

ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR: LOJİSTİK VE
TAŞIMACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR DURUM ANALİZİ

Yüksek Lisans Tezi

Damla AY ERCİYAS

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ilgar SEYİDOV

Ankara-2025

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR:
LOJİSTİK VE TAŞIMACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR
DURUM ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

Damla AY ERCİYAS

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Ilgar SEYİDOV

Ankara-2025

KABUL VE ONAY

Damla AY ERCİYAS tarafından hazırlanan “Kadın Çalışanların Karşılaştığı Sorunlar: Lojistik ve Taşımacılık Sektörü Üzerine Bir Durum Analizi” başlıklı bu çalışma, 07/04/20205 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Şule TUZLUKAYA (Başkan)

Doç. Dr. Ilgar SEYİDOV (Danışman)

Doç. Dr. Ebru AKÇAY (Üye)

Prof. Dr. Şule TUZLUKAYA

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tez çalışmasını, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna uygun şekilde hazırladığımı;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde,
- Bilgileri, belgeleri, değerlendirmeleri ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun şekilde sunduğumu,
- Tezimi hazırlarken yararlandığım her bir esere kaynakça ile atıfta bulunduğumu ve
- Ortaya özgün bir çalışma koyduğumu kabul ve taahhüt ederim.

Aksi durumların ortaya çıkması halinde, şahsım aleyhine her türlü hak kaybını kabul ettiğimi de anladığımı beyan ederim.

Tarih ve İmza

Ad SOYAD

ÖZ

AY ERCİYAS, Damla. Kadın Çalışanların Karşılaştığı Sorunlar: Lojistik ve Taşımacılık Sektörü Üzerine Bir Durum Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2025.

Bu çalışma, lojistik ve taşımacılık sektöründe kadın çalışanların karşılaştığı yapısal ve kültürel sorunları incelemeyi ve bu sorunların çözümüne yönelik stratejiler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sektörün erkek egemen yapısı, kadınların işe alım, terfi, ücret eşitliği ve iş-yaşam dengesi gibi konularda zorluklar yaşamasına neden olmaktadır. Ayrıca, kadınların liderlik pozisyonlarına erişiminin sınırlı olması ve eşitlikçi olmayan terfi süreçleri, sektördeki toplumsal cinsiyet eşitsizliğini artırmaktadır.

Araştırmada nitel yöntem kullanılmış, Ankara’da faaliyet gösteren lojistik ve taşımacılık sektöründe çalışan 20 kadın ile derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi ile değerlendirilmiş ve kadın çalışanların işe alım, kariyer ilerlemesi, ücret politikaları, iş yaşam dengesi ve mobbing gibi konularda karşılaştıkları sorunlar belirlenmiştir.

Bulgular, lojistik sektörünün erkek egemen bir yapıya sahip olduğunu ve kadın çalışanların sıklıkla cinsiyet temelli önyargılarla karşılaştığını ortaya koymaktadır. Kadınların işe alım süreçlerinde fiziksel yeterliliklerinin sorgulanması, terfi süreçlerinde erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla engelle karşılaşmaları ve ücret farklılıkları gibi durumlar, sektördeki eşitsizlikleri gözler önüne sermektedir. Ayrıca, iş-yaşam dengesi sorunları ve iş yerinde maruz kalınan psikolojik baskılar, kadın çalışanların sektörde uzun vadeli kariyer yapmasını zorlaştırmaktadır.

Araştırma, kadın çalışanların yaşadığı mobbing, cinsiyet temelli ayrımcılık ve toplumsal rollere dayalı ek iş yüklenmesi gibi sorunları derinlemesine analiz etmiştir. Çalışmada, kadın çalışanların sektörde işe bağlılığını artırmak için şeffaf ve eşitlikçi politikalar, sosyal desteklerin artırılması, liderlik eğitimleri, esnek çalışma saatleri ve bilinç artırıcı eğitimlerin önemine vurgu yapılmıştır. Kadınların potansiyelinin tam anlamıyla değerlendirilmesi, sektörde verimlilik ve inovasyonu artıracak; daha verimli bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sağlayacaktır. Çalışma, lojistik ve taşımacılık sektörünün büyüme ve sürdürülebilirlik hedefleri için toplumsal cinsiyet eşitliğinin temel bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: Cinsiyet eşitliği, Lojistik ve taşımacılık sektörü, Kadın istihdamı, Ayrımcılık ve mobbing, Liderlik ve terfi



ABSTRACT

AY ERCİYAS, Damla. Challenges Faced by Female Employees: A Situation Analysis of the Logistics and Transportation Sector, Master's Thesis, Ankara, 2025.

This study aims to examine the structural and cultural challenges faced by women employees in the logistics and transportation sector and to develop strategies for overcoming these challenges. The male-dominated nature of the sector poses significant obstacles for women in terms of recruitment, promotion, wage equality, and work-life balance. Moreover, limited access to leadership positions and non-transparent promotion processes exacerbate gender inequality within the sector.

