu testleri kimin uygulayacağı, kimin iş almaya karar vereceği, üçüncüsü ise pozisyonlara önerilen ücret, sorumluluk, ek ücret ve yan ödemelerin belirlenmesi sürecidir. Özellikle işe alma sürecinde ortaya çıkan ayrımcılık ikinci ve üçüncü aşamada oluşmaktadır. Çünkü ilk aşamada ayrımcılığı belirleyen koşullar birçok gelişmiş toplumda yasalarla engellenmiştir. Yasal olarak ayırım yapılamaz, ancak işe alma sürecinde çeşitli değerlendirme aşamalarında, kadın çalışanlar ya tercih edilmemekte ya da kadınlar nispeten düşük ücrete razı edilerek istihdam edilmektedirler. Böylece kadınlar ucuz işgücü olarak, işgücü piyasasında oluşan boşlukları doldurmaktadırlar.<sup>99</sup> Ayrıca, kadınların temelde taşıdıkları özelliklerin birçok işin yapılmasında engel teşkil

---

<sup>98</sup> Fatma Fidan, Öznur İşçi ve Tuncay Yılmaz, “Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı ve İçeriği”, s. 2., [http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd\\_int/pdf/Fatma%20Fidan,%20Oznur%20Isci,%20Tuncay%20Yilma z.pdf](http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd_int/pdf/Fatma%20Fidan,%20Oznur%20Isci,%20Tuncay%20Yilma z.pdf), (21.03.2013).

<sup>99</sup> Gökçen Sayar Özkan ve Bülent Özkan, “Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı 24, 2010, ss. 93 - 94.

ettiği yönündeki önyargılar yüzünden kadınlar, cinsiyet rollerine uymayan işlere başvurduklarında yoğun bir engellenme ve zorlanmayla karşı karşıya kalabilmektedirler.<sup>100</sup>

İşletmeler işe alırken, özellikle bekar ve genç kadınları tercih etmekte, daha çok kapitalist sistemlerde olmak üzere, kadın işgücünün ucuz ve niteliksiz olması beklenmektedir. İş görüşmelerinde yapılan mülakatlarda eğitim düzeyi ne olursa olsun kadınlara, erkeklerin aksine, evlilik ve çocuk sahibi olma konusundaki düşüncelerini ortaya çıkaracak sorular sorulmaktadır.<sup>101</sup>

Kadınların terfi olanaklarının erkeklerle aynı olmaması, kadınların cinsiyet ayrımcılığı yüzünden karşılaştıkları bir diğer kariyer sorununu oluşturmaktadır. Toplumsal cinsiyete ilişkin kalıplaşmış görüşler, yöneticileri bir kişinin terfisinde yasal olmayan davranışlara itebilmektedir. Bu durum, her iki cinsiyet için de geçerli olmasına rağmen, terfi konusunda genellikle yöneticilerin kadınların rolleri ve yetenekleri hakkındaki önyargıları yüzünden bu durum daha çok kadınların başına gelmektedir.<sup>102</sup> Kadın çalışanların nitelik gerektirmeyen işlerdeki ağırlıklı istihdamı, eğitim düzeylerinin yeterli olmaması, aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları gibi nedenler de kadınların terfilerini zorlaştırmaktadır.<sup>103</sup>

Kadınların yönetim kademelerinde az sayıda yer alması (kadınların aileleri için işlerinden vazgeçmeleri, erkeklere göre işlerinde daha az sebat etme eğiliminde olmaları, erkeklere göre daha düşük eğitim seviyesi ve daha sınırlı mesleki tecrübeye sahip olmaları) kadın ve erkeklerin terfilerinin farklı seviyelerde olduğunu açıklayan insan sermayesi teorisine dayanmaktadır.<sup>104</sup>

Son olarak, işverenlerin keyfi veya zorunlu olarak işten çıkarma durumlarında, işten ilk çıkarılanlar kadınlar olmaktadır. Bu durumun en açık örneği, işverenin işyerinde sadece kadın işçilerin iş sözleşmelerini feshetmesi ve devamında yeni erkek işçi alması

---

<sup>100</sup> Çakınberk, a.g.e., s. 97.

<sup>101</sup> Efe, a.g.e., s. 44.

<sup>102</sup> Samantha Gluck, "The Effects of Gender Discrimination in the Workplace", <http://smallbusiness.chron.com/effects-gender-discrimination-workplace-2860.html>, (25.03.2013).

<sup>103</sup> Tülin Dalkıranoğlu ve Fatma Gül Çetinel, "Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 20, Nisan 2008, s. 281.

<sup>104</sup> Rocio Albert Lopez- Ibor et al., **Gender Discrimination in Promotion: The Case of Spanish Labor Market**, Complutense University, Madrid, 2004, p. 3.

durumudur. İş Kanunu eşit davranma borcuna aykırı davranan işveren için, hukuksal yaptırım olarak tazminat ve ayrıca ceza yaptırımı olarak idari para cezası öngörmüştür.<sup>105</sup>

### 2.1.3. Cinsiyet Ayrımcılığından Kaynaklanan Ücret Eşitsizliği

Literatürde yer alan pek çok çalışma, ücret eşitsizliğini analiz ederken, söz konusu çalışmaların büyük bir kısmı ücret eşitsizliğinin nedenlerini tespit etmeye odaklanmış durumdadır. Çalışmaların sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, kadınlara yönelik önyargılar nedeniyle ücret eşitsizliğinde cinsiyet ayrımcılığının önemli bir faktör olduğu ancak cinsiyet ayrımcılığının yanında diğer faktörlerin de söz konusu durumun ortaya çıkmasında etkili olduğu belirtilmektedir. Özetle, ücret eşitsizliğinin cinsiyet ayrımcılığının yanı sıra, kadın emeğinin eğitim, tecrübe gibi verimlilikle sıkı sıkıya ilişkili beşeri sermaye donanımlarındaki yetersizliklerden veya kadın emeğine yönelik ayrımcı davranışlardan kaynaklandığı ifade edilebilir.<sup>106</sup>

İşgücü piyasasında erkek ile kadın çalışanlar arasında ortaya çıkan ücret eşitsizliğine neden olan ayrımcılık değişik sebeplerden kaynaklanmaktadır. İlk olarak, kadınların farklı işlere ve farklı işletmelere (düşük ücretli kurum ve işler) yönelmelerinden dolayı ücret ayrımcılığı 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 işletmede kadın çalışanlar aynı işi yaptıkları halde erkeklerden daha düşük ücret almaktadırlar ki buna “*işten kaynaklanan ücret ayrımcılığı*” denilmektedir. Üçüncü olarak, erkek işi olarak kabul edilen ve erkeklerin ağırlıklı olarak çalıştığı sektörlerde kadın çalışanların işin gerektirdiği niteliklere sahip olmasına rağmen, sektörde erkeklerin egemen olması nedeniyle kadınlar erkeklerden daha düşük ücret almaktadırlar ki bu duruma da “*değersel ayrımcılık*” denilmektedir.<sup>107</sup>

ABD Çalışma Bakanlığı için hazırlanan bir raporda, cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği, 2007 genel nüfus sayımı verileri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu raporda, kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret farklılıklarının nedenleri, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, meslek grubu, kesintiye uğrayan kariyer, yarı zamanlı çalışma ve fazla mesai

<sup>105</sup> Çakınberk, a.g.e., s. 109.

<sup>106</sup> Nebiye Yamak ve Ferhat Topbaş, “Kadın Emeği ve Cinsiyete Dayalı Ücret Ayrımcılığı”, **Karadeniz Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt 18, Sayı 3 - 4, Eylül 2004, s. 143.

<sup>107</sup> Özkan ve Özkan, a.g.m., ss. 95 - 96.



olarak gösterilmektedir.<sup>108</sup> Görüldüğü üzere söz konusu raporda, ücret eşitsizliğine sebep olan faktörler arasında cinsiyet ayrımcılığı ayrımcılık yer almamaktadır.

Kadın ve erkek arasındaki ücret eşitsizliğinin sebeplerini analiz eden başka bir çalışmaya göre, kadınlar ve erkekler arasındaki mevcut ücret farklılığının sebebi, kadınların ve erkeklerin genel olarak farklı meslek gruplarına yönelmeleri olarak gösterilmektedir. Meslek kategorisi içerisinde kadın ve erkek çalışan ayrımı olmamasına rağmen, kadınlara yapılan ayrımcılık bu gerçeğe bağdaşmamaktadır. Söz konusu ayrımcılık hareketinin meslek basamakları boyunca karşılaştırmalı üstünlüğü gerektirdiği, bu yüzden terfi için yetenek standardının kadınlar için daha yüksek olduğu savunulmaktadır.<sup>109</sup>

Kadınlara genellikle aynı iş karşılığında daha az ücret ödenmekle birlikte, kadınların iş hayatında uğradığı ayrımcılığın asıl belirleyicisi bu değildir. Kadın ve erkek gelirleri arasındaki asıl fark, erkeklerin daha çok gelir getiren işlerde çalışma imkanına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.<sup>110</sup> Bunun yanı sıra kadınların daha az beceri isteyen, yarı zamanlı, kayıt dışı ve geçici işlerde çalışması ücret eşitsizliğini daha da arttırmaktadır.

Devlet ve özel sektör tarafından, cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğini ortadan kaldırmaya yönelik pek çok eylem planlanmasına rağmen, söz konusu durumu ortaya çıkaran özel faktörler nedeniyle, ücret eşitsizliğinin önüne geçmek mümkün olmamaktadır. Cornish'in (2007) çalışmasından yararlanılarak, ücret eşitsizliğinin çözümüne ilişkin devlet ve özel sektör tarafından uygulanabilecek eylemler şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>111</sup>

- Ücret eşitliğini sağlamaya yönelik uluslararası, ulusal, bölgesel, sektörel ve kurumsal bazda planlamalar yapılmalıdır.
- Ücret eşitsizliğine dair sorunlar araştırılmalıdır.
- İş yerlerinde ve toplumda cinsiyet farklılıkları araştırılmalıdır.
- Kadınların sendikal hakları harekete geçirilmelidir.

<sup>108</sup> Natalia A. Kolesnikova and Yang Liu, "The Gender Wage Gap", **Economic Synopses**, No. 25, 2011, p. 1.

<sup>109</sup> Edward P. Lazear and Sherwin Rosen, "Male - Female Wage Differentials in Job Ladders", **Journal of Labor Economics**, Vol. 8, No. 1, January 1990, p. 106.

<sup>110</sup> Esin Karacan, **Çalışma Yaşamında Kadın: Kocaeli İlinde Bir Araştırma**, Umuttepe Yayınları, İzmit, Ekim 2011, s. 42.

<sup>111</sup> Mary Cornish, "Closing the Global Gender Pay Gap: Securing Justice for Women's Work", **Comparative Labor Law and Policy Journal**, Vol. 28, 2007, pp. 240- 247.

- Kanunlarda, ücret eşitliğiyle ilgili düzenlemelere gidilmelidir.
- Çalışan kadın için ücret eşitliğine yönelik mekanizmalar tasarlanmalıdır.

Ülkemizde de kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret farklılığını gidermeye ve bu konuda kadını korumaya yönelik düzenlemeler mevcuttur. Çalışma ortamlarında uygulanması gereken “eşit işe eşit ücret” ilkesine kadınlar için de etkinlik kazandırılmalıdır. Bu ilke İş Kanunu’nda “eşit davranma ilkesi” başlığı altında (madde 5) tanımlanmıştır. İşverenin “cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem” yapmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Cinsiyetinden dolayı ayrımcılığa maruz kalan kadın bunu belirttiğinde ayrımcılık uygulamadığını ispat etme yükümlülüğü işverendedir. Bu hakkın kullanımı için uygulamadaki hatalar düzeltilerek bu konuda bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır.<sup>112</sup>

#### 2.1.4. Performans Değerlendirmede Cinsiyet Ayrımcılığı

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en çok tartışılan konularından biridir. Sistematik performans değerlendirme sistemleri, terfi ve eğitim kararları da dahil olmak üzere, performansa dayalı değişken ücret ve personel planlaması gibi pek çok amaç için kullanılabilir. Bir çok durumda, bireysel bazda objektif performans ölçülerini elde etmek zor olduğu için, pek çok firma subjektif performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaktadır.<sup>113</sup>

İşletmeleri performans değerlendirmeye zorlayan nedenler ya da değerlendirmeden beklenen amaçlar şöyle sıralanabilir:<sup>114</sup>

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamak,
- Terfi ve nakillerde, nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- İşletmenin ödül ve ceza sistemine önemli bir girdi olarak hizmet vermek,
- Çalışan - yönetim ilişkilerini geliştirmek,

<sup>112</sup> Birgül Bilgin, “Çalışma Yaşamında Kadın ve Yasal Düzenlemeler”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, Sayı 99, Mart - Nisan 2012, s. 313.

<sup>113</sup> Christian Grund and Judith Przemek, “Subjective Performance Evaluation and Inequality Aversion”, **Discussion Paper Series**, No. 3382, Germany, March 2008, p. 1.

<sup>114</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2005, s. 185.

- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek, gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak.

Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet esaslı rol farklılığı, kadının çalışma yaşamında motivasyonunu azaltabilmektedir. Örneğin, çalışma hayatındaki bir kadının başlangıçta çok yüksek bir motivasyonu ve ailesinin çalışması yönündeki desteğine rağmen, ailedeki rolü ve sorumluluklarından kaynaklanan baskı, kadınların kariyerlerinde performans azalmasına neden olabilmektedir. Kadın hem işte, hem de evinde aşırı iş yükünü kaldırmak zorunda kalabilmektedir. Fiziksel olarak yeterince dinlenemeyen ve uykusunu alamayan kadın çalışanın iş performansının her zaman yüksek olması mümkün değildir. Kadının iş yükü işteki performansını doğal olarak etkilemektedir. Kadın işgücü ile erkek işgücü bu açıdan kıyaslandığında, kadın işgücünün düşük performans sergilediği görülmektedir. Evlenmek, çocuk doğurmak, eşinin özellikle kadının çalışma şartlarından, saatlerinden, vardiyalarından hoşnut kalmaması gibi pek çok neden kadın üzerinde baskı, stres ve huzursuzluk yaratmaktadır. Yetersiz ücret de bu hoşnutsuzluğa eklendiğinde, kadının düşük performans göstermesi ve bunun sonucunda işten ayrılması gözlenen bir gerçektir. Kadın çalışanın performansı bu şartlar altında işletme yönetiminin istediği düzeyin altında kalacağından, kadın çalışanın performans değerlendirme sonuçları da düşük olmaktadır. Bu durum, işverenin kadın çalışanlara yönelik önyargıları ile bulunduğu cinsiyet ayrımcılığı ortaya çıkabilecektir. İşveren, kadın çalışanların hamileliklerini, çocuklarını, ailelerini bahane göstererek sürekli işten kaydardığı, izin aldığı ve verimli olmadıkları gibi düşüncelere sahip olabilmektedir. Bu düşüncelerle yapılan performans değerlendirme sonuçları da muhtemelen kadın çalışanın aleyhine olacaktır.<sup>115</sup>

### **2.1.5. Mesleki Eğitim ve İş Fırsatlarından Yararlanmada Cinsiyet Ayrımcılığı**

Kadınların, kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri ve kariyer gelişimleri için kendilerini geliştirebilecekleri, bilgi ve deneyimlerini arttırabilecekleri mesleki eğitim, iş ve görev fırsatlarından yararlanmaları gerekmektedir.

Mesleki eğitim ve iş fırsatlarının kadınlara göre erkeklere daha fazla verilmesinin en önemli nedeni, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işletmede daha uzun ömürlü olacağı ve kadın çalışanların kritik pozisyonlar için yetersiz olduğu düşüncesidir. Kadın

---

<sup>115</sup> Çakınberk, a.g.e, s. 107.

çalışanlar ve yöneticiler genellikle hizmet sektörlerinde, finans, sigortacılık, emlak ve toptan veya perakende satış işlemlerinde erkeklere nazaran çok daha fazla yer almaktadırlar. Endüstri sektöründe kadınların üst pozisyonlara yerleştirilmelerinin riskli olduğu kanısı mevcuttur. Zira özel sektörde çalışan kadınlar, geleneksel olarak kadın fonksiyonel alanı diye adlandırılan ve tepe yönetim kademeleri için kariyer yolunda yer almayan *insan kaynakları, şirket iletişimi, halkla ilişkiler ve pazarlama* alanlarında sadece personel pozisyonlarında çalıştırılmakta ve ayrıca yetkisiz sorumluluklara sahip olmaktadır.<sup>116</sup>

İşletmelerde fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik olarak kadın çalışanların bireysel istek ve çabaları yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, işletmelerin fırsat eşitliğini sağlama yolunda adım atmaları gerekmektedir. Aşağıda, işletmelerde fırsat eşitliğinin sağlanması için işverenlere yönelik bazı ipuçları verilmektedir:<sup>117</sup>

- İşe alımda, fırsat eşitliği politikasına açık olun.
- Politika ve prosedürleri düzenli olarak gözden geçirin.
- Personelin, kavrama becerisini ve hareketlerini kontrol edin.
- Personelin, politika ve prosedürlerin bilincinde olup olmadığını kontrol edin
- İnsanların, organizasyonun politikalarını bildiklerinden emin olun ve onlara destek verin.
- Uygulamaların nasıl gelişeceği hakkında tavsiye ve destek verin.
- Personelin tecrübe edinmesi için gerekli ortamı sağlayın.
- Personelin, özel eğitim ve / veya niteliklerini geliştirmesi için fırsat eşitliği sağlayın.
- Yerel ve ulusal istatistiklere göre personelin performanslarını karşılaştırın.
- İşletme için belirlenecek hedefleri bir bütün olarak belirleyin.

#### **2.1.6. Sosyal Haklardan Yararlanmada Cinsiyet Ayrımcılığı**

İş yaşamıyla ilişkilendirildiğinde sosyal haklar; sendikal örgütlenme, sosyal güvenlik, adil ücret hakkı, grev hakları vb. olmakla birlikte, sosyal haklar içerisinde en belirgin olan, sendikal faaliyetlere katılımdır. Dünyada kadınların sendikal faaliyetlere

---

<sup>116</sup> Serpil Aytaç, “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, TUHİS Yayınları, Yayın No. 38, Ankara, 2000, s. 910.

<sup>117</sup> “Learning and Skills Council”, **Equality of Opportunity**, Mindset 2000 Ltd., November 2003, p. 4.

katılımı, ülkelerin ekonomik gelişme düzeylerine, sosyo - kültürel yapılarına ve sendikal örgütlenmeye ilişkin yasal sınırlamaların var olup olmamasına göre değişmektedir.<sup>118</sup>

Çalışma yaşamı içinde yer alan kadınların “kadın ve erkek arasında eşitlik ilkesi” çerçevesinde hastalık, işgörmezlik, yaşlılık, iş kazası, mesleki hastalık, analık ve işsizlik risklerine karşı koruma sağlayan sosyal güvenlik hizmetlerinden yararlandırılmaları yanında, bu risklere uğrayan kadınların sosyal yardım hizmetlerinden cinsiyet ayrımı yapılmaksızın yararlandırılmaları esastır.<sup>119</sup>

### **2.1.7. Satış Bölgelerinin ve Satış Kotalarının Belirlenmesinde Cinsiyet Ayrımcılığı**

Satış bölgesi, sorumluluğu belli bir satış temsilcisine verilen mevcut ve muhtemel müşterilerin oluşturduğu yerdir.<sup>120</sup> Satış bölgelerinin belirlenmesinde coğrafik koşullar, hedef müşteri kitlesi, söz konusu bölgeye atanacak satış elemanlarının nitelikleri gibi pek çok faktör göz önüne alınmaktadır.

Bazı işletmeler satış bölgelerini belirledikten sonra, söz konusu bölgelere satış elemanı ataması yaparken özellikle şehir dışında yer alan satış bölgeleri için genellikle erkek satış elemanlarını tercih etmektedirler. Bu ayrımcılığın en önemli sebebi ise kadın satış elemanlarının aile sorumlulukları nedeniyle sürekli şehir dışına çıkamayacaklarının veya uzun bir süre şehir dışındaki bölgelerde görev yapamayacak olmalarının düşünülmesidir.

Satış bölgelerinin belirlenmesinde, kadınların ailevi sorumluluklarının dışında toplum kaynaklı önyargılar da etkili olabilmektedir. Örneğin, satış yapmak için gerekli olan nitelik ve beceriye kadın çalışanların yeterince sahip olmadığını düşünen bazı işletmeler, kadın satış elemanlarının belirlenen hedeflere ulaşamayacakları gerekçesiyle, satış hacminin yüksek olduğu bölgelere erkek satış elemanlarını atamaktadırlar. Örgüt yapısından kaynaklı bu durum da, cinsiyet ayrımcılığının en net görüldüğü örneklerden birini oluşturmaktadır.

Satış bölgeleri dışında değinilmesi gereken bir diğer konu, satış kotalarıdır. Satış kotası, belirli bir satış bölgesi veya belirli bir satış elemanı için belirlenen “satış hedefi”

---

<sup>118</sup> Gülay Toksöz ve Seyhan Erdoğan, **Sendikacı Kadın Kimliği**, 1. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, Kasım 1998, s. 27.

<sup>119</sup> Aytaç ve diğerleri, a.g.e., s. 31.

<sup>120</sup> Serap Çabuk, **Profesyonel Satış Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, s. 41.

olarak tanımlanmaktadır. Her işletme, satış bölgeleri ve satış elemanları için hedefler belirlemekte ve satış elemanlarının bu hedeflere ulaşmasını beklemektedir. Satış kotaları, satılacak ürün miktarı veya sayısı olarak belirlenebilmektedir.<sup>121</sup> Kotalar, satış gücünün hedeflerini zorlamakta ve satış gücüne ilişkin son durumun belirlenmesi konusunda oldukça önem taşımaktadır. Satış gücü davranışlarının dinamik bir şekilde gerçekleşmesi için kotalar satış gücüne bir nevi rehberlik etmektedir. Ayrıca kotalar, geribildirimler ve işletmeye etki eden iç - dış kuvvetler nedeniyle sürekli olarak değişebilmektedir.<sup>122</sup>

Erkek egemen bir sektörde pazarlama ve satış pozisyonlarında çalışan kadınlara verilen satış kotalarıyla, aynı pozisyonlarda çalışan erkeklere verilen satış kotaları farklılık gösterebilmektedir. Kadın satış elemanlarına verilen satış kotaları, erkeklere göre az veya çok olarak belirlenebilmekte, performans değerlendirmesi de kota esaslı yapılabilmektedir. Bu durumun en önemli nedeni, kadınlara yönelik toplumsal yargılardır.

## 2.2. Cam Tavan Sendromu

“Cam tavan” kavramı, son yıllarda akademik yayınlarda çokça yer aldığı gibi medyada da sıkça karşımıza çıkmaktadır. Cam, görünmez ama hissedilebilen bir kavramı temsil ederken, tavan, yukarıya çıkmayı engelleme anlamında kullanılmaktadır.

1970’li yıllarda psikoloji alanında yapılan bir deneyle ortaya çıkan cam tavan sendromu, yönetim literatürüne çok sonra dahil olmuştur. Deneyde, pirelerin farklı yüksekliklere zıplayabildiklerini gören bilim insanları birkaç pireyi 30 cm yüksekliğindeki bir cam fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar. Ancak tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğundan tekrar zıplarlar ve tekrar tavandaki cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca tavandaki cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 santimden fazla zıpla(ya)mamayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm zıpladığı görülünce, deneyin ikinci aşamasına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Bütün pireler eşit yükseklikte (30 cm) zıplarlar. Üzerlerinde cam engeli yoktur. Daha yükseğe zıplama imkanları vardır. Ancak, buna hiç cesaret edemezler. Pirelerin isterlerse kaçma imkanları da vardır ama kaçamazlar.

---

<sup>121</sup> Kiran Ravindra Sahasrabudhe and Vijay Kumar Soni, “Sales Territory and Sales Quota”, **Research Expo International Multidisciplinary Research Journal**, Vol. 2, No. 1, March 2012, p. 19.

<sup>122</sup> Charles M. Futrell, **Sales Management: Teamwork, Leadership, and Technology**, 5th Edition, Dryden Press FL, 1997, p. 142.

Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel (cam) kalkmıştır ama zihinlerindeki iç engel (“Burada 30 santimden fazla zıplanamaz” inancı) varlığını sürdürmektedir.<sup>123</sup> Bu deneyden yola çıkılarak, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller “Cam Tavan Sendromu” olarak adlandırılmıştır.

“Cam tavan” kavramı ilk kez 1986’da Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal’ın “İş Yaşamında Kadın” konulu bir haberinde kullanılmıştır. Buna göre cam tavan; “işletme, devlet, eğitim kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda üst düzey pozisyonlara ulaşmayı arzulayan ve bunun için çaba gösteren kadınların en sık karşılaştıkları engeller” olarak tanımlanmaktadır.<sup>124</sup>

Cam tavanlara dair yapılan ilk araştırmalar ABD’de gerçekleştirilmiş olup, 1991 yılında Bush ve ekibi tarafından 21 üyeli Federal Cam Tavan Komisyonu (The Federal Glass Ceiling Commission) kurulmuştur. Komisyonun görevi, azınlıkların ve kadınların yükselmesini engelleyen cam tavan engellerini belirlemenin yanı sıra başarılı politikalar ve uygulamalarla, azınlıkta olan erkeklerin ve bütün kadınların özel sektörde karar alma pozisyonlarında yer almalarını sağlamaktır.<sup>125</sup>

Cam tavan sendromu, kadınların yanı sıra etnik azınlıkları ve erkekleri de kapsamaktadır. Dolayısıyla kavramı geniş anlamda; “kadınları ve azınlıkları (nitelikleri ve başarıları dikkate alınmadan) şirketin en üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan, görünmez, kırılması zor engeller<sup>126</sup>” olarak tanımlamak doğru olacaktır.

Cam Tavan Sendromu kavramının kapsamı genişledikçe, kullanıldığı grupların karşılaştığı engelleri ve durumları ifade etmek için cam tavana paralel yeni kavramlar geliştirilmiştir.

Cam tavana paralel geliştirilen kavramlar şunlardır:

- **Cam Asansör:** Kadınların ağırlıkta olduğu, “kadın mesleği” olarak görülen hemşirelik, ilkökul öğretmenliği, kütüphanecilik ve sosyal hizmetler gibi alanlarda

<sup>123</sup> Hayati Durmuş, “Cam Tavan Sendromu”, **Gelişen - Geliştiren Öğretmen**, Nisan 2007, s. 3.

<sup>124</sup> Nancy Lockwood, “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, **HR Magazine**, Vol. 49, No. 6, June 2004, p. 4.

<sup>125</sup> Glass Ceiling Commission, **Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital**, Federal Publications, Washington, March 1995, p. 3.

<sup>126</sup> David A. Cotter et al., “The Glass Ceiling Effect”, **Social Forces**, Vol. 80, No. 2, December 2001, p. 656.

çalışan erkeklerin ilerleme olanakları bakımından avantajlı durumda olduklarını ifade etmektedir. Bu mesleklerde çalışan erkekler, genellikle mesleğin dışından olan bireyler tarafından önyargılara maruz kalsalar da, kadınların erkek egemen mesleklerde yaşadıkları deneyimlerin aksine, kariyerleri açısından yapısal avantajlarla karşılaşmaktadırlar.<sup>127</sup>

- **Cam Uçurum:** Kadın yöneticilerin işletmelerde çok riskli pozisyonlara getirilerek en ufak bir krizde buldukları yeri kaybedebilecek olmaları ve düşüşlerinin kadın olmalarıyla açıklanmak istenmesi “cam uçurum” olarak adlandırılmaktadır.<sup>128</sup>
- **Cam Duvarlar:** Büyük ölçekli işletmelerin karakteristiği olan piramit yapıda, üst düzey yöneticilik için önemli olan finansman ve ürün geliştirme gibi stratejik alanlarda hala kadınların ilerlemesine izin verilmemektedir.<sup>129</sup> Kadınların yatay olarak ilerlemelerine olanak vermeyen ve onların buldukları pozisyonda sıkışıp kalmalarına yol açan engellere cam duvarlar denilmektedir.
- **Bambu Perde:** Kadınların sosyal ve ekonomik yaşamdan ayrı tutulmaları “bambu perde” kavramıyla ifade edilmektedir. Kadınların sosyal ve ekonomik hayata katılım şansı bulabilseler bile aileleri ve erkek egemen toplum nedeniyle cam tavanın altında kaldıklarını vurgulamak için kullanılmaktadır.<sup>130</sup>
- **İkinci Cam Tavan:** İlk engel aşılsa da karşılaşılan ikinci camdan engeli ifade etmektedir.
- **Cam Labirent:** Güç sarf ederek çıkış yolunu bulmaktır. Cam labirent kavramı, iş hayatındaki engellerin çetrefilliğini ifade etmektedir.<sup>131</sup>
- **Yapışkan zemin:** Kamu kurumlarında alt kademelerde çalışan kadınlar, genelde terfi edemez ve yerlerinde kalırlar. Buna bağlı olarak ücretleri de genelde düşüktür.<sup>132</sup>

---

<sup>127</sup> Suna Başak, “Cam Tavanlar”, **KÖK Araştırmalar, KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, Güz 2009, s. 123.

