

**CİNSİYETE DAYALI AYRIMCILIK**  
**TÜRKİYE'DE KADIN YÖNETİCİLER VE ROL ÇATIŞMASI**

*Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Kadın Yöneticiler ve Rol Çatışması:*

*Örnek Olay İncelemesi.*

**Hazırlayan**

**İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİ**

Disiplinler arası bir çalışma konusu olan ayrımcılık her yönüyle olumsuz ve kısıtlayıcı sonuçlar üreten ve sosyal hayatın her aşamasında var olan kaçınılmaz bir olgudur. Bu kavramın işletmelere bakan yönlerinden biri de cinsiyete dayalı ayrımcılık ve buna bağlı ortaya çıkan sonuçlardan biri olan iş – aile sorumlulukları arasındaki sıkışmışlığı ifade eden rol çatışmasıdır. Uygulamada ve politik araştırmalarda kadın istihdamının nicel yönleri üzerinde durulurken akademik araştırmalarda kadın istihdamının nitel yönleri, çalışma şartları, yönetim ve kadın uyumu ve tüm bu konuların devamı niteliğinde ortaya çıkan örgütsel sonuçları analiz edilmiştir. Bu araştırmada Türkiye’de kurumsal faaliyet gösteren büyük sermayeli ve Borsa İstanbul’a kote olmuş şirketlerden rassal olarak seçilen örneklem şirketler üzerinden örnek olay yöntemi ile cinsiyete dayalı ayrımcılık ve rol çatışmasını önlemeye yönelik kurumsal tedbirler incelenmiştir. 16 şirketin kamuya açık verileri kullanılarak nitel bir çalışma yöntemi kullanılmış ve Türkiye’de faaliyetleri ile küçük ve orta büyüklükteki işletmelere yön verebilecek kurumsal şirketlerin cinsiyete kadın istihdamında olumlu düzeyde faaliyet gösterdikleri, yönetim kurulları ve tepe yönetim kadrolarında tatmin edici kadın istihdam düzeyini yakalayamadıkları ve rol çatışmasını yönetebilmeleri için kadın istihdamını destekleyici somut ve kamuya açık bir politka izleyemedikleri gözlemlenmiştir.

## 1. Giriş

Kavramsal bir olgu olan ayrımcılık ve ayrımcılığın türleri farklı disiplinlerde inceleme konusu olan, toplumsal hayatın her aşamasında olumsuz çıktılar üreten, bireylerde saldırganlık içeren davranışa eğilime ve mağdurlarda olumsuz duygulanıma neden olan bir davranıştır. Ayrımcılık en genel haliyle dışlama, kısıtlama veya ırk, renk, cinsiyet, dil, din, ulusal ya da toplumsal köken, mülkiyet, doğum, siyaset veya diğer görüşlere dayalı olarak bazı hakları engelleme veya sınırlandırma şeklinde ifade edilir (Alpkaya, 2011).

Tanımın işaret ettiği ayrımcılık öncüllerinden biri de cinsiyete dayalı toplumsal ayrımcılıktır. Toplumsallaşma sürecinde sosyal normların bireylere yükledikleri rollerin toplumda kabul görmesini ifade eden toplumsal cinsiyet hayatın çoğu alanında olduğu gibi iş yeri ve çalışma ortamında da kadınların karşısına engel olarak çıkmaktadır. Kadınların toplumsal cinsiyet rollerinin, onlara yükledikleri sorumluluklar dikkate alındığında çalışma yaşamında kadınların yeteneklerinin ve özelliklerinin göz ardı edilip, hak ve fırsatlardan yararlanma aşamasında dezavantajlı duruma düşürüldüğü gözlemlenmektedir ve ataerkil toplumlarda algısal nedenlerle bu durumun haklılığına inanılmaktadır (Balta & Okur, 2020).

Toplumda ön yargı, dogma ve çıkar çatışmalarından kaynaklanan ayrımcılık (Erdem, 2020; Gavray, 2016; Goldstein, 1980) nefret söylemi, kayırma, ve şiddet uygulama (fiziksel ve psikolojik) sonuçlarını doğurmaktadır (Alp, 2016; Çalışkan, Köroğlu & Taşkın, 2018; Demirbaş, 2017; Erdem, 2020; Kurt, 2019). Benzerlikler içindeki farklılıklara eşit davranma ya da farklılıklar içindeki benzerliklere farklı davranma şeklinde ortaya çıkan ayrımcılık toplumsal cinsiyet eksenli olarak değerlendirildiğinde toplumsal refah anlayışına zıttır ve iş yerinin huzur ve güven ortamını bozmaktadır. Bireysel düzeyde, işletmeye zarar veren davranışsal çıktıları

tetikleyen ayrımcılık kadınların damgalanıp, ötekileştirilip, yıldırıldığı (mobbing) bir ortama zemin hazırlar (Nahya, 2011).

Bu çalışmada toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılığın analizi ve Türkiye’de kadına karşı ayrımcılık davranışları kamuya açık ve net bilgilerle ele alınacaktır. Kadınlara karşı ayrımcılık davranışının performans baskısı oluşturması ve kadın çalışan/yöneticilerden özel ve çalışma hayatlarında fazlasıyla beklentide bulunulması rol çatışmasına neden olmaktadır. Kadınlar ve erkekler çalışma yaşamlarında aynı zaman kaynağını harcamalarına karşın kadınlara özel yaşamda ev işleri, çocuk bakımı, eş olma, anne olma gibi daha fazla sorumluluklar yüklenerek kariyerine harcadığı zaman kaynağı kadar da özel hayatında harcaması beklenmektedir. Bu durumda kadın çalışan rolleri arasında bir tecih yapmaya itilir ve bu şekilde rol çatışması ortaya çıkmış olur (Grandey & Cropanzano, 1999; Illies vd., 2008; Sökmen, 2010; Taş, 2020). Bu durumun işletmelere ve bireylere olumsuz etkilerinden kaçınmak için örgütsel ve bireysel düzeyde çözüm stratejileri geliştirilmiştir (Nahya, 2011).

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Ayrımcılık**

Ayrımcılık Latince ‘discriminare’ sözcüğünden türemiştir ve ayırmak, bölmek anlamına gelmektedir (Erdem, 2020). Hukuksal anlamda ayrımcılık teknik bir kavram olarak Birleşmiş Milletler İnsan Hakları tarafından “...ayırma, dışlama, kısıtlama veya ırk, renk, cins,yet, dil, din, ulusal ya da toplumsal köken, mülkiyet, doğum, siyaset veya diğer görüşlere dayalı olarak gerçekleştirilen bütün hak ve hürriyetlerin herkes tarafından tanınmasını engellemek veya sınırlandırmaktır” şeklinde tanımlanmıştır (Alpkaya, 2011, s.8). Bu tanımla ayrımcılık kavramı genel, kapsayıcı ve temel hakların korunmasına vurgu yapan yaptırım gücüne öncülük eden bir terim olarak belirlenmiştir. Temel haklar kapsamında sosyal yaşamın sağlıklı bir işleyişle sürdürülebilmesi gerekliliği ile çalışma

ve meslek yaşamında ayrışmayı ortaya koyan kavram ise Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından şu şekilde belirlenmiştir: "...ırk, renk, cinsiyet, siyasi görüş, ulusal ve sosyal menşeye bakımından farklı olan bireylerin, iş veya meslek edinirken meslek edinme ve çalışma sürecinde eşitliği yok edici her türlü üstün tutma veya ayrı tutmadır." (Erdem, 2020, s.16).

Ön yargının esas alındığı ayrımcılık tanımlamaları, ön yargıyla yaklaşan bir kesimin diğer bir kesimle ilişkisini imkansız kılacak bir şekilde sosyal ya da fiziksel olarak uzakta durduğunu (Demirel, 2011, s.68) ve bir gruba ya da grup üyelerine ön yargılardan beslenen olumsuz tutum ve davranış eğilimi beslediğini (Göregenli, 2012, s.21) belirtmektedir. Bu tanımlarda genel olarak vurgulanan husus bireyin ya da toplumdaki bir kesimin mantıksal geçerliliği olmayan nedenlerle olumsuz anlamda kategorize edilerek buna göre söylem veya eylemlere maruz bırakılmasıdır. Ayrımcılık kavramı, farklı muameleye dayalı doğrudan ayrımcılık ve eşitlik varmış gibi görünmesine karşın farklı davranışsal sonuçlar ortaya koyan dolaylı ayrımcılık şeklinde ayrılmaktadır (Erdem, 2020). Farklı bir yaklaşımla, grup ve kişiler aleyhine yapılan olumsuz davranışların ortaya çıkardığı negatif ayrımcılık ve bir grup lehine yapılan pozitif ayrımcılık şeklinde ayrıştırılmaktadır (İspir, 2016).

## **2.2. Ayrımcılığın Bileşenleri ve Göstergeleri**

Ayrımcılığa neden olan temel faktörler ön yargı, menfaat ve dogmalardır. Ön yargı, eksik ya da hatalı bir yargılama süreci sonunda oluşmuş, bireylere ya da gruplara yönelik hoşgörüsüz, haksız ve olumsuz tutum olarak tanımlanır (Goldstein, 1980). Ön yargıda tutumlardan inançlara evrilen ve bilişsel süreçlerin de etkisiyle davranışa dönüşen sağlıklı bir duygulanım söz konusudur. Dogmatizmin temelinde otoriteler tarafından (siyaset, din, sermaye vb.) ileri sürülen düşünce ve ilkeleri kanıt aramaksızın doğru bilgi sayma anlayışı yatmaktadır (Gavray M. , 2016). Bir diğer bileşen olan menfaatin üstün

tutulması ve ödün verilmemesi sosyal ilişkiler için olumsuz bir faktör ve çatışma kaynağıdır ve ayrımcılığın en önemli nedeni olarak kabul edilir (Erdem, 2020). Bu bileşenlerin ortaya çıkardığı ayrımcılık ise birtakım çıktılarla kendini göstermektedir ki bunlar: nefret söylemi, şiddet ve kayırmacılıktır.

Temelde bir tahammülsüzlük ve hoşgörüsüzlük söylemi (Demirbaş, 2017) ve buna bağlı eylemsel bir dışa vurumun öncüsü olan nefret söylemi sosyal ilişkileri bozduğu gibi nefretin de yaşam hakkını ihlale kadar uzanan asimetrik ve dengesiz sonuçlar da doğruabilir (Alp, 2016). Şiddet uygulama ise çeşitli ölçülerle tanımlanan ve nefret söyleminin ardından gelen, ayrımcılığın yıkıcı bir unsurudur. Ayrımcılığın eylemsel bir dışa vurumu olmakla birlikte günlük hayatta insanların en çok şikayet ettikleri sorun ise menfaat ve çıkar eksenli olarak pek çok farklı olumsuz bileşeni içinde barındıran kayırmacılıktır (Çalışkan, Köroğlu & Taşkın, 2018). Kayırmacılığın özel bir türü de cinsel kayırmacılıktır ve bu durumda yöneticilerin erkek ve kadın çalışanlara belirli nedenlerden ötürü iltimas sağlaması söz konusudur (Erdem, 2020).