A qualitative research approach was adopted in this study, and in-depth semi-structured interviews were conducted with 20 women employees working in logistics firms in Ankara. The collected data were analyzed using thematic analysis, revealing key issues faced by women in recruitment, career advancement, wage policies, work-life balance, and workplace harassment.

Findings indicate that the logistics sector remains male-dominated, with prevalent gender-based biases affecting women employees. Women often face questioning regarding their physical competence during the hiring process, greater challenges in promotions compared to their male colleagues, and noticeable wage disparities. Additionally, work-life balance difficulties and psychological pressure in the workplace make long-term career sustainability challenging for women in this field.

This research provides a detailed analysis of the issues of workplace harassment, gender-based discrimination, and the additional workload imposed on women due to societal expectations. The study emphasizes the need for transparent and equitable human resource policies, increased social support mechanisms, leadership training programs, flexible working hours, and awareness-raising initiatives to enhance women's engagement in the sector. Fully utilizing women's potential will not only enhance productivity and innovation in the logistics industry but also contribute to the creation of a more inclusive and efficient work environment. This study highlights that gender equality is a fundamental requirement for the sustainable growth and expansion of the logistics and transportation sector.

Keywords: Gender equality, logistics and transportation sector, women's employment, discrimination and harassment, leadership and promotion



ÖNSÖZ

Bu çalışma, lojistik ve taşımacılık sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları zorlukları ve bu sektör içindeki cinsiyet temelli dinamikleri anlamak amacıyla hazırlanmıştır. Kadın çalışanların mesleki deneyimlerini ve karşılaştıkları engelleri analiz etmek, sektörde eşitlikçi politikaların oluşturulmasına katkıda bulunmak adına önemli bir adımdır.

Tezin hazırlanma sürecinde desteklerini esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ilgar SEYİDOV'a teşekkür ederim. Ayrıca eşime, aileme ve sevgili arkadaşlarım Furkan, Gözde, Erdem ve Büşra'ya teşekkür ederim. Bu araştırma kapsamında Ankara'daki lojistik firmalarında çalışan kadınlarla yaptığımız görüşmelere gönüllü olarak katılan ve değerli deneyimlerini paylaşan tüm katılımcılara içtenlikle minnettarım. Bu çalışmanın, lojistik ve taşımacılık sektöründe kadın istihdamının artırılmasına yönelik farkındalık yaratmasını ve cinsiyet eşitliği konusunda yapıcı değişimlere önyak olmasını temenni ediyorum.

Saygılarımla,

Damla AY ERCİYAS

Ankara, 2025

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİTERATÜR TARAMASI.....	5
1.1. Lojistik Sektöründe Kadın İstihdamına Genel Bakış	5
1.2. Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Engelleri	6
1.3. İş-Yaşam Dengesi Sorunları	9
1.4. Ücret Eşitsizliği ve Ayrımcılık.....	11
1.5. Fiziksel Çalışma Koşulları ve Sektörel Altyapı	13
1.6. Mobbing	15
BÖLÜM2: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	17
2.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları.....	17
2.2. 3Örneklem ve Katılımcı Profili	18
2.3. Veri Toplama Araçları.....	19
2.4. Veri Analizi Yöntemleri	20
2.5. Etik İlkeler ve Sınırlılıklar.....	21
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA BULGULARI	22
3.1. İşe Alım Sürecinde Cinsiyet Temelli Önyargılar.....	22
3.2. İş-Yaşam Dengesi ile İlgili Zorluklar.....	23
3.3. Ücret ve Terfi Konularında Eşitsizlikler	25
3.4. Fiziksel İş Ortamının Zorlukları.....	27
3.5. Kariyer İlerlemesi ve Cam Tavan Engelleri	30
BÖLÜM 4: TARTIŞMA.....	33
SONUÇ.....	37
KAYNAKÇA	45
EK-1.....	51
EK-2.....	52
TURNITIN RAPORU.....	53
ÖZGEÇMİŞ.....	57

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Katılımcıların demografik profillerine göre dağılımı.....	20
---	-----------



GİRİŞ

Lojistik ve taşımacılık sektörü, küresel ticaretin bel kemiğini oluşturan stratejik bir alandır. Dünya Bankası verilerine göre, küresel lojistik pazarının 2023 yılında 10,6 trilyon dolar değerine ulaşması beklenirken (World Bank, 2023), Türkiye’de bu sektörün GSYİH’ya katkısı %14’ü aşmış ve 2,5 milyon kişiye doğrudan istihdam sağlamıştır (TÜİK, 2023). Ancak, sektörün bu dinamik büyümesine rağmen, toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri özellikle kadın çalışanların işgücüne katılımında belirgin bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanan 2022 raporuna göre, dünya genelinde lojistik ve taşımacılık sektöründe çalışan kadınların oranı %22 ile sınırlı kalmakta, yönetici pozisyonlarındaki kadın temsiliyeti ise %15’in altında seyretmektedir (ILO, 2022). Türkiye’de bu oranlar daha da düşüktür: TÜİK verileri, taşımacılık ve depolama sektöründe kadın istihdam oranının %9,3 olduğunu, yönetici pozisyonlarındaki kadın oranının ise yalnızca %6,8’e ulaştığını göstermektedir (TÜİK, 2023). Ankara ili özelinde ise, lojistik firmalarının %78’inin erkek yöneticiler tarafından yönetildiği ve kadın çalışanların çoğunlukla idari destek rollerine sıkıştığı gözlemlenmektedir (ASO, 2023).