<sup>128</sup> Zeynep Aycan, “Cam Tavana Takılan Kadınlar”, **Kule**, Sayı 31, Bahar 2011, s. 16.

<sup>129</sup> Şule Aydın Tükeltürk ve Nilüfer Şahin Perçin, “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, 2008, s. 116.

<sup>130</sup> Justin Tan, “Breaking the ‘Bamboo Curtain’ and the ‘Glass Ceiling’: The Experience of Women Entrepreneurs in High - Tech Industries in an Emerging Market”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 80, No. 3, July 2008, p. 547.

<sup>131</sup> Hasan Gül ve Ercan Oktay, “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 12, Sayı 18, 2009, s. 427.

<sup>132</sup> A.g.m., s. 427.



Cam tavan sendromunun kökeninde cinsiyete dayalı ayrımcılık yer almaktadır. Bu sebeple, kavramın varlığını belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda ilk olarak cinsiyet ayrımcılığının varlığının tespitine ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Dünya Ekonomik Forumu'nun "Dünya Cinsiyet Ayrımı" 2012 raporu, cinsiyete dayalı ayrımcılığı ve pek çok ülkedeki kadın - erkek eşitsizliği durumunu gözler önüne sermektedir. Hausmann, Tyson ve Zahidi tarafından hazırlanan raporda, 135 ülke baz alınarak kadın - erkek eşitliği incelenmiştir. Rapora göre, kadın - erkek eşitliğinde ilk 10 ülke sırasıyla, İzlanda, Finlandiya, Norveç, İsveç, İrlanda, Yeni Zelanda, Danimarka, Filipinler, Nikaragua ve İsviçre'den oluşmaktadır. Türkiye genel ortalamada 124. sırada yer almaktadır.<sup>133</sup>

Cinsiyet ayrımcılığını inceleyen ve sunan raporlar dışında, cam tavanların varlığını kanıtlayan bir diğer örnek ise Financial Times Menkul Kıymetler Borsası'ndaki (Financial Times Stock Exchange - FTSE) şirketlerde görev yapan üst düzey kadın yönetici sayısının az olmasıdır. 2009 yılında Financial Times Menkul Kıymetler Borsası, yönetim olarak ilk kez 14 kadını işe almıştır. 2011 yılında Financial Times Menkul Kıymetler Borsası'ndaki en büyük 100 şirkette yer alan kadın yönetim kurulu başkanlarının (Chief Executive Officer – CEO) sayısı ise ikisi İngiliz üçü Amerikalı olmak üzere 5'tir. 2010 yılında, Financial Times Menkul Kıymetler Borsası'ndaki en büyük 350 şirketin 2742 kurul kolduğundan sadece 242'sinde kadınlar yer almaktadır.<sup>134</sup>

İşyerlerinde ayrımcılık yaşayan kadınların, bunu ispatlayabildiği adli vaka sayısı oldukça azdır. İşyerlerinde üst yönetime terfi kriterleri çok net açıklanmadığı için özellikle üst yönetimde cam tavanı ispatlamak daha zordur. Bir kadının (özellikle üst yönetim pozisyonlarına yakın bir kadının) çalıştığı işyerini dava etmesinin kariyer hayatına son vermek olduğu, bu nedenle de cam tavan ve ayrımcılık davalarının çok güçlükle mahkemeye taşındığı bilinmektedir.<sup>135</sup>

Grant Thorthon'un 2012 Uluslararası İşletme Raporu'na göre, dünyada üst düzey kadın yönetici oranı 2012 yılı itibariyle % 21'dir. 2004 yılında dünya genelinde % 19 olan üst düzey kadın yönetici oranı, 2007 yılına gelindiğinde artarak % 24'e ulaşmış, ancak

---

<sup>133</sup> Ricardo Hausmann, Laura D. Tyson and Saadia Zahidi, **The Global Gender Gap Report 2012**, World Economic Forum, Geneva, 2012, p. 8 - 9.

<sup>134</sup> Janet Hull, "Women on Boards: Through the Glass Ceiling", **Market Leader**, Quarter 1, 2012, p. 50.

<sup>135</sup> Ayşe Esmeray Yoğun Erçen, "Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, 2008, ss. 20 - 21.

2009 yılında da artış göstermeyerek % 24 oranında seyretmeye devam etmiştir. 2011 yılına gelindiğinde üst düzey kadın yönetici oranı ciddi bir düşüş yaşayarak % 20 olurken, 1 yıl sonra % 1’lik bir artışla 2012 yılını % 21 olarak kapatmıştır. Görüldüğü üzere 2004’ün üzerinden 8 yıl geçmesine karşın dünya genelindeki üst düzey kadın yönetici oranı sadece % 2 artış göstermiş ve istenen düzeye ulaşamamıştır. 2012 yılında dünya genelinde yönetim kurulu başkanı (Chief Executive Officer – CEO) pozisyonunda görev yapan kadınların oranı ise sadece % 9 olarak belirtilmiştir.<sup>136</sup>

Grant Thornton’un araştırmasına katılan ülkeler baz alınarak oluşturulan, 2012 yılına ait üst düzey kadın yönetici oranları tablo 2.2.’de görülmektedir.

**Tablo 2.2. Ülkelere Göre Üst Düzey Kadın Yönetici Oranı (2012)**

Ülke	Oran (%)	Ülke	Oran (%)
1. Rusya	% 46	21. Avustralya	% 24
2. Botswana	% 39	22. İspanya	% 24
3. Tayland	% 39	23. Fransa	% 24
4. Filipinler	% 39	24. Singapur	% 23
5. Gürcistan	% 38	25. İsveç	% 23
6. İtalya	% 36	26. İsviçre	% 22
7. Hong Kong	% 33	27. Şili	% 21
<b>8. Türkiye</b>	% 31	28. İrlanda	% 21
9. Polonya	% 30	29. Yunanistan	% 21
10. Malezya	% 28	30. Belçika	% 21
11. Yeni Zelanda	% 28	31. Büyük Britanya	% 20
12. Güney Afrika	% 28	32. Arjantin	% 20
13. Finlandiya	% 27	33. Meksika	% 18
14. Ermenistan	% 27	34. Hollanda	% 18
15. Tayvan	% 27	35. ABD	% 17
16. Vietnam	% 27	36. Birleşik Arap Emirlikleri	% 15
17. Peru	% 27	37. Danimarka	% 15
18. Brezilya	% 27	38. Hindistan	% 14
19. Çin	% 25	39. Almanya	% 13
20. Kanada	% 25	40. Japonya	% 5

**Kaynak:** “Women in Senior Management: Still Not Enough”, Grant Thornton International Business Report, 2012, p. 5.

<sup>136</sup> “Women in Senior Management: Still Not Enough”, **Grant Thornton International Business Report**, 2012, p. 1.

Tablo 2.2. incelendiğinde, Türkiye % 31’lik oranla 40 ülke arasında 8’inci sırada yer alırken, Rusya, Tayland, Gürcistan, İtalya ve Hong Kong’un gerisinde, diğer taraftan Kanada, Amerika, İspanya, Fransa, Almanya, İsveç, İsviçre ve Yunanistan’ın ise önünde yer almaktadır.

Grant Thornthon’un araştırmasına göre, Türkiye kadın CEO sıralamasında % 9’luk oranla 24. sırada yer alırken, Avustralya, Rusya, İtalya, Fransa, Almanya gibi ülkelerin gerisinde kalmakta, Hong Kong, ABD, Japonya, Brezilya gibi ülkelerin ise önünde yer almaktadır.<sup>137</sup>

Türkiye’de Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı’nın yaptığı bir araştırmaya göre, araştırmaya katılan 55 işletmenin % 26’sında kadınlar üst düzey yönetici olarak görev yaparken, % 40’ında kadınlar orta kademe yönetici olarak görev yapmaktadırlar.<sup>138</sup>

Türkiye’de üst düzey yönetici pozisyonuna gelmeyi başarmış kadınların nitelikleri ve alt düzeyde çalışan kadınlardan ayrılan yönleri üzerine yapılmış pek çok araştırma bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye’deki üst düzey kadın yöneticilerin sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf ailelerden geldiği, % 53’nün babasının bürokrat ve % 6’sının babasının yönetici olduğu, çoğunun Türkiye’deki yabancı okullarda ya da yurtdışındaki okullarda lisans ve yüksek lisans eğitimini tamamladığı belirtilmektedir. Bu kadınlar, aynı zamanda toplumda alt sınıftan gelen kadınları ev işi ve çocuk bakımında kullanmak suretiyle, kendileri de hem evli hem de çocuk sahibi kadın vasfını taşıyarak mesleki statülerini korumaktadırlar.<sup>139</sup>

Cam tavan sendromuyla ilgili üzerinde durulması gereken son konu, cam tavanları kırmanın önündeki engellerdir. Söz konusu engellere yönelik literatürde pek çok çalışma mevcuttur. Başak’ın (2009) çalışmasına göre, cam tavanları kırmanın önündeki engeller aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:<sup>140</sup>

- **Kadın ve azınlıkların yetenekleri ve liderliğe uygunlukları hakkında var olan stereotipler ve ön kabuller**

<sup>137</sup> “Türkiye Kadın Yönetici Oranında AB’yi Geride Bıraktı, İşgücüne Katılımda Sınıfta Kaldı”, 8 Mart 2012, <http://www.euractiv.com.tr>, (01.02.2013).

<sup>138</sup> “Türkiye’de CEO Pozisyonundaki Kadın Oranı % 12”, 1 Şubat 2013, [www.kayserianadoluhaber.com.tr](http://www.kayserianadoluhaber.com.tr), (03.02.2013).

<sup>139</sup> Naile Duman, “Yönetim ve Kadın”, **Politika Dergisi**, Sayı 10, Aralık 2008, s. 39.

<sup>140</sup> Başak, a.g.m., ss. 126 - 127.

- Bazı yöneticilerin, kadınların şirketin söze dökülmeyen kurallarını bilemeyecekleri ya da gözlemleyemeyeceklerinden korkmaları,
  - Kadınların, “katılımcı yönetim” liderlik biçimlerinin erkekler tarafından otorite ve güven eksikliği olarak görülmesi,
  - “Erkeksi liderlik paradigmasını” benimseyen kadınların “kadınsı” olmamaktan dolayı bir çok işletme yönetimi tarafından cezalandırılmaları (Erkeklerin ilerlemesine yardımcı olan özellikleri taşıyan, zorlu ve girişken olan kadınların, erkek meslektaşları ve üstleri tarafından fazla agresif bulunmaları),
  - Birçok erkeğin, kadınların kariyer ve aile dengesini kurabileceklerinden şüphelenmesi,
  - Erkek yöneticilerin kadınları annesi, kız kardeşi, karısı, kızı gibi görmesi,
  - Erkek yöneticilerin kendilerine benzer kişileri desteklemeye eğilimli olmaları,
  - İnsan kaynakları bölümlerinde çalışanların, kadınların daha az kariyer odaklı, daha az inisiyatif sahibi ve risk almaya daha az istekli olduklarına inanmaları.,
- **Biçimsel olmayan iletişim ağlarından dışlanma**
    - Bir çok yönetim kurulunun erkek meslektaşlar arasında arkadaşça bir yakınlığın olduğu kulüpler gibi işlemesi,
    - Erkeklerin birbirlerinden alabildikleri biçimsel olmayan öneri ve sponsorlukların kadınlarda olmayışı,
    - İşe alma yöntemlerinin çalışanların referanslarını / ağ bağlantılarını içermesi.
- **Yöneticilerin, sorumluluk gerektiren görevlere kadınları ve azınlıkları yerleştirmek istememeleri**
    - Yöneticilerin, kadınları yöneticilik içeren işlerde bir önceki düzeylerde görevlendirmeyi riskli görmesi.
- **Ücretlerde, primlerde ve ek ödeneklerde eşitsizliğe yol açan değerlendirme sistemlerindeki yetersizlikler**
    - Aynı görev ve sorumluluk düzeyinde standartların kadınlar ve azınlıklar için daha yüksek tutulması.
- **Özenli planlamanın ve planlı görevlerin olmayışı**
  - **Etkili yöneticilik eğitimlerinin ve kadın çalışanların gelişmesinden sorumlu yöneticilerin eksikliği**

- Yüksek potansiyeli olan azınlıkların ve kadınların belirlenmesi ve izlenmesine yönelik planlamaların olmayışı ya da başarısızlığı
- Çalışma zamanları ve yerlerinin esnek olmayışı
- Çalışanların aile ve iş sorumluluklarını dengeleyebilecek programların olmayışı
- Kadınlar için yatay hareketliliğin eksikliği (cam duvarlar)
- Cinsel tacizin halen mevcut olması
- Bir çok işverenin bu engellerin varlığını inkar etmesi

### 2.3. Kalıplaşmış Yargılar

Kalıplaşmış yargılar (Stereotip), literatürde çoğunlukla kötü anlamda bir terim olarak kullanılmaktadır. Stereotip, bazı gruplar hakkında rencide edici, yanlış veya yanıltıcı genellemeleri kapsamaktadır.<sup>141</sup> Başka bir ifadeyle stereotipler, insanların bir grubun tüm üyelerinin özellikleri hakkında genellikle yanlış bir imaja dayalı olarak yaptıkları genellemeler veya varsayımlardır.<sup>142</sup> Yapılan genelleme ve varsayımlar söz konusu grupların cinsiyet, ırk, etnik grup, yaşanan coğrafi bölge gibi özellikleri baz alınarak oluşturulmaktadır.

Toplumlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, insanlar önyargıya sahip oldukları kişiler hakkında daha çok safsata bulmakta ve yaratmaktadırlar. Eğer kişi Y kültüründeki kişileri takip ediyor ve onlara inanıyorsa, X kültüründe yer alan kişilerin özelliklerinden biri dahi Y kültürüne ait olan kişinin fikrini değiştirmekte etkili olmamaktadır. Kadınlar bu durumun etkisini özellikle inşaat sektörü gibi geleneksel erkek sektörlerinde yer aldıklarında yaşamaktadırlar. Ayrıca insanlar çoğu kez bilinçli olarak önyargılı oldukları gruba ait yeni bilgileri reddetmektedirler. Bu durum, kadınların başarısız olmalarının beklendiği bir sistem yaratmakta, pek çok insan söz konusu durumdan ötürü kadınları öncü olarak görmemektedir.<sup>143</sup>

Toplum tarafından kadın ve erkeklere atfedilen stereotipler birbirinden farklılaşmaktadır. Örneğin, erkeklerin yarışmacı, rasyonel, objektif, kabiliyetli, iddialı,

<sup>141</sup> Lawrence Blum, "Stereotypes And Stereotyping: A Moral Analysis", **Philosophical Papers**, Vol. 33, No. 3, November 2004, p. 251.

<sup>142</sup> Heidi Burgess, "Stereotypes / Characterization Frames", **Beyond Intractability**, (Ed. Guy Burgess and Heidi Burgess), October 2003, <http://www.beyondintractability.org/biessay/stereotypes>, (30.01.2013).

<sup>143</sup> Dana Bible and Kathy L. Hill, "Discrimination: Women in Business", **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Vol. 11, No. 1, 2007, p. 66.

aktif, bağımsız ve duygularını kontrol altında tutmada yetenekli oldukları düşünülmektedir. Kadınlar ise bağımlı, zarif, sıcak ve duygusal olarak görülmektedir.<sup>144</sup> Bu bağlamda, toplum tarafından kadın ve erkeklere atfedilen stereotipler tablo 2.3.'de görülmektedir.

**Tablo 2.3.** Erkeklere ve Kadınlara Özgü Stereotipler

Erkeklere Özgü Stereotipler	Kadınlara Özgü Stereotipler
• Üstünlük kurmak	• Duyarlı olmak
• Duygularını kontrol edebilmek	• Duygusal olmak
• Kurallara karşı bilinçli olmak	• Endişeli olmak
• Dikkatli olmak	• Gerginlik
• Değişime açık olmak	• Özgüven
• Sosyal cesaret	• Samimiyet/ Canlılık
• Mükemmeliyetçilik	• Dalgın olmak

**Kaynak:** Tamara Cohen, “Female and Male Traits”, 4 January 2012, [http://www.dailymail.co.uk/news/article, \(09.10.2013\).](http://www.dailymail.co.uk/news/article, (09.10.2013).)

Toplum nazarında kalıplaşmış önyargıların etkisi, işletmelere bakıldığında kendisini en çok yönetim alanında göstermektedir. Yönetim pozisyonlarında yer alan kadınlarla ilgili basmakalıp inançlar, geleneksel erkek özelliğine sahip olmanın başarı için daha iyi bir belirleyici olduğu fikrini oluşturmuştur. Sonuç olarak kalıplaşmış önyargılar, önemli yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadınları, erkeklerin özelliklerinin başarılı bir taklitçisi olarak algılamaktadır.<sup>145</sup>

Mardin'in (2000) çalışmasında belirtildiği üzere, İzraeli ve arkadaşları kadınların kariyer gelişimlerini engelleyen faktörlerden birinin cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış yargılar olduğunu ve bunun da 3 grupta toplanabileceğini ifade etmişlerdir:<sup>146</sup>

- *Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleriyle ilgili kalıplaşmış önyargılar:* Örneğin, kadınların daha duygusal, bağımlı ve pasif; erkeklerin ise daha rasyonel ve daha hırslı olarak düşünülmesi.

<sup>144</sup> Karaca, a.g.e., s. 67.

<sup>145</sup> Ginige, Amaratunga and Haigh, a.g.m., p. 4.

<sup>146</sup> Nur Bekata Mardin, **Sağlık Sektöründe Kadın**, KSGM Yayınları, Ankara, 2000, s. 18.

- *Erkek ve kadın arasında toplumsal rol farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet rolleriyle ilgili kalıplaşmış önyargılar:* Örneğin, kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir vermemesi, erkeğin de kadından emir almaması gerektiği şeklindeki inançlar.
- *Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi:* Örneğin, yöneticiler erkektir, hemşireler kadındır gibi.

#### 2.4. Çoklu Rol Üstlenme

Çalışan kadınlar, iş yerinde üstlendikleri rolün dışında aile yaşamlarında “eş ve anne” rollerini de üstlenmekte, bu durum çalışan kadın için üç tür gerilime yol açmaktadır.<sup>147</sup>

- Zaman baskısına dayalı gerilim,
- Çatışan rollerin yarattığı gerilim,
- İki alanda birbirinden farklı davranış istenmesinin yarattığı gerilim.

Aile yaşamında eş ve anne rolünü üstlenen kadınlar, bu sorumluluğa ek olarak çalışan kadın rolünü de üstlendikleri zaman, her iki rolün verimli bir şekilde yerine getirilmesi çok zorlaşmaktadır. Çalışan kadınların tipik ve en zor sorunlarından biri, işteki ve evdeki rollerini tanımlaması ve bunlar arasından önemlilerini ve öncelikli olanları belirlemesidir. Çoğu kadın, ortalama bir iş günündeki zamanını planlama konusunda sorun yaşamakta ve zamanını evi ve işiyle ilgili işlerde nasıl harcayacağına, doğru ve dengeli zaman kullanımının nasıl olacağına karar vermekte zorlanmaktadır. Kadın, işin ve evin kendisinden beklentileri olduğunu bilmekte ancak, bunların birbiriyle çatışmamasını, her ikisinin de dengeli bir biçimde gerçekleşmesini beklemektedir. Bunu sağlamak için çaba göstermek, disiplinli bir iş ve yaşam anlayışı geliştirmek, bazı teknikler kullanmak ve zaman zaman da özverilerde bulunmak gerekmektedir.<sup>148</sup>

Bir yandan ideal bir eş ve anne olmak, diğer yandan iş yerinde iyi bir kariyere ulaşmak isteyen kadınlar, bu rollerin üstesinden gelmeye çalışırken “süper kadın sendromu” olarak adlandırılan mükemmel olma hastalığına yakalanmaktadır. Çoklu rol

<sup>147</sup> Serpil Aytaç, *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, Kasım 2001, s. 50.

<sup>148</sup> İsmet Barutçugil, *İş Hayatında Kadın Yönetici*, 1. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s. 201.

üstlenmenin ortaya çıkardığı bir diğer durum, kadınların her iki rolle birden baş edemeyerek iş ve aile çatışmasını yaşamalarıdır.

#### 2.4.1. Süper Kadın Sendromu

Süper kadın sendromu, çalışan kadınların daha iyi bir kariyere ulaşmak için çaba sarf ederken, bir yandan da ideal bir eş, anne ve ev hanımı rollerinin üstesinden gelmeye çalışması sonucunda yakalandığı bir çeşit “mükemmel olma” hastalığıdır. Psikiyatrist H. Saha, günümüz kadınlarının fiziksel ve psikolojik sağlıkları pahasına, birden fazla birbirine zıt rolü yönetmesinin giderek daha zor bir hale geldiğini ifade ederken, süper kadınlar üzerlerindeki yükleri, “giymek için çok ağır bir pelerin” olarak tanımlamaktadırlar.<sup>149</sup>

Süper kadın olmanın temelleri, daha çocukluk döneminde annelerin yüklediği sorumluluklarla başlamaktadır. Evdeki kurallar çerçevesinde kız çocukları küçük yaşta ev işlerini öğrenmeli, anneye yardım etmeli, istenilen her görevi yerine getirmeli ve okulda çok başarılı olmalıdırlar. Bu da ancak mükemmel bir kız çocuğu olarak mümkündür. Ayrıca çocuğun evde gördüğü anne modeli de mükemmel kadın imajını desteklemektedir. Anne hem eşiyile ilgilenmekte, çalışıyorsa eve geldiğinde ev işlerine vakit ayırmakta ve yemek hazırlarken bir yandan da çocuklarla ilgilenmektedir. Genellikle kız çocukları da annelerinden gördüklerinden yola çıkarak ve öğrenerek “süper kadın” modelini üzerlerine almaya başlamaktadırlar. Mükemmel insan profili olarak tanımlanan süper kadın, genellikle yardım istememekte ve her şeyi tek başına başarmak istemektedir. Yapamadığı veya halledemediği bir sorun olduğunda bunun nedenini kendisine yüklemekte, kendisini başarısız ve yetersiz olarak değerlendirmektedir.<sup>150</sup>

Kadınların süper kadın rolünü benimsemesinde pek çok neden etkili olmaktadır. Bu nedenlerden bazıları şunlardır:<sup>151</sup>

- İyi bir ev / iş kadını olma isteği
- Herkesi memnun etme isteği
- İlgi isteği
- Her şeyi yapmanın mümkün olduğu hissini yaratma isteği

<sup>149</sup> Prerna Raturi, “I’m Every Woman”, **Wellness and Wellbeing**, Vol. 1, No. 1, Nowember 2012, p. 7.

<sup>150</sup> Nancy Koen Levi, “Süper Kadın Sendromu Nedir?”, **Anlayış ve İnsan**, Sayı 9, Mart - Nisan 2013, [http://www.nadisdanismanlik.com/pages/index/032013\\_superkadin](http://www.nadisdanismanlik.com/pages/index/032013_superkadin), (16.04.2013).

<sup>151</sup> Madeline Ann Lewis, “Overcoming the Superwoman Syndrome”, January 2005, [http://www.selfgrowth.com/articles/overcoming\\_superwoman\\_syndrome.html](http://www.selfgrowth.com/articles/overcoming_superwoman_syndrome.html), (12.11.2012).



- Başkalarına ya da kendisine “hayır” deme yetersizliği
- Başarı elde etme isteği
- Benlik saygısının düşük olması

Uzmanlar, mükemmeliyetçi kadınlarda, çabuk öfkelenme, aşırı kaygı, depresyon, panikatak, obsesif kompulsif diğer bir ifadeyle saplantı gibi psikolojik sorunların ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Ayrıca annenin mükemmeliyetçi tutumu çocuklarında davranış problemlerine zemin hazırlamaktadır.<sup>152</sup>

#### 2.4.2. İş ve Aile Çatışması

İş ve aile, insanların günlük hayatlarının çok büyük bir bölümünde meşgul oldukları, uzun dönemde başarılı olmayı ve tatmin elde etmeyi istedikleri önemli rollerdir. Günümüz insanları artık eş ve çocuklarına daha fazla zaman ayırmak ve onlarla daha çok şeyi paylaşmak istemekte, fakat bununla birlikte işle ilgili olarak karşılaşılan talepler de her geçen gün artmaktadır. İşin ve ailenin eş zamanlı olarak ortaya çıkan istek ve ihtiyaçları kişi üzerinde birtakım baskılar oluşturabilmekte ve bu durum öncelikleriyle ilgili olarak kişinin çeşitli çelişkiler yaşamasına neden olabilmektedir.<sup>153</sup>

Araştırmacılar, genellikle iş ve aile çatışmasının karmaşık ve çok boyutlu bir yapıdan ibaret olduğunu ileri sürmektedirler. Bu sebeple iş ve aile çatışması, çift yönlü, birden fazla norm (zaman, zorlama ve davranış bazlı) ve rolün (eş, ebeveyn, yaşlı bakımı, evin bakımı vb.) bulunduğu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır.<sup>154</sup>

İş ve aile yaşamı birbirine paralel olarak ilerleyen çift yönlü bir ilişki sergilemektedir. İş yaşamı aileyi ne kadar etkiliyorsa, aile yaşamı da işi o kadar etkilemekte, birinde yaşanan olumlu veya olumsuz durum diğerine de yansımaktadır. Dolayısıyla iş ve ailenin birbirine zıt taleplerinin bir araya gelmesiyle iş ve aile çatışması meydana gelmektedir. Örneğin, uzun çalışma saatleri, aile sorumluluklarını karşılamak için yeterli performansın sağlanmasını engelleyebilmektedir. Benzer olarak çocukların hasta

---

<sup>152</sup> “Süper Kadın Sendromunun Belirti ve Etkileri”, [http://www.aktuelpsikoloji.com/haber.php?haber\\_id=8009](http://www.aktuelpsikoloji.com/haber.php?haber_id=8009), (20. 04. 2013).

<sup>153</sup> Aytaç, Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri, a.g.e., s. 46.

<sup>154</sup> Aminah Ahmad, “Job, Family and Individual Factors as Predictors of Work - Family Conflict”, **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol. 4, No. 1, June 2008, p. 58.

olmasının bireyin işe gitmesini engellemesi gibi aile sorumlulukları da işe engel olabilmektedir.<sup>155</sup>

İş ve aile ikilemi arasında kalan kadınlar, çoğu zaman iki rolden birini tercih etmek zorunda kalmaktadırlar. İlginç bir durum olarak, çalışan kadının sorunu büyüyerek evi ile işi arasında bir tercih yapma noktasına geldiğinde, kadın çoğu kez tercihini kariyerdan yana kullanmaktadır. Bunun sonucu olarak, tek ebeveynli aileler diğer bir ifadeyle bekar kadın aile reisleri giderek artmaktadır.<sup>156</sup>

## **2.5. Örgütsel Yapı**

### **2.5.1. Örgüt Kültürü**

Literatürde örgüt kültürüne ait tek bir tanım yer almamakta, örgüt kültürü yönetim bilimciler tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. En basit haliyle örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlar”<sup>157</sup> olarak tanımlanabilmektedir.

Kadınların çalışma yaşamına geç girmesi, işletmelerde erkek egemen bir örgüt kültürünün var olmasına ve kadınların bu örgüt kültürü içinde kendilerini kabul ettirme çabası içerisine girmesine neden olmuştur. Erkek egemen kültürün, kadınların kariyerlerinde engelleyici bir rol oynadığı ileri sürülmekle birlikte, son zamanlarda erkeksi örgütsel kültürün özellikleri ve sonuçları üzerinde sıklıkla durulduğu görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerde kadınlardan çok erkeklerin bağlı olduğu normlar ve inançlar temel alınmakta, üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmı erkek olduğundan ve erkeklerin de kadınsı değerlerden çok erkeksi değerlere bağlı oldukları varsayıldığından, örgüt kültürlerine erkeksi normlar ve değerlerin hakim olduğu düşünülmektedir.<sup>158</sup>

### **2.5.2. Örgüt Politikaları**

Örgütsel politikaya ilişkin pek çok tanım bulunmakla birlikte, kavramın içine aldığı faktörler bütüncü bir bakış açısıyla ele alındığında örgütsel politika, “bir bütün olarak

---

<sup>155</sup> Doreen Yemisi Olorunfemi, “Family- Work Conflict, Information Use and Social Competence: A Case Study of Married Postgraduate Students in the Faculty of Education”, **Library Philosophy and Practice**, January 2009, p. 2.

<sup>156</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 205.

<sup>157</sup> Nezahat Güçlü, “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 6, 2003, s. 148.

<sup>158</sup> Annelies Van Vianen and Agneta H. Fischer, “Illuminating the Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 75, No. 3, September 2002, p. 316.

işletmenin ya da işletme içinde yer alan birey ve grupların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için, bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz algılamaları doğrultusunda, işletmenin ve diğer bireylerin yararına veya zararına çeşitli davranışlar sergilemeleri sonucu işletmede oluşan durum”<sup>159</sup> olarak tanımlanabilmektedir.