### **2.3. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**

Toplumunu oluşturan bireyler pek çok farklılıklarından ötürü çeşitli sınıflara ayrışırlar. Bu farklılıklardan biri de cinsiyettir. Cinsiyet farklılığına bağlı olarak oluşan doğal erkek-kadın ayrımı zamanla uygulamada ayrımcılığa dönüşmüş ve günümüzün de önemli sorun kaynaklarından biri hâline gelmiştir. Bilişsel, duygusal ve fiziksel farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkan ayrışım günümüz toplumlarında daha çok iş ve eğitim hayatında yaşanmaktadır (Ünlü, 2009). Cinsiyete dayalı ayrımcılığın neden olduğu yıkımı en aza indirebilmek için bu sorunun öncüllerini iyi analiz etmek gerekmektedir. Toplumsal hayatta değişmeyen bir olgu olarak her zaman var olan bu davranış kalıbı acaba kadın sayısının erkek sayısından az olmasından mı kaynaklanmaktadır? Dünya nüfusunun yarısını kadınlar oluşturuyor (Özkan, 2020) ve kadınlar hâlâ en temel bazı

haklarından yoksun kalıyor ya da ekonomik kaynakların paylaşılması hususunda haksızlığa uğruyor.

Bu ayrımcılıkta en önemli faktörlerden biri biyolojik farklılığa bağlı olarak bireylerin toplum içinde nasıl davranmaları gerektiğinin aile ve diğer sosyal kurumlarca öğretildiği toplumsal cinsiyet kavramıdır (Alkan, Erdem & Çelik, 2016). Biyolojik farklılığa bağlı olarak ortaya çıkan toplumsal şekillenme süreci toplumsallaşma teorisi ile açıklanmaktadır (Oktay, 1998). Bu dönüşüm biyolojik anlamdaki cinsiyetin (sex) toplumsal anlamdaki cinselliğe (gender = toplumsal cinsiyet) dönüşüm sürecini ifade eder ve bu süreçte kadınlık ve erkeklik rolleri belirlenerek bireylerin zihinlerinde konumlanır (Çakır, 1995). Kadın için eş olma, anne olma, bakım işlerini üstlenme gibi roller biçilirken; erkekler için ekonomik yükümlülükler, güçlü olma, yönetici olma gibi roller biçilir. Ancak toplumsallaşma kuramı “niçin insanlar bu rolleri benimsemektedirler ve benimsemeye devam edeceklerdir?” sorusuna cevap verememektedir çünkü en bağımsız kadın bile toplumsallaşma sürecinde kendisine biçilen rollerin etkisi altında kalarak bu kısır döngü içine girebilmektedir (Tidd, 2003).

Kadının biyolojik ve toplumsal cinsiyeti üzerinde oluşan ön yargılar çoğu zaman iş yaşamındaki süreçlerde, işe alım ve terfi süreçlerinde ve özellikle üst kademe pozisyonların seçiminde ayrımcılığı tetiklemektedir (Özkan, 2020). Bu kapsamda cinsiyete dayalı ayrımcılığın yaygın olarak görüldüğü alanların birinin de iş yaşamı olduğu söylenebilir. İş yaşamına dair yapılan ayrımcılık işe alma süreçleri, meslek seçimi, değerlendirme ve ücret/terfi hatta cinsiel istismar gibi konularda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kadınlar, iş gücüne daha az katılımı sağlanmakta ve daha az gelir getiren işlerde çalışmak durumunda bırakılıp (Özçatal, 2011) cam tavan engelini maruz bırakılmaktadırlar (O’Connell & Korabik, 2000; Özgen & Mimaroglu, 2008; Ramsay & Parker, 1992; Toker, 2016).

Bunların yanında kadınlar, işyerlerinde hiyerarşinin alt evrelerinde sayısal çoğunlukta bulundurulmakta ve yönetim kademesine terfisi sınırlandırılmaktadır. Ayrımcılığın baskın kültür ile özdeşleştiği toplumlarda kadınlar karar verme ve yönetim ile ilgili olan üst yönetim kademelerinde de daha az yer almaktadırlar (Alparslan, Çetinkaya Bozkurt, & Özgöz, 2015). İşe alma süreçlerinde yaşanan ayrımın çalışma hayatının öncesine uzantıları da bulunup meslekî formasyon ve tercih süreçlerinde kadın – erkek mesleği ya da kadın – erkek statüsüne yönelik yatay ve dikey ayrışım yaşanmaktadır (Oktay, 1998).

Genel olarak işe alım süreçlerinden işten ayrılma süreçlerine kadar birçok alanda karşımıza çıkan cinsiyete dayalı ayrımcılığın mesleki yatay ve dikey ayrışımına kadar uzandığı gözlemlenmektedir. Toplumsallaşma teorisi ile kanıksanan roller iş hayatında da cam tavan, cam merdiven ya da tokenizm gibi kavramlarla ilişkilendirilebilecek davranış kalıplarını da beraberinde getirmektedir (Oktay, 1998). Bu davranış kalıbının altında yatan nedenlerin sosyal ilişkiler içindeki karşılığını bulmaya çalışan farklı disiplinler ekonomik temelli ve kültürel bağlamda konuyu ele almışlardır. Bu ele alış biçimlerine bağlı olarak ortaya çıkan farklı yaklaşımlardan biri de güç kavramıdır. Sosyal ilişkiler içinde, herhangi bir pozisyonda olan kişinin, engellemelere rağmen bu yeri ve onun sağladıklarını koruyabilme potansiyeli olarak ifade edilen ve Max Weber (1947)'in görüşüne uzanan bu yaklaşım, bir tarafın kendinden zayıf olan bir kişiyi kişisel istekleri doğrultusunda kullanması anlayışına dayanmaktadır (Özgen & Mimaroglu, 2008).

#### **2.4. Rol Çatışması**

Çatışma kavramı mikro düzeyde bireysel yaşam içindeki rollerin, süreçlerin ve edimlerin uyumsuzluğuna bağlı olarak ortaya çıkarken mezo ve makro düzeylerde de çıkar ve menfaat uyumsuzluğu temelinde ortaya çıkmaktadır (Rahim, 1992). Makro düzeyde çıkar ve menfaatlerin uyumsuzluğundan, mezo düzeyde davranış farklılıkları,



çıkar ve menfaat uyumsuzluğundan ortaya çıkan çatışma, mikro düzeyde bireysel içsel çatışma ya da kişisel nedenlerle bireyler arasında ya da bireyin kendi iç dünyasında yaşanabilir (Sökmen, 2010). Bireylerin kendi içsel çatışmaları ya da davranışsal farklılıkları ile ilgili çatışmalar da bulunmaktadır ki bunlardan en önemlisi rol çatışmasıdır. Bireylerin içinde buldukları sosyal grupların ve toplumların normlarının gerektirdiği davranış kalıbına uymalarına rol denmektedir (Artan, 2002). Rol çatışması durumunda birey kendinden beklenen bir rolü gerçekleştiremez ya da farklı roller arasında bir rolün gerekliliklerine uygun ama diğer rol/rollerin gerekliliklerine uygun davranamaz (Koç, 2008).

Bu çatışma türleri içinde bireylerin en çok maruz kaldıkları çatışma türü roller arası çatışma olmaktadır. Çünkü rol göndericilerle rol yükümlüleri sosyal hayatın olağan akışı içinde belirli zamanlarda etkileşim içinde olmaktadır. Etkileşim ise çatışmanın en ciddi tetikleyicisidir. Ancak bireyler kendi yaşam süreçleri içinde zamanlarının büyük bir bölümünü iş ve aile arasında geçirdikleri için her iki durumda da ortaya çıkma potansiyeli yüksek olan uyumsuzluk, iş ve aile rolleri arasındaki uyumsuzluktur (Taş, 2020).

## **2.5. İş ve Aile Çatışması**

Bu çatışma türü bireylerin örgütsel süreçlerdeki performans ve verimliliklerini olumsuz etkilediği için yönetim ve organizasyon yazınında üzerinde önemle durulan bir çalışma konusu olmuştur. İş ve aile çatışması kavramı literatüre rol kuramıyla girmiştir. Bu çıkış noktası ile başlayan iş-aile çatışması aynı anda birden fazla rol üstlenilmesi durumunda bir rolün diğer role uyum sağlanmasını zorlaştırması olarak ifade edilmiştir (Taş, 2020).

İş aile çatışması roller arası çatışmanın özel bir türüdür. İş yaşamı ve aile yaşamı arasındaki dengesizlik, uyumsuzluk ve çatışma durumu literatürde farklı kuram ve yaklaşımlara dayandırılmaktadır (Grandey & Cropanzano, 1999). Bu kuram ve

yaklaşımlar çerçevesinde yapılan araştırmalara göre iş-aile çatışmasına neden olan pek çok değişken belirlenmiştir. Çalışma saatlerinin uzunluğu, esnek olmayan iş saatleri, iş stresi, performans baskısı (Byron, 2005), iş baskısı, özerklikten yoksunluk (Frone, Russell & Cooper, 1992) rol belirsizliği, rol atışması, sosyal destek (pozitif ya da negatif) ve için zellikleri (Najib, 2019) bu öncüller arasında sayılabilir.

Toplumsal rolleri nedeniyle kadınlar iş ve aile rolleri arasında sürekli tercih yapmaya itilerek tükenmişlik sendromuna sürüklenmektedir (Gutek, Nakamura, & Nieva, 1981). Bu konuda Türkiye’de yapılan araştırmalarda iş yerinde geçirilen zamanla ilişkili olarak yaşanan için aileye tercih edilmesi konusundaki tutarsızlık ve çatışma durumunun analizinde, çalışma saatleri yakın ve aynı olan kadınların erkeklerden daha fazla çatışma yaşadığı ortaya konmuştur. Bu farklılıkta erkeklerin hem eşlerinden hem de hemcinslerinden aldıkları sosyal destek etkili olmakta ve bu sayede erkekler kadınlardan daha az rol atışması yaşamaktadırlar (Aycan & Eskin, 2005). İş ve aile atışması sonucu bireylerde performansın negatif yönde etkilenmesi ile olumsuz örgütsel çıktılar da ortaya çıkmaktadır. Aile yaşamı tatmininin azalması, psikolojik iyi olmama, gerginlik, iş tatminsizliği, tükenmişlik, anksiyete, ayrılma niyeti, performans ve motivasyonda azalma, devamsızlık ve örgütsel bağlılığın azalması olumsuz çıktılar arasında değerlendirilebilir (Aycan & Eskin, 2005; Illies vd., 2008; Taş, 2020).

Günümüzde bu çatışma durumunun farkında olan işletmeler ve yöneticiler çeşitli insan kaynakları programlarını devreye sokmuşlardır. Bu kapsamda yarı zamanlı iş olanakları, izin programları, sosyal destek ve işini evden yürütme programları uygulanarak rol çatışmasının olumsuz çıktılarından kaçınılmaya çalışılmıştır (Nayır, 2008). Bireysel zm stratejileri ise rol çatışmasıyla başa çıkmak amacıyla bireylerin geliştirdikleri ve aralarında tercih yapmak zorunda oldukları stratejilerdir: rol çatışmasının ortadan kaldırılması, rol çatışmasının en aza indirilmesi, rol çatışmasının ertelenmesi ve rol paylaşımı (Nayır, 2008; Shelton, 2006).