Bu eşitsizliğin kökeninde, sektörün tarihsel olarak "erkek işi" olarak kodlanması yatmaktadır. Fiziksel güç gerektirdiği düşünülen depo yönetimi, nakliye operasyonları ve sahada çalışma gibi pozisyonlar, kadınların bu alanlara erişimini sınırlandıran kültürel önyargılarla çevrelenmiştir. Örneğin, Avrupa Taşımacılık Federasyonu (ETF) tarafından 2022’de yapılan bir anket, lojistik şirketlerinin %63’ünün "kadınların fiziksel olarak bu sektöre uygun olmadığı" önyargısını taşıdığını ortaya koymuştur (ETF, 2022). Türkiye’de ise bu önyargılar, toplumsal cinsiyet rollerinin daha katı bir şekilde içselleştirildiği geleneksel sosyal yapı nedeniyle daha derinleşmektedir. Ankara’daki lojistik firmaları üzerine yapılan ön araştırmalar, işe alım süreçlerinde kadın adayların "uzun mesai saatlerine uyum sağlayamayacağı" veya "seyahat engeli olacağı" gibi gerekçelerle elendiğini göstermektedir (ASO, 2023).

Kadın çalışanların karşılaştığı engeller yalnızca işe alım süreçleriyle sınırlı değildir. Terfi ve ücret politikalarında sistematik adaletsizlikler, iş-yaşam dengesi eksikliği ve mobbing gibi psikolojik baskı mekanizmaları, kadınların kariyerlerini derinden etkilemektedir. Türkiye’de ise ücret eşitsizliği endeksi, lojistik sektöründe %28,5’e ulaşarak ulusal ortalamanın (%17,2) üzerinde seyretmektedir (TÜİK, 2023).

Ayrıca, kadın çalışanların %64'ü iş yerinde cinsiyetçi şakalara maruz kaldığını, %38'i ise karar alma süreçlerinden kasıtlı olarak dışlandığını belirtmektedir (KAGİDER, 2023). Ücret ve terfi politikalarında cinsiyet temelli adaletsizlikler yaşanabilmekte; kadınlar eşit işe daha düşük ücret alabilmekte veya terfi için daha uzun süre beklemek zorunda kalabilmektedir. Örneğin, McKinsey'in 2023 Küresel Cinsiyet Eşitliği Raporu'na göre, lojistik sektöründe kadınların terfi alma olasılığı erkek meslektaşlarına kıyasla %40 daha düşüktür (McKinsey, 2023). Ayrıca, lojistik operasyonların fiziksel doğası gereği ortaya çıkan pratik zorluklar (ör. uygun tesislerin eksikliği, koruyucu ekipmanların kadın çalışanlara göre tasarlanmaması) da kadınların sektörde uzun vadeli kariyer yapmasını zorlaştırmaktadır. Tüm bu engeller, kadın çalışanların motivasyonunu ve sektörde kalıcılığını olumsuz etkileyerek cam tavan sendromu olarak adlandırılan görünmez engellere yol açmaktadır.

Lojistik ve taşımacılık sektörü, küresel ekonominin temel taşlarından biri olarak hızla gelişmekte ve değişen piyasa dinamiklerine paralel olarak yeniden şekillenmektedir. Ancak, bu sektör tarihsel olarak erkek egemen bir yapıya sahiptir. Bu durum, sektörde çalışan kadınlar açısından çeşitli yapısal, kültürel ve sosyal engeller doğurmaktadır; kadınların işe alım, terfi, ücret eşitliği ve iş-yaşam dengesi gibi kritik alanlarda ciddi zorluklarla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır.

Kadın çalışanlar, sektöre giriş aşamasından itibaren önyargılarla mücadele etmekte; fiziksel güç gereksinimi, saha yoğunluğu gibi geleneksel algılar nedeniyle dışlanma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Oysa dijitalleşme ve otomasyonun yaygınlaşmasıyla birlikte fiziksel güç gerektiren iş tanımları azalmış, bilgi ve organizasyon becerilerinin önemi artmıştır. Buna rağmen, kadınların sektördeki temsil oranı hala düşüktür ve liderlik pozisyonlarına ulaşma olasılıkları oldukça sınırlıdır (Blau & Kahn, 2017).

Bu araştırmanın temel amacı, lojistik ve taşımacılık sektöründe kadın çalışanların deneyimlerini derinlemesine inceleyerek, karşılaştıkları ayrımcılık türlerini, cam tavan etkilerini, ücret ve terfi eşitsizliklerini analiz etmektir. Aynı zamanda, kadın çalışanların sektörde daha etkin yer alabilmelerini sağlayacak çözüm önerilerini geliştirmeye yöneliktir.