Örgüt politikaları, kadın çalışanların kariyer gelişimleri üzerinde olumlu etkiler yaratmasının yanı sıra genel olarak kadın çalışanlara engeller de oluşturabilmektedir. İşletme içinde üst düzeyde bulunan kişiler, kadın çalışanların sosyal nedenlere bağlı olarak (anne olma, evli olma, biyolojik yetersizlikler, başaramamaya ilişkin inançlar vb.) ilerlemelerini istememelerinden dolayı, örgüt politikalarını da bu yönde oluşturmaya çalışmaktadırlar.<sup>160</sup>

### 2.5.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, işletme içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyen ve dolayısıyla işletmeye bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda örgüt iklimi, bireyin amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, işletmenin geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılmasıyla ilişkili önemli işlevler görmektedir.<sup>161</sup>

İşletmelerde destekleyici, yenilikçi ve bürokratik olmak üzere üç farklı örgüt iklimi bulunmaktadır. Bunlardan *destekleyici iklimde*, açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven söz konusu iken, *yenilikçi iklimde*, risk üstlenmek, sonuca odaklanmak, yaratıcılık, girişimciliği ve uyarıcılığı teşvik etmek ön plandadır. *Bürokratik iklimde* ise, daha çok katı, hiyerarşik ve değişimi istemeyen bir yapı söz konusudur. Dolayısıyla çalışanların çalıştıkları örgütteki iklim yapısı kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmalarında önemli bir role sahiptir. Destekleyici ve yenilikçi iklimler, kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerine yükselmelerine olanak tanırken, bürokratik iklimde

---

<sup>159</sup> Yeliz Mohan Bursalı, “Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 2008, s. 19.

<sup>160</sup> Ercan Taşkın ve Ayfer Çetin, “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavani Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 33, Ağustos 2012, s. 21.

<sup>161</sup> Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22, 2009, s. 446.

sahip örgütlerde genelde erkek egemen örgüt kültürünün varlığı nedeniyle üst yönetim kademelerinde erkekler kadınlara göre daha fazla yer almaktadırlar.<sup>162</sup>

## 2.6. Mentor Eksikliği

Mentor, deneyimli ve bilgili bir personelin, deneyimsiz ve yeni bir personelle formel veya informal bir ilişki kurarak rol modeli olabilen kişidir. Mentorluğun amacı, yeni işe başlayan bir çalışanın, işletmenin kültürel ve sosyal normlarını hızlı bir şekilde özümsemesini sağlamasıdır. Mentor aynı zamanda, çalışanın şirkette üstlendiği rolü veya işi başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için, bilmesi gerekenleri öğrenmesi konusunda destekleyici bir rol oynamaktadır.<sup>163</sup> Özetle mentor, bir akıl hocası, bir yol gösterici, bir rehber ve kişiye kariyer gelişiminde yardımcı olan, tavsiye veren kişidir.

Kadın çalışanlar, kendilerine mentor bulma konusunda erkeklere göre daha çok zorlanmaktadırlar. Yönetim pozisyonlarında bulunan erkekler, erkek egemen düşünce yapısının etkisiyle, üst yönetim seviyelerinde kadın yöneticileri görmek istememekte ve bu sebeple kadın çalışanlara mentorluk etmekten kaçınmaktadırlar. Ayrıca, cinsellikle ilişkili dedikoduların ortaya çıkması durumundan kaçınmak isteyen bir yönetici, kadın bir çalışanın mentorluğunu yapmaktan kaçınmaktadır. Kadın çalışanlar da benzer gerekçelerle mentorluk ilişkisinden uzak durmaktadırlar.<sup>164</sup>

Araştırmalara göre mentorlar, rehberlik ettikleri çalışanların kariyer engellerini aşmalarına yardımcı olmak için “kariyer geliştirme”, “sosyal destek” ve “rol modelleme” olmak üzere üç ortak davranış göstermektedirler. Mentorların yaygın olarak gösterdikleri davranışlardan ayrı olarak, mentorluğun odaklandığı iki temel fonksiyon vardır. Bunlar, kariyerle ilgili fonksiyonlar ve psiko - sosyal fonksiyonlardır. Kariyerle ilgili fonksiyonlar, çalışanların işletme içerisindeki ilerlemelerine daha fazla odaklanırken, psiko - sosyal fonksiyonlar, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgilenmektedir. Mentorluğun söz konusu iki temel fonksiyonu, çalışanların kariyer planlaması ve ilerleme engellerini aşmalarında son derece önemlidir.<sup>165</sup>

---

<sup>162</sup> Taşkın ve Çetin, a.g.m., ss. 21 - 22.

<sup>163</sup> Susan M. Heathfield, “A Mentor is Key in Employee Development”, <http://humanresources.about.com/od/glossary/g/mentor.htm>, (28.01.2013).

<sup>164</sup> Çakınberk, a.g.e., s. 271.

<sup>165</sup> Christa Ellen Washington, “Mentoring, Organizational Rank, and Women’s Perceptions of Advancement Opportunities in the Workplace”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2, No. 9, May 2011, p. 167.

ABD’de yapılan bir çalışmada, satış alanında çalışmaya yeni başlayanların başarılı olmasında bir mentorun varlığının oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca mentorluk, örgütsel gücün önemli bir kaynağı olup işletmedeki güç paylaşımı mekanizmasına çalışanların katılımını kolaylaştırmaktadır. Benzer şekilde İngiltere’de perakende yönetimi üzerine yapılan bir çalışmada, perakende sektöründe görev yapan kadın yöneticilerin kariyer planlamalarında onlara yardımcı olacak ve kariyer ilgi alanlarını geliştirecek bir mentorları olmadığı ve bu kadınların bir çoğunun kariyerlerinde bir boşlukla (mentor eksikliği) çalıştığı ifade edilmektedir.<sup>166</sup>

Mentorluğun en yaygın iki stili, formel ve informal mentorluktur. Mentorluk sürecinin geleneksel olarak, formel olduğu bilinmektedir. İnfornel mentorluk ilişkilerinin ise tesadüfen oluştuğu kabul edilmektedir. Temelde informal ilişkiler, çalışanların rehberlik etmesi için hayran oldukları ve özendikleri başka bir bireyle ilişki kurması sonucu gelişmektedir. Araştırmacılar, formel ve informal mentorluk arasındaki temel farkın, ilişkinin yapısına dayandığı varsaymaktadırlar.<sup>167</sup>

Mentorluk programlarının, çalışan, mentor ve işletme açısından pek çok yararı bulunmaktadır. Tablo 2.4.’de mentorluk programlarının yararları ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

**Tablo 2.4.** Mentorluk Programlarının Yararları

Çalışan	Mentor	İşletme
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kariyer gelişimi</li> <li>✓ Kişisel destek</li> <li>✓ Öğrenme ve gelişim</li> <li>✓ Güven artışı</li> <li>✓ Yardım ve geribildirim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kişisel tatmin</li> <li>✓ Projelerde yardım</li> <li>✓ Finansal ödüller</li> <li>✓ Güven artışı</li> <li>✓ İşe olan ilginin yeniden canlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yöneticilerin gelişimi</li> <li>✓ İşletmeye olan bağlılığın artması</li> <li>✓ Maliyet etkinliği</li> <li>✓ Kurumsal iletişimin gelişmesi</li> </ul>

**Kaynak:** Lisa Catherine Ehrich and Brian Hansford, “Mentoring: Pros and Cons for HRM”, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 37, No. 3, 1999, p. 97.

<sup>166</sup> Lane, “Female Employment in Sales Organisations: Learning to Manage the Pink Collar Army”, a.g.m., p. 402.

<sup>167</sup> Washington, a.g.m. p. 165.

Kadın mentorlar, kadın çalışanlar için bir rol model oluşturabileceklerinden, kadınların mentor olması çok önemlidir. Ancak kadın yönetici azlığı sebebiyle, kadın yöneticiler mentorluk ilişkisine yeterince girememekte, bu durum da kadın çalışanların kariyerlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

## 2.7. Biçimsel Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama

İşletmelerde biçimsel olmayan iletişim, gayri resmi iletişim anlamına gelmekte ve çalışanlar arasında resmi yollarla kurulmayan, yüz yüze veya telefonla gerçekleşen bir iletişim şekli olarak tanımlanmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim, sorunları çözme, çatışmaları çözümüleme, eş güdümü sağlama, bilgi paylaşımı gibi işletmenin başarısına katkıda bulunduğu gibi dedikodu, rivayet, söylenti, yalan, yanıltma, karalama gibi sonuçlar üretecek tarzda da işleyebilmektedir.<sup>168</sup> Biçimsel olmayan iletişim ağı ise, biçimsel olmayan iletişim kanalları aracılığıyla kurulan hızlı ve etkili iletişim ağı olarak tanımlanabilmektedir.

İşletmelerde kurulan iletişim ağları (şebekeler) sayesinde insanlar çeşitli yönetim düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin yukarıda ilgi gördüğünü, hangilerinin görmediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin boş olduğunu ve buralara potansiyel olarak kimlerin aday olduğunu öğrenmektedirler. İşletmeye başarılı bir çalışan olarak katkıda bulunabilmek için bir yöneticinin örgütün içindeki ve dışındaki politik ve toplumsal yaşamın bir parçası olması gerekmektedir. Bu ise ancak bir ağa katılmakla sağlanabilmektedir.<sup>169</sup>

Erkek çalışanlar, kariyer gelişimleri için biçimsel olmayan iletişim ağlarının içerisinde olmaları gerektiğinin farkındadırlar ve bu sebeple sıklıkla iletişim ağlarının içerisinde yer almaktadırlar. Ancak erkek çalışanların kendi aralarında farklı bir iletişim tarzına sahip olması kadınları biçimsel olmayan ağların dışında tutmakta ve kadınlar ilerlemeleri için gerekli olan bilgi, danışma, desteklerden yararlanamamaktadırlar. Pek çok işletmede halen bu şebekeleşme mevcuttur ve yapılan çalışmalar kadınların büyük ölçüde bu ilişki ağının dışında tutulduklarını göstermektedir.<sup>170</sup>

<sup>168</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2011, s. 532.

<sup>169</sup> Margaret Palmer ve Beverly Hyman, **Yönetimde Kadınlar**, (Çev. Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 19.

<sup>170</sup> Karaca, a.g.e., s. 63.

## 2.8. Taciz

Taciz, sadece pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlara yönelik olarak değil, genel olarak tüm sektör ve işletmelerde çalışan kadınlara yönelik olarak gerçekleşen ve sıkça karşılaşılan bir sorun niteliği taşımaktadır. Taciz davranışları, cinsel taciz şeklinde olabileceği gibi “mobbing” adını taşıyan ve psikolojik taciz olarak nitelendirilen taciz davranışı şeklinde de gerçekleşebilmektedir.

### 2.8.1. Cinsel Taciz

Cinsel taciz genel olarak, “bir kişinin onurunu ihlal amacıyla, korkutucu, düşmanca, aşağılayıcı, küçük düşürücü veya saldırgan bir ortam yaratan, cinsiyetiyle ilgili istenmeyen bir davranış”<sup>171</sup> olarak tanımlanmaktadır. Cinsel taciz, açıktan ve dolaylı olarak yapılabildiği gibi fiziksel veya sözel de olabilmektedir. Dokunma, göz süzme, açık saçık fıkra anlatma, cinsel içerikli espri yapma veya cinsel içerikli resim gösterme gibi davranışlar cinsel taciz örnekleri arasında sayılabilmektedir.<sup>172</sup>

Cinsel tacizin içerdiği öğeler şu şekilde sıralanabilir:<sup>173</sup>

- Cinsel ögesi olan bir davranış,
- Kişinin memnun olmamasına yönelik bir davranış,
- Kişinin oldukça rahatsız olabileceği aşağılayıcı veya korkutucu bir davranış.

İşyerlerinde genellikle taciz edenler erkekler iken, cinsel tacize hedef olanlar daha çok kadınlardır. Cinsel tacize uğrayan kadın ve erkek oranlarında ülkeler arasında farklar olmakla birlikte ortak sonuç daha çok kadınların taciz edildikleri şeklindedir. Araştırmalar ne tacize uğrayan kadınların ne de tacizde bulunan erkeklerin belirli bir tipi oluşturmadığını göstermektedir. Kadının ırkı, etnik kökeni, yaşı, mesleği, sosyal ve ekonomik seviyesi ve fiziksel görüntüsü tacize uğraması konusunda belirleyici değildir. Ancak içinde bulunulan belirli durumlar tacizi daha kolay hale getirmektedir. Örneğin dul, boşanmış veya yalnız yaşayan kadınlar, ekonomik güçlük çeken ve iş yaşamında deneyimsiz kadınlar, düşük ücretli, düşük eğitilmiş ve devamlılık arz etmeyen işlerdeki

<sup>171</sup> Carrie Hunt et al., “Sexual Harassment in the Workplace: A Literature Review”, **Equal Opportunities Commission Working Paper Series**, No. 59, 2007, p. 5.

<sup>172</sup> Feride Acar, Ayşe Güneş Ayata ve Demet Varoğlu, **Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği**, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1999, s.16.

<sup>173</sup> “Sexual Harassment in the Workplace”, **A Guide to the Law in Alberta Regarding**, Student Legal Services, Edmonton, 2008, p. 2.

kadınlar, erkeklerin sayıca daha yoğun olduğu işyerlerindeki ve geleneksel erkek işi kabul edilen işlerde çalışan kadınlar cinsel tacize daha fazla hedef olmaktadır.<sup>174</sup>

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu, kadınların maruz kaldıkları davranışı “cinsel taciz” olarak adlandırdıkları halde, karşılaşılan davranışın gerçekten cinsel taciz olup olmadığının belirlenmesidir. Cinsel taciz kapsamında değerlendirilecek davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>175</sup>

- Davranışın işyerinde veya işle ilgili bir ortamda meydana gelmesi gerekmektedir. Örneğin, eğitim kurumları açısından bakıldığında dershanede, konferans salonunda, kütüphanede, okul binalarında verilen partilerde, okul dışında da olsa okulun düzenlediği gezilerde olabilecek cinsel tacizler işyerinde cinsel taciz olarak değerlendirilebilir.
- Davranışın, kişinin cinsiyeti, cinsellik veya cinsellik çağrıştıran konularda olması gerekmektedir. Örneğin, cinsellik içeren fıkralar bu kapsamda değerlendirilebilir.
- Davranışın istenmeden veya karşısındakinin onayı olmadan yapılması gerekmektedir. İstemediği halde birisine masaj yapmaya kalkmak örnek olarak verilebilmektedir.
- Kişinin çalışma şartlarını veya çalışma ortamını etkilemesi gerekmektedir. Kendisinin cinsel beraberlik teklifini kabul etmeyen işgöreni işten çıkaran veya terfi ettirmeyen bir yöneticinin davranışı veya yapılan davranışlardan dolayı bir işgörenin iş veriminin düşmesi bu konularda örnek olarak verilebilmektedir.
- Davranışın süreklilik göstermesi gerekmektedir. Bazen tek bir davranış cinsel taciz olarak kabul edilebileceği gibi bazı davranışların cinsel taciz olarak değerlendirilebilmesi için tekrar eden bir davranış olması gerekmektedir. Örneğin, işyerindeki bir çalışana ilkinde reddetmesine rağmen ısrarla yemeğe çıkma teklifi yapmak cinsel taciz kapsamına girebilmektedir.

---

<sup>174</sup> Mine Gerni, “İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt 56, Sayı 3, 2001, s. 22.

<sup>175</sup> Burak Mörekli, “Konaklama İşletmelerinde Cinsel Taciz Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008, ss. 5 - 6.



Türkiye’de çalışma ortamında kadınların maruz kaldığı cinsel taciz olayları aile içi taciz olaylarına göre daha yüksek orandadır. Tüm taciz olaylarının % 46’sı işyerinde gerçekleşmekte ve bunların % 8’ i ölümle sonuçlanmaktadır.<sup>176</sup>

Cinsel tacize maruz kalan pek çok kadın, karşı tarafı şikayet etmeleri halinde kendilerinin suçlanacağı endişesiyle çözümü sessiz kalmakta, işlerini değiştirmekte ya da kariyerlerini sonlandırmakta bulunmaktadır. Sessiz kalma yoluna giden kadınların psikolojisi giderek bozulurken, bu durum iş ve aile hayatlarına, sosyal çevreleriyle ilişkilerine olumsuz yönde yansımaktadır. Cinsel taciz olayları nedeniyle işlerini değiştirme yoluna giden kadınlar, yeni iş yerlerinde aynı durumla tekrar karşılaşma endişesini de taşımaktadırlar. Cinsel tacizle başa çıkmanın bir diğer yolu olarak görülen, kadınların kariyerlerini sonlandırma kararı almaları pek çok problemi de beraberinde getirmektedir. İşinden ayrılan pek çok kadının psikolojik ve fizyolojik sağlıklarının olumsuz etkilendiği bilinen bir gerçektir. Psikolojik zararlar içerisinde, depresif durumlar, anksiyete (kaygı bozukluğu) problemleri ve kişiler arası problemler sayılabilmektedir. Fiziksel problemler arasında ise, yine psikolojik faktörlere bağlı cinsel sorunlar ve somatik şikayetler sayılabilmektedir.<sup>177</sup>

2004 yılında düzenlenen Türk Ceza Kanunu’na göre, cinsel taciz suç sayılmakta ve tacize maruz kalan kişinin isteği doğrultusunda, tacizde bulunan kişiye hukuki yaptırım uygulanmaktadır. Doğrudan cinsel tacize maruz kalan kadınlarla ilgili olarak Türk Ceza Kanunu’nun 102. ve 105. maddeleri düzenlenmiştir.

Türk Ceza Kanunu’nun 102. ve 105. maddeleri aşağıda belirtilmiştir:<sup>178</sup>

### **Cinsel saldırı**

**MADDE 102.-** (1) Cinsel davranışlarla bir kimsenin vücut dokunulmazlığını ihlâl eden kişi, mağdurun şikâyeti üzerine, iki yıldan yedi yıla kadar hapis cezasıyla cezalandırılır.

<sup>176</sup> M. Nihal Esin ve Nilüfer Öztürk, “Çalışma Yaşamı ve Kadın Sağlığı”, **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Sayı 23, 2005, s. 40.

<sup>177</sup> Cansu Alozkan, “İşyerinde Cinsel Taciz”, s. 3, [http://www.academia.edu/2587456/Is\\_Yerinde\\_Cinsel\\_Taciz](http://www.academia.edu/2587456/Is_Yerinde_Cinsel_Taciz), (05.10.2013).

<sup>178</sup> “Türk Ceza Kanunu”, 2004, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html>, (12.03. 2013).

(2) Fiilin vücuda organ veya sair bir cisim sokulması suretiyle işlenmesi durumunda, yedi yıldan on iki yıla kadar hapis cezasına hükmolunur. Bu fiilin eşe karşı işlenmesi hâlinde, soruşturma ve kovuşturmanın yapılması mağdurun şikâyetine bağlıdır.

(3) Suçun;

a) Beden veya ruh bakımından kendisini savunamayacak durumda bulunan kişiye karşı,

b) Kamu görevinin veya hizmet ilişkisinin sağladığı nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle,

c) Üçüncü derece dahil kan veya kayın hısımlığı ilişkisi içinde bulunan bir kişiye karşı,

d) Silâhla veya birden fazla kişi tarafından birlikte,

işlenmesi hâlinde yukarıdaki fıkralara göre verilen cezalar yarı oranında artırılır.

(4) Suçun işlenmesi sırasında mağdurun direncinin kırılmasını sağlayacak ölçünün ötesinde cebir kullanılması durumunda kişi ayrıca kasten yaralama suçundan dolayı cezalandırılır.

(5) Suçun sonucunda mağdurun beden veya ruh sağlığının bozulması hâlinde, on yıldan az olmamak üzere hapis cezasına hükmolunur.

(6) Suç sonucu mağdurun bitkisel hayata girmesi veya ölümü hâlinde, ağırlaştırılmış müebbet hapis cezasına hükmolunur.

### **Cinsel taciz**

**MADDE 105.** - (1) Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adlî para cezasına hükmolunur.

(2) Bu fiiller, hiyerarşi veya hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle ya da aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, yukarıdaki fıkraya göre verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu fiil nedeniyle mağdur işi terk etmek mecburiyetinde kalmış ise verilecek ceza 1 yıldan az olamaz.

## 2.8.2. Psikolojik Taciz (Mobbing)

Ülkemizde “psikolojik taciz” olarak adlandırılan “mobbing” kavramı, çalışma yaşamının varoluşundan beri çalışan bireylerin maruz kaldıkları, ancak cinsel tacize uğrayanlarda olduğu gibi açığa çıkarmaktan korkulduğu için yıllarca üzeri kapatılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle mobbing, çalışan kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirmede karşılaştıkları en büyük sorunlardan birini oluşturmaktadır.

İngilizce olan “mobbing” sözcüğü, “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü, “aşırı şiddetle alakalı ve yasaya uygun olmayan kalabalık” anlamındadır. Sözcük, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” dan türemiştir. “Mobbing” sözcüğü ise “çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme” anlamında kullanılmaktadır.<sup>179</sup>

Kavramın terminolojisine bakıldığında mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla ilk kez 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir. Kavramın daha sonra 1960’larda, hayvan davranışlarını inceleyen sosyal psikolog Lorenz tarafından, küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumu ifade etmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir. İş yaşamında ise mobbing kavramı ilk kez, 1980’li yıllarda İsveç’te yaşayan Alman çalışma psikologu Leymann tarafından, bir işyerinde çalışanlar arasında benzer tipte, uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamaların sonucunda kullanılmıştır.<sup>180</sup>

Literatürde mobbing kavramına ilişkin pek çok tanım yer almakta, yapılan tanımlar küçük farklılıklar içermesine rağmen ana hatlarına bakıldığında, genel olarak söz konusu durumu ifade ettikleri görülmektedir. Buradan hareketle işyerinde mobbing, “psikolojik

<sup>179</sup> Ümit İlhan, “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 10, Sayı 4, Ekim 2010, s. 176.

<sup>180</sup> Pınar Tınaz, “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt 3, Sayı 10, 2006, s. 12.

terör, haksız suçlamalar, aşağılama, genel taciz ve duygusal istismar ile kişiyi zorlayan kötü niyetli bir girişim<sup>181</sup>” olarak tanımlanabilmektedir.

Pek çok araştırmacı “*mobbing*” terimini, birlikte çalışan birkaç kişi tarafından oluşturulan negatif bir çalışma ortamını açıklamak için kullanmaktadır. Ancak bazı araştırmacılar, tek (genellikle bir patron) veya bir dizi birey tarafından oluşturulan düşmanca bir çalışma ortamını açıklamak için “*işyeri zorbalığı*” terimini kullanmaktadır.<sup>182</sup> Görüldüğü üzere bir çok araştırmacı, “*mobbing*” ve “*bullying (işyeri zorbalığı)*” terimlerini benzer anlamlarda kullanmaktadır.

Kadın çalışanlar, psikolojik tacize farklı şekillerde maruz kalmaktadırlar. En sık rastlanan şekliyle psikolojik taciz çeşitleri şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>183</sup>

- **Düşey Psikolojik Taciz:** Üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri psikolojik taciz vakalarıdır. Üstler sahip oldukları kurumsal gücü astlarını ezerek, onları kurumun dışına iterek kullanmaktadırlar.
- **Yatay Psikolojik Taciz:** İşyerinde psikolojik tacizin fail veya failleri mağdurla benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır. Bu durum eşit koşullar içinde bulunan çalışanların çekememezliği, rekabet, çıkar çatışması, kişisel hoşnutsuzluklar gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.
- **Dikey Psikolojik Taciz:** Çalışanın yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasıdır. Nadir görülen bir durumdur. Bu durum çalışanların yöneticiyi kabullenememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Cinsel tacize maruz kalan kadınların, kendilerince ürettikleri ve uygulamaya koydukları çözüm yolları benzer şekilde psikolojik tacize maruz kalan kadınlar için de geçerlidir. Çünkü taciz davranışının türü, içeriği her ne olursa olsun maruz kalınan durumun psikolojik ve fizyolojik etkileri benzerlik göstermektedir.

---

<sup>181</sup> Linda Shallcross, Michael Sheehan and Sheryl Ramsay, “Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector”, **International Journal of Organisational Behaviour**, Vol. 13, No. 2, 2008, p. 57.

<sup>182</sup> James Randolph Hillard, “Workplace Mobbing: Are They Really Out to Get Your Patient?”, **Current Psychiatry**, Vol. 8, No. 4, April 2009, p. 46.

<sup>183</sup> Gökalp İzmir ve Aygül Fazhoğlu, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları TBMM Basımevi, Yayın No: 6, Ankara, 2010, s. 10.

## 2.9. Stres ve Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik sendromu kavramı, 1970'lerde ABD'de ortaya çıkan bir kavramdır. Bu kavramın yaratıcılarından biri bir alternatif tıp merkezinde görev yapan Amerikalı psikiyatrist Freudenberger'dir. Freudenberger, 1974'de kendisi ve meslektaşları üzerinde yaptığı gözlemlere (yorgunluk, motivasyon ve sorumluluk kaybı) dayanarak, bir fenomen olan "tükenmişlik" kavramını ortaya atmıştır.<sup>184</sup> Tükenmişlik, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan fiziksel yıpranma, iş yerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirilmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlanabilmektedir.<sup>185</sup>

Son on yıl içerisinde tükenmişlik kavramını açıklamak üzere pek çok terim ileri sürülmüş ancak kavram üzerine yapılan tanımlamalardan en kabul edilebilir olanı Maslach tarafından yapılan ve tükenmişlik sendromunu, "*duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı*" olmak üzere üç boyutuyla sınıflandırdığı tanımdır.<sup>186</sup> Duygusal tükenme, tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir. Düşük kişisel başarı duygusu ise, kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir.<sup>187</sup>

Tükenmişlik, insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde daha fazla görülmektedir. İnsanlarla çalışan profesyonellerde, insanlara karşı duyulan sorumluluğun, nesnelere karşı duyulan sorumluluktan daha fazla olması nedeniyle, bu kişilerde tükenme riskinin daha yüksek olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur.<sup>188</sup> Buradan hareketle, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlarda tükenmişlik sendromu görülme olasılığının yüksek olduğu düşünülebilir.

---

<sup>184</sup> Kaleria Lavrova and Alexander Levin, **Burnout Syndrome: Prevention and Management**, The Central and Eastern European Harm Reduction Network, Vilnius, 2006, p. 6.

<sup>185</sup> Çakınberk, a.g.e., s. 217.

<sup>186</sup> Maria Polikandrioti, "Burnout Syndrome", **Health Science Journal**, Vol. 3, No. 4, 2009, p. 195.

<sup>187</sup> Gülay Budak ve Olca Sürgevil, "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, 2005, s. 96.

<sup>188</sup> Kadir Ardıç ve Sema Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 32, Ocak - Haziran 2009, s. 22.

Üzerinde durulması gereken önemli bir konu da stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkidir. Stres, duygusal ve fizyolojik reaksiyonlar olarak tanımlanabilmektedir. Stres, kişinin dengesini bozan bir durumdur ve uzun süreli stres, kronik anksiyete (kaygı bozukluğu), psikosomatik hastalık (psikolojik kökenli olan fiziksel hastalıklar) ve diğer duygusal problemlerin çeşitleriyle ilişkilidir. Ciddi kronik stres tükenmişliğe yol açmaktadır.<sup>189</sup>

Stres birçok araştırmacı tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Tanımlamalardan bir tanesinde stresi, bireyin sıkıntılı ve güç durumunu ve tükenmişliği düz bir skala üzerinde göstermektedir. Bu skalanın başında bireyin kendini iyi hissettiği durum bulunmaktadır. Bu durumun ilerisinde bireyin duygularında bir dengesizlik söz konusudur. Bir ileri safhada ise kişinin fiziksel ve mental sağlığında kayıplar olmakta ve birey için gelişen olaylar kontrol dışı gerçekleşmektedir. Skalanın sonunda ise tükenmişlik sendromu bulunmaktadır. Bunların yanında belli seviyede olan stres insanlar için olumludur ve kişiyi motive etmektedir.<sup>190</sup>

Sektörü ne olursa olsun pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar da söz konusu stresi yaşayabilmektedirler. Özellikle satış alanında çalışan ve belirli bir satış kotası bulunan kadınlar, verilen süre zarfında mevcut kotayı doldurmak veya verilen satış hedefine ulaşmak için ciddi anlamda strese maruz kalmaktadırlar. Yaşanan bu stres, bir süre sonra yerini tükenmişlik sendromuna bırakabilmekte ve bu nedenle kadınlar kariyer hedeflerinden vazgeçme aşamasına kadar gelebilmektedirler.

Tükenmişliğe yönelik önerileri tek bir kelimeyle özetlemek gerekirse, bu kelime “denge” olmalıdır. Almak ve vermek, stres ve sakinlik, iş ve ev arasındaki denge kesin bir şekilde kurulmalıdır.<sup>191</sup> Ayrıca stresin azalması ve huzurun artması için meditasyon, yoga gibi gevşeme teknikleri kullanılmaktadır. Gevşeme eğitimi, yüksek stres yükü taşıyan kişilerin sağlığında olumlu etkiler göstermektedir.<sup>192</sup>

---

<sup>189</sup> Chris Lloyd, Robert King and Lesley Chenoweth, “Social Work, Stress and Burnout: A Review”, **Journal of Mental Health**, Vol. 11, No. 3, 2002, p. 256.