### **3. Araştırma Yöntemi**

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak örnek olay tekniği kullanılmıştır. Yönetim alanında yapılan araştırmalarda da kullanılan örnek olay yöntemi işletmelerin faaliyetleri sırasında ortaya çıkan çeşitli sorunların ortaya konduğu ya da belirli uygulamaların işletmelerde nasıl yürütüldüğünün kuramsal bakış açısı ile analizinin yapıldığı bir araştırma tekniği türüdür (Aşkun, 2008). Örnek olay tekniği nitel araştırma yöntemidir ve yorumlayıcı yaklaşıma dayalı olarak olayların kendi doğal ortamları içinde gerçekçi bir şekilde ortaya konduğu bir süreçtir (İslamoğlu & Alnıaçık, 2014).

#### **3.1. Araştırma Örnekleme**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi olarak örnek olay tekniği kullanılarak araştırma konusu ön planda tutulmuş ve Türkiye’de cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamalarının ya da karşı uygulamalarının kurumsal şirketlerdeki durumu betimleyici ve yorumlayıcı yaklaşımla analiz edilmek istenmiştir. Bu doğrultuda araştırma değişkenlerinin Türkiye’de çalışma hayatındaki boyutlarını analiz edebilmek için Borsa İstanbul’a kote olmuş ve 2021 yılının ilk ve ikinci çeyreğinde BIST 100 endeksine girebilmiş şirketlerden 16’sı rassal olarak seçilmiş ve şirketlerin kamuya açık platformlara sundukları kurumsal bilgileri kullanılmıştır. Örnek olaylarda kasti ya da amaçlı örnekleme yaygın olarak tercih edilmektedir (Sarıaltın, 2017). Bunun araştırmacıya ya da araştırma konusuna bakan yönleri vardır. Bu alışmada Türkiye’de kurumsallaşmış ve büyük ölçekli faaliyetlerde başarılı olmuş belli büyüklükte sermayesi bulunan şirketler seçilmek istenmiştir. Örnek olay yönteminde analiz edilen şirketler şunlardır: Konya imento Sanayii A.ř., Kordsa Teknik Tekstil A.ř., Koza Altın İşletmeleri A.ř., Koza Anadolu Metal Madencilik İşletmeleri A.ř., Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.ř., Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.ř., Migros Ticaret A.ř., MLP Sağlık

Hizmetleri A.Ş., Net Holding A.Ş., Netaş Telekomünikasyon A.Ş., Odaş Elektrik Üretim Sanayi Ticaret A.Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş., Oyak Çimento Fabrikaları A.Ş., Özak Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş., Petkim Petrokimya Holding A.Ş.

### **3.2. Yöntem ve Veri toplama**

Araştırmada Türkiye’de cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadın yöneticiler ve rol çatışması: kariyer ve çatışan roller arasında seçim yapma zorunluluğu konusunda şirketler düzeyinde inceleme yapmak için örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Araştırma desenine uygun olarak örneklem belirlenmiş ve örneklem içindeki şirketlerin kamuya açık platformlara sundukları kurumsal bilgilere dayalı olarak betimsel analizler yapılmıştır. Bu kapsamda şirketlerin Yönetim Kurulları ve Üst Düzey Yönetici kadroları ile faaliyet raporlarında yer alan cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulamaları araştırma verisi olarak kullanılmıştır. Örneklemdeki şirketlerin insan kaynakları politikaları cevapları aranan temel konuların analizine dahil edilmiştir.

### **3.3. Veri Analizi**

Elde edilen veriler araştırma konusuna göre temalar haline gruplandırılarak betimsel bir yaklaşımla analiz edilmiştir. Ancak her şirkete ait veriler genel betimsel analizin yanı sıra kendine özel yanılarıyla da ele alınmıştır. Araştırma sürecinde şirketlerin kamu aydınlatma platformu ya da kendi sanal platformlarından kamuyu aydınlattıkları faaliyet raporları ve kurumsal bilgileri kullanılmıştır. Toplanan bilgiler özet halinde gruplandırılarak sadeleştirme ve özetleme yöntemi ile bulgulara dönüştürülmüştür.

## **4. Bulgular**

Analizler ve yorumlamalar şirketlere ait kamuya açık verilerden elde edilen veri seti üzerinden yapılmıştır. Verilere Kamu Aydınlatma Platformu, Borsa İstanbul ve şirketlerin kurumsal internet platformları aracılığıyla ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin 3 temel grupta analiz edilmiştir. İlk grupta yönetim kurulu üyeleri, ikinci grupta üst düzey yönetici kadroları ve üçüncü grupta insan kaynakları politikalari üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Ulaşılan bulgular karşılaştırmalı olarak yorumlanmış ve kadın yönetici, kadın girişimci ve kadın çalışan oranlarının Türkiye'deki uygulamalarına dikkat çekilmiştir. Ayrıca sektörel bazda ortaya çıkan farklılıklarla mesleki ayrışım değerlendirilmiş ve cinsiyete dayalı uygulamalar arasında ilişki olup olmadığı değerlendirilmiştir.

### **4.1. Yönetim Kurulu Kadın Üye Oranları**

Şirketlerin yönetim kurulları incelenmiş ve her şirkette kadın üyelerin temsil oranları ve üyelik durumları belirlenmiştir. Bu noktada kadın üyelerin yönetim kurullarına aile gücü ve baskısıyla mı yoksa kendi kariyer süreçleri içinde mi geldiği, üyelik durumunun tespiti (bağımsız üye / bağımsız üye değil) ile mümkün olabilmektedir.

**Tablo 1.** Yönetim Kurulu Üyeleri

	<b>Şirket Adı</b>	<b>Erkek Üye</b>	<b>Kadın Üye</b>	<b>Kadın Temsil Oranı %</b>	<b>Sektör</b>
1	Konya Çimento Sanayii A.Ş.	10	2	16,67	İmalat
2	Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.	6	0	0	Madencilik
3	Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	4	0	0	Madencilik
4	Koza Anadolu Metal Madencilik A.Ş.	4	0	0	Madencilik
5	Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.	6	0	0	Teknoloji ve Bilişim
6	Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	5	1	16,67	Toptan ve Perakende Ticaret
7	Migros Ticaret A.Ş.	11	1	8	Toptan ve Perakende Ticaret
8	MLP Sağlık Hizmetleri A.Ş.	4	2	33,3	Eğitim, Sağlık,Sosyal Hiz.
9	Net Holding A.Ş.	11	2	15	Turizm
10	Netaş Telekomünikasyon A.Ş.,	7	0	0	Teknoloji Bilişim
11	Odaş Elektrik Üretim Sanayi Tic. A.Ş.	4	1	20	Elektrik, Gaz ve Su
12	Otokar Otomotiv Svn. Sanayi A.Ş.	7	1	12,5	İmalat
13	Oyak Çimento Fabrikaları A.Ş.	7	2	22,2	İmalat
14	Özak GY Ortaklığı A.Ş.	5	2	28,5	Gayrimenkul Yatırım
15	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	7	1	12,5	Ulaştırma
16	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	8	1	11,1	İmalat

Konya Çimento Sanayii A.Ş. 90 yıllık geçmişi olan eski ve köklü bir şirkettir. Şirketin faaliyet gösterdiği sektör 'İmalat/Taş ve Toğrağa Dayalı' sektör grubudur. Yönetim Kurulunda bir başkan ve 11 üye olmak üzere toplam 12 kişi bulunmaktadır. Yönetim Kurulunda kadın/erkek oranı % 16,67'dir. Bir kişi bağımsız üye bir kişi de bağımsız olmayan ama aileden gelen üyedir. Ancak aileden gelen üyenin kariyer planı ve icracı görevleri ile yönetim kurulunda bulunma başarısını gösterdiği yorumunu yapabiliriz. Kordsa Tenik Tekstil A.Ş. 'İmalat/Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri' alanında faaliyet göstermektedir. Yönetim Kurulu listelendiğinde 1 başkan ve 5 üye olmak üzere 6 kişi bulunmaktadır. Yönetim Kurulundaki kadın üye bulunmamaktadır. Şirketin Yönetim Kurulunda kadın üye sayısına ilişkin bir sınır ve ya da tavsiye niteliğinde bir politikası bulunmamaktadır.

Koza Altın İşletmeleri A.Ş. 'Madencilik ve Taş Ocakçılığı / Kömür ve Linyit Madenciliği' sektöründe, her çeşit maden arama müracaatlarında bulunmak, arama ve işletme ruhsatnameleri ile maden imtiyazları talep ve iktisap etme, bunları devir alma, devir etme (Kamu Aydınlatma Platformu, 2021) faaliyetlerini yürüten bir şirkettir. Şirketin Yönetim Kurulu ve şirketin yönetiminde söz sahibi üst düzey yönetim

kadrosunda ve yönetim kurulunda kadın yönetici / yatırımcı bulunmamaktadır. Koza Anadolu Metal Madencilik İşletmeleri A.Ş. 'Madencilik ve Taş Ocakçılığı / Metal Cevheri Madenciliği' sektöründe İmalat Sanayii madenciliği faaliyetleri yürütmektedir. Şirketin Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetici kadrosu incelendiğinde diğer Koza Grubu şirketlerinde olduğu gibi kadın üye ve yönetici bulunmadığı görülmektedir.

Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş. 'Teknoloji ve Bilişim Sektörü'nde her türlü bilgisayar donanımı içine işlenmiş yazılımların, işletim sistemi yazılımlarının, uygulama yazılımlarının veri tabanı verimlilik artıran yazılımların, multimedya (çoklu ortam) yazılım ürününü ve benzeri sair her türlü yazılımın üretimi geliştirilmesi, işlenmesi, çoğaltılması her türlü fiziki ve elektronik ortamda yayılması (Kamu Aydınlatma Platformu, 2021) konularında faaliyet göstermektedir. Yönetim Kurulu Kadın Üye Politikasında "Genel Kurul tarafından Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Mevzuatı'nda belirtilen şartları haiz, en fazla üç yıl için seçilen en az 6 (altı) üyeden oluşan Yönetim Kurulunca, kadın üye oranı için %25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur" ilkesi (<https://www.logo.com.tr/logo-kurumsal-yonetim>, E.T.: 12.06.2021) yer almasına karşın kurulda kadın üye bulunmamaktadır.

Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş. 'Toptan ve Perakende Ticaret, Lokantalar ve Oteller / Perakende Ticaret' sektöründe faaliyet göstermekle birlikte küresel moda dünyasında söz sahibi bir konumdadır. Yönetim Kurulunda kadın oranı %16.67 'dir. Başarılı bazı şirketlerde olduğu gibi kadın oranı toplumsal cinsiyet eşitliği algısına uygun olmayan bir orandadır. Ancak Mavi Kurumsal İkelere Uyum Raporu (2019) madde 4.3.9.'a göre şirket önümüzdeki yıllarda bu oranı artırmayı hedeflemektedir. Migros Ticaret A.Ş. 'Toptan ve Perakende Ticaret, Lokantalar ve Oteller / Perakende Ticaret' sektöründe, her türlü gıda ve tüketim mallarının perakende ve perakende tüketimine yönelik toptan satışı faaliyetlerini yürüten bir şirkettir. Şirketin Yönetim Kurulu

kadrosunda sadece %8 oranında kadın üye bulunmaktadır. MLP Sağlık Hizmetleri A.Ş. Eğitim, Sağlık, Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler / İnsan Sağlığı Ve Sosyal Hizmetler' sektöründe sağlık hizmetleri ile ilgili olarak hastaneler, poliklinikler, ilk yardım, kan merkezleri, laboratuvarlar, huzurevi, kreş, çocuk bakım evleri açmak ve evde bakım hizmetleri sunma, radyoloji tesisleri kurma ve işletme, kiralama, satın alma ve bu tesisleri satma faaliyetlerini yürütmektedir. Yönetim Kurulunda %33,3 oranında kadın üye vardır. Bir bağımsız üyesi olup aileden gelen üye değildir.

Net Holding A.Ş., 'Mali Kuruluşlar / Holdingler ve Yatırım Şirketleri' sektöründe turizm ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere iştirak etme, bu şirketlerin yönetim ve denetimlerine katılma, finansman, yatırım, organizasyon, pazarlama ve satış konularında danışmanlık yapma faaliyetlerini yürütmektedir. Net Holding A.Ş.'nin Yönetim Kurulu ve yönetimde sözü geçen üst düzey yönetici kadrosu incelendiğinde Yönetim Kurulunda yer alan kadın oranı %15'dir. Bir bağımsız üyesi olup aileden gelen üye değildir. Şirket 2019 faaliyet raporunda (en son yayınlanan rapor) Yönetim Kurulunda yer alacak kadın oranını artırmayı hedeflediği beyan etmiştir (Net Holding A.Ş. Faaliyet Raporu, 2019).

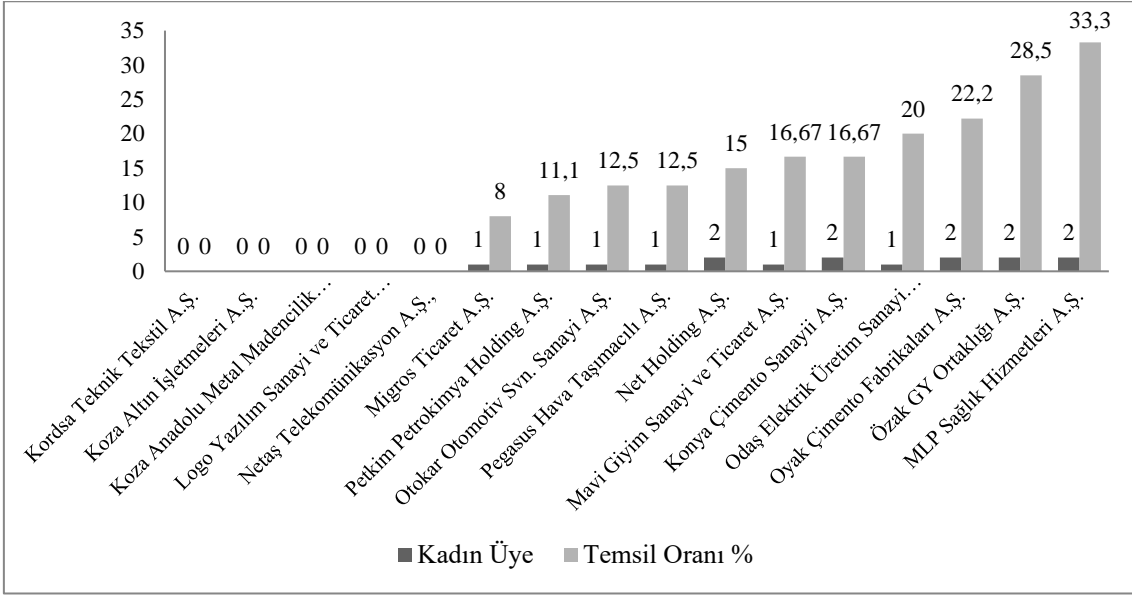
Netaş Telekomünikasyon A.Ş., 'Teknoloji Bilişim' sektöründe servis sağlayıcılara ve kurumsal müşterilerine, katma değerli IP servislerini, çoğul ortam ve ses hizmetlerini destekleyebilmeleri için kablosuz ve kablolu Ağlar, kurumsal ağlar ve optik ağlarla donatılmış iletişim altyapısı sunma, ağ ve iletişim çözümleri ile modern iletişim altyapıları kurma faaliyetleri yürütmektedir. Yönetim kurulunda kadın üye bulunmamaktadır.

Odaş Elektrik Üretim Sanayi Ticaret A.Ş., 'Elektrik Gaz ve Su / Elektrik Gaz ve Buhar' sektöründe elektrik üretimi, elektrik perakende ve toptan satış, değerli metal ve madencilik faaliyetleri yürütmektedir. Yönetim Kurulunda %20 oranında kadın üye



bulunmaktadır. Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş., ‘İmalat / Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları’ sektöründe, her türlü paletli veya tekerlekli kara, deniz ve hava savunma araçları ile zırhlı güvenlik araçlarının tasarım ve üretim faaliyetlerini yürütmektedir. Yönetim Kurulunda bulunan kadın oranı %12,5’dir. Oyak Çimento Fabrikaları A.Ş., ‘İmalat / Taş ve Toprağa Dayalı’ sektöründe çimento imalatı faaliyetlerini sürdürmektedir. Yönetim Kurulunda kadın üye bulundurma oranı %22,2’dir.

Özak Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. ‘Mali Kuruluşlar / Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları’ sektöründe gayrimenkule dayalı sermaye piyasası araçları, gayrimenkul projeleri, gayrimenkule dayalı haklar, sermaye piyasası araçları ve Kurul tarafından belirlenecek diğer varlık ve haklardan oluşan portföyü işletme faaliyetlerini yürütmektedir. Yönetim Kurulunda bulunan kadın üye oranı %28,5’dir. Bir bağımsız üyesi olup aileden gelen üye değildir. Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş., ‘Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme / Ulaştırma ve Depolama’ sektöründe hava taşımacılığı faaliyeti yapmaktadır. Yönetim Kurulunda bulunan kadın üye oranı %12,5’dir. Bir bağımsız üyesi olup aileden gelen üye değildir. Petkim Petrokimya Holding A.Ş., ‘İmalat / Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler’ sektöründe Petrokimya, kimya ve diğer sanayi alanlarında yurtiçi ve yurtdışında fabrikalar, tesisler kurma ve işletme faaliyetlerini yürütmektedir. Yönetim Kurulunda bulunan kadın üye oranı %11,1’dir.



Şekil 1. Yönetim Kurulu Kadın Üye Oranları

#### 4.2. Tepe Yönetim Kadrosu Kadın Oranları

Şirketlerin tepe yönetim kadroları incelenmiş ve her şirkette icrada görevli olan ve şirketin faaliyetleri ile ilgili söz sahibi olan kadın yönetici temsil oranları belirlenmiştir. Bu noktada kadınların yönetim kadrolarında ne oranda temsil gücü bulunduğunun gözlemlenmesi, şirketlerin insan kaynakları ve istihdam politikaları ile birlikte değerlendirildiğinde cam tavan olup olmadığı hakkında da görüş ortaya koyabilmemizi sağlayacaktır.

**Tablo 2. Üst Düzey Yönetici Kadroları**

	Şirket Adı	Erkek Üye	Kadın Üye	Kadın Temsil Oranı %	Sektör
1	Konya Çimento Sanayii A.Ş.	7	0	0	İmalat
2	Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.	8	2	20	Madencilik
3	Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	2	0	0	Madencilik
4	Koza Anadolu Metal Madencilik A.Ş.	2	0	0	Madencilik
5	Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.	6	5	45,45	Teknoloji ve Bilişim
6	Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	2	2	50	Toptan ve Perakende Ticaret
7	Migros Ticaret A.Ş.	9	0	0	Toptan ve Perakende Ticaret
8	MLP Sağlık Hizmetleri A.Ş.	5	4	44,4	Eğitim, Sağlık, Sosyal Hiz.
9	Net Holding A.Ş.	4	1	20	Turizm
10	Netaş Telekomünikasyon A.Ş.,	10	3	23	Teknoloji Bilişim
11	Odaş Elektrik Üretim Sanayi Tic. A.Ş.	5	3	37,5	Elektrik, Gaz ve Su
12	Otokar Otomotiv Svn. Sanayi A.Ş.	6	0	0	İmalat
13	Oyak Çimento Fabrikaları A.Ş.	6	0	0	İmalat
14	Özak GY Ortaklığı A.Ş.	3	1	25	Gayrimenkul Yatırım
15	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	7	2	22,2	Ulaştırma
16	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	8	0	0	İmalat

Konya Çimento Sanayii A.Ş.'de şirkette söz sahibi olan üst yönetim kadrosunda kadın yönetici bulunmamaktadır. Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.'nin yönetiminde söz sahibi olan üst düzey kadın yönetici oranı ise %20'dir. Şirketin yönetiminde söz sahibi olan yöneticiler listelendiğinde erkek egemen bir yönetim kadrosu ile karşılaşmaktayız. CEO dâhil 10 kişinin yönettiği şirketin tepe yönetiminde kadınlar %20 ile temsil edilmektedir. Buna göre şirketin yönetiminde ve söz sahibi olmasında kadınların yeterli sayıda olmadığı söylenebilir. Kordsa ürettiği ürün ile pazarın yaklaşık üçte birine nüfuz etmiş durumdadır. Emek-yoğun ve teknoloji yoğun çalışan şirkette idarî kadrolar da dâhil olmak üzere çeşitli uzmanlık gerektiren işler ve fonksiyonel görev alanları bulunmaktadır. Şirketin insan kaynakları süreci ve politikası incelendiğinde kadın çalışan oranının %36 oranında sağlandığı gözlemlenmektedir.

Koza Altın İşletmeleri A.Ş. ve Koza Anadolu Metal Madencilik A.Ş. insan kaynakları politikasında kadın istihdamına ait kamuya açık ve şeffaf bilgiler vermemişlerdir. Çevre, sosyal sorumluluk ve teknoloji gibi alanlarda yoğunlaşan şirket istihdamda toplumsal cinsiyet ayrımını engelleyecek ve kadın lider ve yöneticilerin istihdamı ve yükselmesi konularında yetersiz bilgi paylaşımında bulunmuşlardır. İnsan

kaynakları politikasının ayrımcılık ve fırsat eşitliği açısından her iki şirket yetersiz düzeyde kalmıştır. Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulunda kadın üye / başkan bulunmamasına karşın yönetimde %45,45 oranında sözü geçen üst düzey yönetici kadrosunda kadın yönetici bulunmaktadır. Yönetim kadrosunun başkanını dâhil etmediğimizde Genel Müdür Yardımcısı statüsünde 10 yönetici olup kadın ve erkek oranı %50-50'dir. Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin yönetiminde kadınlar ve erkekler eşit söz hakkına sahiptir.

Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş. sadakat programı 'Kartuş' ve kaliteyle sürdürülebilir büyüme stratejisi programı olan 'All Blue' ile insan ve kalite odaklılık ile verimliliği ön planda tutmaktadır. Dünya genelinde 4060 çalışanı olan Mavi birçok platformda en iyi işverenler arasında yer almaktadır. 4 yöneticinin şirket hakkında söz sahibi olduğu tepe yönetim kadrosunda 2 kadın yönetici (%50 oranında) bulunmaktadır. Migros Ticaret A.Ş.'nin 2019 yılında Kadın İstihdamına Katkı Ödülü'ne layık görülmüş bir şirket olarak kadın istihdamını teşvik ettiğini söyleyebiliriz. Ancak tepe yönetiminde kadın olmamasına dayanarak şirket içinde 'cam tavan' olduğu yorumu yapabiliriz.

MLP Sağlık Hizmetleri A.Ş.'nin yönetimde söz sahibi olan tepe yöneticisi konumunda olan kadın oranı %44.4'dür. Yönetim Kurulunda kadın üye bulundurma oranı da yüksek olan şirketin kadın yönetici istihdam politikasında diğer şirketlerden daha başarılı olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları politikasında kadın yönetici kapasitesini artırmayı hedefleyen Net Holding A.Ş.'de tepe yönetimde bulunan kadın yönetici oranı %20'dir.

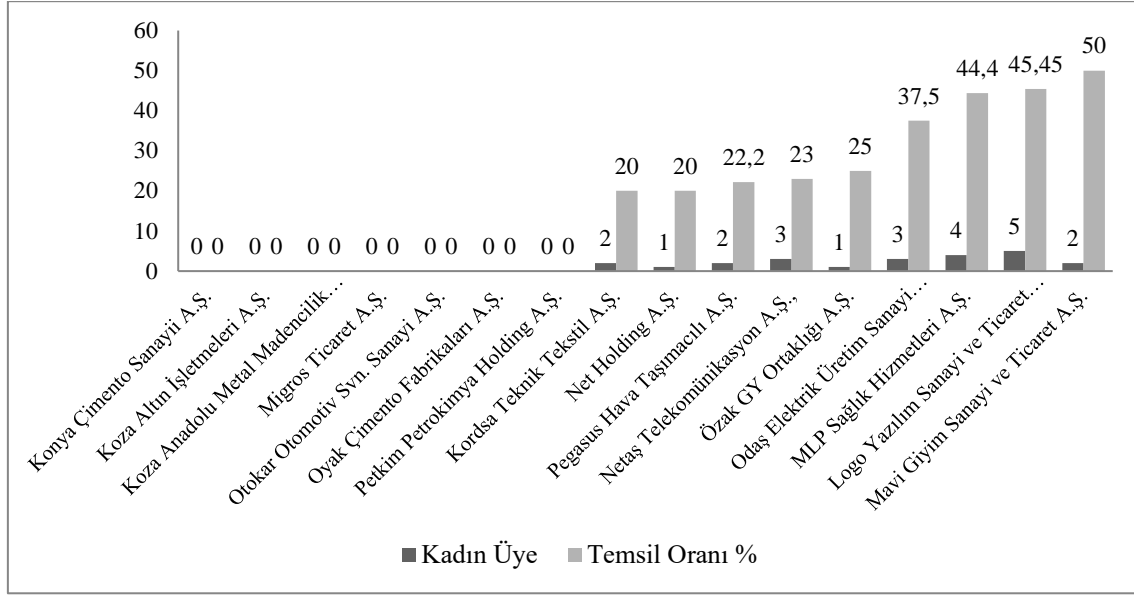
Netaş Telekomünikasyon A.Ş.'nin Yönetim Kurulu ve yönetimde sözü geçen üst düzey yönetici kadrosu incelendiğinde Yönetim Kurulunda kadın üye/başkan olmadığı, tepe yönetim kadrosunda ise %23 olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları politikası gereği yönetim kadrolarında kadın yönetici bulundurma oranları ile ilgili bir hedef

konulmamıştır. Odaş Elektrik Üretim Sanayi Ticaret A.Ş. incelendiğinde ise tepe yönetimde %37.5 oranında kadın yönetici olduğu gözlemlenmektedir. Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.’de tepe yönetimde kadın yönetici bulunmamaktadır. Otokar, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ortadan kaldırmak amacıyla hayata geçirilen çeşitli girişimlere destek verdiğini beyan etmektedir. Bu kapsamda, İş’te Eşitlik Platformunun yayınladığı İş’te Eşitlik Bildirgesi’ni, UN Women ve UN Global Compact ortak inisiyatifi olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri’ni (WEPs) imzalamış ve bunlara taraf olmuştur ancak bu politikaların tepe yönetime uygulanmadığı kesitsel olan bu dönem verilerine göre iddia edilemez.

OYAK Çimento A.Ş. ‘de de tepe yönetimde kadın yönetici bulunmamaktadır. Ayrıca insan kaynakları eşitlik politikalarını ifade eden kamuya açık bilgileri yüzeysel olmakla beraber kadın işgücü, istihdama, terfi durumları ve ayrımcılık konularında yeterli bilgilendirme yoktur. Hatta 2019 (son yayınlanan) faaliyet raporunda ‘kadın’, eşitlik’ ve ayrımcılık’ kelimeleri kullanılmamış ve bu konulara değinilmemiştir. ÖZAK GYO A.Ş. incelendiğinde Yönetim Kurulu ve Tepe Yönetim kadrolarının genel sayısı diğer şirketlere göre azdır. Bu nedenle bu şirketin tepe yönetiminde bulunan 1 kadın yönetici bile oransal (%25) olarak bu şirketi diğer şirketlerle kıyaslama noktasında bir hayli ileri götürmektedir.

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.’nin yönetimde söz sahibi olan üst düzey yönetici kadrosu incelendiğinde üst düzey kadın yönetici oranının ise %22,2 olduğu gözlemlenmektedir. Pegasus, Temsil Politikası gereği Yönetim Kurulunda kadın üye temsil oranını 2025 yılına kadar en az %25 oranına artırmayı hedeflemektedir. İnsan kaynakları ve istihdam politikaları kapsamında yeterli düzeyde ve tatmin edici planlama ve faaliyetleri bulunmaktadır (Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Faaliyet Raporu, 2020). Petkim Petrokimya Holding A.Ş.’nin verileri incelendiğinde ise tepe yönetim kadrosunda

kadın yönetici bulunmamakla beraber bu yönde bir artırma hedefinin olduğu politikanın da belirlenmemiş olduğu gözlemlenmektedir (Petkim Faaliyet Raporu, 2019).



Şekil 2. Tepe Yönetim Kadrosu Oranları

### 4.3. İnsan Kaynakları ve İstihdam Politikaları

**Konya Çimento Sanayii A.Ş.:** Ayrımcılık ve kötü muameleyi önlemeye yönelik önlemleri içeren insan kaynakları politikası İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından hazırlanmış ama kamuya paylaşılmamıştır. Şirketin Etik Kuralları Politikası Sosyal Sorumluluk İlkeleri başlığı altında “...Grup, eğitim, kültür ve spor alanlarındaki destekleyici eylemleriyle toplumsal cinsiyet eşitliğini ve çeşitliliği destekleyerek ve imkânları kısıtlı insanlara yardım sağlayarak sosyal sorumluluk sergiler. Vicat Grubu, sosyal sorumluluk girişimlerinde çevre sorunlarına da öncelik verir.” şeklinde şirket politikası belirlenmiştir (<http://www.konyacimento.com.tr/entegre-yonetim-sistemleri.aspx>, E.T.: 12.06.2021) .

**Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.:** Emek-yoğun ve teknoloji yoğun çalışan şirkette idarî kadrolar da dâhil olmak üzere çeşitli uzmanlık gerektiren işler ve fonksiyonel görev

alanları bulunmaktadır. Şirketin insan kaynakları süreci ve politikası incelendiğinde kadın çalışan oranının %36 oranında sağlandığı gözlemlenmektedir (<https://www.kordsa.com/tr/kariyer/default/kariyer/396/0/0>, E.T.:12.06.2021). ve 2025 yılında bu oranı %45'e çıkarma hedefleri bulunmaktadır (Kordsa Faaliyet Raporu, 2019)Kordsa Teknik Tekstil A.Ş., erkek ve kadınlar için eşit çalışma ortamı sağlayan ilk şirketlerden birisi olma özelliğine sahiptir. Bu konuda güçlü etik prensipleri ve ilkeleri benimsemekte ve işe alımdan emekliliğe kadar eşitlik politikası uygulamaktadır. Bununla beraber Kordsa, şirket faaliyetlerinde, insan kaynakları süreçlerinde ve terfi sistemlerinde Birleşmiş Kadını Güçlendirme İlkeleri'ni desteklemektedir. Şirket genel anlamda ve özel süreçlerde çalışma ortamında kadınları ilerletme ve kadın yeteneğini geliştirme konusunda projeler üretmekte ve hayata geçirmektedir (<https://www.kordsa.com/tr/kariyer/detay/kazanimler/401/444/0>, E.T.: 12.06.2021).

#### **Koza Altın İşletmeleri A.Ş. ve Koza Anadolu Metal Madencilik İşletmeleri A.Ş.:**

Yöreden istihdam politikası kapsamında işletmelerinde %88 ile %96 arasında yerel insan kaynağı işe alınmıştır. Şirketler ayrıca İnsan Kaynakları Politikalarında dil, din, ırk, mezhep, yaş, cinsiyet, uyruk, maluliyet ayrımı yapılmaksızın tüm çalışanların eşit kabul edileceğini ve insan haklarına saygı ile başlayan politikaları çerçevesinde eşit işe eşit ücret ve herkese eşit fırsatı sağlayarak gerçek sermayenin insan olduğunun önemi vurgulanmaktadır. Şirketlerin insan kaynakları politikasında kamuyla paylaştıkları bilgiler arasında istihdam bilgisi yetersiz olarak verilmiştir. Her ne kadar yöreden istihdama öncelik vermesi kadınları da kapsayıcı bir durum olsa da toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın erkek ayrımcılığı noktasında gerekli açıklama yapılmamıştır. İnsan kaynakları politikası ücret, sosyal haklar ve eğitim konularını detaylandırdığı halde kadın istihdam oranları, kadın teşviki gibi konulara açıklık getirmemişler bu bilgileri kamuyla

paylaşmamışlardır (<http://www.kozaaltin.com.tr/kurumsal/insan-kaynaklari/>, E.T.: 12.06.2021).

**Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.:** Şirketin insan kaynakları politikası çalışanların yetenekli oldukları alanlardaki potansiyellerini ortaya çıkartacak çalışma, proje ve eğitim ortamları üreterek, her personeline özel kariyer ve yetenek gelişim çözümleri sunmaktır. Bu kapsamda teknoloji yoğun faaliyet gösteren şirketin işe alım, personel eğitim ve terfi/ücret süreçleri tamamen çalışanların performans ve yetenekleri ile ilişkilidir. Logo'da genel istihdam düzeyi içinde kadın çalışan oranı %45 olup kadın yönetici oranı ile eş değerdedir (<https://www.logo.com.tr/logo-ik-insan-kaynaklari-surecleri>, E.T.: 12.06.2021) .

**Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.:** Ayrımcılıkla mücadelede ve cinsiyet eşitliği konularında hassas olmaya çalışan şirketin %54 oranında kadın çalışanı bulunmaktadır. (<https://www.mavicompany.com/tr/menu/kariyer>, E.T.: 12.06.2021). Şirketin sosyal sorumluluk projeleri arasında Mavi Burs Fonu bulunmaktadır. Bu fon, Türk Eğitim Vakfı (TEV) aracılığıyla 30 kız öğrenciyi üniversite hayatı boyunca desteklemektedir (<https://www.mavicompany.com/tr/degerler/sosyal-sorumluluk>, E.T.: 12.06.2021). Kadın çalışanı teşvik ettiği çabanın yanı sıra Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin en belirgin özelliği 'Etik İlkeleri' içinde taciz ve ayrımcılığa çok detaylı bir program ortaya koymasıdır. Şirket ayrımcılık ve taciz ilkeleri ile kamuyu da bu konuda resmi internet sitesi aracılığıyla bilgilendirmiştir (<https://www.mavi.com/etik-anlayisimiz>, E.T.: 12.06.2021). Mavi, ilkelerini detaylandırma ve programa dökme konusunda ve ayrıca bu ilkeleri uygulamaya geçirebilme konusunda en başarılı örneklerden biridir. Hatta öyle ki 2016 yılında "Forbes Kadınların Çalışabileceği En İyi 50 Şirket Araştırması: 4. Şirket" ödülü almaya hak kazanmıştır.

**Migros Ticaret A.Ş.:** İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği politikaları doğrultusunda, şeffaf, adil ve eşit haklara sahip olmasını sağlama gayreti içinde olduklarını beyan etmektedir



Sürdürülebilir büyümenin eşit imkanlar ve farklı bakış açılarıyla mümkün olacağı görüşüyle perakende ve tüketim sektörlerinde kadın çalışan ve yönetici oranının artmasına katkı sağlayan, Lead Network Europe'un Gold Partneri konumundadır. Şirket sektörde ve ülkede kadın istihdamındaki değeri global ölçüğe yükseltme peşinde olduğunu kamuya beyan etmektedir.

(<https://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=436>, E.T.: 12.06.2021).

Panoramik sürekli yayın aracı ile insan kaynakları yazılı basın alanında faaliyet gösteren şirket, 2019 yılında Türkiye Otomotiv Bakım Dernekleri Federasyonu (TOBFED) tarafından düzenlenen "Gelecek Zirvesi"nde, kadın istihdamına sağladığı katkı nedeniyle "Kadın İstihdamı Özel Ödülü"ne layık görülmüştür (<https://www.migroskurumsal.com/Awards.aspx?IcerikID=417>, E.T.: 12.06.2021). cinsiyete dayalı (ve her türlü) ayrımcılığa' karşı ve 'fırsat eşitliği'ne yönelik en somut politikaları kurumsal kimliğine denk bir hassasiyetle organize eden şirket kamuyu da bu konuda detaylı bir şekilde bilgilendirmiştir (Migros Etik Kuralları 1,4,6; Migros İnsan Hakları ve Eşitlik Politikası, Kural 1,6; Migros İnsan Kaynakları Politikası, Kural 3).

**MLP Sağlık Hizmetleri A.Ş.:** Yönetim Kurulunda kadın üye oranı için asgari bir hedef belirleyerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturmamıştır. Ancak yıllık düzeyde mevcut oran %33'tür. Kadına yönelik taciz ve ayrımcılığa yönelik olarak MLP, erişime açık olan Disiplin Prosedüründe "Çalışanlarımıza yönelik veya onlar arasında her türlü ayrımcılığa ve tacize karşı durur, bu konularda asla taviz vermeyiz" maddesi bulunmaktadır. 15 ilde toplam olarak 18.024 çalışanı olan şirkette kadın çalışan sayısı 11.065 (%61), erkek çalışan sayısı ise 6.959 (%39)'dur. MLP Care İşe Alım, Terfi ve Tayin Prosedürlerinde "Tüm çalışanlarımıza fırsat eşitliği sunmaya önem verdiğimiz, iş gücümüzdeki farklılıkları; işimiz, çalışanlarımız, ekosistemimiz için bir zenginlik olarak gördüğümüz ve desteklediğimiz" ibaresi ile fırsat eşitliğini vurgulamaktadır. Sonuçlar da

göstermektedir ki MLP Sağlık Hizmetleri A.Ş. yönetimde ve istihdamda kadın çalışanlara desteğini sunuyor (MLP Care Faaliyet Raporu, 2020).

**Net Holding A.Ş.;** Net Holding A.Ş. insan kaynağı politikasının felefesi olarak “en değerli sermaye ve hazinemiz insan kaynağımızdır” düşüncesini benimsemiştir. Bu politikası çalışanlarına güvenilir ve adil çalışma ortamı sağlayan, çalışanlarının kanun ve yönetmeliklerle sahip oldukları haklarına saygılı, işe alımlarından başlayarak tüm çalışanları için eğitim, ücret, kariyer gibi konularda eşit koşullardaki kişilere fırsat eşitliği sağlanmasına özen gösteren, çalışanlar arasında ırk, dil, din ve cinsiyet ayrımı yapmayan bir politikadır (<https://www.netholding.com/yatirimci-iliskileri/kurumsal-kimlik-ve-yonetim/kurumsal-yonetim-politikalari/insan-kaynaklari-politikasi>, Erişim Tarihi: 12.26.2021). Şirketin resmi internet adresinde de kamuya açtığı bilgiler içinde kadın istihdamı ve istihdam oranları ile ilgili yeterli ve açıklayıcı bilgi bulunmamaktadır.

**Netaş Telekomünikasyon A.Ş.:** Kadın çalışanların istihdamı yönetim kadrolarındaki oranlardan bir miktar daha fazla durumdadır. Genel olarak teknik ve Ar-Ge gerektiren teknoloji yoğun faaliyetlere odaklanan şirketin istihdam politikası genç personel çalıştırma yönüne eğilimlidir. Yaş ortalamasının 33 olduğu ve Ar-Ge faaliyetlerinde çalışan kadın sayısı itibariyle 6. sırada yer alan şirketin (ulusal düzeyde) %29 (2521) oranında kadın çalışanı vardır. Netaş sürdürülebilirlik çalışmaları altında da toplumsal fayda sağlayan programlarla fırsat eşitliğini ve sektördeki kadın çalışan artırılması için projeler yürütmektedir. Netaş A.Ş. işbirlikleri kapsamında kadın istihdamının teknolojide desteklenmesi amacıyla Türk Eğitim Vakfı (TEV) ve Wtech Teknolojide Kadın Derneği ile mentor ve menti programını hayata geçirmiştir. Ayrıca kadın mühendislerin katma değerli çalışmalar üretmesini desteklemek amacıyla WEPs (Women Empowerment Principles), Global Compact ve Heforshe ile çalışmalarını sürdürmektedir (Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, 2020).

**Odaş Elektrik Üretim Sanayi Ticaret A.Ş.:** Şirket istihdam edilen kadın çalışan sayısını her yıl arttırarak işe alım hedeflerini güncellemektedir. Kamuya açıkladığı bilgilerde “işe alım süreçlerinde, pozitif ayrımcılık ilkesi kapsamında, değerlendirilen toplam aday sayısı içerisinde kadın aday oranı gözetilmektedir” ifadesi yer almaktadır (Yıllık Faaliyet Raporları 4.Çeyrek, 2020). Esasında ayrımcılığın felsefi analizi yapıldığında pozitif ayrımcılık da bir ayrımcılıktır ve kadınların aşağı derecede görüldüğünden erkeklerle aynı seviyeye çıkarılma gayreti olarak yorumlanabilir. Bu kapsamda İK politikaları doğrultusunda yetenek kazanımı ve doğru işe doğru insan ilkelerine uyulduğu sürece pozitif ya da negatif ayrımcılık yapılması ihtiyacı doğmayacaktır.

**Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.:** Otokar sürdürülebilirlik öncelikleri oluşturmaktadır ve bunda dikkate aldığı kriterlerden biri de Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleridir (Womens' Empowerment Principles). Toplam iş gücü olan toplam çalışanların sadece %6'sı kadındır. Otokar, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ortadan kaldırmak amacıyla hayata geçirilen çeşitli girişimlere destek verdiğini beyan etmektedir. Bu kapsamda, İş'te Eşitlik Platformunun yayınladığı İş'te Eşitlik Bildirgesi'ni, UN Women ve UN Global Compact ortak inisiyatifi olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni (WEPs) imzalamış ve bunlara taraf olmuştur. Bu kapsamda İş'te Eşitlik ve WEPs ilkelerini yetenek yönetimi programları ile yaygınlaştırmaktadır. ve kadın çalışanların kişisel gelişim imkanlarını artırmaya, çalışma koşullarını iyileştirmeye odaklanmaktadır. Otokar, cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılmasına yönelik bazı ilkeler benimsemiş ve bunlara uyacağını kamuya taahhüt etmiştir (Otokar Sürdürülebilirlik Raporu, 2019).

Otokar Otomobil ve Savunma Sanayi A.Ş. toplumsal cinsiyet eşitliği ve ayrımcılığa karşı ulusal ve uluslararası düzeyde başarılı ve ilkesel adımlara imza atmıştır. Bunun yanı sıra kadın/erkek eşitliği konusuna programlarında çok detaylı yer ayıran bir şirkettir. Ancak toplam işgücüne katılım oranının %6 olması uygulamada başarılı olmadıklarını göstermektedir. istihdam oranı ile işe alım oranının %6 olması

kadın işgücünü artırma gayretinin olmadığı ve şirkette 'cam tavan' uygulandığı şeklinde yorumlanabilir.

**OYAK Çimento A.Ş.:** Etik kuralları ve çalışan politikalarında ayrımcılık ve kötü muameleyi önlemeye yönelik önlemleri içeren insan kaynakları politikası ve fırsat eşitliğini belirleyen kriterler yer almaktadır. Ancak bu bilgiler yüzeysel olmakla beraber kadın işgücü, istihdama, terfi durumları ve ayrımcılık konularında yeterli bilgilendirme yoktur. Hatta 2019 (son yayınlanan) faaliyet raporunda 'kadın', eşitlik' ve ayrımcılık' kelimeleri kullanılmamış ve bu konulara değinilmemiştir. Dünya genelinde 23.000 çalışanı olan böylesi bir şirketin kadın İK politikalarını detaylandırarak açıklaması ve kamuoyunu aydınlatması gerekirdi (Kamu Aydınlatma Platformu, 2021; OYAK Faaliyet Raporu, 2019).