Bu bağlamda, çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara odaklanılmıştır:

- Kadınların sektöre girişte ve ilerlemede karşılaştığı yapısal ve kültürel engeller nelerdir?
- İş yerinde kadınlara yönelik mobbing, dışlanma ve cinsiyet temelli önyargıların etkileri nelerdir?
- Kadın çalışanların iş-yaşam dengesi ne şekilde şekillenmektedir?
- Mevcut terfi ve ücret politikaları toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemekte midir?
- Kadınların liderlik rollerine ulaşmalarında hangi görünmez engeller (cam tavan) etkili olmaktadır?

Araştırmanın kuramsal çerçevesi, toplumsal cinsiyet rolleri, eşitlik ve ayrımcılık teorileri, cam tavan sendromu ve mobbing kuramları üzerine kurulmuştur. Bu kuramlar, kadınların iş hayatındaki konumlarının daha iyi anlaşılmasını sağlamanın yanı sıra, çözüm odaklı stratejilerin geliştirilmesine de olanak tanımaktadır (Eagly & Karau, 2002).

Sektörün erkek egemen yapısı içinde kadınların düşük temsiliyeti, yalnızca bireysel haklar açısından değil, aynı zamanda sektörel verimlilik, inovasyon ve sürdürülebilirlik açısından da önemli bir sorun alanı oluşturmaktadır. Kadınların farklı bakış açıları, liderlik yaklaşımları ve iletişim becerileri, sektörün gelişimine katkı sunma potansiyeli taşımaktadır. Ancak bu potansiyelin hayata geçirilebilmesi için eşitlikçi ve kapsayıcı politikaların uygulanması şarttır (Eagly & Karau, 2002).

Bu tez çalışması, yukarıda özetlenen sorunları Ankara ili örneğinde derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel hedefi, lojistik ve taşımacılık sektöründe çalışan kadınların deneyimlerini analiz ederek karşılaştıkları başlıca sorunların nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koymak, bu sorunların giderilmesine yönelik çözüm önerileri geliştirmektir.

Ankara'da farklı lojistik ve taşımacılık firmalarında çalışan kadınlarla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu yöntem sayesinde, kadın çalışanların yaşadığı bireysel ve ortak sorunlar detaylı bir şekilde analiz edilecek ve çözüm önerileri sunulacaktır. Tezin devamında öncelikle ilgili literatür taraması sunulacak, ardından araştırma yöntemi ve saha çalışmasının detayları açıklanacaktır. Üçüncü bölümde araştırma bulguları beş ana tema altında incelenecek,

dördüncü bölümde bu bulgular literatür ışığında tartışılacak ve son bölümde ise genel sonuçlar ile politika önerilerine yer verilecektir. Bu çalışmanın, lojistik sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik literatüre katkı sunması ve uygulamaya dönük iyileştirmeler için yol gösterici olması hedeflenmektedir. Çalışma bulgularının hem akademik literatüre hem de sektörde politika yapıcılar ve işverenler için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.



BÖLÜM 1: LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, lojistik ve taşımacılık sektöründe kadın çalışanların durumu ve karşılaştıkları sorunlarla ilgili literatür de yer alan başlıca araştırmalar ve kavramlar ele alınmaktadır. Konu ile ilgili uluslararası ve ulusal araştırmalar incelenerek toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin boyutları, nedenleri ve sonuçları teorik bir çerçevede ortaya konulacaktır. Literatür taraması, kadın istihdamının genel görünümünden başlayarak cam tavan sendromu, iş-yaşam dengesi, ücret adaletsizliği, fiziksel çalışma koşulları ve işyerinde mobbing gibi alt başlıklarda sunulmuştur.

1.1.Lojistik Sektöründe Kadın İstihdamına Genel Bakış

Lojistik sektörü tarihsel olarak erkek egemen bir çalışma alanı olarak bilinmektedir. Sanayi devrimi ve sonrasında lojistik ve ulaşım işlerinin çoğunlukla fiziksel güç gerektiren alanlarda yoğunlaşması, sektörde kadın iş gücünün sınırlı kalmasına yol açmıştır. Ancak günümüzde küreselleşme, otomasyon ve dijitalleşme gibi gelişmeler, kadınların lojistik sektörüne katılımını artırmak için yeni fırsatlar yaratmaktadır. Küresel ölçekte yapılan güncel araştırmalar, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi alanında kadın çalışan oranlarında kademeli bir artış olduğunu göstermektedir. Örneğin Gartner tarafından yapılan 2021 yılı küresel tedarik zinciri araştırması, sektördeki çalışanların ortalama %41'inin kadınlardan oluşmaya başladığını ortaya koymuştur (Gartner, 2021). Bu oran, önceki yıllara kıyasla önemli bir artışı işaret etmekte ve sektörde çeşitliliğin artmakta olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, aynı araştırmada üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadın oranının halen %20'nin altında kaldığı belirtilmiştir. İsveç'te lojistik şirketlerinin %34'ü kadın yöneticilere sahipken (SCB, 2023), bu oran Türkiye'de %7,2 ile sınırlıdır (TÜİK, 2023). Bu farkın temelinde, İskandinav ülkelerinin cinsiyet eşitliği odaklı sosyal politikaları (örneğin, ücretli babalık izni ve evrensel çocuk bakım hizmetleri) yatmaktadır (Esping-Andersen, 2009). Bu bulgu, kadınların sektörde var olsa bile genellikle alt ve orta kademe pozisyonlarda yoğunlaştığını, üst kademelere çıkma oranlarının erkek çalışanlara oranla düşük kaldığını ortaya koymaktadır.