<sup>190</sup> Ali Kemal Özdemir ve diğerleri, “Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi”, **Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2003, s. 15.

<sup>191</sup> Çakınberk, a.g.e., s. 222.

<sup>192</sup> Anette Kjellgren, Hanne Buhrkall and Torsten Norlander, “Preventing Sick - leave for Sufferers of High Stress - load and Burnout Syndrome: A Pilot Study Combining Psychotherapy and the Flotation Tank”, **International Journal of Psychology and Psychological Therapy**, Vol. 11, No. 2, 2011, p. 298.

## 2.10. Çift Kariyerli Eşler

Çifte kariyer, 2000’li yıllarda dünyada ve Türkiye’de iş yaşamının görünümünü değiştirmiş olan bir olguyu ifade etmektedir. Bu kavram, evlenen iki insanın aile sorumluluklarına bağlılıklarının yanı sıra kendi ayrı mesleki kariyerlerini de izlediği bir yaşam tarzını tanımlamaktadır. Kariyerlerini düşünen diğer kişilerden onları farklı kılan, hem kariyerlerine, hem de aileye olmak üzere bir çifte bağlılığın söz konusu olmasıdır.<sup>193</sup>

Çift kariyerli eşler terimi ilk olarak 1969 yılında evli bir çift olan Rhona ve Robert Rapoport tarafından ortaya atılmıştır. Çift kariyerli eşler, “her iki eşin belli bir ücret karşılığı çalışma hayatında yer alıp, kendi kariyer hedeflerinin peşinde olması” şeklinde tanımlanmaktadır. Son yıllarda giderek artan sayıda kadının iş yaşamına aktif olarak katılmaya başlaması, her iki eşin de çalıştığı aile biçiminin ortaya çıkmasına ve zamanla çift kazançlı ailelerin sayısının artmasına neden olmuştur.<sup>194</sup>

Eşlerin çalışması sonucu belirli bir ekonomik güce sahip olan tüm çiftler, çift kariyerli eşler olarak adlandırılmamaktadır. Her iki eşinde profesyonel olmadıkları işlerde çalışarak para kazandıkları çiftler, “*çift kazançlı eşler*” olarak adlandırılmaktadır. Buna karşılık çift kariyerli eşler, her iki eşin de mesleki kariyerlerini korumak için tercih ettikleri bir ilişki türüdür. Çift kariyerli eşler, daha az çocuk sahibi olmakla birlikte nispeten yüksek eğitim düzeyi ve gelir nedeniyle daha yüksek sosyo - ekonomik şartlara sahip olmaktadır. Söz konusu çiftler, içerisinde oldukları durum nedeniyle çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Örneğin çiftler, aynı anda kendi kariyerlerine devam etmeyi zor bulabilmektedir. Bir eşe başka bir coğrafi bölgeden iş teklifi geldiğinde, aile olarak taşınıp taşınamayacaklarına karar vermek zorundadırlar. Bu nedenle, hangi eşin kariyer gelişimini sürdürmek için fırsatları değerlendireceği sorun oluşturmaktadır. Tersine, farklı şehirlerde hatta ülkelerde çalışan ve yaşayan çiftler de ilişkilerini sürdürebilmektedir. Tüm bunların yanı sıra, eşlerden birinin kariyerinde diğerinden daha başarılı olması eşler arasında rekabet yaratabilmektedir.<sup>195</sup>

---

<sup>193</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 203.

<sup>194</sup> Çakınberk, a.g.e., s. 179.

<sup>195</sup> Kelly Arbeau, “Counselling and the Dual Career Couple”, **Psynopsis: Canada’s Psychology Magazine**, Vol. 23, No.1, 2001, p. 22.

Çift kariyerli eşler farklı şekillerde olabilmektedir. Bunlar:<sup>196</sup>

- Aynı işletmede çalışan ve aynı kariyeri izleyen eşler,  
(A işletmesinde her iki eşin de kimyager olarak çalışması gibi.)
- Aynı işletmede çalışan fakat farklı kariyerleri izleyen eşler,  
(A üniversitesinde çalışan bir ekonomi profesörü ve aynı üniversitede tıp bilimlerinde çalışan bir uzman doktor gibi.)
- Farklı işletmelerde çalışan fakat kariyer seçimleri birbirine benzeyen çiftler,  
(A işletmesinin insan kaynakları bölümünde çalışan bir endüstri ilişkileri uzmanı ve B işletmesinin insan kaynakları bölümünde çalışan ücret uzmanı gibi.)
- Farklı işletmelerde çalışan ve kariyer seçimleri birbirine benzemeyen çiftler.  
(A işletmesinde mühendis olarak çalışan biriyle B işletmesinde pazarlama bölümünde çalışan bir uzman gibi.)

## **2.11. Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller**

### **2.11.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller**

Tepe ve orta kademe yönetimin genelde erkeklerden oluştuğu erkek egemen işletmelerde kadın çalışanlara önyargıyla bakılmakta, yetenek ve tecrübeleri dikkate alınmamaktadır. Dolayısıyla, kadınlar kritik ve sorumluluk gerektiren pozisyonlarda görevlendirilmemekte, önemli projelerde yer almamaktadırlar.

Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu ve erkeklerin gücü elinde tutma isteğinden kaynaklanmaktadır. Ataerkil toplum yapısında erkekler koruma veya kollama içgüdüleriyle hareket ederek kadınların önünde kariyer engeli teşkil etmektedirler. Koruma, kadının birtakım mazeretlerle (ailesi çok önemli, çok iş vermeyelim gibi) kollanması şeklinde olmaktadır. Fakat bu durumda kadına fazla iş vermeyerek, sorumluluklarını azaltarak, önemli projelerde görev vermeyerek, erkek yöneticiler kadın yöneticilerin üst yönetim tarafından farkındalıklarını azaltarak, bir bakıma kadın yöneticilerin daha üst kademelere çıkmasını engellemiş olmaktadır.<sup>197</sup> Dolayısıyla erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadınların kariyer tırmanışını sekteye uğratan en önemli faktörler arasında yer almaktadır.

---

<sup>196</sup> Nilgün Aydemir, **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, İstanbul, 1995, s. 62.

<sup>197</sup> Taşkın ve Çetin, a.g.m., s. 22.



### 2.11.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadın yöneticiler tarafından konulan en önemli engellerden ilki, kadın yöneticilerin *kendini referans alma yanılıgıdır*. Kendini referans alma yanılıgı, kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok” mantığıdır.<sup>198</sup>

Kadın yöneticiler tarafından konulan bir diğer engel, “*kraliçe arı sendromu*” olarak adlandırılan kavramdır. Kraliçe arı terimi, ilk kez 1970’lerde ortaya çıkmış ve yönetici kadınların kariyerlerini riske atmamak için takındıkları bir tutum olarak ifade edilmiştir. Kraliçe arı sendromu aynı zamanda, kadın yöneticilerin şirkette emsalsiz kalma arzusuyla diğer kadınlara yardımda bulunmaması olarak tanımlanmaktadır.<sup>199</sup> Bir diğer tanıma göre kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak açıklanmaktadır.<sup>200</sup>

Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan niteliklere uyan kadınlara göre, “oyunun bazı kuralları değişmeli” ve kadınların bugün geldikleri pozisyondan geri adım atılmamalıdır. Onlara göre, başarısız kadınlar suçu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı çıkmalı, ayrımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret gösterilmelidir.<sup>201</sup>

### 2.12. Çalışanların Kadın Yöneticilere Karşı Geliştirdiği Olumsuz Tavırlar

Yöneticinin lider olarak kabul edilebilmesi, otorite ve saygınlık kazanması, ona unvan ve yetki verilmesiyle değil, yöneticiliğe uygun davranışları göstermesi ve birlikte çalıştığı kişilerin beklentilerine cevap verebilmesiyle mümkün olur. Rol kuramına göre, kadın yöneticinin liderlikteki rolünün meşrulaşması için otoritesinin iş arkadaşları, astları ve üstleri tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Eğer kadın yöneticinin beraber çalıştığı kişilerin kadından ve yöneticiden bekledikleri roller birbirleriyle çelişiyorsa, bu çelişkiler kadın yöneticinin nasıl davranacağı konusunda belirsizlik ve sorunlar yaşamasına neden

<sup>198</sup> Çakınberk, a.g.e., s. 275.

<sup>199</sup> Zogerah Johnson, “Investigating the Existence of Queen Bee Syndrome Within the Banking Industry of South Africa”, University of Stellenbosch, (Master Thesis), December 2010, p. 1.

<sup>200</sup> Uğur Zel, “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 2, Haziran 2002, ss. 41- 42.

<sup>201</sup> A.g.m., s. 42.

olmaktadır. Özellikle çalışanlar geleneksel erkek lider imajına sahiplerse, kadın yöneticinin kendisini lider olarak kabul ettirmesi zorlaşabilmektedir.<sup>202</sup>

Yapılan araştırmalara göre, kadın çalışanlar kadın yöneticiler yerine erkek yöneticilerle çalışmak isterken gerekçe olarak erkek yöneticilerle çalıştıkları takdirde yükselme şanslarının daha fazla olacağını ifade etmektedirler. İnsan kaynakları danışmanlık firması “Randstad” tarafından 29 ülkede tam zamanlı çalışan % 50’si kadın, % 50’si erkek 88.851 kişiyle yapılan araştırmaya göre, kadınların % 54’ü erkek yöneticilerle çalışmak istemektedirler. Türkiye’den 1473’ü erkek, 1360’ı kadın toplamda 2833 kişinin katıldığı araştırmanın Türkiye sonuçları, dünyadaki sonuçlara benzer nitelik gösterirken, Türkiye’de kadınların % 60’ı erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedirler.<sup>203</sup>

Araştırmanın sonuçları şu şekildedir:<sup>204</sup>

***Dünyada:***

- Kadınların % 54’ü erkeklerle, % 29’u hemcinsleriyle çalışmak isterken, % 17’si tarafsız kalmaktadır.
- Erkeklerin % 45’i kadınlarla, % 42’si hemcinsleriyle çalışmak isterken, % 13’ü tarafsız kalmaktadır.
- Erkeklerin % 45’i üstlerinin erkek, % 31’i ise üstlerinin kadın olmasını istemektedir.
- Kadınların % 45’i üstlerinin erkek, % 25’i ise üstlerinin kadın olmasını istemektedir.

***Türkiye’de:***

- Kadınların % 60’ı erkeklerle, % 28’i ise kadınlarla çalışmak isterken, % 12’si tarafsız kalmaktadır.
- Erkeklerin % 48’i kadınlarla, % 45’i erkeklerle çalışmak isterken, % 7’si tarafsız kalmaktadır.
- Erkeklerin % 47’si yöneticilerinin erkek, % 27’si ise yöneticilerinin kadın olmasını istemektedir.

---

<sup>202</sup> Efe, a.g.e., s. 61.

<sup>203</sup> Burcu Özçelik, “Kadınlar Neden Kadın Yönetici İstemez?”, <http://isyasami.yenibiris.com>, (30.01.2013)

<sup>204</sup> Özçelik, a.g.m., s.1.

- Kadınların % 60'ı erkek yöneticileri tercih ederken, % 22'si ise kadın yöneticileri tercih etmektedir.

### **3. KARIYER SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE KULLANILAN STRATEJİLER**

#### **3.1. Bireysel Stratejiler**

##### **3.1.1. Üniversite Eğitimi ve Mesleki Eğitim Alma Stratejisi**

Çalışan kadınların, kariyer sorunlarını çözmeye kullandıkları stratejilerden ilki, üniversite eğitimi ve mesleki eğitim alma stratejisidir. Pazarlama ve satış alanlarında çalışan veya çalışmayı hedefleyen kadınlar ilk olarak, üniversitelerin ilgili bölümlerinde pazarlama ve satışa yönelik gerekli eğitimi almalı, iş hayatına atıldıkları zaman ise pazarlama ve satış alanlarında çalışan personele yönelik olarak gerçekleştirilen mesleki eğitim programlarıyla mevcut üniversite eğitimlerini desteklemelidirler.

İşletmeler, departman yöneticileriyle üst düzey kademelerde görev yapacak yöneticileri belirlemek için çeşitli alanlarda çalışan ve yönetici adayı olan kadın çalışanlar için birtakım yönetici geliştirme programları uygulamaktadır. Bu programların ilki, sadece kadınların katıldığı türden eğitimleri içermektedir. Yönetici ya da yönetici adayı olan kadınların katıldığı bu tip programlar genellikle örgütsel iletişim, çatışma yönetimi, karar verme ve liderlik gibi yönetim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamalı dersleri içermektedir. Önceleri, bu tip programlarda saldırgan olma, uzun iş saatleri, iş sorumluluklarını ailevi sorumlulukların üstünde tutma gibi önyargısal olarak tekrar eden vurgular yapılırken modern yönetim tarzında bunların yerini açık iletişim politikaları, iş ve yaşam dengesi ve katılım gibi konular almıştır. Mesleki eğitimleri programlarına kadın ve erkek çalışanlar birlikte katılmalıdırlar. Çünkü, kadınları erkeklerden soyutlamak yerine, onların birlikte çalışacağı ortamın baskın unsuru olan erkeklerle beraber eğitime alınması daha yararlıdır. Kadınların her ne sebeple olursa olsun mesleki eğitim aşamasında erkeklerden ayrılmaması ve bu iki cinsiyetin eğitimlerini birlikte almaları önerilmektedir. Son program, mentordan yardım alma programlarıdır.<sup>205</sup> Mentordan yardım alma programları bir sonraki kısımda diğer bir strateji olarak ele alınacaktır.

---

<sup>205</sup> Erçen, a.g.e., s. 35.

### 3.1.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Çalışan kadınların, kariyer sorunlarını çözmeye kullandıkları stratejilerden ikincisi, işletme içinde mentordan yardım alma stratejisidir. Mentor, kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirmesinde onları cesaretlendirmekte, yeteneklerini gösterebilmelerini sağlamakta ve rol model olarak onlara ilham vermektedir. Ayrıca mentor, stresi azaltma ve motivasyonu artırma konularında kadınlara yardımcı olmaktadır.

Mentorların, kadınlara yardımcı olabilecekleri konular şu şekilde sıralanmaktadır.<sup>206</sup>

- Kariyer yolunu planlamak,
- Doğru deneyim edinmeyi sağlamak,
- Yeni fırsatlar yaratmak,
- Üst düzey bir yöneticinin bakış açısından işi anlamak,
- Bir başkasının deneyimlerinden yararlanmak,
- Günden güne zorlukları aşmak,
- Kişinin özgüvenini ve kendisine olan inancını geliştirmek.

Mentorluk ilişkisi, her zaman planlı bir şekilde olmamakta, bazen çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesiyle kendiliğinden ve informel bir şekilde de gerçekleşebilmektedir. Tablo 2.5.'de, planlanmış ve kendiliğinden oluşan mentor ilişkilerinin karşılaştırılması gösterilmektedir.

**Tablo 2.5.** Planlanmış ve Doğal Mentor İlişkilerinin Karşılaştırılması

<b>Ölçüt</b>	<b>Planlanmış Mentorluk</b>	<b>Doğal Mentorluk</b>
<b>Hedefler</b>	Örgütsel	Kişisel
<b>Mentor</b>	Birey	Birey
<b>Mentorluk Sistemi</b>	Kapalı	Kapalı
<b>İlişkinin Özü</b>	Formel	İnformel
<b>Etkileşimin Doğası</b>	Önceden Biçimlendirilmiş	Kendiliğinden
<b>Aktivitelerin Doğası</b>	Görev ve Süreç Odaklı	İhtiyaç Odaklı

**Kaynak:** Andy Roberts, "Mentoring Revisited: A Phenomenological Reading of the Literature", Mentoring & Tutoring : Partnership in Learning, Vol. 8, No. 2, 2000.

<sup>206</sup> Tessa Russell, **Breaking Glass: Strategies for Tomorrow's Leaders**, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), 9 August 2010, p. 10.

Geçmişte kadın çalışanlar ve azınlıklar bir mentor bulmakta güçlük yaşarlar ve dolayısıyla da kariyerlerinde ilerlerken sık sık zorluklarla karşılaşarlardı. Günümüzde zorluklarla karşılaşan gruplar için özel mentorluk programları geliştirilmekte hatta çapraz-cinsiyet (cross - gender) uygulamaları teşvik edilmektedir. 1990 yılında New York'ta Commonwealth Fund tarafından yapılan bir araştırma çapraz - cinsiyet mentorluk uygulamalarının ne kadar başarılı olduğunu göstermektedir. Bir mentorun danışmanlığı atındaki çoğu siyah ve İspanyol asıllı 400 Amerikalı lise öğrencisine, mentorluktan ne kadar memnun kaldıkları ve ne kadar yararlandıkları sorulmuştur. Öğrencilerden % 55'i üniversite eğitimi almaya karar verdiğini, % 64'ü mentorunun kendisini üniversite eğitimi alması için cesaretlendirdiğini, % 59'u mentorunun notlarını yükseltmesinde kendisine yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Öğrencilerin % 90'ı uygulamadan memnun kaldığını, % 86'sı tekrar bir mentorla çalışmak istediğini belirtmiştir. Mentorlar açısından çalışmanın sonuçları incelendiğinde, öğrencilere mentorluk yapan 400 mentorun ancak yarısı siyah mentordur. Geri kalanlar ise beyaz mentorlardır. Mentorlardan % 92'si lise öğrencilerine mentorluk yapmanın onları çok meşgul ettiğini, % 64'ünün öğrencileriyle akraba gibi yakın olduklarını, % 45'i çalışmanın kendi yeteneklerini geliştirdiğini, sorumluluk duygularını güçlendirdiğini ifade etmişlerdir.<sup>207</sup>

### **3.1.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi**

Çalışan kadınların kariyer sorunlarını aşmak için kullandıkları üçüncü strateji, görev aldıkları örgütlerde meslektaşları ve diğer çalışanlarla sosyal ilişkiler geliştirmesidir.

İşletme içerisinde sosyal ilişki geliştirmek erkek egemen iş dünyasındaki kadının uyumunu kolaylaştırmaktadır. Sosyal ilişkiler geliştirebilen kadınlar, iş dünyasında kabul gören davranış ve üslupların farkına varmakta ve bu farkındalıkları sayesinde kariyer gelişimlerinde önemli aşamalar kaydedebilmektedirler.<sup>208</sup>

### **3.1.4. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi**

Çalışan kadınların kariyer sorunlarını çözmeye kullandıkları bir diğer strateji, yüksek performans gösterme stratejisidir. Kariyer hedeflerine ulaşmak isteyen kadınlar

---

<sup>207</sup> Bayram Sezen, "Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale, 2008, ss. 35 - 36.

<sup>208</sup> Taşkın ve Çetin, a.g.m., s. 24.

öncelikle işletmelerde kendilerini kabul ettirmek, yetenek, beceri ve performanslarını en yüksek düzeyde sergilemek zorundadırlar.

Yüksek performans gösterme stratejisi, beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenek geliştirmek olmak üzere üç temel husustan oluşmaktadır. Ayrıca kadınlar örgütlerdeki zor ve görünürlüğü yüksek görevlerde yer almaya çalışarak, hem üst yönetim için bir alıştırma görevi görme hem de yetenekleri sergileme fırsatı bularak üst yönetimdeki karar alıcılar tarafından fark edilme fırsatına sahip olabilmektedirler. Kadınların çalıştıkları işletmelerde farklı bölümlerde çalışarak deneyim kazanmaları da üst yönetime yükselmelerinde faydalı olabilmektedir.<sup>209</sup>

Yüksek performans gösterme stratejisi, TÜSİAD'ın Türk toplumunun iş değerleri arasında bulunan "kazancı ne olursa olsun işinde en iyisini yapmak" değeriyle uyum içindedir. TÜSİAD'ın geniş kapsamlı araştırmasında, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (% 40,8) işinde en iyisini yapma arzusunda olduğunu belirtmiştir. Araştırmada, katılımcıların % 60'ı çalışmayı kazançtan bağımsız, hoşlanılarak veya profesyonelce yapılması gereken bir sorumluluk olarak gördüğünü belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların % 35'inin çok çalışanın er ya da geç başarılı olacağına inancı da, çok çalışmanın başarı getireceği yönündeki toplumsal inancı göstermektedir. Bu bekleyiş, katılımcıların ücret konusundaki bekleyişleriyle de uyumludur. Araştırmada, katılımcıların % 69'u çok çalışana çok ücret ödenmesini haklı bulmaktadır.<sup>210</sup>

### **3.1.5. Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi**

Çalışan kadınların kariyer sorunlarını çözmeye kullandıkları bireysel stratejilerin sonuncusu rol çatışmasını çözme stratejisidir. Sosyo - kültürel açıdan önemli değişimlerin yaşandığı günümüzde aile yaşamının iş yaşamı, iş yaşamının aile yaşamı üzerindeki etkileri nedeniyle yaşanan çatışmanın örgütsel ve bireysel sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, bireysel yaşam ile iş ve aile yaşamının dengelenme ihtiyacı iş ve aile yaşamı çatışmasıyla başa çıkma stratejilerinin geliştirilmesine duyulan ihtiyacı da arttırmaktadır.<sup>211</sup>

---

<sup>209</sup> Taşkın ve Çetin, a.g.m., s. 24.

<sup>210</sup> Erçen, a.g.e., s. 42.

<sup>211</sup> Emine Özmete ve Işıl Eker, "İş - Aile Yaşamı Çatışması İle Başa Çıkma Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi", **Sosyal Güvenlik Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, Ocak 2013, s. 21.

Rol çatışmasına yönelik olası çözüm stratejileri şöyle sıralanmaktadır:<sup>212</sup>

- **Rol Çatışmasının Ortadan Kaldırılması:** Kadın, aile kurmayı daha en baştan reddetmekte, bu sayede rol çatışmasını daha başlamadan ortadan kaldırmaktadır.
- **Rol Çatışmasının En Aza İndirilmesi:** Kadın, hem aile kurmayı hem de iş hayatında başarılı olmayı hedeflemektedir. Ancak iş hayatı kadın için önceliklidir. Bu nedenle kadın ancak küçük bir aile kurmayı, hiç çocuk sahibi olmamayı veya yalnızca tek çocuk doğurmayı ve böylece işine daha fazla vakit ayırmayı düşünmektedir.
- **Rol Çatışmasının Ertelenmesi:** Kadın, önce aile kurmayı ve çocuklarını yetiştirmeyi düşünmekte, çocukları yetişkin olduğunda ya da evden ayrıldıktan sonra iş hayatına girmektedir.
- **Rol Paylaşımı (İş ve Aile):** İşyerinde rol paylaşımında kadın iş yerindeki ağır sorumluluklarını yönetici ve çalışanlarına dağıtmakta böylece ailesi için kendine daha fazla zaman kalmaktadır. Aile içinde rol paylaşımında ise kadın, eşinden, diğer aile fertlerinden veya yardımcılarında destek almaktadır.

## 3.2. Örgütsel Stratejiler

### 3.2.1. Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi

Bireysel açıdan kariyer geliştirme, meslek yaşamında yaşam boyu ilerlemeyi yönetme sürecidir. Bu sürecin kalitesini, bireylerin doğası ve özellikleri yanında bireylerin topluma yaptıkları sosyal ve ekonomik katkılar belirlemektedir.<sup>213</sup> İşletme açısından kariyer geliştirme, işletmenin çalışanlarına sunduğu, kariyerlerin yönünü ve ilerlemesini etkileyen, bilgi veya kapasitelerin artmasını amaçlayan resmi ve yapılandırılmış etkinliklerdir.<sup>214</sup>

İşletmeler, yaptıkları performans değerlendirmeleri sonucu yüksek performans gösteren ve kariyer yapma konusunda istekli olan kadın çalışanlarını belirleyerek, onlara

---

<sup>212</sup> Dilek Zamantılı Nayır, "İşi ve Ailesi Arasındaki Kadın: Tekstil ve Bilgi İşlem Girişimcilerinin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 2008, ss. 637 - 638.

<sup>213</sup> Tony Watts, "Why Career Development Matters", *Careers England*, March 2004, [http://career.ibu.edu.ba/assets/userfiles/career/why\\_career\\_development\\_matters.pdf](http://career.ibu.edu.ba/assets/userfiles/career/why_career_development_matters.pdf), (09.10.2013).

<sup>214</sup> Hasan Hüseyin Uzunbacak, "Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2004.

çeşitli kariyer geliştirme programları sunmaktadır. Etkin işleyecek bir kariyer geliştirme programı aşağıda ifade edildiği gibi üç temel bileşenden oluşmaktadır:<sup>215</sup>

- **Kariyer Gereksiniminin Belirlenmesi:** Bazı işletmeler, psikolojik testler uygulayarak, simülasyon alıştırmaları yaparak veya çalışanları yoğun görüşmelere tabi tutarak, çalışanlarını kendi planlarını yapmaya ve kariyerleri hakkında en etkin kararları almaya yöneltmektedirler.
- **Kariyer Olanaklarının Geliştirilmesi:** İşletmeler çalışanların kariyer ihtiyaçlarını tatmin etmek için kariyer yolları oluşturmaktadırlar. Kariyer yollarının belirlenmesinde ilk önce iş ve görev tanımlarının yapılmasını sağlayan iş analizleri kullanılmaktadır. Çeşitli işlerin farklı bölümlerdeki iş gereklerinin analizi yapılarak, işletmelerdeki çoklu terfi yolları belirlenebilmektedir.
- **Gereksinim ve Olanakların Birleştirilmesi:** Çalışanların yetenek ve ihtiyaçları belirlendikten ve işletmenin kariyer fırsatları ortaya konduktan sonra bunlar birleştirilmekte ve önem sırasına göre sıralamaya gelmektedir.

Kariyer geliştirme programları, kadın çalışanların ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri onlara kazandırarak onların kariyer hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır.

### 3.2.2. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi

Çalışan kadınların kariyer sorunlarını çözmeye yardımcı olmak için işletmelerin kullandıkları stratejilerden bir diğeri erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme stratejisidir.

Erkek egemen örgüt kültürünü benimsemiş işletmelerde kariyer hedeflerini gerçekleştirmek isteyen kadın çalışanlar bireysel bazda pek çok strateji kullanmakta ancak işletmenin desteği olmadan kadın çalışanların bireysel çabaları yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle kadın çalışanlarına söz konusu durumla ilgili yardımcı olmak isteyen işletmeler, örgüt kültürlerinde köklü bir değişiklik yapmak zorundadırlar. Fakat işletmeler genellikle örgüt kültürünü değiştirmek yerine işletmelerdeki eğitimlerle, kadın çalışanların erkek kültürüne uyum sağlamasını amaçlamaktadırlar.<sup>216</sup>

---

<sup>215</sup>Yeşim Ünver, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerleme Sistemleri”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi, Ankara, 2005, s. 36.

<sup>216</sup>Taşkın ve Çetin, a.g.m., s. 25.



### 3.2.3. Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi

Çalışan kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi yönünde işletmelerin kullandığı stratejilerden bir diğeri, kadın çalışanları sosyal haklardan yararlandırma stratejisidir. Söz konusu sosyal haklardan bazıları, sosyal güvenlik hakları, sendikal örgütlenme hakkı, doğum izni, yasal izin gibi haklardır. İşletmeler, sadece pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadın çalışanları değil, işletme bünyesinde görev yapan bütün çalışanları sosyal haklardan yararlandırmak zorundadır. Sendikalar işletmeler üzerindeki etkileriyle üst kademelerdeki yöneticileri kadın çalışanların analık ve doğum izni gibi özel izin ve hakları hakkında haberdar etmekte ve onlar da çalışanlarına bu hakların kullanılmasında kolaylık sağlamaktadırlar. Ayrıca işletmeler sosyal güvenlik konusunda kadın ve erkek çalışanlar arasında işlem eşitliğini de sağlamalıdır.<sup>217</sup>

### 3.2.4. Pozitif Ayrımcılık

Sosyal, ekonomik ve politik alanlarda doğuştan taşıdıkları özellikleri yüzünden geri planda tutulan azınlıkların dışlanmışlıklarını bir ölçüde azaltmak ve uzun vadede engellemek adına ortaya çıkan pozitif ayrımcılık kavramı, ayrımcılıktan kaynaklanan eşitsizliği, dışlanmış gruplara problemin kaynağına göre daha farklı haklar vererek çözmeyi hedeflemektedir.<sup>218</sup>

Kadınlara yönelik toplumsal ayrımcılığı ve işgücü piyasasındaki ayrımcılığı kısa vadede azaltmak ve uzun vadede eşitliği sağlamak için pozitif ayrımcılık önemli bir politika olmaktadır.<sup>219</sup> Pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla iş gücüne katılmak ya da yükselmek isteyen kadınların sayısını artırabilmek için, her bir işe alım ve yükselme sürecinde bir ilan prosedürü geliştirilebilmektedir. Böylece kadınlar iş ve yükselme fırsatları hakkında geniş çaplı bilgiye sahip olarak biçimsel olmayan ağlara girememekten kaynaklanan dezavantajlarını yok edebilmektedirler.<sup>220</sup>

Bazı konularda diğer kişilerle eşit olmadıkları gerekçesiyle belirli gruplara ayrıcalıklar tanıyarak onları destekleme anlamına gelen pozitif ayrımcılık, bazı kişi ve

---

<sup>217</sup> Taşkın ve Çetin, a.g.m., s. 25.