**ÖZAK GYO:** ÖZAK GYO, İnsan Kaynakları Politikasını 5 ilke üzerinde şekillendirmiştir: Önce müşterimiz için varız, Çevik bir takımız, Açık ve şeffaf iletişime hazırız, Fark ve değer yaratırız, Çalışanlarımıza değer veririz. Çalışanlarını "iç müşteri" olarak değerlendirip aidiyet duygusu yüksek, "mutlu çalışan"larla başarılı olacağına inanan şirket, kişisel gelişimi destekleyip kurum içi değerlendirme çalışmalarıyla iyileştirici adımlar atmaya planladığını kamuya bildirmektedir. Şirketin etik kuralları içerisinde kötü muamele, ayrımcılık ve teciz ile ilgili mücadele edileceği ve fırsat eşitliğinin sağlanacağı belirtilmiştir ama kadın/erkek çalışma oranları hakkında detaylı bilgi verilmemiştir(<https://www.ozakgyo.com/kariyer-politikasi>, E.T.: 20.03.2021).

**Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.:** BM Kadının Güçlenmesi Platformuna katılan ilk hava yolu şirketi olma özelliğine sahiptir. Ayrıca işe alım süreçlerinde fırsat eşitliği sağlama ve kadın istihdamı ve kapsayıcılık konularına (kadın, erkek , dini inanç, dil, ırk, etnik köken, yaş, engelli, mülteci vb. ayrımı yapılmaması gibi) şirket politikalarında yer verir. Fırsat eşitliği ve kadın istihdamı ve kapsayıcılık politikaları Pegasus İnsan Kaynakları

Politikası, Pegasus İşe Alım Prosedürü ve Pegasus Ahlakî Davranış Rehberi'nde çeşitli başlıklar altında düzenlenmektedir. Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. 2019 yılında IATA üyesi olan şirketlerin gönüllü olarak sektörde kadın temsiliğini 2025 yılına kadar %25 seviyesinde yükseltme veya en az %25'e kadar artırmayı ön gören ve hedefleyen "25by2025" girişimini dünyada imzalayan ilk havayolu şirketlerinden biridir (Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Faaliyet Raporu, 2020).

Pegasus Şubat 2016'ya kadar (Şubat 2016 itibariyle) "Aile Bireyi" olarak tanımladığı toplam çalışanların yüzde 36'sı kadın iken Pegasus'un yönetici pozisyonundaki kadın çalışan sayısı 60'dır. Ancak sonraki süreçte dönemsel krizlerin etkisi ile bu rakamlar değişmiştir (<https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasustan-8-mart-dunya-kadinlar-gunune-ozel-sembolik-ucus>, E.T.: 12.06.2021).

**Petkim Petrokimya Holding A.Ş.:** Etik çalışma kurallarına göre; insan haklarının korunması ile ihtiyaç sahibi kadınların ve çocukların desteklenmesi ve işçi haklarının gözetilmesi ve ayrımcılık yapmama, cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği, yolsuzlukla mücadele, siyasi katılımı önleme ve adil rekabetin teşvik edilmesi de dahil olmak üzere, adil çalışma uygulamalarının desteklenmesi konusunda hassasiyet gösterileceği beyan edilmiştir (Petkim Etik Kurallar, 2021). Ancak bu ilke doğrultusunda icra edilmiş ya da icra edilecek olan uygulamaya yönelik detaylar paylaşılmamıştır.

## 5. Sonuç

Kadın ve erkeğin üretimde ve ekonomide birbirini tamamlayıcı unsurlar olduğu tarih kaynaklarında belirtildiği gibi tarım toplumu pratiklerinde gözlemlenmektedir. Aynı pratikler günümüz modern dünyası kırsal yaşamında da devam ettirilmesine karşın ILO

raporlarında kadın istihdamının tarım ve hayvancılık sektöründe erkeklere nazaran daha fazla olmasının nedeni sigortasız çalıştırma ve düşük ücret olarak yorumlanır. Aynı pratiğin iki farklı anlayışla karşımıza çıkıyor olması ‘görünmez bir el’in kadınların erkek egemen hiyerarşisi içinde belli bir statünün üstüne çıkmayacak şekilde (cam tavan), birincil rolleri olarak erkeğin ve evin bakımı olacak şekilde beklentide bulunduğu bir ortamı doğurduğunu göstermektedir. İşte bu görünmez el akademik yazında **‘toplumsallaşma sürecinde kadına yüklenen görevler, sosyal normlar ve kültürün etkisi’** dir. Bireylerin biyolojik gelişime bağlı olarak içinde yaşadıkları toplumun kültürel bombardımanına maruz kalarak toplumsal alanda ne tür bireyler hâline gelecekleri şekillenir. Bu süreç **toplumsallaşma teorisi (kuramı)** ile açıklanır. Bu teori toplumsallaşma süreçlerini detaylı olarak ortaya koymasına karşın **‘niçin insanlar toplumsallaşma sürecindeki sosyal normların etkisinde şekillenen ve dikte edilen rolleri (kadına yüklenen) benimsemektedirler ve benimsemeye devam edeceklerdir?’** sorusuna cevap verememektedir. Bu soruya cevap bulabilmek için felsefi, sosyolojik ve psikolojik analizlerin tarih, antropoloji ve teoloji ile bütüncül şekilde veri-kuram sarmalı içinde derinleşmeye devam edeceği ortadadır ki akademik yazında çalışma konularının seyri ve yoğunluğuna dayanarak bu yorumu yapabiliriz.

Ataerkil, kollektivist ve eril/maskülen bir toplumsal kültür olduğu için (<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, E.T.: 12.06.2021) toplumsallaşma sürecinde kadına yüklenen sorumluluklar ve kadına karşı olan dogma ve ön yargı kaynaklı bakış açıları da dikkate alındığında Türkiye’de cinsiyete dayalı ayrımın olabileceği akıllara gelmektedir. Ancak bu durumun bilimsel bir yöntemle kaynaklara atıf yapılarak betimsel/istatistiksel verilerle ortaya konması gerekmektedir.

Nitekim bu çalışmada ele alınan BIST endeksi şirketlerinin raporlarının ortaya koyduğu sayısal oranlarda, kadınların istihdam oranının tatmin edici düzeyin altında kaldığı gözlemlenmektedir. Her ne kadar şirketler cinsiyete dayalı ayrımcılık ve

kadınların nitelikli çalışma ortamları için insan kaynakları politikası ve etik kuralları belirlemeye çalışmış olsalar da uygulamada yeterli düzeyde ve tatmin edici faaliyetlerin gerçekleşmemiş olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra ulusal ve uluslararası düzeyde ödüllendirilmeye layık görülmüş başarılı eşitlik politikalarının uygulamaya konduğu şirketler de bulunmaktadır. Genel anlamda rassal olarak örnekleme dâhil edilen 16 şirketten

- (1) Odaş Elektrik Üretim Sanayi Ticaret A.Ş., insan kaynakları politikası gereği yönetim kadrolarında kadın yönetici bulundurma oranları ile ilgili bir hedef konulmamıştır,
- (2) Konya Çimento Sanayii A.Ş. ayrımcılık ve kötü muameleyi önlemeye yönelik önlemleri içeren insan kaynakları politikasını kamuyla paylaşmamıştır,
- (3) Koza Altın İşletmeleri A.Ş. & Koza Anadolu Metal Madencilik İşletmeleri A.Ş., insan kaynakları politikalarında istihdam bilgisini kamuyla paylaşmamışlar, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın erkek ayrımcılığı noktasında gerekli açıklamayı yapmamışlar, insan kaynakları politikasında kadın istihdam oranları, kadın teşviki gibi konulara açıklık getirmemişler bu bilgileri kamuyla paylaşmamışlardır,
- (4) MLP Sağlık Hizmetleri A.Ş., Yönetim Kurulunda kadın üye oranı için asgari bir hedef belirleyerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturmamıştır,
- (5) Petkim Petrokimya Holding A.Ş. ayrımcılık yapmama, cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği, yolsuzlukla mücadele, siyasi katılımı önleme ve adil rekabetin teşvik edilmesi gibi konularda kamuyu aydınlatmada yeteri kadar açıklayıcı olmamışlardır.

Bu örnekler özelinde olduğu gibi bu araştırmadaki diğer şirketlerde de cinsiyete dayalı ayrımcılık ve kadın yöneticilerin kariyer hedeflerine yönelik faaliyetler tatmin

edici düzeyde değildir. Bu kapsamda Türkiye’de cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunda kalıcı çözüm önerileri ve stratejileri geliştirilmelidir.

Toplumsallaşma sürecinin kadınlar üzerindeki bir diğer baskısı ise rol çatışmasıdır. Kadınlara yüklenen görevlerin ve onlardan beklenen sorumlulukların fazla olması, bu sorumlulukları birinci önem derecesine koymalarının istenmesi ve sosyal normların etkisiyle özel yaşamı ile kariyeri arasındaki rollerden birini tercih etme durumunu ortaya çıkarır. Bu tercih çeşitli düzeylerde ortaya çıkabilir ve tercih zorunluğundan doğan çatışmanın çözümü yine kadınlardan beklenir. Bu konuda literatürde, yasal mevzuatta ve işletme yönetimi uygulamalarında bir dizi tedbirlerin alınması gerekliliği açık ve örtük şekilde ortaya konmuştur. Ancak her ne kadar dış kaynaklı bir çözüm ve değer önerisi bekleselerde rol çatışmasının çözümüne dair bazı stratejileri kadınlar davranışsal tepkilerle uygulamaktadırlar. Buna göre özel yaşamında aile kurmama, çocuk sahibi olmama/erteleme, kariyerini erteleme ya da demokratik bir süreç olan rol paylaşımı stratejileri uygulanır. Bunlar literatürde rol çatışmasından kurtulma, kaçınma, erteleme ve en aza indirgeme stratejileri olarak tanımlanır.

Bu araştırma kapsamında örnekleme dâhil edilen şirketlerin insan kaynakları politikası ve işletme faaliyetlerine bağlı olarak kurumsal şirketler bazında dâhi kadınların işve aile arasındaki rol çatışmasını dengeleyici tatmin eden somut bir yöntem ortaya konmamış olduğu söylenebilir. sahip oldukları sermaye bürüklükleri, kurumsal faaliye düzenindeki disiplin ve kurum kültürü bağlamında örnekleme dâhil edilen şirketlerin belli oranda temsil gücü bulunmaktadır. Bu doğrultuda rol çatışmasının kadın çalışanların bireysel çözüm stratejileri kapsamında zarurî tercihler yapmasında fırsat vermeden şirketler düzeyinde kurumsal olarak çözülmesi örgütsel başarı ve kurumsal motivasyon düzeyini artırabilir.