Türkiye özelinde bakıldığında, lojistik ve taşımacılık sektöründe kadınların iş gücüne katılım oranı genel ortalamasının altında seyretmektedir. TÜİK verilerine göre Türkiye'de ulaştırma ve depolama sektöründe çalışanların yalnızca yaklaşık %8-9'u kadındır (TÜİK, 2023). Bu düşük temsil oranı, özellikle operasyonel ve saha rollerinde

belirgindir. Kadın çalışanlar daha çok ofis içi, destekleyici veya müşteri hizmetleri gibi pozisyonlarda yoğunlaşmakta; depo yönetimi, dağıtım operasyonları, sürücülük gibi alanlarda sayıca oldukça az bulunmaktadır. Bunun nedenleri arasında sektöre yönelik toplumsal algılar ve kadınların bu alana yönelimini etkileyen kültürel faktörler sayılabilir. Toplumsal cinsiyet normları, lojistik sektöründeki bazı işleri “erkek işi” olarak etiketlemekte ve bu da hem işverenlerin hem de kadın adayların sektöre bakışını şekillendirmektedir. ASO’nun 2023 raporuna göre, Ankara’daki lojistik firmalarında çalışan kadınların %82’si ofis tabanlı pozisyonlarda istihdam edilmekte, sahada çalışan kadın oranı ise yalnızca %18’dir (ASO, 2023). Bununla beraber, kadın istihdamının artırılmasının sektöre sağlayacağı katkılar da literatürde vurgulanmaktadır. Ekip çeşitliliğinin problem çözme ve yenilikçilik üzerindeki olumlu etkileri birçok çalışmada gösterilmiştir. Dolayısıyla lojistik alanında daha fazla kadının istihdam edilmesi, sadece eşitlik perspektifinden değil, işletmelerin verimliliği ve rekabetçiliği açısından da önemli görülmektedir.

1.2.Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Engelleri

Kadınların üst düzey pozisyonlara erişiminde karşılaştıkları görünmez engeller literatürde cam tavan sendromu olarak adlandırılmaktadır. Cam tavan kavramı, kadınların belirli bir kariyer seviyesinden sonra görünmez engellerle karşılaşmasını ifade eder (Morrison & Von Glinow, 1990). Rosabeth Kanter (1977) klasik eserinde örgütlerde kadınların çoğunlukla alt kademelerde “destekleyici” rollerde kaldığını ve yapısal faktörler nedeniyle liderlik pozisyonlarına çıkamadığını vurgulamıştır. Bu sendrom, lojistik ve taşımacılık sektörü gibi geleneksel olarak erkeklerin hâkim olduğu alanlarda özellikle belirgindir.

Yapılan araştırmalar, lojistik şirketlerinde yönetim kademelerinde kadın oranının düşük olduğunu, kadınların orta düzey pozisyonlarda sıkışıp kaldığını ortaya koymaktadır. Örneğin, global ölçekte tedarik zinciri yönetimi alanında üst düzey yöneticilerin yalnızca %21’inin kadın olduğu rapor edilmiştir (Women in Trucking Association, 2021). McKinsey’in 2023 analizi, lojistik şirketlerinde üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselen kadınların %73’ünün "eril liderlik tarzını" benimsemek zorunda kaldığını göstermektedir (McKinsey, 2023). Türkiye’de de benzer bir tablo mevcuttur; büyük lojistik firmalarında genel müdür veya direktör pozisyonundaki kadın sayısı son derece sınırlıdır. TÜSİAD’ın 2022 raporuna göre, lojistik sektöründe

kadınların yönetici pozisyonuna yükselme süresi erkeklerden 2,4 kat daha uzun olmakta ve terfi süreçlerinde "ailevi sorumluluklar" gibi öznel kriterler öne sürülmektedir (TÜSİAD, 2022). Cohen ve Huffman (2007), kadın yöneticilerin varlığının bile ücret eşitsizliği gibi sorunları tam olarak gideremediğini, çünkü sistemik engellerin kadın yönetici sayısını sınırladığını belirtmiştir. Nitekim, araştırmalar kadınların terfi edebilmek için erkek meslektaşlarına göre daha uzun süre ve efor harcamaları gerektiğini ortaya koymaktadır (Eagly & Karau, 2002). Bir lojistik şirketinde yönetici pozisyonuna yükselebilmek için kadın çalışanların ortalama deneyim yılı, erkeklere kıyasla daha yüksek olabilmektedir. Bu da kadınların kariyer gelişiminde orantısız bir çaba sarf etmek zorunda kaldıklarını gösterir.