<sup>218</sup> Yeter Demir Uslu, "Pozitif Ayrımcılık", **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**, 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, Nisan 2011, s. 318.

<sup>219</sup> Buket Akdöl, "Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2009, s. 83.

<sup>220</sup> A.g.e., s. 92.

gruplar tarafından eleştirilmektedir. Pozitif ayrımcılığa karşı olan argümanlar genellikle, bir gruba karşı uygulanan pozitif ayrımcılığın sonucunun otomatik olarak başka bir negatif ayrımcılığı doğurduğu ilkesine dayanmaktadır. Örneğin, bir kadın bir iş görüşmesinde pozitif ayrımcılık sebebiyle avantajlı olmasına karşın, bir erkek aynı iş görüşmesinde dezavantajlı konumda yer almaktadır.<sup>221</sup>

### 3.2.5. Aile Dostu ve Esnek Örgüt Yapısına Sahip Olma Stratejisi

“Eş - anne” ve “iş kadını” rollerinin her ikisini birden üstlenmek zorunda kalan kadınlar, çoğunlukla iş ve aile dengesini kuramamaktadırlar. Bu durum kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarında engel teşkil ederken, kadınların bireysel çabaları bu engeli aşmakta yetersiz kalmaktadır. Söz konusu problemin çözümünde, kadın çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak isteyen işletmeler, aile dostu ve esnek örgüt yapısına sahip olma stratejisini kullanmaktadırlar.

Aile dostu işletmeleri, çalışanlarının işin gerektirdiği sorumluluklar ile özel yaşamın yükümlülüklerini dengeleme konusundaki çabalarına destek veren işletme kültürü, politikaları ve uygulamalarına sahip olan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür.<sup>222</sup>

Aile dostu işletmeler benimsedikleri bazı politikalarla diğer örgütsel yapılardan ayrılmaktadırlar. Bu politikalar şunlardır:<sup>223</sup>

- Çalışanların ailevi ihtiyaçlarına ve sınırlarına duyarlılık,
- Çalışanların ailevi ve kişisel değerlerine duyarlılık,
- Demografik farklılıklara duyarlılık,
- Esnek örgüt kültürü,
- Aileye duyarlı yöneticiler.

Görüldüğü üzere aile dostu işletmeler, uyguladıkları pek çok politika bakımından diğer işletmelerden farklılık göstermekte ve bu durum aile dostu işletmelerde çalışan kadınlar için bir dizi avantaj oluşturmaktadır. Kariyer hedeflerini gerçekleştirmekte

---

<sup>221</sup> Bryan Harrell, **Positive Discrimination- Is It an Oxymoron?**, December 2012, <http://riaus.org.au/articles/positive-discrimination-is-it-an-oxymoron/?output=pdf>, (15. 05. 2013).

<sup>222</sup> Lynn Perry Wooten, “Creating the Family - Friendly Organization”, **Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow’s Thought Leaders**, John Wiley & Sons, Hoboken, 2004, p. 257.

<sup>223</sup> İlker H. Çarıkçı, “Örgütlerin Aile Yaklaşımı Çerçevesinde Aile Dostu Örgüt Yapıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2001, s. 130.

zorlanan kadınlar, aile dostu işletmeler sayesinde yaşadıkları iş ve aile ikileminden kurtulmakta ve işlerine daha iyi konsantre olabilmektedirler. Kadın çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri yönünde aile dostu örgüt politikasını benimseyen işletmelerin kullandıkları bir diğer strateji de esnek örgüt kültürünü benimsemektir. İş ve aile ikilemi arasında kalan kadınlar, esnek çalışmaya yönelmek istemekte ve bu durum karşısında işletme yönetiminden destek beklemektedirler. Kadınların esnek çalışmaya yönelmeleri çalışma saatlerini azaltmaktan çok, çalıştıkları saatleri kendilerinin kontrol etmek istemesinden kaynaklanmaktadır. Kadınlar genelde terfi etmede sorun yaşayacakları düşüncesiyle esnek çalışma saatlerinden yararlanmak istememektedirler. Bu nedenle üst yönetim kadın çalışanları esnek çalışma saatlerinin yükselmeyi engellemeyeceğine inandırmalıdır. Kadınların esnek çalışma saatleri konusundaki fikirleri değiştirilmeye çalışılırken, terfi etmede önlerinin kesilmeyeceği ancak terfi süresinin gecikebileceği anlatılmalıdır.<sup>224</sup>

---

<sup>224</sup> Akdöl, a.g.e., s. 82.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER SORUNLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BURSA İLİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölüm, çalışmanın teori kısmında verilen bilgilerin yapılan uygulama çalışmasıyla desteklenmesi amacıyla yönelik olarak oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlamaları, yöntemi ve sonuçların değerlendirilmesi bu bölümde incelenecektir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan yerli ve yabancı literatür araştırması sonucu çalışmanın teorik kısmında belirtildiği üzere, çalışan kadınların karşılaştıkları sorunların kariyer ilerlemelerini engellediği görülmüştür. Buradan hareketle bu çalışmada Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer ilerlemelerini engelleyen kariyer sorunları ve kariyer sorunlarının sektöre göre farklılaşma durumu belirlenecektir.

#### 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı, Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlardan oluşmaktadır. Tek bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler yerine farklı sektörlerde (finans, perakende, ilaç, iletişim, gıda, makine, otomotiv, inşaat, kozmetik ve eğitim) faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınlar araştırma kapsamına alınmıştır. Temsil yeteneğini güçlendirmek için, şehrin belirli bir bölgesi ele alınmamış olup, şehrin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler araştırma alanı içinde yer almıştır.

#### 3. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI

Araştırmanın en önemli sınırlamaları, çalışmaya ayrılacak zamanın ve parasal kaynağın kısıtlı olmasıdır. Örneklem grubunda yer alan ve satış alanında çalışan kadınların genel olarak sahada görev yapmalarından dolayı kendilerine ulaşma konusunda yaşanan güçlükler bir diğer sınırlamayı oluşturmaktadır. Son olarak pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların şirket politikalarında yer alan gizlilik esası ve anket sorularının uzun olması gerekçe gösterilerek çalışmaya katılmayı reddetmeleri, mesai saatleri içinde yüz

yüze görüşme yapmak konusundaki isteksizlikleri ve zaman ayırma konusundaki yetersizlikleri de araştırmanın diğer önemli sınırlamalarını oluşturmaktadır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın gerçekleştirilmesiyle ilgili uygulamalar ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

##### 4.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Yöntemi

Araştırma konusu ve amacına paralel olarak araştırmanın ana kütlesi, Bursa ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlardan oluşmaktadır. Ana kütle belirlenirken, “cinsiyet” faktörü dışında, hiçbir demografik faktör sınırlaması yapılmamıştır.

Araştırmada, ana kütle birimlerini gösteren bir listenin olmaması sebebiyle ana kütleyle dahil olan pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların sayısı kesin olarak belirlenememiştir. Ana kütleyle üye olanların sayısının kesin olarak belirlenememesi, araştırmanın maliyeti ve süresi gibi kısıtlayıcı faktörler de dikkate alınarak örneklem yöntemi seçiminde olasılığa dayalı olmayan tekniklerden *kartopu örneklem yöntemi* kullanılmıştır. Kartopu örneklem yöntemi, “örneklem girmeye uygun bir veya birkaç kişiyle temas kurulmasının ardından, bu kişi veya kişilerin yardımıyla diğer bir kişiyle görüşüp zincirleme olarak örneklemi oluşturma işlemi”<sup>225</sup> olarak tanımlanabilmektedir. Bu yöntem, bir birimden başlayıp giderek artan sayıda örneklem birimine ulaşıldığı için yuvarlandıkça büyüyen bir kartopuna benzetilmiş ve bu nedenle bu adı almıştır.<sup>226</sup> Tüm örneklem yöntemlerinde olduğu gibi kartopu örneklem yönteminin de avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Kartopu örneklem yönteminin avantajları ve dezavantajları şunlardır:<sup>227</sup>

##### *Kartopu örneklem yönteminin avantajları*

- Diğer örneklem yöntemleri kullanılarak ulaşılması zor olan kesimlere ulaşmada kolaylık sağlamaktadır.

<sup>225</sup> Selim Kılıç, “Örneklem Yöntemleri”, *Journal of Mood Disorders*, Vol. 3, No. 1, 2013, p. 44.

<sup>226</sup> Aşın Koçak Turhanoglu ve diğerleri, *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Web – Ofset Tesisleri, Eskişehir, Temmuz 2012, s. 156.

<sup>227</sup> Mirela Cristina Voicu and Alina Mihaela Babonea, “Using the Snowball Method in Marketing Research on Hidden Populations”, *Challenges of the Knowledge Society*, January 2011, p. 1345.

- Zor ve karmaşık bir planlama gerektirmediği gibi, diğer örnekleme yöntemlerine kıyasla daha az personel gerektirmektedir.

#### *Kartopu örnekleme yönteminin dezavantajları*

- Örnekleme girmeye uygun birimlerden seçilen çekirdek örneklem, araştırmacı tarafından keyfi olarak belirlenmektedir. Bu durum, örnekleme seçilecek olan birimlerin örnekleme girme şanslarının eşit olmadığını göstermektedir.

Örneklem seçimi yapılırken, belirlenen 10 sektörün her biri içerisinde örnekleme girmeye uygun bir veya birkaç kişiyle temas kurulmuş, temas kurulan kişiler aracılığıyla örnekleme girmeye uygun diğer kişilere ulaşılmış ve bu şekilde zincirleme olarak örneklem seçimi tamamlanmıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Süresi**

Araştırma 25 Mayıs 2013 ile 20 Haziran 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, araştırmada güvenilirliği arttırmak, zaman sınırlamasını azaltmak ve anketlerin geri dönüş oranının yüksek olmasını sağlamak için veri toplama yöntemi olarak *yüz yüze görüşmeyle anket* yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılması düşünülen anket formunun nicel kalitesini denetleyebilmek için örneklem grubunda yer alan 30 kadın çalışanla yüz yüze görüşmeyle anket yöntemi kullanılarak bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmayla, anket formunda yer alan soruların sırasını, anlaşılabilirliğini, cevaplama süresini test etmek ve anket formuna son şeklini vermek amaçlanmıştır. Anket formunda gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra, anket formu 173 kişiye yüz yüze görüşmeyle anket yöntemi kullanılarak uygulanmış ve kontrol edilerek geri alınmıştır. Dolayısıyla değerlendirmeye alınan anket sayısı 173'dür.

Anket formuyla elde edilen veriler, SPSS 15.0 for Windows paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde yer alan soruların analizi frekans dağılımları şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarını belirlemeye yönelik olarak 5'li Likert tipinde hazırlanan ve 33 ifadeyi içeren kariyer sorunları ölçeğine *Faktör Analizi* uygulanmıştır. Ayrıca, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarının sektöre göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla, *Kruskal Wallis Analizi* ve *Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)* uygulanmıştır.

Son olarak, araştırmacı tarafından hazırlanan kariyer sorunları ölçeğinin *geçerliliğini* test etmek amacıyla anket formunun üçünde bölümünde, House ve Rizzo tarafından (1972) geliştirilen *geçerliliği ve güvenilirliği* test edilmiş iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Kariyer sorunları ölçeği ile iş stresi ölçeği ilişkilendirilerek, kariyer sorunları ve iş stresi arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek için *Korelasyon Analizi* uygulanmıştır.

### 4.3. Anket Formu

Yukarıda ifade edildiği gibi, araştırmada kullanılan anket formu (Bkz. Ek: 1) 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların demografik özelliklerinin tespitine yönelik 8 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarını saptamaya yönelik olan ve araştırmanın amacını gerçekleştirmede temel oluşturan sorular yer almaktadır. Yapılan yerli ve yabancı literatür araştırması sonucunda pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarını belirlemeye yönelik hazır bir ölçek bulunmadığından, ikinci bölümde yer alan anket sorularının hazırlanmasında Afza ve Newaz (2008)<sup>228</sup> tarafından yapılan çalışma ile Obamiro ve Obasan (2013)<sup>229</sup> tarafından yapılan çalışmada kullanılan soru formlarından yararlanılmıştır. Araştırmacı tarafından söz konusu çalışmalardan yararlanılarak hazırlanan *kariyer sorunları ölçeği* 33 ifadeyi içerirken, ifadeler bu tür araştırmalarda yaygın olarak tercih edilen 5 dereceli Likert tipi ölçme aracı (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) yardımıyla ölçülmüştür.

Üçüncü bölümde, araştırmacı tarafından hazırlanan kariyer sorunları ölçeğinin *geçerliliğinin* sağlanması amacıyla yönelik olarak House ve Rizzo tarafından 1972 yılında geliştirilen *geçerliliği ve güvenilirliği* test edilmiş iş stresi ölçeği kullanılmıştır. İş stresi ölçeği 7 ifadeyi içerirken, ifadeler 5 dereceli Likert tipi ölçme aracı (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) yardımıyla ölçülmüştür.

---

<sup>228</sup> Syeda Rowan Afza and Mohammad Khaleq Newaz, "Factors Determining the Presence of Glass Ceiling and Influencing Women Career Advancement in Bangladesh", **BRAC University Journal**, Vol. 5, No. 1, 2008, pp. 85- 92.

<sup>229</sup> John Kolade Obamiro and Kehinde Obasan, "Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry", **Iranian Journal of Management Studies**, Vol. 6, No. 1, January 2013, pp. 77- 97.

#### 4.4. Araştırmanın Güvenilirliği

Güvenilirlik, bir ölçekte tüm değişkenlerin birbiriyle tutarlılığını ve iç uyumunu ortaya koyan bir kavramdır. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan tüm değişkenlerin varyanslarının genel ölçek toplam varyansına oranlanmasıyla bulunmaktadır. Cronbach alfa katsayısı 0 (sıfır) ve 1 (bir) değerleri arasında değişmektedir. Cronbach alfa değerinin en az % 70 olması istenmekle beraber, bazı araştırmalarda bu sınır % 60'a kadar çekilebilmektedir.<sup>230</sup>

Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarını saptamak için hazırlanan *kariyer sorunları ölçeğindeki* 33 ifadenin genel güvenilirliği  $\alpha = 0,874$  olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan (House ve Rizzo tarafından 1972'de geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş) *iş stresi ölçeği*, ölçeğin uygulandığı ülkenin toplum yapısı, hedef kitlenin nitelikleri, çalışma koşulları gibi faktörler dikkate alınarak güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve ölçeğin güvenilirliği  $\alpha = 0,850$  olarak bulunmuştur.

### 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler aşağıda ayrıntılı olarak yer almaktadır.

#### 5.1. Cevaplayıcılara İlişkin Bulgular

##### 5.1.1. Yaş Dağılımı

Anketi yanıtlayan kadınların yaş dağılımı incelendiğinde, en fazla katılımı 20 - 30 yaş aralığında yer alan kadınlar (95 kişi) gerçekleştirmiştir. Bu yaş aralığından sonra en fazla katılımı, 31 - 40 yaş aralığında yer alan kadınlar (58 kişi) oluşturmaktadır. Bunu 41 - 50 yaş aralığında yer alan kadınlar (18 kişi) takip etmekte ve ankete en az katılımı 51 - 60 yaş aralığında yer alan kadınlar (2 kişi) oluşturmaktadır. Bu dağılım tablo 3.1.'de görülmektedir. Buradan hareketle, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların % 88,4'ünün 20 - 40 yaş aralığında olduğu ifade edilebilir.

---

<sup>230</sup> Çalışkan, a.g.e., ss. 114 - 115.



**Tablo 3.1.** Cevaplayıcıların Yaş Dağılımı

Yaş Dağılımı	Frekans	Yüzde (%)
20- 30	95	54,9
31- 40	58	33,5
41- 50	18	10,4
51- 60	2	1,2
<b>Toplam</b>	173	100

### 5.1.2. Medeni Durum

Anketi yanıtlayan kadınların medeni durumları incelendiğinde % 35,3'ünün (61 kişi) bekar olduğu, % 27,7'sinin (48 kişi) evli ve çocuksuz olduğu, % 24,9'unun (43 kişi) evli ve çocuklu olduğu, % 8,1'inin (14 kişi) boşanmış ve çocuksuz olduğu ve son olarak % 4'ünün (7 kişi) boşanmış ve çocuklu olduğu görülmektedir. Bu dağılım tablo 3.2.'de görülmektedir.

**Tablo 3.2.** Cevaplayıcıların Medeni Durumu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	61	35,3
Evli ve çocuksuz	48	27,7
Evli ve çocuklu	43	24,9
Boşanmış ve çocuksuz	14	8,1
Boşanmış ve çocuklu	7	4,0
<b>Toplam</b>	173	100

### 5.1.3. Eğitim Durumu

Anketi yanıtlayan kadınların eğitim durumları incelendiğinde, en fazla katılım % 83,8 (145 kişi) ile üniversite mezunu olan kadınlardan oluşmaktadır. Buradan hareketle, bu araştırmanın gerçekleştirildiği sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama ve satış alanlarında daha çok üniversite mezunu olan kadınların görev yaptıkları ifade edilebilir. Ayrıca ankete katılanların % 8,7'sinin (15 kişi) lise ve % 7,5'inin (13 kişi) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu dağılım tablo 3.3'de görülmektedir.

**Tablo 3.3.** Cevaplayıcıların Eğitim Durumu

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Lise	15	8,7
Üniversite	145	83,8
Lisansüstü	13	7,5
<b>Toplam</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

#### **5.1.4. Mesleki Deneyim**

Anketi yanıtlayan kadınların mesleki deneyimi incelendiğinde, 1 - 5 yıl arası mesleki deneyime sahip olan kadınlar % 37 (64 kişi) ile anketi yanıtlayan kadınlar arasında en yüksek orana sahiptir. Bu oranı % 30,6 (53 kişi) ile 6 - 10 yıl arası mesleki deneyime sahip olan kadınlar takip etmektedir. 11 - 15 yıl arası mesleki deneyime sahip olan kadınlar ankete katılım oranının % 21,4'ünü (37 kişi), 16 - 20 yıl arası mesleki deneyime sahip olan kadınlar ise % 6,9'unu (12 kişi) oluşturmaktadır. Son olarak, anketi yanıtlayan kadınlar içerisinde % 4 (7 kişi) ile en düşük oranı mesleki deneyimi 21 yıl ve üzeri olan kadınların oluşturduğu görülmektedir. Buradan hareketle, bu araştırma için Bursa ilinde belirlenen sektörlerde, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların mesleki deneyimlerinin 1 - 5 yıl arasında yoğunlaştığı ifade edilebilir. Bu dağılım tablo 3.4'de görülmektedir.

**Tablo 3.4.** Cevaplayıcıların Mesleki Deneyimi

<b>Mesleki Deneyim</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1- 5 yıl	64	37,0
6- 10 yıl	53	30,6
11- 15 yıl	37	21,4
16- 20 yıl	12	6,9
21 yıl ve üzeri	7	4,0
<b>Toplam</b>	<b>173</b>	<b>100</b>

#### **5.1.5. Çalışılan İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısı**

Anketi yanıtlayan kadınların görev yaptıkları işletmelerin toplam çalışan sayıları incelendiğinde, 10 - 49 kişi aralığında çalışana sahip olan küçük ölçekli işletmelerde görev yapan kadınların % 33,5 oran (58 kişi) ile ankete en yüksek katılımı oluşturduğu görülmektedir. Bu oranı, hemen hemen eşit oranda olan % 28,9 (50 kişi) ile 50 - 249 kişi aralığında çalışana sahip olan orta ölçekli işletmelerde görev yapan kadınlar ile % 28,3 (49 kişi) ile 249 kişi ve üzeri çalışana sahip olan büyük ölçekli işletmelerde görev yapan

kadınlar takip etmektedir. Anket katılımının en düşük oranını ise % 9,2 (16 kişi) ile 1 - 9 kişi aralığında çalışana sahip olan mikro işletmeler sınıfında yer alan işletmelerde görev yapan kadınların katılımı oluşturmaktadır. Bu verilere ait dağılım tablo 3.5'de görülmektedir.

**Tablo 3.5.** Cevaplayıcıların Çalıştıkları İşletmelerin Çalışan Sayısı

<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1- 9 kişi	16	9,2
10- 49 kişi	58	33,5
50- 249 kişi	50	28,9
250 kişi ve üzeri	49	28,3
<b>Toplam</b>	173	100

#### **5.1.6. Gelir Durumu**

Anketi yanıtlayan kadınların gelir durumu incelendiğinde, % 46,8 (81 kişi) ile en yüksek katılımı 1001 - 2000 lira aralığındaki gelir düzeyine sahip olan kadınlar oluştururken, buna en yakın oranı anket katılımının % 42,2'sini (73 kişi) oluşturan ve gelir düzeyi 2001 - 3000 lira aralığında yer alan kadınlar takip etmektedir. Anket katılımının % 5,8'ini (10 kişi) 3001 - 4000 lira aralığında gelir düzeyine sahip kadınlar oluştururken, % 2,9'unu (5 kişi) 4001 lira ve üzerinde gelir düzeyine sahip olan kadınlar oluşturmaktadır. Anket katılımının en düşük oranını ise % 2,3 (4 kişi) ile 1000 lira ve altı gelir düzeyine sahip olan kadınların oluşturduğu görülmektedir. Buradan hareketle, bu araştırmaya katılan pazarlama ve satış alanlarında görevli kadınların % 89'unun gelir durumunun genel olarak 1000 - 3000 lira olduğu söylenebilir. Ankete katılan kadınların gelir düzeylerine ilişkin dağılım tablo 3.6'da görülmektedir.

**Tablo 3.6.** Cevaplayıcıların Gelir Durumu

<b>Gelir Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1000 lira ve altı	4	2,3
1001 - 2000 lira	81	46,8
2001 - 3000 lira	73	42,2
3001 - 4000 lira	10	5,8
4001 lira ve üzeri	5	2,9
<b>Toplam</b>	173	100

### 5.1.7. Sektör Dağılımı

Anketi yanıtlayan kadınların çalıştıkları sektörlerin dağılımı incelendiğinde, en yüksek katılımı % 17,3 (30 kişi) ile ilaç sektöründe çalışan kadınların oluşturduğu görülmektedir. % 12,7 (22 kişi) ile perakende sektöründe çalışan kadınlar anket katılımının en yüksek ikinci sırasında yer almakta, bunu % 12,1 (21 kişi) ile finans sektöründe çalışan kadınlar takip etmektedir. İletişim sektöründe görev yapan kadınlar % 11,6 (20 kişi) ile anket katılımının dördüncü sırasında yer almaktadır. Diğer oranlara bakıldığında, % 9,2 (16 kişi) ile kozmetik sektörü, % 8,7 (15 kişi) ile gıda sektörü, % 7,5 (13 kişi) ile otomotiv ve eğitim sektörleri, % 6,9 (12 kişi) ile inşaat sektöründe çalışan kadınların anket uygulamasında yer aldığı görülmektedir. Son olarak anket katılımının en düşük oranını ise % 6,4 (11 kişi) ile makine sektöründe çalışan kadınların oluşturduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan kadınların çalıştıkları sektörlerin dağılımı tablo 3.7.'de görülmektedir.

**Tablo 3.7.** Cevaplayıcıların Çalıştıkları Sektörler

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Finans	21	12,1
Perakende	22	12,7
İlaç	30	17,3
İletişim	20	11,6
Gıda	15	8,7
Makine	11	6,4
Otomotiv	13	7,5
İnşaat	12	6,9
Kozmetik	16	9,2
Eğitim	13	7,5
<b>Toplam</b>	173	100

### 5.1.8. Görev / Unvan

Anketi yanıtlayan kadınların görev / unvan dağılımlarına bakıldığında, anket katılımının en yüksek oranını % 80,9 (140 kişi) ile pazarlama/ satış elemanı pozisyonunda görev yapan kadınların oluşturduğu görülmektedir. Bu oranı, % 19,1 (33 kişi) ile pazarlama / satış yöneticisi pozisyonunda görev yapan kadınlar takip etmektedir. Görev / unvan dağılımı, tablo 3.8.'de görülmektedir.

**Tablo 3.8.** Cevaplayıcıların Görevi / Unvanı

Görev / Unvan	Frekans	Yüzde (%)
Pazarlama / Satış Yöneticisi	33	19,1
Pazarlama / Satış Elemanı	140	80,9
<b>Toplam</b>	173	100

Katılımcıların kişisel özelliklerine ait bilgiler yukarıda açıklanmıştır. Çalışmanın bundan sonraki aşamasında, kadınların kariyer sorunları ölçeğine yönelik olarak faktör analizi bulgularına yer verilmektedir.

## 5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, başta sosyal bilimler olmak üzere pek çok alanda sıkça kullanılan analiz tekniklerinden biridir. Faktör analizi, “birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik” olarak tanımlanmaktadır.<sup>231</sup>

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenin arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıda temel boyuta indirgemek veya özetlemek için kullanılmaktadır.<sup>232</sup> Buradan hareketle çalışmanın bu bölümünde, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarını belirleme amacına yönelik olarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Faktör analizi gerçekleştirilmeden önce, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarını belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anketin içsel tutarlılığı hesaplanmıştır. Yapılan içsel tutarlılık hesaplamasında cronbach alfa değeri 0,874 olarak bulunmuştur. Söz konusu değer % 70’in üzerinde olması nedeniyle içsel tutarlılık testi tekrarlanmamıştır.

İçsel tutarlılığın hesaplanmasından sonra, faktör analizinin yapılacağı örneklemin yeterliliğinin ölçümü Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) ölçümüyle yapılmış ve elde edilen değerler tablo 3.9’da belirtilmiştir:

<sup>231</sup> Zeki Çakmak, Ercan Taşkın ve Onur Şaylan, “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sisteminde Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 35, Mart- Nisan 2013, s. 7.

<sup>232</sup> Nuri Doğan ve T. Oğuz Başokçu, “İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması”, **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, Kış 2010, s. 65.

**Tablo 3.9.** Örneklemin Yeterliliğine İlişkin Kaiser - Meyer - Olkin Ölçüm Sonuçları

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser – Meyer - Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		<b>0,755</b>
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki- Kare	2629,282
	Df	528
	Sig.	,000

KMO değerleri (90 ve üzeri çok iyi, 80 - 89 iyi, 70 - 79 orta, 60 - 69 kötü, 50 - 59 çok kötü, 50 altı kabul edilemez) faktör analizinin iyi olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir.<sup>233</sup> Buradan hareketle tablo 3.9. incelendiğinde, KMO uygunluk değerinin 0,755 olduğu ve veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu görülmektedir. Ayrıca Bartlett testi sonucu anlamlılık (sig.) değeri 0,00 olarak bulunmuştur. (0,00 < 0,05)

KMO ve Bartlett ölçümlerinden sonra, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarını belirlemek için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinde, asal bileşenler tekniği (principal components) kullanılmış ve varimax rotasyonu yapılmıştır. Asal bileşenler tekniğine göre, değişkenler 10 faktör altında gruplandırılmıştır. Modele alınan faktör sayısı, öz değerleri 1'den büyük olan faktörlerin sayısını ifade etmektedir.<sup>234</sup> Faktörlere ilişkin varyans değerleri tablo 3.10.'da gösterilmektedir:

**Tablo 3.10.** Varyans Değerleri

	<b>Öz değerler</b>	<b>Açıklanan % Toplam Varyans</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>1</b>	4,256	12,898	12,898
<b>2</b>	3,228	9,781	22,680
<b>3</b>	2,396	7,261	29,941
<b>4</b>	2,226	6,746	36,687
<b>5</b>	1,915	5,802	42,488
<b>6</b>	1,903	5,767	48,256
<b>7</b>	1,809	5,483	53,739
<b>8</b>	1,773	5,372	59,110
<b>9</b>	1,706	5,171	64,281
<b>10</b>	1,688	5,117	<b>69,398</b>

<sup>233</sup> Çetin Semerci, "Kopya Çekmeye İlişkin Tutum Ölçeği", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 2003, ss. 230- 231.

<sup>234</sup> Semerci, a.g.e, s. 231.

Tablo 3.10. incelendiğinde, elde edilen 10 faktörün, toplam varyansın % 69'unu açıkladığı görülmektedir.