Dikkat çekmek istediğim nokta şu ki, eşit ve adil bir dünya, eşit ücret hakkı, rol paylaşımı ve cinsiyete dayalı ayrımcılığa karşı geniş ve kapsamlı yasal düzenlemeler, bu konunun en derinine nüfuz edecek modeller içeren akademik çalışmalar ve uygulamada olumlu örneklerin çoğalması ile yapıcı adımlar atılacaktır. Çünkü karşımızda değişmesi iklimler gibi yüzlerce yılı bulan *kültürel etki* ve *toplumsallaşma süreçleri* vardır ve bu sorunun çözümü ekonomik ve toplumsal gelişmişliğin sağlanabilmesi, mikro, mezo ve makro faydalar sağlanması için hayatın doğal akışına bırakılamayacak kadar önemlidir.

## Kaynakça

- Alkan, A., Erdem, R., & Çelik, R. (2016). Sağlık Alanındaki Ayrımcı Tutum ve Davranışlar: Kavramsal Bir İnceleme. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:19, Sayı:3*, 365-390.
- Alp, H. (2016). Çingenelere Yönelik Nefret Söyleminin Ekşi Sözlük'te Yeniden Üretilmesi. *İlef Dergisi, Cilt:3, Sayı:2*, 143-172.
- Alparslan, A., Çetinkaya Bozkurt, Ö., & Özgöz, A. (2015). İşletmelerde cinsiyet ayrımcılığı ve kadın çalışanların sorunları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1)*, 66-81 .
- Alpkaya, G. (2011). BM'de Irksal Ayrımcılık Yasağı, Erken Uyarı ve Soykırım Suçunun Önlenmesi. *Ankara Üniversitesi, Cilt. 66, Sayı.3.*, ss. 1-27.
- Artan, İ. (2002). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aşkun, O. B. (2008). *İşletme Yönetimi Öğretim ve Eğitiminde Örnek Olaylar ile Yazınsal Kurguları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). Relative Contributions of Childcare, Spousal Support and Organizational Support In Reducing Work - Family Conflict for Men and Women: The Case of Turkey. *Sex Roles, Cilt:53, Sayı:7*, 453-471.
- Balta, C., & Okur, M. (2020). Ayrımcılık Algısının Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Gıda Sektörü Üzerine bir Araştırma. *İş'te Davranış Dergisi, Cilt:5, Sayı:2* , ss. 75-89.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior, 67(2)*, 169-198.
- Çakır, S. (1995). HEr Yönüyle Türkiye'de Kadın Olgusu: Kadın Gerçeğine Yeni Yaklaşımlar. *Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ve Derneği, Sayı Yayın Dağıtım.*, 291.
- Çalışkan, A., Köroğlu, E., & Taşkın, A. (2018). Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:8.*, 217-239.
- Demirbaş, T. (2017). Nefret Söylemi ve Nefret Suçları. *D.E.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi, Sayı:19*, 2693-2701.
- Demirel, Y. (2011). *İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Erdem, A. (2020). *Ayrımcılığın Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior, 13(7)*, 723-729.
- Gavray, C. (2016). The evolution of boys' and girls' attitudes and moods at the light of their historical opportunities : The case of violence and depression. *16th Conference of the European Society of Criminology, 21-24 Eylül*, Retrieved from <http://hdl.handle.net/2268/202410>.

- Gavray, M. (2016). İnsan Herşeyin Ölçüsü müdür? ÇağdaşDünya Işığında Protogaras. *Sabah Ülkesi - Kültür ve Sanat Dergisi*, Sayı:46 , 10-13.
- Goldstein, I. (1980). Training in work organizations . *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.001305>.
- Göregenli, B. (2012). *Temel Kavramlar: Ön Yargı, Kalıp Yargı ve Ayrımcılık*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Grandey, A., & Cropanzano, R. (1999). The conservatin of resources applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, Sayı:54, 350-370.
- Gutek, B., Nakamura, C., & Nieva, V. (1981). The interdependence of work and family roles. *Journal of Organizational Behavior*, 2(1), 1-16.
- Illies, R., Schwind, K., Wagner, D., Johnson, M., DeRue, D., & Ilgen, D. (2008). When can emplooyees family life? The effects of dailiy workload and effect on work family conflict social behaiors at home. *Journal of Applied Psychology*, Cilt:92, Sayı:5, 157-172.
- İslamoğlu, A. H., & Alnaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- İspir, Z. (2016). Bir İnsan Hakları Sorunu Olarak Cinsiyete Dayalı Ekonomik.
- Koç, E. (2008). *Tuurizm İşletmelerinde Çatışma Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kurt, G. (2019). Yeni Medyada Nefret Söylemi.Youtube'da Suriyeli Mültecilere Karşı Söylnene Nefret Söylemi Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of International Lingual*, Cilt:5, Sayı:1, 1-20.
- Nahya, Z. (2011). İmgeler ve Ötekileştirme: Cadılar, Yerliler, Avrupalılar. *Atılım Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1., 27-38.
- Najib, M. (2019). Analysis effect of conflict role, social support to organizational commitment and impact on intention to quit. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 17(1), 42-52.
- Nayır, D. (2008). İşi ve Ailesi Arasındaki Kadın: Tekstil ve Bilgi İşlem Girişimcilerinin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, 631-650.
- O'Connell, C. E., & Korabik, K. (2000). Sexual Harassment: The Relationship of Personal Vulnerability Work Context, Perpetrator Status and Type of Harassment to Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, Sayı:56, 299-329.
- Oktay, A. (1998). *Eğitim Örgütlerinde Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniv. Doktora Tezi.
- Özçatal, E. (2011). Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamna Katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdair Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 21-39.
- Özgen, H., & Mimaroglu, A. (2008). Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1, 321-334.

- Özkan, E. (2020). Cinsiyete Dayalı Meslekî Ayrımcılık: Cam Tavam Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu. *Sosyolojik Düşün, Cilt:5 Sayı:2*, 127-138.
- Rahim, A. (1992). Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations. *Journal of Business Ethics, Cilt:11, Sayı:1*, 412-439.
- Ramsay, K., & Parker, M. (1992). Gender Bureaucracy and Organizational Culture. *Gender And Bureaucracy, Oxford, Blackwell*, 253-276.
- Sarıaltın, H. (2017). Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sitemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 5(1)*, 117-141.
- Shelton, L. (2006). Female entrepreneurs, work-family conflict and venture performance: new insight into the work-family interface. *Journal of Business Management Cilt:44, Sayı:2*, 258-297.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Taş, A. (2020). *İş - Aile Çatışması ve Öncülleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tidd, U. (2003). *Simone de Beauvoir (1st ed.)*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203634431>.
- Toker, Y. (2016). İşyerlerinde Cinsel Taciz: Kapsamı, Öncülleri, Sonuçları, Kurumsal Baş Etme Yöntemleri. *Türk Psikoloji Yazıları, Cilt:19, Sayı:38*, 1-19.
- Ünlü, T. (2009). *Eşitlik ilkesi ve pozitif ayrımcılık. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Konya: Selçuk Üniversitesi.

### **İnternet Kaynakları**

- Kamu Aydınlatma Platformu BIST 100 Endeksi
- Petkim Yıllık Faaliyet Raporu (2019).
- Petkim Etik Kurallar (2021).
- Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporu (2020).
- ÖZAK GYO A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporu (2019).
- OYAK Faaliyet Raporu (2019).
- Netaş Yıllık Faaliyet Raporu (2020).
- MLP Care Yıllık Faaliyet Raporu (2020).
- Net Holding A.Ş. Yıllık Faaliyet Raporu (2019).
- Migros İnsan Hakları ve Eşitlik Politikası (2020)
- Migros İnsan Kaynakları Politikası (2020)
- Mavi Kurumsal İkelere Uyum Raporu (2019)
- Kordsa Yıllık Faaliyet Raporu (2019)

<https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/genel/1008-konya-cimento-sanayii-a-s>,  
E.T.: 12.06.2021.

<http://www.konyacimento.com.tr/entegre-yonetim-sistemleri.aspx>, E.T.: 12.06.2021.

<https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/genel/4028e4a140f2ed720140f30606a700ec>,  
E.T.: 12.06.2021

<https://www.kordsa.com/tr/kariyer/detay/calisanlarimizla-tanisin/398/579/0>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.kordsa.com/tr/kariyer/detay/kazanimler/401/444/0>, E.T.: 12.06.2021

<http://www.kozaaltin.com.tr/kurumsal/hakkimizda/>, E.T.: 12.06.2021

<http://www.kozaaltin.com.tr/kurumsal/insan-kaynaklari/>, E.T. 12.06.2021

<http://www.kozametal.com.tr/kurumsal/hakkimizda/>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.logo.com.tr/logo-kurumsal>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.logo.com.tr/logo-kurumsal-yonetim>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.logo.com.tr/logo-ik-insan-kaynaklari-surecleri>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.mavicompany.com/tr/mavi/hakkimizda>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.mavicompany.com/tr/mavi/hakkimizda>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.mavi.com/etik-anlayisimiz>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.mavicompany.com/tr/menu/kariyer>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.mavicompany.com/tr/degerler/sosyal-sorumluluk>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.mavi.com/etik-anlayisimiz>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=40>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=436>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.migroskurumsal.com/Awards.aspx?IcerikID=417>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=75>, E.T.: 12.06.2021

<https://investor.mlpcare.com/>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.netholding.com/net-grubu/vizyon-misyon-hedef-ilkeler>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.netholding.com/yatirimci-iliskileri/kurumsal-kimlik-ve-yonetim/kurumsal-yonetim-politikalari/insan-kaynaklari-politikasi>, E.T.: 12.06.2021

<https://netas.com.tr/hakkimizda/>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.odasenerji.com.tr/tr/hakkimizda/#null>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.odasenerji.com.tr/tr/insan-kaynaklari/#null>, E.T: 12.06.2021

<https://www.ozakgyo.com/hakkimizda>, E.T. 12.06.2021

<https://www.ozakgyo.com/kariyer-politikasi>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/genel-bakis>, E.T.: 12.06.2021

<http://web.shgm.gov.tr/tr/shgm-calisma-gruplari/5771-sivil-havacilik-genel-mudurlugu-toplumsal-cinsiyet-dengesi-gelistirme-komisyonu>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasustan-8-mart-dunya-kadinlar-gunune-ozel-sembolik-ucus>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/8/KURUMSAL.aspx>, E.T.: 12.06.2021

<https://wealthmanagement.bnpparibas/en/expert-voices/inspiring-women-challenges-foundation-sophie-sidos.html>, E.T.: 12.06.2021

<https://www.kordsa.com/tr/yatirimci-iliskileri/yonetim-detay/yurutme-kurulu/315/0/0>,  
E.T.: 12.06.2021.

<https://www.logo.com.tr/logo-kurumsal-yonetim>, E.T.: 12.06.2021.

<https://www.mavicompany.com/tr/yonetim/yonetim-kurulu>, E.T.: 12.06.2021.

<https://kumpem.ku.edu.tr/member/esel-cekin/>, E.T.: 12.06.2021.

<https://investor.mlpcare.com/kurumsal-yonetim/ust-yonetim-ve-yonetim-kurulu>,  
E.T.: 12.06.2021.

<http://www.handetibuk.com/tur/biyografi>, E.T.: 12.06.2021.

<https://www.otokar.com.tr/yatirim-iliskileri/kurumsal-bilgiler/yonetim-kurulu>, E.T.: 12.06.2021.