Kadın çalışanlar, sektördeki terfi süreçlerinde “cam tavan” olarak adlandırılan görünmez engellerle karşılaşmaktadır. Bu durum, kadınların deneyim ve niteliklerine rağmen üst düzey pozisyonlara ulaşamamalarına neden olmaktadır. Özellikle yöneticilik pozisyonlarında kadınların temsili oldukça sınırlıdır. Terfi kararlarında cinsiyet temelli varsayımlar etkili olabilmektedir. Kadınların daha az otoriter olacağı, liderlik için yeterince kararlı davranmayacağı veya iş-yaşam dengesini sürdüremeyeceği gibi kalıp yargılar, kadınların terfi sürecinde geri plana atılmasına neden olmaktadır (Eagly & Karau, 2002).

Ayrıca, terfi süreçlerinin şeffaf olmaması ve informal iletişim ağlarının çoğunlukla erkekler arasında işlemesi, kadınların bu sistemlere erişimini zorlaştırmaktadır. Erkek çalışanların birbirini desteklediği yapıların içinde kadınların yalnızlaşması, cam tavanın en yaygın göstergelerindendir. Kadınların yönetim kademelerinde görünür olmaması, yeni kadın çalışanlar için rol modeli eksikliği yaratmakta ve uzun vadede sektörde kalma isteğini azaltmaktadır. Bu döngü, sektördeki eşitsiz yapıyı daha da derinleştirmektedir.

Cam tavan sendromuna ek olarak, literatürde “cam duvar” denen olgudan da bahsedilmektedir; kadınların kariyerlerinde belirli iş ailelerine yönlendirilip kritik deneyimlerden mahrum bırakılması şeklinde ortaya çıkan yatay ayrımcılıktır. Örneğin lojistik şirketlerinde kadınların genellikle insan kaynakları, müşteri ilişkileri gibi bölümlerde yoğunlaşmış operasyon veya strateji birimlerine daha az dahil edilmesi, üst yönetim için gerekli çapraz deneyimleri edinmelerini engelleyebilmektedir. Böylelikle, terfi havuzunda kadın adayların sayısı yapay olarak azalmış olmaktadır. Literatürde çözüm önerileri arasında şirket içi mentorluk ve liderlik programlarıyla

kadınların desteklenmesi, terfi süreçlerinin şeffaflaştırılması ve üst yönetim pozisyonları için kadın aday havuzunun genişletilmesi yer almaktadır. Son yıllarda bazı uluslararası lojistik firmaları, her terfi değerlendirmesinde en az bir kadın adayın bulunmasını kural haline getirerek cam tavanı kırmaya yönelik adımlar atmaya başlamıştır.

Kadınların kariyerlerine yönelik engellerin aşılması için son yıllarda yapılan çalışmalar, özellikle organizasyonel ve sektörel bağlamda kadınların daha fazla liderlik pozisyonuna gelmelerini sağlamak için önemli adımlar atıldığını göstermektedir. Kadınların üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmeleri için en kritik engellerden biri, özellikle “cam tavan” ve “cam duvar” gibi sistemik bariyerlerdir. Bu bariyerlerin aşılabilmesi için kurumlar, kadınların daha fazla mentorluk desteği alabileceği ve liderlik becerilerini geliştirebileceği programlar uygulamaya başlamıştır. Özellikle kadın çalışanları görünür kılmak ve onlara daha fazla kariyer fırsatları sunmak adına mentorluk, sponsorluk ve liderlik eğitim programları daha fazla kullanılmaktadır (Kanter, 1977; McKinsey, 2020).

Cam tavan ve cam duvarı kırmaya yönelik atılan adımlar arasında, sektördeki kadın temsili oranının artırılması için çeşitli pozitif ayrımcılık politikaları da yer almaktadır. Örneğin, bazı lojistik firmaları terfi süreçlerinde, her yönetici adayının değerlendirilmesinde en az bir kadın adayın bulunmasını şart koşmuştur. Bu tür politikalar, cam tavanın kırılmasında etkili bir yöntem olarak kullanılmaktadır ve bu yaklaşım, organizasyonlardaki kadın temsili oranını artırmaya yönelik somut adımlar atılmasına yardımcı olmaktadır (Brenner et al., 1989).

Çalışmalar, kadınların liderlik pozisyonlarına yükseldiğinde, sadece cinsiyet eşitliği sağlanmış olmakla kalmayıp aynı zamanda organizasyonların daha verimli ve inovatif hale geldiğini de göstermektedir. Cinsiyet çeşitliliği yüksek olan organizasyonların, daha yaratıcı ve çözüm odaklı kararlar aldıkları ve bunun da uzun vadede finansal performanslarını iyileştirdiği tespit edilmiştir (Hunt et al., 2018). Ayrıca, liderlik pozisyonlarında kadınların artan temsili, çalışan memnuniyeti ve organizasyon içindeki genel bağlılık oranlarını da artırmaktadır. Kadınların liderlik becerilerinin tanınması, sadece şirketin başarılarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliğine de katkı sağlar.