Faktör analizi dahilinde yapılan varimax rotasyonu sonucu, analizde yer alan her bir ifadeye (değişken) ilişkin faktör yükleri bulunmuş ve bu tablo 3.11.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.11.** Rotasyona Tabi Tutulmuş Faktör Yükleri

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6. Faktör	7. Faktör	8. Faktör	9. Faktör	10. Faktör
1	,420	,573	-,126	-,019	,032	,076	-,023	-,030	-,099	,163
2	,330	<b>,636</b>	-,073	-,078	,141	,106	,137	,067	-,149	,131
3	<b>,630</b>	,548	,106	-,071	,079	,202	-,210	,050	-,041	,041
4	,534	<b>,675</b>	,110	-,077	,017	,151	-,090	,052	-,050	,016
5	,123	<b>,769</b>	,034	,091	,135	,054	,255	-,177	-,016	-,051
6	,024	<b>,818</b>	,128	,109	-,051	-,080	,197	,001	,155	-,046
7	,354	,072	,221	-,272	-,069	,203	,126	-,212	,071	,320
8	<b>,681</b>	,205	,028	,032	,102	,082	,179	-,005	-,004	,147
9	,066	,280	,089	-,055	,214	,142	<b>,779</b>	,035	-,018	,035
10	,194	,085	,123	,003	-,135	-,217	<b>,675</b>	,138	,061	-,001
11	,371	,192	-,115	,160	,101	,110	,369	-,514	,106	-,038
12	,328	,143	-,028	,109	,193	,277	,346	-,541	,126	,003
13	<b>,786</b>	,111	,038	,000	,093	,005	,112	,059	,101	-,041
14	<b>,802</b>	,160	,068	,013	-,027	-,176	,048	,129	,071	-,042
15	,104	,127	,053	-,080	<b>,801</b>	,025	,032	-,105	-,073	,201
16	,099	,001	,103	,086	<b>,814</b>	,057	,057	-,071	,050	,085
17	,058	-,046	,035	,163	,099	-,069	,017	,167	,143	<b>,817</b>
18	,054	,143	,165	,150	,214	,070	-,013	-,093	,079	<b>,772</b>
19	,086	,031	<b>,848</b>	,102	,144	,020	,100	-,118	-,030	,104
20	,019	,073	<b>,822</b>	,077	,038	,105	,099	-,103	,109	,002
21	,064	-,020	<b>,809</b>	,232	,044	,120	-,045	,171	-,038	,123
22	,007	-,002	,113	,077	,137	<b>,840</b>	,027	,105	,163	,046
23	,099	,167	,115	,082	-,017	<b>,805</b>	-,058	-,122	,023	-,028
24	,107	-,096	-,015	,084	-,162	,060	,127	-,049	<b>,815</b>	,106
25	,218	,030	,062	,029	,208	,131	-,065	,035	<b>,789</b>	,116
26	,561	,247	,060	,141	,294	,194	,070	-,105	,231	,127
27	,302	-,039	-,012	,185	,009	,063	,322	<b>,604</b>	,193	,058
28	,242	,074	-,126	,087	-,083	,060	,172	<b>,741</b>	-,040	,014
29	,132	,138	,192	,460	,396	,119	-,082	,109	,159	-,071
30	-,151	,248	,145	<b>,637</b>	,007	-,115	-,154	-,052	,208	-,038
31	,188	-,091	,180	<b>,776</b>	-,064	,046	,111	,031	,025	,199
32	,112	-,103	,096	<b>,740</b>	,051	,289	,073	,071	-,116	,269
33	<b>,690</b>	,036	,029	,301	,044	,081	,125	,091	,238	,074

Tablo 3.11. incelendiğinde; analizde yer alan ifadelerin hangi faktör altında gruplandırılacağını belirleyen faktör yüklerinin koyu renk olarak belirtildiği görülmektedir. Söz konusu gruplandırma, faktör yükü 0,60 ve altında kalan ifadelerin analiz dışında bırakılması kriteri dahilinde yapılmıştır. Buradan hareketle, 33 ifade içerisinde 6 tanesi (1, 7, 11, 12, 26 ve 29 numaralı ifadeler), faktör yükü 0,60'ın altında kaldığı için analizden çıkarılmıştır.

Analizden çıkarılan ifadeler şunlardır:

1. Pazarlama ve satış alanlarına personel alımında cinsiyet faktörü etkilidir. (1 no.lu ifade)
2. Kadınların meslek gruplarına yönlendirilmesinde, mesleki cinsiyet ayrımı yapılmaktadır. (7 no.lu ifade)
3. Satış bölgelerinin belirlenmesinde, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır. (11 no.lu ifade)
4. Satış kotalarının belirlenmesinde, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır. (12 no.lu ifade)
5. Pazarlama ve satış departmanlarında çalışan erkek yöneticiler, hemcinslerini kayırmaktadırlar. (26 no.lu ifade)
6. Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, belirli bir süre sonra “tükenmişlik” durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. (29 no.lu ifade)

Belirlenen kriter dahilinde yukarıda belirtilen 6 ifadenin analizden çıkarılması sonucu, kalan 27 ifade 10 faktör olarak gruplandırılmış ve her bir faktör içerdiği ifadeleri (değişken) kapsayacak şekilde isimlendirilmiştir. İsimlendirilen faktör grupları, her bir faktör grubuna ait değişkenler ve değişkenlere ait faktör yükleri tablo 3.12’de ayrıntılı olarak belirtilmektedir:



**Tablo 3.12. Faktör Grupları, Değişkenleri ve Faktör Yükleri**

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>1. FAKTÖR: CAM TAVAN SENDROMU</b>	
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların terfi etmesinde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	0,630
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, yönetim pozisyonlarına ulaşmada yeterli fırsata sahip değildir.	0,681
Pazarlama ve satış alanlarında, üst düzey pozisyonlarda erkek egemenliği vardır.	0,786
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, üst düzey pozisyonlarda yeterli oranda yer almamaktadır.	0,802
İşletme kültürünün erkek egemen bir yapıya sahip olması, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyerlerini olumsuz etkilemektedir.	0,690
<b>2. FAKTÖR: İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA CİNSİYET AYRIMCILIĞI</b>	
Pazarlama ve satış alanlarında, personelin işine son verilmesinde cinsiyet faktörü etkilidir.	0,636
Pazarlama ve satış alanlarında çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır	0,675
Pazarlama ve satış alanlarında, benzer pozisyonlarda çalışan kadınlar ve erkekler arasında, ücret eşitsizliği vardır. (Prim faktörü göz önüne alınmamıştır)	0,769
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların, sosyal haklardan yararlanmasında cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır	0,818
<b>3. FAKTÖR: ÇOKLU ROL ÜSTLENME</b>	
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların, “ev kadını” ve “iş kadını” rollerini birlikte üstlenmesi, kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir	0,848
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, iş ve aile sorumluluklarının altından kalkabilmek için bir tür “mükemmel olma” hastalığına yakalanmaktadır.	0,822
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, iş ve aile dengesini kurmakta zorlanmaktadır.	0,809
<b>4. FAKTÖR: AİLE YAŞAMININ OLUMSUZ YÖNDE ETKİLENMESİ</b>	
Pazarlama ve satış alanlarında kariyer yapan kadınların eşlerinin de kariyer yapıyor olması, aile ve iş yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir.	0,637
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların uzun çalışma saatleri aile yaşamlarını olumsuz etkilemektedir.	0,776
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların iş seyahatleri, aile yaşamlarını olumsuz etkilemektedir.	0,740
<b>5. FAKTÖR: KARİYER BEKLENTİSİ</b>	
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, üst düzey pozisyonlara gelmede yeterince isteklidir.	0,801
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, üst düzey yönetici olmak için gerekli olan yetenek ve beceriye sahiptir.	0,814
<b>6. FAKTÖR: MENTOR EKSİKLİĞİ</b>	
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların mentor (danışman/ rehber) eksikliği yaşamaları kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir.	0,840
Pazarlama ve satış alanlarında mentor (danışman/ rehber) bulmada, kadınlar erkeklere göre daha fazla zorluk yaşamaktadır.	0,805
<b>7. FAKTÖR: ERKEK EGEMEN ÖRGÜT YAPISI</b>	
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, mesleki eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit oranda faydalanamamaktadır.	0,779
Pazarlama ve satış alanlarında, kadınlar erkeklerin baskın oldukları resmi olmayan iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	0,675
<b>8. FAKTÖR: KADIN YÖNETİCİLER TARAFINDAN KONULAN ENGELLER</b>	
Pazarlama ve satış departmanlarında çalışan kadın yöneticiler, hemcinslerine karşı kıskançlık duymakta ve onları birer tehdit olarak algılamaktadırlar.	0,604
Pazarlama ve satış alanlarında çalışanlar, kadın yönetici ile çalışmak istememekte dirler.	0,741
<b>9. FAKTÖR: TACİZ</b>	
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, cinsel tacize maruz kalmaktadırlar.	0,815
Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, psikolojik tacize (mobbing) maruz kalmaktadırlar.	0,789
<b>10. FAKTÖR: KALIPLAŞMIŞ TOPLUMSAL YARGILAR</b>	
Aynı mesleği icra eden kadınlar ve erkekler, toplum tarafından farklı algılanmaktadırlar.	0,817
“Kadının yeri, evidir” düşüncesi, toplum nazarında hala varlığını korumaktadır.	0,772

**1. Faktör: Cam Tavan Sendromu:** İlk faktör, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların en önemli kariyer sorunlarından birisi olan cam tavan sendromunun varlığına ilişkin 5 değişkeni içermektedir. Söz konusu alanlarda görev yapan kadınların, pazarlama ve / veya satış direktörlüğü gibi üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmada, erkeklerle eşit fırsatlara ve terfi olanaklarına sahip olmamaları, üst düzey pozisyonlarda erkek egemenliğinin olmasına ve kadınların üst düzey pozisyonlarda yeterli oranda yer almamasına neden olmaktadır. İşletme kültürünün erkek egemen bir yapıya sahip olması da, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların üst düzey pozisyonlarda yer almalarını engellemektedir. Buradan hareketle, bu faktör boyutunun teorik bilgiyi desteklediği görülmektedir.

**2. Faktör: İnsan Kaynakları Uygulamalarında Cinsiyet Ayrımcılığı:** Bu faktör, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların en sık karşılaştığı kariyer sorunlarından olan cinsiyet ayrımcılığının bir türü olan insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığını ifade etmektedir. Bu boyutta 4 değişken yer almakta ve söz konusu değişkenler, pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların işten çıkarılma, performans değerlendirme, ücretlendirme, sosyal haklardan yararlanma gibi insan kaynakları uygulamaları konusunda maruz kaldıkları cinsiyet ayrımcılığını ölçmeye yöneliktir. İşten çıkarılma, performans değerlendirme, ücretlendirme, sosyal haklardan yararlanma gibi konularda pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığı ve bu ayrımcılığın söz konusu kadınların kariyer ilerlemelerini durdurduğu veya yavaşlattığı belirtilmiştir. Bu anlamda söz konusu analiz sonuçları, teorik bilgiyi desteklemektedir.

**3. Faktör: Çoklu Rol Üstlenme:** Pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların, en sık karşılaştığı kariyer sorunlarından bir diğeri çoklu rol üstlenmedir. Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların “ev kadını” ve “iş kadını” rollerini birlikte üstlenmesi, kadınların iş ve aile sorumluluklarının altından kalkabilmek için bir tür mükemmel olma hastalığına yakalanmalarına veya iş ve aile dengesini kurmakta zorlanmalarına neden olmaktadır. Bu bağlamda, bu boyutta 3 değişken bulunmakta ve değişkenler çoklu rol üstlenmenin kadınların kariyer ilerlemeleri üzerinde yarattığı etkiyi ortaya koymaktadır. Analiz sonuçları, teorik bilgiyi destekler niteliktedir.

**4. Faktör: Aile Yaşamının Olumsuz Yönde Etkilenmesi:** Bu faktör, pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların, aile yaşamlarını olumsuz yönde etkileyen faktörleri ortaya koymaya yönelik olarak 3 değişkenden oluşmaktadır. Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların uzun çalışma saatleri ve iş seyahatleri gibi çalışma şartlarının mevcut olduğu işletmelerde görev yapmaları aile yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca söz konusu alanlarda çalışan ve kariyer hedefleri olan kadınların eşlerinin de kariyer yapıyor olması, eşler arasında mesleki çatışma yaratırken, eşler arasında birtakım uyum problemlerini de beraberinde getirmekte ve kadınların aile yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda analiz sonuçları, çalışmanın teorik kısmında yer alan bilgileri desteklemektedir.

**5. Faktör: Kariyer Beklentisi:** Bu faktör 2 değişkenden oluşmaktadır. Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların üst düzey pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli davranmaları ve üst düzey yönetici olmak için gerekli olan yetenek ve beceriye sahip olmaları, kadınların güçlü bir kariyer beklentisi içerisine girmesine neden olmaktadır. Bu durum, kadınları önemli pozisyonlarda görmek istemeyen tepe yönetim tarafından hoş karşılanmamakta ve kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarını engellenmektedir.

**6. Faktör: Mentor Eksikliği:** Bu faktör, pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların sık karşılaştığı bir kariyer sorunu olan mentor eksikliğini ortaya koymaya yönelik olan 2 değişkenden oluşmaktadır. Mentor, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, kadınlara yönelik önyargıların bulunması, cinsellikle ilgili dedikoduların çıkabileceği endişesi gibi nedenlerden dolayı erkek yöneticiler, kadınlarla mentorluk ilişkisi içerisine girmekten kaçınılmaktadırlar. Erkek yöneticilerin kadınlarla mentorluk ilişkisi içerisine girmekten kaçınmaları ve kadın mentorların azlığı nedeniyle, kadınlar mentor bulmada erkeklere göre daha fazla zorluk yaşamakta ve mentor eksikliği durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Yapılan analizin sonuçlarından ortaya çıkan mentor eksikliği boyutu, çalışmanın teorik kısmını desteklemektedir.

**7. Faktör: Erkek Egemen Örgüt Yapısı:** Bu faktör, 2 değişkenden oluşmaktadır. Geçmişten beri süregelen erkek egemen örgüt yapısı günümüz işletmelerinin bir çoğunda kendisini göstermeye devam ederken, bu örgütlerin erkek egemen bir yapıya sahip olması, pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların mesleki eğitim fırsatlarından

erkeklerle eşit oranda faydalanamamaları, erkeklerin baskın oldukları resmi olmayan iletişim ağlarına girmekte zorlanmaları gibi durumları ortaya çıkarmaktadır. Örgüt yapısı kaynaklı bu durumlar, kadınların kariyer ilerlemelerini engelleyen kariyer sorunlarından birini oluşturmaktadır. Çalışmanın teorik kısmında da örgüt yapısı kariyer sorunları içerisinde ele alınmıştır. Buradan hareketle, analiz sonuçlarının (bu boyut kapsamında) teorik kısmında yer alan bilgileri desteklediği görülmektedir.

**8. Faktör: Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:** Bu faktör, pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların kariyer ilerlemelerini engelleyen en önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır ve 2 değişkenden oluşmaktadır. Zorlu süreçlerden geçerek belirli bir kademeye ulaşan, pazarlama ve satış departmanlarında görevli kadın yöneticiler, kendi yerlerini alabilecekleri düşüncesiyle hemcinslerine karşı kıskançlık duymakta ve onları birer tehdit olarak algılayabilmektedirler. Bu durum, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer ilerlemeleri için engel teşkil etmekte, kadın çalışanlar kadın yöneticiyle çalışmak istememektedirler. Bu bağlamda analiz sonuçları, çalışmanın teorik kısmında yer alan bilgileri desteklemektedir.

**9. Faktör: Taciz:** Bu faktör, pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların karşılaştıkları “cinsel taciz” ve “psikolojik taciz (mobbing)” durumlarını gösteren 2 alt değişkenden oluşmaktadır. Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, işyerlerinde veya işleri gereği yapılan ziyaretlerde (özellikle saha satışında görevli olan kadınlar) fiziki veya sözel cinsel tacize ve / veya psikolojik tacize maruz kalabilmektedirler. Bu durum, kadınların işlerini kaybetme korkusu, suçlu bulunacakları endişesi, söz konusu davranışı ispat edemeyecekleri düşüncesi gibi birtakım nedenlerle, kadınları işi bırakma veya iş değiştirme gibi eylemlere zorlamaktadır. Dolayısıyla taciz, kadınların kariyer ilerlemelerini engelleyen en önemli kariyer sorunlarından birini oluşturmaktadır. Bu bağlamda analiz sonuçları, çalışmanın teorik kısmını desteklemektedir.

**10. Faktör: Kalıplaşmış Toplumsal Yargılar:** Bu faktör, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların çok sık karşılaştığı kariyer sorunlarından olan kalıplaşmış toplumsal yargıları ölçmeye yönelik 2 değişkenden oluşmaktadır. Çalışmanın teorik kısmında belirtildiği gibi “kadının yeri evidir” düşüncesinin toplum nazarında hala varlığını koruduğu ve pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların ve erkeklerin

toplum tarafından farklı algılandığı bu araştırma sonucunda da ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda analiz sonuçları, söz konusu bilgileri desteklemektedir.

### 5.3. Varyans Analizi (ANOVA)

Varyans analizi (ANOVA), gözlenen varyansı çeşitli kısımlara ayırma yöntemiyle, bazı değişkenlerin başka bir değişken üzerindeki etkisini incelemeye yarayan bir grup modelleme türü ve bu modellerle ilişkili işlemlere verilen genel isimdir.<sup>235</sup>

Araştırmanın bu bölümünde, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarının sektöre göre farklılaşma durumu analiz edilecektir. Başka bir ifadeyle, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların maruz kaldıkları kariyer sorunlarının, görev yaptıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediği test edilecektir. Bu bağlamda, her bir faktöre “üç ya da daha fazla düzeyi bulunan bağımsız bir değişkenin, sürekli bir bağımlı değişkene etkisini ölçmeyi amaçlayan bir analiz yöntemi<sup>236</sup>” olan *Tek Yönlü Varyans Analizi* uygulanacaktır.

Varyans analizi yapabilmek için bazı varsayımların (toplanabilirlik varsayımı, homojen varyans varsayımı, hataların tesadüfi, normal dağılımlı olması varsayımı) tutması gerekmektedir. Bunun için bu varsayımların her birinin ayrı ayrı istatistik testleri vardır. Bu testler yapıldıktan sonra tüm varsayımlar tutuyorsa varyans analizine geçilmektedir. Genellikle varyans analizinin varsayımlarından yalnızca homojenlik testi (varyansların homojenliği varsayımı) yapılmaktadır. Varyanslar homojense diğer varsayımların da bu varsayımla sıkı ilişkili olmasından dolayı tuttuğu düşünülmekte ve varyans analizine geçilmektedir.<sup>237</sup>

Varyans analizi yapabilmek için verilere ait varyansların homojenliği test edilmiş ve elde edilen değerler tablo 3.13’te gösterilmiştir.

---

<sup>235</sup> Nuri Çelik, “Kadınlarda FG Skorları İçin Kategorik Varyans Analizi”, **International Anatolia Academic Online Journal- Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, 2013, s. 4.

<sup>236</sup> Varyans Analizi- ANOVA- F Testi, [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:M7hNK-9KL4kJ:https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/308/40410396\\_8anova.pptx+&cd=11&hl=tr&ct=clnk&gl=tr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:M7hNK-9KL4kJ:https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/308/40410396_8anova.pptx+&cd=11&hl=tr&ct=clnk&gl=tr) (20.08.2013).

<sup>237</sup> Ercan Efe, Yüksel Bek ve Mustafa Şahin, **SPSS’te Çözümleri İle İstatistik Yöntemler 2**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Rektörlüğü- Bilgisayar Araştırma Ve Uygulama Merkezi (Yayın No. 10), Kahramanmaraş, 2000, ss. 23 - 24.

**Tablo 3.13.** Varyansların Homojenliği

	<b>F</b>	<b>Df1</b>	<b>Df2</b>	<b>Sig.</b>
Cam Tavan Sendromu	3,859	9	163	<b>,000</b>
İK Uygulamalarında Cinsiyet Ayrımcılığı	3,966	9	163	<b>,000</b>
Çoklu Rol Üstlenme	,931	9	163	,500
Aile Yaşamının Olumsuz Yönde Etkilenmesi	1,167	9	163	,319
Kariyer Beklentisi	,399	9	163	,934
Mentor Eksikliği	,822	9	163	,597
Erkek Egemen Örgüt Yapısı	,849	9	163	,572
Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	1,267	9	163	,259
Taciz	2,067	9	163	,035
Kalıplaşmış Toplumsal Yargılar	3,173	9	163	<b>,001</b>

Varyansların homojenliği varsayımının sağlanabilmesi için, sig. (p) değerinin 0,05'den büyük olması gerekmektedir. Cam tavan sendromu, İK uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı ve kalıplaşmış toplumsal yargılar değişkenlerinin sig. değerleri 0,05'den küçük olduğu için varyansları homojen dağılmamıştır. Buradan hareketle, cam tavan sendromu, İK uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı ve kalıplaşmış toplumsal yargılar değişkenlerinin sektöre göre farklılaşma durumları, non - parametrik bir analiz yöntemi olan *Kruskal Wallis Analizi* ile belirlenecektir.

Çoklu rol üstlenme, aile yaşamının olumsuz yönde etkilenmesi, kariyer beklentisi, mentor eksikliği, erkek egemen örgüt yapısı, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve taciz değişkenlerinin, sig. değerleri 0,05'den büyük olduğu için varyansları homojen dağılmıştır. Söz konusu değişkenlerin sektöre göre farklılaşma durumları, *Tek Yönlü Varyans Analizi* ile belirlenecektir.

### **5.3.1. Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Bu test, Tek Yönlü Varyans Analizinin non - parametrik karşılığıdır. Cam tavan sendromu, İK uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı ve kalıplaşmış toplumsal yargılar değişkenlerine uygulanan Kruskal Wallis analizleri aşağıda yer almaktadır:

- **Sektör ve Cam Tavan Sendromu**

**H<sub>0</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların cam tavan sendromuna maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların cam tavan sendromuna maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir.

**Tablo 3.14.** Cam Tavan Sendromu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

Sektör	Kişi Sayısı	Sıra Ortalaması	Df	Ki- Kare	Sig.
Eğitim	13	119,888	9	46,129	,000
Makine	11	117,41			
Otomotiv	13	111,88			
İlaç	30	107,98			
İnşaat	12	97,17			
İletişim	20	93,95			
Gıda	15	82,27			
Perakende	22	64,80			
Finans	21	54,52			
Kozmetik	16	41,09			
Toplam	173				

Tablo 3.14. incelendiğinde, sig. değerinin 0,00 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların cam tavan sendromuna maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir. Dolayısıyla, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir. Buradan hareketle, Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların, cam tavan sendromuna en fazla maruz kaldıkları 3 sektör, eğitim, makine ve otomotiv sektörleridir.

- **Sektör ve İK Uygulamalarında Cinsiyet Ayrımcılığı**

**H<sub>0</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir.

**Tablo 3.15.** İK Uygulamalarında Cinsiyet Ayrımcılığı Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

Sektör	Kişi Sayısı	Sıra Ortalaması	Df	Ki- Kare	Sig.
İlaç	30	109,02	9	25,028	,003
Makine	11	99,36			
Otomotiv	13	99,12			
Eğitim	13	98,12			
Perakende	22	93,11			
İletişim	20	92,43			
İnşaat	12	82,54			
Gıda	15	80,47			
Finans	21	61,05			
Kozmetik	16	46,69			
Toplam	173				

Tablo 3.15. incelendiğinde, sig. değerinin 0,003 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir. Dolayısıyla, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir, H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir. Buradan hareketle, Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların İK uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığına en fazla maruz kaldıkları 3 sektör, ilaç, makine ve otomotiv sektörleridir.

- **Sektör ve Kalıplaşmış Toplumsal Yargular**

**H<sub>0</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kalıplaşmış toplumsal yargılara maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kalıplaşmış toplumsal yargılara maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir.



**Tablo 3.16.** Kalıplaşmış Toplumsal Yargılar Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

Sektör	Kişi Sayısı	Sıra Ortalaması	Df	Ki- Kare	Sig.
Gıda	15	108,97	9	15,028	,074
İletişim	20	105,95			
İnşaat	12	99,58			
İlaç	30	94,03			
Eğitim	13	92,00			
Makine	11	88,86			
Otomotiv	13	72,62			
Kozmetik	16	72,34			
Perakende	22	70,30			
Finans	21	69,52			
Toplam	173				

Tablo 3.16. incelendiğinde, sig. değerinin 0,074 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kalıplaşmış toplumsal yargılara maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez. Dolayısıyla,  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  hipotezi reddedilir.

### 5.3.2. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

- **Sektör ve Çoklu Rol Üstlenme**

**H<sub>0</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların çoklu rol üstlenmeleri sonucu birtakım güçlüklerle maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların çoklu rol üstlenmeleri sonucu birtakım güçlüklerle maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir.

**Tablo 3.17.** Çoklu Rol Üstlenme Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler

Çoklu Rol Üstlenme	Kişi Sayısı	Ortalama Değer	Standart Sapma
Finans	21	3,86	,680
Perakende	22	3,73	,946
İlaç	30	4,03	,898
İletişim	20	4,02	,671
Gıda	15	3,89	,932
Makine	11	3,73	,929
Otomotiv	13	3,51	,715
İnşaat	12	3,50	1,030
Kozmetik	16	3,67	,974
Eğitim	13	3,72	,870
<b>Toplam</b>	173	3,81	,860

Tablo 3.17’de yer alan ortalama değer sütunu incelendiğinde, Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların, çoklu rol üstlenme sonucu yaşanan güçlüklerle yoğun olarak maruz kaldıkları 3 sektör, ilaç, iletişim ve gıda sektörleridir. Ancak, bu durumun rastlantısal ya da gerçek olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA tablosunun incelemesi gerekmektedir.

**Tablo 3. 18.** Çoklu Rol Üstlenmenin, Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	5,453	9	,606	,810	,607
Gruplar İçi	121,884	163	,748		
Toplam	127,337	172			

ANOVA tablosunun sig. (anlamlılık) sütunundaki değer 0,607 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den büyük olduğu için pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların çoklu rol üstlenmeleri sonucu birtakım güçlüklerle maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez. Dolayısıyla,  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  hipotezi reddedilir.

- **Sektör ve Aile Yaşamının Olumsuz Yönde Etkilenmesi**

**H<sub>0</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların aile yaşamlarının olumsuz yönde etkilenmesi, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların aile yaşamlarının olumsuz yönde etkilenmesi, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir.

**Tablo 3.19.** Aile Yaşamının Olumsuz Yönde Etkilenmesi Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler

Aile Yaşamının Olumsuz Yönde Etkilenmesi	Kişi Sayısı	Ortalama Değer	Standart Sapma
Finans	21	3,90	,676
Perakende	22	3,58	,938
İlaç	30	3,91	,567
İletişim	20	3,78	,686
Gıda	15	4,18	,733
Makine	11	3,79	,704
Otomotiv	13	3,46	,420
İnşaat	12	4,08	,669
Kozmetik	16	3,69	,725
Eğitim	13	3,87	,632
<b>Toplam</b>	173	3,82	,701

Tablo 3.19’da yer alan ortalama değer sütunu incelendiğinde, Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların, aile yaşamlarını olumsuz yönde en fazla etkileyen 3 sektör, gıda, inşaat ve ilaç sektörleridir. Ancak, bu durumun rastlantısal ya da gerçek olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA tablosunun incelemesi gerekmektedir.

**Tablo 3. 20.** Aile Yaşamının Olumsuz Yönde Etkilenmesinin Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	6,488	9	,721	1,505	,150
Gruplar İçi	78,076	163	,479		
Toplam	84,564	172			

ANOVA tablosunun sig. (anlamlılık) sütunundaki değerin 0,150 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların aile yaşamlarının olumsuz yönde etkilenmesi, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez. Dolayısıyla,  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  hipotezi reddedilir.

- **Sektör ve Kariyer Beklentisi**

**H<sub>0</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer beklentisi nedeniyle birtakım güçlüklerle maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer beklentisi nedeniyle birtakım güçlüklerle maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir.

**Tablo 3.21.** Kariyer Beklentisi Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler

<b>Kariyer Beklentisi</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>	<b>Standart Sapma</b>
Finans	21	4,36	,615
Perakende	22	4,61	,533
İlaç	30	4,65	,658
İletişim	20	4,48	,617
Gıda	15	4,57	,530
Makine	11	4,64	,452
Otomotiv	13	4,62	,506
İnşaat	12	4,58	,515
Kozmetik	16	4,25	,606
Eğitim	13	4,35	,625
<b>Toplam</b>	173	4,51	,584

Tablo 3.21'de yer alan ortalama değer sütunu incelendiğinde, Bursa ilinde, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların, kariyer beklentisi nedeniyle birtakım güçlüklerle en fazla maruz kaldıkları 3 sektör, ilaç, makine ve otomotiv sektörleridir. Ancak, bu durumun rastlantısal ya da gerçek olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA tablosunun incelenmesi gerekmektedir.

**Tablo 3.22.** Kariyer Beklentisinin Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması  
(ANOVA Sonuçları)

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Gruplar Arası	3,199	9	,355	1,044	,408
Gruplar İçi	55,515	163	,341		
Toplam	58,714	172			

ANOVA tablosunun sig. (anlamlılık) sütunundaki değer 0,408 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer beklentisi nedeniyle birtakım güçlüklerle maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez. Dolayısıyla,  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  hipotezi reddedilir.

- **Sektör ve Mentor Eksikliği**

**H<sub>0</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların mentor eksikliği yaşamaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların mentor eksikliği yaşamaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir.