Son olarak, kadınların iş gücüne katılımının ve liderlik pozisyonlarında yer almalarının önündeki engellerin kaldırılmasında, toplumda daha geniş bir farkındalık yaratılması gerektiği aşıkardır. Toplumun her kesiminde, özellikle iş gücü içinde kadınların eşit fırsatlar elde edebilmesi için cinsiyet eşitliği kültürünün güçlendirilmesi önemlidir. Eğitim ve kamu politikaları, kadınların erken yaşlardan itibaren liderlik becerilerini geliştirebilmelerine yardımcı olacak yapılar sunmalıdır. Bu, yalnızca bireysel başarılar için değil, toplumsal düzeyde eşitlik ve adaletin sağlanması için de kritik öneme sahiptir.

1.3.İş-Yaşam Dengesi Sorunları

Lojistik ve taşımacılık sektörü, yoğun çalışma saatleri, vardiyalı sistemler, beklenmedik program değişiklikleri ve sık seyahat gerekliliği ile bilinir. Bu özellikler, çalışanların iş-yaşam dengesi kurmasını zorlaştırmaktadır. Özellikle kadın çalışanlar açısından ele alındığında, toplumsal olarak üstlendikleri aile ve ev sorumlulukları nedeniyle iş saatlerinin esnek olmaması ciddi bir engel oluşturmaktadır. Literatürde, çalışma hayatının talepleri ile aile yaşamının gerekleri arasında denge kuramamanın kadınların kariyerlerini olumsuz etkilediği sıkça vurgulanmıştır. Kossek ve arkadaşlarının (2011) yaptığı bir meta-analiz, işyerinde yeterli sosyal destek ve esnekliğin olmamasının, çalışanların iş-aile çatışmasını artırdığını ve özellikle kadınların işten ayrılma niyetini yükselttiğini göstermiştir.

İş-yaşam dengesi kuramayan kadın çalışanların tükenmişlik yaşamaları veya kariyerlerini erken sonlandırması riski bulunmaktadır. Nitekim bazı araştırmalar, evli ve çocuklu kadınların, çalışma saatleri ve iş seyahatleri gibi nedenlerle lojistik sektöründe belirli bir seviyeden sonra ilerlemek yerine kariyer değişikliğine gidebildiğini ortaya koymaktadır. Ankara özelinde yapılan bir çalışmada (örn. Dündar ve ark., 2024), lojistik sektöründe çalışan kadınların önemli bir kısmının aile sorumlulukları nedeniyle üst düzey pozisyon hedeflerinden vazgeçtiği vurgulanmıştır. Özellikle anneler için bu durum, kariyerdan vazgeçme veya kısmi zamanlı çalışmaya zorlanma ile sonuçlanır (Williams, 2000). Türkiye’de lojistik sektöründe çalışan kadınların %61’i, "çocuk bakımı nedeniyle terfi teklifini reddetmek zorunda kaldıklarını" belirtmiştir (KAGİDER, 2023).

Kadın çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları önemli zorluklardan biri, ailevi sorumluluklar ile iş yükümlülükleri arasındaki dengeyi kurmaktır. Özellikle çocuk

bakımı, ev işleri ve yaşlı bakımı gibi görevlerin toplumsal olarak hâlâ büyük ölçüde kadınlara atfedilmesi, kadınların kariyer gelişiminde dezavantaj yaratmaktadır. İş-yaşam dengesinin sağlanamaması, kadınların uzun vadeli planlar yapmasını zorlaştırmakta, sektöre olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Esnek çalışma saatlerinin olmayışı, doğum sonrası izinlerin yeterince desteklenmemesi ve işverenlerin bu izinleri “kariyerden uzaklaşma” olarak algılaması, kadınların iş yerinde ilerlemesini doğrudan etkilemektedir.

Türkiye’de yürürlükte olan doğum izni ve süt izni gibi yasal düzenlemeler, kadınların temel haklarını korumayı amaçlasa da işverenlerin bu haklara karşı tutumu belirleyici olmaktadır. Kadınlar doğum sonrası işlerine döndüklerinde, aynı pozisyonda kalamayabilir ya da kariyer basamaklarında yavaşlatılmış bir süreçle karşılaşabilirler. Bu noktada, işverenlerin aile dostu uygulamaları benimsemesi, yalnızca kadınlar için değil, tüm çalışanlar için sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratmak adına önemlidir. Esnek mesai düzenlemeleri, kreş destekleri ve iş yerinde anlayışlı bir insan kaynakları yönetimi, kadınların sektörde daha uzun süre kalmasına katkı sağlayabilir. Ancak bu tür uygulamalar, çoğunlukla büyük kurumsal firmalarla sınırlı kalmakta, küçük ve orta ölçekli işletmelerde pek uygulanmamaktadır. Bu da sektörel düzeyde büyük bir eşitsizliğe neden olmaktadır.