**Tablo 3.23.** Mentor Eksikliği Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler

<b>Mentor Eksikliği</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>	<b>Standart Sapma</b>
Finans	21	3,57	,856
Perakende	22	3,57	,917
İlaç	30	3,42	,732
İletişim	20	3,65	,860
Gıda	15	3,67	,772
Makine	11	3,68	,462
Otomotiv	13	3,65	,658
İnşaat	12	3,50	,798
Kozmetik	16	2,88	,806
Eğitim	13	3,46	,691
<b>Toplam</b>	<b>173</b>	<b>3,50</b>	<b>,793</b>

Tablo 3.23’de yer alan ortalama değer sütunu incelendiğinde, Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların, mentor eksikliğine en fazla maruz kaldıkları 3 sektör, makine, gıda ve iletişim / otomotiv sektörleridir. Ancak, bu durumun rastlantısal ya da geręek olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA tablosunun incelenmesi gerekmektedir.

**Tablo 3.24.** Mentor Eksikliğinin Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Gruplar Arası	8,224	9	,914	1,489	,156
Gruplar İçi	100,025	163	,614		
Toplam	108,249	172			

ANOVA tablosunun sig. (anlamlılık) sütunundaki değerin 0,156 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den büyük olduğu için pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların mentor eksikliği yaşamaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez. Dolayısıyla,  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  hipotezi reddedilir.

- ***Sektör ve Erkek Egemen rgt Yapısı***

**H<sub>0</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların erkek egemen örgüt yapısından kaynaklanan birtakım sorunlara maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların erkek egemen örgüt yapısından kaynaklanan birtakım sorunlara maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir.

**Tablo 3.25.** Erkek Egemen Örgüt Yapısı Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler

Erkek Egemen Örgüt Yapısı	Kişi Sayısı	Ortalama Değer	Standart Sapma
Finans	21	2,88	,907
Perakende	22	3,64	,915
İlaç	30	3,43	,838
İletişim	20	3,13	,793
Gıda	15	3,17	1,063
Makine	11	3,00	,707
Otomotiv	13	3,08	,703
İnşaat	12	3,75	,754
Kozmetik	16	2,63	,645
Eğitim	13	3,31	,902
<b>Toplam</b>	173	3,22	,880

Tablo 3.25’de yer alan ortalama değer sütunu incelendiğinde, Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların, erkek egemen örgüt yapısından kaynaklanan sorunlara en fazla maruz kaldıkları 3 sektör, inşaat, perakende ve ilaç sektörleridir. Ancak, bu durumun rastlantısal ya da gerçek olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA tablosunun incelenmesi gerekmektedir.

**Tablo 3.26.** Erkek Egemen Örgüt Yapısının Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	17,748	9	1,972	2,786	,005
Gruplar İçi	115,373	163	,708		
Toplam	133,121	172			

ANOVA tablosunun sig. (anlamlılık) sütunundaki değer 0,005 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den küçük olduğu için pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların erkek egemen örgüt yapısından kaynaklanan sorunlara maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir. Dolayısıyla,  $H_1$  hipotezi kabul edilir,  $H_0$  hipotezi reddedilir.

- **Sektör ve Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller**

**H<sub>0</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kadın yöneticiler tarafından konulan engellere maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kadın yöneticiler tarafından konulan engellere maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir.

**Tablo 3.27.** Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler

<b>Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>	<b>Standart Sapma</b>
Finans	21	3,38	1,083
Perakende	22	2,98	1,085
İlaç	30	3,25	1,089
İletişim	20	3,60	,897
Gıda	15	3,47	1,077
Makine	11	3,14	,809
Otomotiv	13	3,15	,987
İnşaat	12	3,50	,879
Kozmetik	16	2,84	,978
Eğitim	13	3,46	,558
<b>Toplam</b>	<b>173</b>	<b>3,27</b>	<b>,989</b>

Tablo 3.27’de yer alan ortalama değer sütunu incelendiğinde, Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların, kadın yöneticiler tarafından konulan engellere en fazla maruz kaldıkları 3 sektör, iletişim, inşaat ve gıda sektörleridir. Ancak, bu durumun rastlantısal ya da gerçek olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA tablosunun incelenmesi gerekmektedir.

**Tablo 3.28.** Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engellerin Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Gruplar Arası	9,304	9	1,034	1,060	,395
Gruplar İçi	158,927	163	,975		
Toplam	168,231	172			



ANOVA tablosunun sig. (anlamlılık) sütunundaki değerin 0,395 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kadın yöneticiler tarafından konulan engellere maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez. Dolayısıyla,  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  hipotezi reddedilir.

- **Sektör ve Taciz**

**$H_0$ :** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların tacize maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez.

**$H_1$ :** Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların tacize maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık gösterir.

**Tablo 3.29.** Taciz Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı Veriler

Taciz	Kişi Sayısı	Ortalama Değer	Standart Sapma
Finans	21	3,43	,795
Perakende	22	3,89	1,123
İlaç	30	3,63	,991
İletişim	20	3,78	,993
Gıda	15	3,93	,904
Makine	11	4,05	,472
Otomotiv	13	3,62	,618
İnşaat	12	3,46	,689
Kozmetik	16	3,16	1,121
Eğitim	13	3,46	,923
<b>Toplam</b>	173	3,64	,931

Tablo 3.29'da yer alan ortalama değer sütunu incelendiğinde, Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların, tacize en fazla maruz kaldıkları 3 sektör, makine, gıda ve perakende sektörleridir. Ancak, bu durumun rastlantısal ya da gerçek olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA tablosunun incelenmesi gerekmektedir.

**Tablo 3.30.** Tacizin Sektör Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Gruplar Arası	10,301	9	1,145	1,343	,218
Gruplar İçi	138,870	163	,852		
Toplam	149,171	172			

ANOVA tablosunun sig. (anlamlılık) sütunundaki değer 0,218 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların tacize maruz kalmaları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermez. Dolayısıyla,  $H_0$  hipotezi kabul edilir,  $H_1$  hipotezi reddedilir.

#### **5.4. Korelasyon Analizi**

Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer sorunlarını belirlemeye yönelik hazır bir ölçek bulunmadığından dolayı, araştırmacı tarafından bazı kaynaklardan yararlanılarak kariyer sorunlarını belirlemeye yönelik bir ölçek hazırlandığı daha önce ifade edilmişti. Buradan hareketle, araştırmacı tarafından hazırlanan kariyer sorunları ölçeğinin geçerliliğini sağlamak üzere, House ve Rizzo tarafından 1972 yılında geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş *iş stresi ölçeği* ile *kariyer sorunları ölçeği* birlikte kullanılarak, kariyer sorunları ve iş stresi arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti korelasyon analizi ile belirlenmiştir.

Korelasyon analizinde, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanmaktadır. Fakat bu ilişki, bir neden- sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir.<sup>238</sup>

Korelasyon analizi yapılırken, veriler normal dağılım göstermediği için *Spearman Sıra Korelasyonu* hesaplanmış ve analiz bu şekilde gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tablo 3.31'de gösterilmektedir:

<sup>238</sup> Türker Baş, **Anket**, 7. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Haziran 2013, ss. 156- 157.

**Tablo 3.31. İş Stresi ve Kariyer Sorunları Arasındaki Spearman Korelasyonu**

	İş Stresi	Cam Tavan	İK Uyg.da Cins. Ayr	Çoklu Rol Üstl.	Aile Yaşamı	Kariyer Bekl.	Mentor Eks.	Örgüt Yapısı	Kadın Yön.	Taciz	Kalp. Top. Yarg.
İş Stresi											
Cam Tavan	,356(**) ,000 173										
İK Uyg.da Cins. Ayr.	,239(**) ,002 173	,597(**) ,000 173									
Çoklu Rol Üstl.	,004 ,954 173	,153(*) ,045 173	,128 ,093 173								
Aile Yaşamı	,041 ,596 173	,132 ,083 173	,125 ,101 173	,330(**) ,000 173							
Kariyer Bekl.	,186(*) ,015 173	,258(**) ,001 173	,202(**) ,008 173	,184(*) ,016 173	,110 ,148 173						
Mentor Eks.	,192(*) ,011 173	,168(*) ,027 173	,159(**) ,037 173	,195(*) ,010 173	,215(**) ,005 173	,130 ,089 173					
Örgüt Yapısı	,209(**) ,006 173	,289(**) ,084 173	,371(**) ,000 173	,150(*) ,048 173	,077 ,311 173	,106 ,166 173	,031 ,686 173				
Kadın Yön.	,103 ,179 173	,308(**) ,000 173	,148 ,053 173	,025 ,746 173	,129 ,090 173	-,088 ,251 173	,021 ,786 173	,236(**) ,002 173			
Taciz	,194(*) ,011 173	,165(*) ,030 173	,016 ,839 173	,110 ,149 173	,188(*) ,013 173	,085 ,268 173	,155(*) ,042 173	,042 ,586 173	,145 ,057 173		
Kalp. Top. Yarg.	0,71 ,351 173	,194(*) ,011 173	,124 ,105 173	,217(**) ,004 173	,295(**) ,000 173	,266(**) ,000 173	,079 ,301 173	,095 ,216 173	,110 ,149 173	,204(**) ,007 173	

(\*\*) Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

(\*) Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.31. incelendiğinde, iş stresi ile cam tavan sendromu ( $r= 0,356$ ), İK uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı ( $r= 0,239$ ) ve erkek egemen örgüt yapısı ( $r= 0,209$ ) arasında pozitif yönlü, anlamlı ve 0,01 düzeyinde güçlü bir ilişki vardır. Benzer şekilde, iş stresi ile kariyer beklentisi ( $r= 186$ ), mentor eksikliği ( $r= 192$ ) ve taciz ( $r= 194$ ) arasında

pozitif yönlü ve anlamlı ve 0,05 düzeyinde güçlü bir ilişki vardır. Ancak ilişkinin anlamlılık düzeyi 0,01'e oranla çok güçlü değildir.

Buradan hareketle, cam tavan sendromunun, İK uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığının ve erkek egemen örgüt yapısı kaynaklı uygulamaların artması, iş stresini de arttırmaktadır. Zira, söz konusu kariyer sorunları ile iş stresi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Benzer şekilde, kariyer beklentisinin, mentor eksikliğinin ve taciz davranışının artması da, iş stresini arttırmaktadır. Bu durumun nedeni de yukarıda ifade edildiği üzere kariyer sorunları ile iş stresi arasında doğrusal bir ilişkinin var olmasıdır.

## SONUÇ

Pazarlama ve satış, son yıllarda kadın işgücünün yoğun olarak tercih edildiği çalışma alanları arasında yer almaktadır. Ancak, pek çok sektör ve çalışma alanında olduğu gibi söz konusu alanlarda görev yapan kadınlar birtakım sorunlar yaşamakta ve kariyer hedeflerine ulaşmada zorlanmaktadır. Buradan hareketle, çalışmanın teorik kısmında genelden özele doğru bir akış şeklinde, toplumsal yaşamdan çalışma yaşamına kadın sorunsalı ele alınmış, kariyer sorunları pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar bağlamında ayrıntılı olarak incelenmiş ve Bursa ilinde yapılan bir araştırmayla teorik bilgiler karşılaştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, Bursa ilinde, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların karşı karşıya kaldıkları kariyer sorunları şunlardır:

- *Cam Tavan Sendromu:* Cam tavanlar, pek çok sektör ve iş alanında olduğu gibi, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların da üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engellemekte ve en önemli kariyer sorunlarından birini oluşturmaktadır.
- *İnsan Kaynakları Uygulamalarında Cinsiyet Ayrımcılığı:* İşten çıkarılma, ücret belirleme, performans değerlendirme ve sosyal haklardan yaralanma gibi insan kaynakları uygulamalarında yapılan cinsiyet ayrımcılığı, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırmaktadır.
- *Çoklu Rol Üstlenme:* Kadınların, “ev kadını” ve “iş kadını” rollerini birlikte üstlenmesi, her iki rolün verimli bir şekilde yerine getirilmesini zorlaştırmakta ve kadınların iş ve aile çatışması yaşamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, çoklu rol üstlenme, kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarını engellemektedir.
- *Aile Yaşamının Olumsuz Yönde Etkilenmesi:* Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların uzun çalışma saatleri ve iş seyahatleri gibi çalışma şartlarının mevcut olduğu işletmelerde görev yapmaları aile yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun dışında, söz konusu alanlarda çalışan ve kariyer hedefleri olan kadınların eşlerinin de kariyer yapıyor olması bir diğer kariyer sorununu oluşturmaktadır. Zira, eşlerin her ikisinin de kariyer yaptığı evliliklerde, eşler arasında mesleki bir çatışma yaşanmakta, söz konusu durum aile yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir.

- *Kariyer Beklentisi:* Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların üst düzey pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli davranmaları ve üst düzey yönetici olmak için gerekli olan yetenek ve beceriye sahip olmaları, kadınları kariyer beklentisi içerisine sokmaktadır. Bu durum, kadınları üst düzey pozisyonlarda görmek istemeyen tepe yönetim tarafından hoş karşılanmamakta ve söz konusu durum kadınlar için bir kariyer sorunu oluşturmaktadır.
- *Mentor Eksikliği:* Üst düzey pozisyonlarda genel olarak erkeklerin yer alması ve pek çok işletmede erkeklerin kadınlara mentorluk etmekten kaçınması, kadın mentorların sayıca azlığına ve kadınların mentor bulmada güçlükler yaşamalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla mentor eksikliği, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar için bir kariyer sorunu niteliğindedir.
- *Erkek Egemen Örgüt Yapısı:* Erkek egemen yapıya sahip işletmelerin, pazarlama ve satış departmanlarında görev yapan kadın çalışanlarının kariyer gelişimleri için gerekli olan desteği göstermemeleri, kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarını zorlaştıran kariyer sorunlarından bir diğeridir.
- *Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:* Zorlu süreçlerden geçerek belirli bir kademeye ulaşan, pazarlama ve satış departmanlarında görevli kadın yöneticiler, kendi yerlerini alabilecekleri düşüncesiyle hemcinslerine karşı kıskançlık duyabilmekte ve onları birer tehdit olarak algılayabilmektedirler. Dolayısıyla kadın çalışanlar, kadın yöneticilerle çalışmak istememektedirler. Bu durum, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyer ilerlemelerini engelleyen kariyer sorunlarından birini oluşturmaktadır.
- *Taciz:* Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların karşılaştıkları en önemli kariyer sorunlarından biri de işyerinde ve işleri gereği yapılan ziyaretler sırasında kadınların taciz durumuyla karşı karşıya kalmalarıdır. Taciz, cinsel içerikli (fiziksel veya sözel) olabileceği gibi, mobbing olarak adlandırılan ve kişinin psikolojik şiddet içeren birtakım davranışlara maruz kalması şeklinde de yaşanabilmektedir. Özellikle saha satışında görevli olan ve işleri gereği sürekli müşterilerine ziyaretlerde bulunan kadınlar, cinsel veya psikolojik şiddet içerikli taciz davranışlarıyla daha sık karşılaşmaktadırlar. Söz konusu durum kadınları özellikle psikolojik olarak olumsuz yönde etkilemekte, motivasyonlarını düşürmekte ve kariyer ilerlemelerini yavaşlatmakta veya sonlandırmaktadır.

- *Kalıplaşmış Toplumsal Yargılar:* Toplum tarafından kadınlara yüklenen “ev kadını”, “eş” ve “anne” rolleri kadınların çalışma yaşamında ilerlemelerini zorlaştırmakta, “kadının yeri evidir” anlayışı toplum nazarında hala varlığını korumaktadır. Bu sebeple pek çok alanda olduğu gibi pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınlar da toplum tarafından farklı algılanmakta, pazarlama ve satış işlerini erkeklerin daha başarılı bir şekilde yerine getirdiklerine inanılmaktadır.

Çalışmanın teorik kısmında, kadınların kariyer sorunlarına ilişkin geniş bir literatür araştırmasına yer verilmiş ve yapılan araştırmaların genel olarak inşaat, bankacılık, kamu gibi sektörlerin birine odaklandığı ve odaklanılan sektörde çalışan kadınların kariyer sorunlarına yoğunlaştığı görülmektedir. Diğerlerinden farklı olarak bu çalışmada, farklı sektörlerin pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınlar hedef kitle olarak belirlenmiş ve kariyer sorunlarının sektöre bağlı olarak farklılaşma durumu araştırılmıştır. Analiz (Kruskal Wallis ve Tek Yönlü Varyans Analizi) bulgularına göre, çoklu rol üstlenme, aile yaşamının olumsuz yönde etkilenmesi, kariyer beklentisi, mentor eksikliği, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller, taciz ve kalıplaşmış toplumsal yargılar gibi kariyer sorunları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Ancak, cam tavan sendromu, İK uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı ve erkek egemen örgüt yapısı gibi kariyer sorunları, sektöre bağlı olarak farklılık göstermektedir. Özellikle makine ve otomotiv gibi erkek egemen sektörlerin pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınlar, yoğun olarak cam tavan sendromu ve İK uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı sorunlarıyla karşı karşıya kalmakta, bir diğer erkek egemen sektör olan inşaat sektörünün pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınlar ise erkek egemen örgüt yapısından kaynaklanan kariyer sorunları yaşamaktadırlar. Kadın ve erkek işgücünün genel olarak birlikte tercih edildiği ilaç sektörünün pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınlar ise İK uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığı ve örgüt yapısı kaynaklı kariyer sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Kadın işgücünün yoğun olarak görev yaptığı ve feminen bir sektör olarak adlandırılan eğitim sektörünün pazarlama ve satış alanlarında görev yapan kadınların, feminen bir sektörde görevli oldukları için çok fazla kariyer sorunuyla karşılaşmadıkları ve kariyer hedeflerine ulaşmada zorlanmadıkları düşünülmektedir. Ancak bu çalışmanın sonuçları, eğitim sektörünün pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların yoğun bir şekilde cam tavan sendromuna maruz kaldıklarını göstermektedir. Söz

konusu durum, Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar için kesin bir yargı olarak görülmemeli, sadece bu çalışma için geçerli bir sonuç oluşturmaktadır.

Araştırmada ayrıca House ve Rizzo tarafından 1972’de geliştirilen iş stresi ölçeği kullanılmış ve ölçekten elde edilen veriler faktör analizi sonucu ortaya çıkan kariyer sorunlarıyla birlikte korelasyon analizine tabi tutularak iş stresi ve kariyer sorunları arasındaki ilişkinin yönü ve anlamlılık düzeyi tespit edilmiştir. Analiz bulgularına göre, cam tavan sendromunun, insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığının ve erkek egemen örgüt yapısı kaynaklı sorunların artması iş stresini de arttırmaktadır. Zira, söz konusu kariyer sorunları ile iş stresi arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü bir ilişki vardır. Yukarıdaki bulgulara benzer şekilde, kariyer beklentisinin, mentor eksikliğinin ve taciz davranışının artması da iş stresini arttırmaktadır. Söz konusu kariyer sorunları ile iş stresi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Ancak ilişkinin anlamlılık düzeyi çok yüksek değildir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, araştırmanın farklı demografik özelliklere sahip, araştırmada yer almayan diğer sektörlerde görev yapan kadınların da yer aldığı daha geniş bir örneklem grubuyla gerçekleştirilmesi durumunda, bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar değişebilir veya geliştirilebilir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ABDULLAH Nor Hazana et al., "Perception on Career Barriers Among Working Women", **International Journal of Sustainable Development**, Vol. 4, No. 7, 2012, pp. 93- 100.
- ACAR Feride ve ARINER Hakkı Onur, **Kadınların İnsan Hakları ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği**, Pozitif Matbaacılık, Ankara, Şubat 2009.
- ACAR Feride, AYATA Ayşe Güneş ve VAROĞLU Demet, **Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği**, KSGM Yayınları, Ankara, 1999.
- AFZA Syeda Rownak and NEWAZ Mohammad Khaleq, "Factors Determining the Presence of Glass Ceiling and Influencing Women Career Advancement in Bangladesh", **BRAC University Journal**, Vol. 5, No. 1, 2008, pp. 85 - 92.
- AHMAD Aminah, "Job, Family and Individual Factors as Predictors of Work - Family Conflict", **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol. 4, No. 1, June 2008, pp. 57 - 65.
- AKDÖL Buket, "Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2009.
- AKIN Ayşe, "Toplumsal Cinsiyet (Gender) Ayrımcılığı ve Sağlık", **Toplum Hekimliği Bülteni**, Cilt 26, Sayı 2, Mayıs - Ağustos 2007, ss. 1- 9.
- ALOZKAN Cansu, "İşyerinde Cinsel Taciz", s. 3, [http://www.academia.edu/2587456/Is\\_Yerinde\\_Cinsel\\_Taciz](http://www.academia.edu/2587456/Is_Yerinde_Cinsel_Taciz), (05.10.2013).
- Ankara Barosu, **6284 Sayılı Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun ve Mevzuatı**, ARCS Ofset Matbaacılık, Ankara, 2013.
- ARBEAU Kelly, "Counselling and the Dual Career Couple", **Psynopsis: Canada's Psychology Magazine**, Vol. 23, No.1, 2001, pp. 22 - 23.
- ARDIÇ Kadir ve POLATÇI Sema, "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 32, Ocak - Haziran 2009, ss. 21 - 46.
- "Avrupa Sosyal Şartı ve Yargıtay Kararları", <http://sgkrehberi.com/makale/155/>, (01.05.2013).
- AYCAN Zeynep, "Cam Tavana Takılan Kadınlar", **Kule**, Sayı 31, Bahar 2011, ss. 16 - 19.
- AYDEMİR Nilgün, **2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, İstanbul, 1995.

- AYTAÇ Serpil, “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, **Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan**, TÜHİS Yayınları, Yayın No. 38, Ankara, 2000, ss. 905 - 914.
- AYTAÇ Serpil, **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, Kasım 2001.
- AYTAÇ Serpil ve diğerleri, **Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği**, TİSK Yayınları, Yayın No: 219, Ankara, Mart 2002.
- AZMI Abdul Ghani et al., “Career Advancement Barriers in Malaysian Federal Public Service”, **International Proceedings of Economics Development and Research**, Vol. 11, 2011, pp. 324 - 328.
- BARUTÇUGİL İsmet, **İş Hayatında Kadın Yönetici**, 1. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- BAŞ Türker, **Anket**, 7. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Haziran 2013.
- BAŞAK Suna, “Cam Tavanlar”, **KÖK Araştırmalar, KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, Güz 2009, ss. 119 - 132.
- BERKTAY Fatmagül, “Kadınların İnsan Haklarının Gelişimi ve Türkiye”, **Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları**, No. 7, 2004.
- BIBLE Dana and HILL Kathy L., “Discrimination: Women in Business”, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Vol. 11, No. 1, 2007, pp. 65 - 76.
- BİLGİN Birgül, “Çalışma Yaşamında Kadın ve Yasal Düzenlemeler”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, Sayı 99, Mart - Nisan 2012, ss. 311 - 315.
- BLUM Lawrence, “Stereotypes And Stereotyping: A Moral Analysis”, **Philosophical Papers**, Vol. 33, No. 3, November 2004, pp. 251 - 289.
- BUDAK Gülay ve SÜRGEVİL Olca, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, 2005, ss. 95 - 108.
- BURGESS Heidi , “Stereotypes / Characterization Frames”, **Beyond Intractability**, (Ed. Guy Burgess and Heidi Burgess), October 2003, <http://www.beyondintractability.org/biessay/stereotypes>, (30.01.2013).
- BURSALI Yeliz Mohan, “Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 2008.
- CAN Fatma, “En Çok Aranılan Meslekler”, 5 Şubat 2013, Ankara, <http://www.aa.com.tr/tr/turkiye/129905--iste-en-cok-eleman-aranan-meslekler>, (17.03.2013).

- CASANOVA Erynn Masi de, "Multiplying Themselves: Women Cosmetics Sellers in Ecuador", **Feminist Economics**, Vol. 17, No. 2, April 2011, pp. 1 - 29.
- CHURCHILL Robin R. and KHALIQ Urfan, "The Collective Complaints System of the European Social Charter: An Effective Mechanism for Ensuring Compliance with Economic and Social Rights?", **European Journal of International Law**, Vol. 15, No. 3, 2004, pp. 417 - 456.
- COHEN Tamara, "Female and Male Traits", 4 January 2012, <http://www.dailymail.co.uk/news/article>, (09.10.2013).
- CORNISH Mary, "Closing the Global Gender Pay Gap: Securing Justice for Women's Work", **Comparative Labor Law and Policy Journal**, Vol. 28, 2007, pp. 219 - 249.
- COTTER David A. et al., "The Glass Ceiling Effect", **Social Forces**, Vol. 80, No. 2, December 2001, pp. 655 - 681.
- ÇABUK Serap, **Profesyonel Satış Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.
- ÇABUK Serap ve KELEŞ Ceyda, "Satış Yönetiminde Cinsiyet ve İş Tatmini", **e - Journal of New World Sciences Academy Social Sciences**, Cilt 6, Sayı 1, 2011, ss. 18 - 33.
- ÇAĞLAR Nedret, "Kadının Siyasal Yaşama Katılımı ve Kota Uygulamaları", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 3, Sayı 4, 2011, ss. 56 - 79.
- ÇAKINBERK Arzu Karaca, **İş'te Kadın Olmak**, 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2011.
- ÇAKMAK Zeki, TAŞKIN Ercan ve ŞAYLAN Onur, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sisteminde Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 35, Mart - Nisan 2013.
- ÇALIŞKAN Ali, "Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2012.
- ÇARIKÇI İlker H., "Örgütlerin Aile Yaklaşımı Çerçevesinde Aile Dostu Örgüt Yapıları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2001, ss. 127 - 138.
- ÇELİK Nuri, "Kadınlarda FG Skorları İçin Kategorik Varyans Analizi", **International Anatolia Academic Online Journal - Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, 2013, ss. 3-8.

- DALKIRANOĞLU Tülin ve ÇETİNEL Fatma Gül, “Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 20, Nisan 2008, ss. 277 - 298.
- DELEIRE Thomas and LEVY Helen, “Gender, Occupation Choice and the Risk of Death at Work”, **NBER Working Paper**, No. 8574, Cambridge, November 2001.
- DEMİRBILEK Sevda, “Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi”, **Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar**, Cilt 44, Sayı 511, 2007, ss. 12 - 27.
- DEMİREL Ercan T, “Ayrımcılık Kavramı”, **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**, 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, Nisan 2011, ss. 3 - 24.
- DOĞAN Nuri ve BAŞOKÇU T. Oğuz, “İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması”, **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, Kış 2010, ss. 65 - 71.
- DOLMACI Nilgün ve TÜRELİ Nesrin Şalvarcı, “Varlığını Sürdüren Bir Sorun Olarak Toplumda ve İş Yaşamında Kadına Yönelik Farklı ve Ayrımcı Tutumlar”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 33, Kasım - Aralık 2012, ss. 1 - 15.
- DUMAN Naile, “Yönetim ve Kadın”, **Politika Dergisi**, Sayı 10, Aralık 2008, ss. 38 - 39.
- DURMUŞ Hayati, “Cam Tavan Sendromu”, **Gelişen - Geliştiren Öğretmen**, Nisan 2007, ss. 3.
- EFE Ercan, BEK Yüksel ve ŞAHİN Mustafa, **SPSS’te Çözümleri İle İstatistik Yöntemler 2**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Rektörlüğü - Bilgisayar Araştırma Ve Uygulama Merkezi (Yayın No. 10), Kahramanmaraş, 2000.
- EFE Serap, “Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2006.
- EHRICH Lisa Catherine and HANSFORD Brian, “Mentoring: Pros and Cons for HRM”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol. 37, No. 3, 1999, pp. 92 - 107.
- ERÇEN Ayşe Esmeray Yoğun, “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, 2008.
- ERDOĞAN Bayram Zafer ve diğerleri, **Pazarlama Yönetimi**, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Web- Ofset, Eskişehir, Haziran 2012.
- ERGENELİ Azize and ARIKAN Semra, “Gender Differences in Ethical Perceptions of Salespeople: An Empirical Examination in Turkey”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 40, No. 3, October 2002, pp. 247 - 260.

- ESİN M. Nihal ve ÖZTÜRK Nilüfer, “Çalışma Yaşamı ve Kadın Sağlığı”, **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Sayı 23, 2005, ss. 38 - 42.
- EYÜBOĞLU Dilek, **Kadın İş gücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 637, Ankara, 1999.
- FİDAN Fatma, İŞÇİ Öznur ve YILMAZ Tuncay, “Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı ve İçeriği”, [http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd\\_int/pdf/Fatma%20Fidan%20Oznur%20Isci,%20Tuncay%20Yilmaz.pdf](http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd_int/pdf/Fatma%20Fidan%20Oznur%20Isci,%20Tuncay%20Yilmaz.pdf), (21.03.2013).
- FLOWERS Nancy, **Compasito**, Directorate of Young and Sport the Council of Europe, Budapest, November 2007.
- FUTRELL Charles M., **Sales Management: Teamwork, Leadership, and Technology**, 5th Edition, Dryden Press FL, 1997.
- Gaining Ground: A Tool for Advancing Reproductive Rights Law Reform**, The Center for Reproductive Rights, New York, 2006.
- GEÇGİN Ercan, “Türkiye’de Kadınların Siyasal Katılımı: Ankara’da AKP’li ve CHP’li Kadın Karşılaştırması”, **6. Ulusal Sosyoloji Kongresi Bildiri Kitabı**, Aydın, Ekim 2009.
- GELEGEN Didem Gediz, “Çalışma Yaşamında Kadın Olmak”, **Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Ocak 2001, ss. 27 - 30.
- Gender Equality and Women’s Empowerment Policy**, International Fund for Agricultural Development (IFAD), Rome, September 2012.
- GERNİ Mine, “İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt 56, Sayı 3, 2001, ss. 20 - 46.
- GINIGE Kanchana, AMARATUNGA Dilanthi and HAIGH Richard, “Gender Stereotypes: A Barrier for Career Development of Women in Construction”, **Built Environment Education Conference**, 2007, pp. 1 - 9.
- Glass Ceiling Commission, **Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital**, Federal Publications, Washington, March 1995.
- Global Employment Trends for Women 2012**, ILO, Geneva, December 2012.
- Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital**, Federal Publications, Washington, March 1995.
- GLUCK Samantha, “The Effects of Gender Discrimination in the Workplace”, <http://smallbusiness.chron.com/effects-gender-discrimination-workplace2860.html>, (25.03.2013).

- “Grant Thorton Araştırması: Kadın Yöneticiler 2013”, **Grant Thorton Türkiye Basın Bülteni**, 7 Mart 2013, [http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS00\\_CODE=006&NWS01\\_ID=369](http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS00_CODE=006&NWS01_ID=369), (28.04.2013).
- GRUND Christian and PRZEMECK Judith, “Subjective Performance Evaluation and Inequality Aversion”, **Discussion Paper Series**, No. 3382, Germany, March 2008.
- GÜÇLÜ Nezahat, “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 6, 2003, ss. 147 - 159.
- GÜL Hasan ve OKTAY Ercan, “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 12, Sayı 18, 2009, ss. 421 - 436.
- GÜLDAL Duygu, “Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2006.
- GÜNAY Gülay ve BENER Özgün, “Kadınların Toplumsal Cinsiyet Rollerini Çerçevesinde Aile İçi Yaşamı Algılama Biçimleri”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı 3, Aralık 2011, ss. 157 - 171.
- HARRELL Bryan, “Positive Discrimination- Is It an Oxymoron?”, December 2012, <http://riais.org.au/articles/positive-discrimination-is-it-an-oxymoron/?output=pdf>, (15. 05. 2013).
- HAUSMANN Ricardo, TYSON Laura D. and ZAHIDI Saadia, **The Global Gender Gap Report 2012**, World Economic Forum, Geneva, 2012.
- HEATHFIELD Susan M., “A Mentor is Key in Employee Development”, <http://humanresources.about.com/od/glossary/m/g/mentor.htm>, (28.01.2013).
- HILLARD James Randolph, “Workplace Mobbing: Are They Really Out to Get Your Patient?”, **Current Psychiatry**, Vol. 8, No. 4, April 2009, pp. 45 - 51.
- HOMBURG Christian and JENSEN Ove, “The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?”, **Journal of Marketing**, Vol. 71, No. 3, July 2007, pp. 124 - 142.
- HULL Janet, “Women on Boards: Through the Glass Ceiling”, **Market Leader**, Quarter 1, 2012, pp. 50 - 52.
- HUNT Carrie et al., “Sexual Harassment in the Workplace: A Literature Review”, **Equal Opportunities Commission Working Paper Series**, No. 59, 2007.
- IŞIK Volkan, “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Uygulamaları”, **Kamu’da Sosyal Politika**, Yıl 3, Sayı 11, Nisan 2009, ss. 67 - 72.

- IBERİYENARI Laretta, “Gender Discrimination in the Workplace: Are Women Sufficiently Protected?”, [http://thelawyerschronicle.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=134:genderdiscrimination-in-the-workplace-are-women-sufficiently-protected&catid=41:gender-issue&Itemid=54](http://thelawyerschronicle.com/index.php?option=com_content&view=article&id=134:genderdiscrimination-in-the-workplace-are-women-sufficiently-protected&catid=41:gender-issue&Itemid=54), (20.05.2013).
- İLHAN Ümit, “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 10, Sayı 4, Ekim 2010, ss. 1175 - 1186.
- İNANDI Yusuf ve diğerleri, “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, Haziran 2009, ss. 77 - 96.
- IQBAL Hamid, AFZAL Saima and INAYAT Mavara, “Gender Discrimination: Implications for Pakistan Security”, **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 1, No. 4, September - October 2012, pp. 16 - 25.
- İSLAMOĞLU Ahmet H. ve ALTUNIŞIK Remzi, **Satış ve Satış Yönetimi**, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2009.
- İŞLER Ruhan, “İktisatta Feminizm ve Türkiye Ekonomisinde Kadının Rolü”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2004.
- İZMİR Gökalp ve FAZLIOĞLU Aygül, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları TBMM Basımevi, Yayın No: 6, Ankara, 2010.
- JANSEN Henrica (Henriette) ve diğerleri, **Türkiye’de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet**, T.C Başbakanlık KSGM Yayınları, Ankara, 2009.
- JOHNSON Zogerah, “Investigating the Existence of Queen Bee Syndrome Within the Banking Industry of South Africa”, University of Stellenbosch, (Master Thesis), December 2010.
- “Kadınlar En Çok Bu Meslekleri Tercih Ediyor”, 2 Nisan 2013, <http://kadin.haber3.com/kadinlar-en-cok-bu-meslekleri-tercih-ediyor-18417.htm>, (27.05.2013).
- KAHRAMAN Selma Dinç, “Kadınların Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğine Yönelik Görüşlerinin Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2010, ss. 30 - 35.
- KARACA Ayşe, “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2007.
- KARACAN Esin, **Çalışma Yaşamında Kadın: Kocaeli İlinde Bir Araştırma**, Umuttepe Yayınları, İzmit, Ekim 2011.
- KHAN Mehr et al., **Domestic Violence Against Women and Girls**, The UNICEF Innocenti Research Centre, No 6, Florence, June 2000.

- KILIÇ Selim, “Örnekleme Yöntemleri”, **Journal of Mood Disorders**, Vol. 3, No. 1, 2013, pp. 44 - 46.
- KIRAI Margaret Ncabira and MUKULU Elegwa, “Perceived Organisational Barriers to Women Career Progression in Kenya’s Civil Service”, **International Journal of Advances in Management and Economics**, Vol. 1, No. 6, 2012, pp. 203 - 213.
- KJELLGREN Anette, BUHRKALL Hanne and NORLANDER Torsten, “Preventing Sick - leave for Sufferers of High Stress - load and Burnout Syndrome: A Pilot Study Combining Psychotherapy and the Flotation Tank”, **International Journal of Psychology and Psychological Therapy**, Vol. 11, No. 2, 2011, pp. 296 - 306.
- KOCA Bennur, “Çalışma Hayatı ve Kadın”, <http://iys.inonu.edu.tr>, (15.09.2012).
- KOCACIK Faruk ve GÖKKAYA Veda B., “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005, ss. 195 - 219.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2011.
- KOLESNIKOVA Natalia A. and LIU Yang, “The Gender Wage Gap”, **Economic Synopses**, No. 25, 2011, pp. 1 - 2.
- KOTLER Philip, **Marketing Management Millennium Edition**, 10. Edition, Pearson Custom Publishing, New Jersey, 2002.
- LANE Nikala, “Female Employment in Sales Organisations: Learning to Manage the Pink Collar Army”, **Journal of Marketing Management**, Vol. 16, 2000, pp. 393 - 416.
- LANE Nikala and CRANE Andrew, “Revisiting Gender Role Stereotyping in the Sales Profession”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 40, No. 2, October 2002, pp. 121 - 132.
- LANE Nikala, “Strategy Implementation: The Implications of a Gender Perspective for Change Management”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 13, No. 2, 2005, pp.117 - 131.
- LAVROVA Kaleria and LEVIN Alexander, **Burnout Syndrome: Prevention and Management**, The Central and Eastern European Harm Reduction Network, Vilnius, 2006.
- LAZEAR Edward P. and ROSEN Sherwin, “Male - Female Wage Differentials in Job Ladders”, **Journal of Labor Economics**, Vol. 8, No. 1, January 1990, pp. 106 - 123.
- “Learning and Skills Council”, **Equality of Opportunity**, Mindset 2000 Ltd., November 2003.



- LEVI Nancy Koen, "Süper Kadın Sendromu Nedir?", **Anlayış ve İnsan**, Sayı 9, Mart-Nisan 2013, [http://www.nadisdanismanlik.com/pages/index/032013\\_superkadin](http://www.nadisdanismanlik.com/pages/index/032013_superkadin), (16.04.2013).
- LEWIS Madeline Ann, "Overcoming the Superwoman Syndrome", January 2005, [http://www.selfgrowth.com/articles/overcoming\\_superwoman\\_syndrome.html](http://www.selfgrowth.com/articles/overcoming_superwoman_syndrome.html), (12.11.2012).
- LIM Lin Lean, "Female Labour - Force Participation", **Population Bulletin of the United Nations: Completing the Fertility Transition**, No. 48 / 49, 2002, pp. 203 - 221.
- LIU Sandra S., COMER Lucette B. and DUBINSKY Alan J., "Gender Differences in Attitudes Toward Women as Sales Managers in the People's Republic of China", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 21, No. 4, 2001, pp. 303 - 311.
- LLOYD Chris, KING Robert and CHENOWETH Lesley, "Social Work, Stress and Burnout: A Review", **Journal of Mental Health**, Vol. 11, No. 3, 2002, pp. 255 - 265.
- LOCKWOOD Nancy, "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives", **HR Magazine**, Vol. 49, No. 6, June 2004, pp. 1 - 10.
- LOPEZ - IBOR Rocio Albert et al., **Gender Discrimination in Promotion: The Case of Spanish Labor Market**, Complutense University, Madrid, 2004.
- MARDİN Nur Bekata, **Sağlık Sektöründe Kadın**, KSGM Yayınları, Ankara, 2000.
- MONCRIEF William C. et al., "Examining Gender Differences in Field Sales Organizations", **Journal of Business Research**, Vol. 49, 2000, pp. 245 - 257.
- MÖREKLİ Burak, "Konaklama İşletmelerinde Cinsel Taciz Üzerine Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008.
- NAYIR Dilek Zamantılı, "İşi ve Ailesi Arasındaki Kadın: Tekstil ve Bilgi İşlem Girişimcilerinin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2008, ss. 631 - 650.
- "Neden Pazarlama Alanında Çalışmalıyım?", <http://www.myfikirler.com/nedenpazarlama-alaninda-calismaliyim.html>, (22. 05.2013).
- OBAMIRO John Kolade and OBASAN Kehinde, "Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry", **Iranian Journal of Management Studies**, Vol. 6, No. 1, January 2013, pp. 77 - 97.
- OLORUNFEMI Doreen Yemisi, "Family - Work Conflict, Information Use and Social Competence: A Case Study of Married Postgraduate Students in the Faculty of Education", **Library Philosophy and Practice**, January 2009, pp. 1 - 7.

- OMOBUWAJO O.R, ALADE G.O. and SOWEMIMO A., “Indigenous Knowledge and Practices of Women Herb Sellers of Southwestern Nigeria”, **Indian Journal of Traditional Knowledge**, Vol. 7, No. 3, July 2008, pp. 505 - 510.
- ÖZÇELİK Burcu, “Kadınlar Neden Kadın Yönetici İstemez?”, <http://isyasami.yenibiris.com>, (30.01.2013).
- ÖZDEMİR Ali Kemal ve diğerleri, “Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi”, **Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2003, ss. 14 - 18.
- ÖZKAN Gökçen Sayar ve ÖZKAN Bülent, “Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı 24, 2010, ss. 91 - 104.
- ÖZMETE Emine ve EKER Işıl, “İş - Aile Yaşamı Çatışması İle Başa Çıkmada Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi”, **Sosyal Güvenlik Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, Ocak 2013, ss. 19 - 49.
- PALMER Margaret ve HYMAN Beverly, **Yönetimde Kadınlar**, (Çev: Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- “Pazarlama, Satış ve Tanıtım”, **Kadın Girişimciliğini Destekleme Projesi**, TESK Yayınları, Ankara, 2008.
- POLIKANDRIOTI Maria, “Burnout Syndrome”, **Health Science Journal**, Vol. 3, No. 4, 2009, pp. 195 - 196.
- RATURİ Prerna, “I’m Every Woman”, **Wellness and Wellbeing**, Vol. 1, No. 1, November 2012, pp. 6 - 10.
- REEVES Hazel and BADEN Sally, **Gender and Development: Concepts and Definitions**, Institute of Development Studies, Brighton, 2000.
- Report on the Gender Initiative: Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship**, OECD, Paris, 2011.
- RITSON Mark, “Brain Power: Why Women Make Better Marketers Than Men?”, **Professional Marketing**, No. 4, January - March 2009, pp. 14 - 18.
- ROBERTS Andy, “Mentoring Revisited: A Phenomenological Reading of the Literature”, **Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning**, Vol. 8, No. 2, 2000, pp. 145 - 170.
- ROWE Tracey and CRAFFORD Anne, “A Study of Barriers to Career Advancement for Professional Women in Investment Banking”, **SA Journal of Human Resource Management**, Vol. 1, No. 2, 2003, pp. 21 - 27.

- RUSSELL Tessa, **Breaking Glass: Strategies for Tomorrow's Leaders**, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), 9 August 2010.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2005.
- SAFAVI Farrokh, "Emerging Profiles of Female Marketing Managers in the Islamic Republic of Iran: Winning and Losing Competitive Laps in a Relay Race Against Male Counterparts", **International Journal of Marketing Studies**, Vol. 5, No. 3, 2013, pp. 73 - 87.
- SAHASRABUDHE Kiran Ravindra and SONI Vijay Kumar, "Sales Territory and Sales Quota", **Research Expo International Multidisciplinary Research Journal**, Vol. 2, No. 1, March 2012, pp. 18 - 20.
- "Satış ve Pazarlamada İstihdam Patlaması", [http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan\\_gazete/satis\\_ve\\_pazarlamada\\_istihdam\\_patlamasi.html](http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/satis_ve_pazarlamada_istihdam_patlamasi.html), (28.04.2013).
- "Satış Temsilcisi Nedir?", <http://www.satistemsilciligi.com/satis-temsilcisi-nedir/>, (22. 05. 2013).
- SAYER Handan, "Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Erkeklerin Katılımı", **T.C Başbakanlık KSGM Uzmanlık Tezi**, Afşaroğlu Matbaası, Ankara, 2011.
- SEMERCİ Çetin, "Kopya Çekmeye İlişkin Tutum Ölçeği", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, 2003, ss. 227 - 234.
- SEZEN Bayram, "Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale, 2008.
- "Sexual Harassment in the Workplace", **A Guide to the Law in Alberta Regarding Student Legal Services**, Edmonton, 2008.
- SHALLCROSS Linda, SHEEHAN Michael and RAMSAY Sheryl, "Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector", **International Journal of Organisational Behaviour**, Vol. 13., No. 2, 2008, pp. 56 - 70.
- SIMARD Caroline, "**Barriers to the Advancement of Technical Women: A Review of the Literature**", Anita Borg Institute, United States of America, 2007.
- STONEBURNER Katie and ANGELOS Marc, "Women and Industrialization", **Women in European History**, Manchester, 2005.
- "Süper Kadın Sendromunun Belirti ve Etkileri", [http://www.aktuelpsikoloji.com/haber.php?haber\\_id=8009](http://www.aktuelpsikoloji.com/haber.php?haber_id=8009), (20. 04. 2013).

- TAN Justin, “Breaking the ‘Bamboo Curtain’ and the ‘Glass Ceiling’: The Experience of Women Entrepreneurs in High-Tech Industries in an Emerging Market”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 80, No. 3, July 2008, pp. 547 - 564.
- TAN Mine ve diğeri, **Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri**, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği İle Türkiye Kadın Girişimciler Derneği, Graphis Matbaa, İstanbul, 2008.
- TAŞKIN Ercan ve ÇETİN Ayfer, “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 33, Ağustos 2012, ss. 19 - 34.
- TINAZ Pınar, “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt 3, Sayı 10, 2006, ss. 13 - 28.
- TOKSÖZ Gülay ve ERDOĞDU Seyhan, **Sendikacı Kadın Kimliği**, 1. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, Kasım 1998.
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008 – 2013**, Fersa Ofset, Ankara, Eylül 2008.
- “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma”, **Dünya Kalkınma Raporu 2012**, Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası/Dünya Bankası, Washington DC, 2011.
- TURHANOĞLU Aysin Koçak ve diğeri, **Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Web – Ofset Tesisleri, Eskişehir, Temmuz 2012.
- TUSKAN Aydeniz Alisbah, “Toplumsal Cinsiyet, Toplumda Kadına Bıçılan Roller ve Çözümleri”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, Sayı 99, 2012, ss. 445 - 449.
- TÜİK, **İstatistiklerle Gençlik 2012**, TÜİK Matbaası, Ankara, 2012.
- “TÜİK - Eğitim Durumu (ADNKS Nüfus Sayım Sonuçları) 2012”, [http://www.tuik.gov.tr/VeriTabanlari.do?ust\\_id=105&vt\\_id=9](http://www.tuik.gov.tr/VeriTabanlari.do?ust_id=105&vt_id=9), (01.05.2013).
- “TÜİK - İşgücü İstatistikleri”, <http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?id=3570&metod=IlgiliGosterge>, (25.04.2013).
- “TÜİK - İşgücüne Dahil Olmayanların Nedene Göre Dağılımı Haziran 2012- 2013”, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13590>, (08.10.2013).
- “TÜİK - Kadın istatistikleri 2012”, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13458>, (05.05.2013).
- TÜKELTÜRK Şule Aydın ve PERÇİN Nilüfer Şahin, “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, 2008, ss. 113 - 128.

“Türk Ceza Kanunu”, 2004, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html>, (12.03. 2013).

“Türkiye Cumhuriyeti Anayasası”, [http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa\\_2011.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf), (25.04.2013).

“Türkiye Kadın Yönetici Oranında AB'yi Geride Bıraktı, İşgücüne Katılımda Sınıfta Kaldı”, 8 Mart 2012, <http://www.euractiv.com.tr>, (01.02.2013).

“Türkiye’de CEO Pozisyonundaki Kadın Oranı % 12”, 1 Şubat 2013, [www.kayserianadoluhaber.com.tr](http://www.kayserianadoluhaber.com.tr), (03.02.2013).

**Türkiye’de Kadının Durumu**, T.C Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı KSGM Yayınları, Ankara, Ekim 2012.

“Türkiye’nin Onayladığı ILO Sözleşmeleri”, <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/sozlesmeler.htm>, (25.04.2013).

“Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet, Kadın ve Sağlık Raporu” , Türk Tabipler Birliği, <http://www.ttb.org.tr>., (08.05.2013).

ULUOCAK Şeref ve ASLAN Cumhur, **Kadın Bakış Açısından Toplumsal Cinsiyet Roller**, 1. Baskı, Oktay Matbaacılık, İstanbul, Ekim 2011.

“Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)”, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Uluslararası\\_Çalışma\\_Örgütü](http://tr.wikipedia.org/wiki/Uluslararası_Çalışma_Örgütü), (10.05.2013).

USLU Yeter Demir, “Pozitif Ayrımcılık”, **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**, 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, Nisan 2011, ss. 317 - 325.

UZUNBACAK Hasan Hüseyin, “Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2004.

ÜNER Sarp, **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği**, T.C Başbakanlık KSGM Yayınları, Ankara, Ekim 2008.

ÜNVER Yeşim, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerleme Sistemleri”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi, Ankara, 2005.

VAN VIANEN Annelies and Agneta H. Fischer, “Illuminating the Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 75, No. 3, September 2002, pp. 315 - 337.

“Varyans Analizi- ANOVA- F Testi”, [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:M7hNK9KL4kJ:https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/308/40410396\\_8anova.pptx+&cd=11&hl=tr&ct=clnk&gl=tr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:M7hNK9KL4kJ:https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/308/40410396_8anova.pptx+&cd=11&hl=tr&ct=clnk&gl=tr) (20.08.2013).

- VOICU Mirela Cristina and BABONEA Alina Mihaela, "Using the Snowball Method in Marketing Research on Hidden Populations", **Challenges of the Knowledge Society**, January 2011, pp. 1341 - 1351.
- VYAS Neena and BATISH Savita, "Involvement of Women in Direct Selling Enterprises", **Journal of Social Sciences**, Vol. 21, No. 3, 2009, pp. 191 - 196.
- WASHINGTON Christa Ellen, "Mentoring, Organizational Rank, and Women's Perceptions of Advancement Opportunities in the Workplace", **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2, No. 9, May 2011, pp. 162 - 178.
- WATTS Tony, "Why Career Development Matters", **Careers England**, March 2004, [http://career.ibu.edu.ba/assets/userfiles/career/why\\_career\\_development\\_matters.pdf](http://career.ibu.edu.ba/assets/userfiles/career/why_career_development_matters.pdf), (09.10.2013).
- WILLIAMS Dmitri et al., "Looking for Gender: Gender Roles and Behaviors Among Online Gamers", **Journal of Communication**, Vol. 59, No. 4, December 2009, pp. 700 - 725.
- "Women in Senior Management: Setting the Stage for Growth", **Grant Thornton International Business Report**, 2013.
- "Women in Senior Management: Still Not Enough", **Grant Thornton International Business Report**, 2012.
- WOOTEN Lynn Perry, "Creating the Family - Friendly Organization", **Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders**, John Wiley & Sons, Hoboken, 2004, pp. 956 - 970.
- YAMAK Nebiye ve TOPBAŞ Ferhat, "Kadın Emeği ve Cinsiyete Dayalı Ücret Ayrımcılığı", **Karadeniz Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt 18, Sayı 3 - 4, Eylül 2004, ss. 143 - 156.
- YAŞAR Gamze Aslan, "Ortaçağdan Günümüze "Modernite": Doğuşu ve Doğası", **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl 4, Sayı 7, Aralık 2011, ss. 10 - 26.
- YILMAZ Abdullah, BOZKURT Yavuz ve İZCİ Ferit, "Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, Aralık 2008, ss. 89 - 114.
- YÜCELER Aydan, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22, 2009, ss. 445 - 458.
- ZEL Uğur, "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 2, Haziran 2002, ss. 39 - 47.

## EKLER

### EK 1: ANKET FORMU

Aşağıda yer alan anket çalışması; Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "PAZARLAMA VE SATIŞ ALANLARINDA ÇALIŞAN KADINLARIN KARİYER SORUNLARI: BURSA İLİNDE BİR UYGULAMA" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma, tamamen bilimsel nitelikte olup çalışmadan elde edilecek veriler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacak olup, başka bir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır. Arzu edildiği takdirde, araştırma sonuçları özet rapor şeklinde size sunulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Prof. Dr. Neriman GÜNDOĞAN**

Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.

Öğretim Üyesi

**Gamze AKÇAY**

Uludağ Üniversitesi Sos. Bil. Enst.

Yüksek Lisans Öğrencisi

#### 1. Lütfen kişisel bilgilerinizi (X) ile belirtiniz.

1. Yaş grubunuz : ( ) 20-30 ( ) 31- 40 ( ) 41- 50 ( ) 51- 60 ( ) 61 ve üzeri

2. Medeni Durumunuz : ( ) Bekar ( ) Evli ve çocuksuz ( ) Evli ve çocuklu  
( ) Boşanmış ve çocuksuz ( ) Boşanmış ve çocuklu

3. Eğitim Durumunuz : ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü

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

5. İşletmenizin Çalışan Sayısı : ( ) 1- 9 kişi ( ) 10- 49 kişi ( ) 50- 249 kişi ( ) 250 kişi ve üzeri

6. Gelir Durumunuz : ( ) 1000 lira ve altı ( ) 1001- 2000 lira ( ) 2001- 3000 lira  
( ) 3001- 4000 lira ( ) 4001 lira ve üzeri

7. Çalıştığınız Sektör : .....

8. Göreviniz / Unvanınız : .....

**2. Lütfen duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile belirtiniz.**

<b>İFADELER</b>						
<b>(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)</b>						
1.	Pazarlama ve satış alanlarına personel alımında cinsiyet faktörü etkilidir.	1	2	3	4	5
2.	Pazarlama ve satış alanlarında personelin işine son verilmesinde cinsiyet faktörü etkilidir.	1	2	3	4	5
3.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların terfi etmesinde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
4.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
5.	Pazarlama ve satış alanlarında, benzer pozisyonlarda çalışan kadınlar ve erkekler arasında, ücret eşitsizliği vardır. (Prim faktörü göz önüne alınmamıştır)	1	2	3	4	5
6.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların, sosyal haklardan yararlanmasında cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
7.	Kadınların meslek gruplarına yönlendirilmesinde, mesleki cinsiyet ayrımı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
8.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, yönetim pozisyonlara ulaşmada yeterli fırsata sahip değildirler.	1	2	3	4	5
9.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, mesleki eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit oranda faydalanamamaktadırlar.	1	2	3	4	5
10.	Pazarlama ve satış alanlarında, kadınlar erkeklerin baskın oldukları resmi olmayan iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadırlar.	1	2	3	4	5
11.	Satış bölgelerinin belirlenmesinde, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
12.	Satış kotalarının belirlenmesinde, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
13.	Pazarlama ve satış alanlarında, üst düzey pozisyonlarda erkek egemenliği vardır.	1	2	3	4	5
14.	Pazarlama ve satış alanlarında kadınlar, üst düzey pozisyonlarda yeterli oranda yer almamaktadırlar.	1	2	3	4	5
15.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, üst düzey pozisyonlara gelme konusunda yeterince isteklidirler.	1	2	3	4	5
16.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, üst düzey yönetici olmak için gerekli olan yetenek ve beceriye sahiptirler.	1	2	3	4	5
17.	Aynı mesleği icra eden kadınlar ve erkekler, toplum tarafından farklı algılanmaktadırlar.	1	2	3	4	5
18.	“Kadının yeri, evidir” düşüncesi, toplum nazarında hala varlığını korumaktadır.	1	2	3	4	5
19.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların, “ev kadını” ve “iş kadını” rollerini birlikte üstlenmesi, kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
20.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, iş ve aile sorumluluklarının altından kalkabilmek için bir tür “mükemmel olma” hastalığına yakalanmaktadırlar.	1	2	3	4	5
21.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, iş ve aile dengesini kurmakta zorlanmaktadırlar.	1	2	3	4	5
22.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların mentor (danışman/ rehber) eksikliği yaşamaları kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
23.	Pazarlama ve satış alanlarında mentor (danışman/ rehber) bulmada, kadınlar erkeklerle göre daha fazla zorluk yaşamaktadırlar.	1	2	3	4	5
24.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, cinsel tacize maruz kalmaktadırlar.	1	2	3	4	5
25.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, psikolojik tacize (mobbing) maruz kalmaktadırlar.	1	2	3	4	5
26.	Pazarlama ve satış departmanlarında çalışan erkek yöneticiler, hemcinslerini kayırmaktadırlar.	1	2	3	4	5
27.	Pazarlama ve satış departmanlarında çalışan kadın yöneticiler, hemcinslerine karşı kıskançlık duymakta ve onları birer tehdit olarak algılamaktadırlar.	1	2	3	4	5
28.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışanlar, kadın yönetici ile çalışmak istememektedirler.	1	2	3	4	5
29.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınlar, belirli bir süre sonra “tükenmişlik” durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.	1	2	3	4	5
30.	Pazarlama ve satış alanlarında kariyer yapan kadınların eşlerinin de kariyer yapıyor olması, aile ve iş yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
31.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların uzun çalışma saatleri aile yaşamlarını olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
32.	Pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların iş seyahatleri, aile yaşamlarını olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5
33.	İşletme kültürünün erkek egemen bir yapıya sahip olması, pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadınların kariyerlerini olumsuz etkilemektedir.	1	2	3	4	5



3. Lütfen duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile belirtiniz.

SIRA NO.	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İşim sağlığımlı etkiliyor.	1	2	3	4	5
2.	İşim beni gerginleştiriyor.	1	2	3	4	5
3.	İşim nedeniyle sinirli olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.	Başka bir işim olsaydı daha sağlıklı olurdu.	1	2	3	4	5
5.	İşimle ilgili sorunlar uykumu kaçırıyor.	1	2	3	4	5
6.	İşimle ilgili toplantılara giderken sinirli olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
7.	Başka şeyler yaparken de işimi düşünebilmek için, eve işimi de götürüyorum.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı, Soyadı</b>	Gamze AKÇAY		
<b>Doğum Yeri ve Tarihi</b>	Burdur / 04.01.1988		
<b>Medeni Durumu</b>	Bekar		
<b>Bildiği Yabancı Diller</b>	İngilizce		
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Başlama - Bitirme Yılı</b>	<b>Kurum Adı</b>	
<b>Lise</b>	2001	2005	Isparta Gazi Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı)
<b>Lisans</b>	2006	2010	Uludağ Üniversitesi / İ.İ.B.F / İşletme
<b>Yüksek Lisans</b>	2010	2013	Uludağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme
<b>İletişim (e-posta):</b>	gamzeakcay@hotmail.com		