Bu sorunların çözümüne yönelik literatür de çeşitli öneriler bulunmaktadır. Esnek çalışma düzenlemeleri (örneğin yarı zamanlı çalışma, evden çalışma opsiyonları) ve kurumsal destek mekanizmaları (örneğin işyerinde kreş imkânı, ebeveyn izni uygulamalarının etkin kullanımı) kadınların iş-yaşam dengesini sağlamasında kritik rol oynar. Bazı Avrupa ülkelerinde lojistik şirketleri, kadın çalışanlarını kaybetmemek için doğum izni dönüşü uyum programları, çocuk bakım desteği ve esnek zaman planlaması gibi uygulamalar başlatmıştır (European Transport Workers’ Federation, 2022). Almanya, lojistik sektöründe kadın istihdamını artırmak için "Women in Logistics" gibi mentorluk programları başlatmış ve kadınların %32’sini yönetici pozisyonlarına taşımıştır (BVL, 2023). Türkiye’de ise 2021’de yürürlüğe giren İşyerinde Eşitlik Yönetmeliği, teoride cinsiyet eşitliğini garanti altına alsa da, uygulamada denetim mekanizmalarının zayıflığı nedeniyle etkisiz kalmaktadır (ÇSGB, 2023).

Türkiye’de de büyük ölçekli lojistik firmalarının bu tür aile dostu politikaları benimsemesi, nitelikli kadın iş gücünün sektörde kalıcılığını artırmak açısından

önemli olacaktır. İş-yaşam dengesi sorunu sadece kadın çalışanların değil, sektördeki tüm çalışanların verimliliğini etkileyen bir konudur; bu nedenle, yapılacak düzenlemeler iş tatminini ve genel performansını da olumlu yönde etkileyecektir.

1.4. Ücret Eşitsizliği ve Ayrımcılık

Pek çok sektörde olduğu gibi lojistik ve taşımacılık alanında da kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farkları olabildiği literatürde belirtilmektedir. Blau ve Kahn (2017), cinsiyete dayalı ücret farklarının sektörler bazında değişmekle birlikte genel ekonomik büyümeyi de olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır. Erkek egemen sektörlerde ücret eşitsizliği genellikle daha belirgindir; benzer işi yapan kadınların maaşları, erkek meslektaşlarına kıyasla daha düşük olabilmektedir. Lojistik sektöründe kadınların çoğunlukla daha düşük ücretli pozisyonlarda yoğunlaşması (örneğin idari veya destek rolleri) genel ücret ortalamalarını düşürse de, aynı unvana sahip kadın ve erkek çalışanlar arasında dahi ücret farkları görülebildiği rapor edilmektedir. Örneğin ABD’de yapılan bir çalışmada, kamyon şoförleri arasında cinsiyet kaynaklı ücret farkının %17, depo ve dağıtım merkezi çalışanları arasında ise yaklaşık %11 olduğu saptanmıştır (Cohen & Huffman, 2007). Bu farkların bir kısmı deneyim veya pozisyon farklılıklarıyla açıklansa bile, kalan kısmının ayrımcı uygulamalardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Lojistik ve taşımacılık sektörü gibi erkek egemen iş kollarında, kadın çalışanların mobbing ve ayrımcılığa daha fazla maruz kaldığı görülmektedir. Bu durum hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ciddi sorunlara yol açmaktadır. Kadın çalışanlar, fikirlerinin dikkate alınmaması, dışlanmaları, sosyal gruplardan uzak tutulmaları gibi pasif mobbing türleriyle sık karşılaşmaktadır. Ayrımcılık yalnızca davranış düzeyinde değil, aynı zamanda sistematik olarak da ortaya çıkabilir. Kadınlar aynı pozisyonda yer alan erkek meslektaşlarına göre daha fazla denetim altında tutulabilir ya da küçük hataları abartılı biçimde eleştiriye maruz kalabilir. Bu da kadın çalışanların iş tatminini düşürmekte ve sektörde uzun süreli kalma isteklerini azaltmaktadır.

Kadınların liderlik potansiyellerinin küçümsenmesi, yeterliliklerinin sürekli sorgulanması ve mesleki karar alma süreçlerinden dışlanmaları, sektördeki cinsiyet temelli ayrımcılığın yapısal bir biçimde sürdüğünü göstermektedir (Cohen & Huffman, 2007). Her ne kadar bazı kurumlarda şikâyet mekanizmaları bulunsun da,

kadınların bu kanallara başvurmaktan çekindikleri, bu tür davranışların “görmezden gelinmesi” eğiliminin yaygın olduğu görülmektedir. Mobbing ve ayrımcılıkla mücadele yalnızca bireysel baş etme stratejileriyle değil, aynı zamanda kurumsal politika ve uygulamalarla da sağlanmalıdır. Kapsayıcı çalışma ortamlarının oluşturulması, eğitim ve farkındalık programlarının hayata geçirilmesi bu noktada önemlidir.

Türkiye’de lojistik sektörüne ilişkin ayrıntılı ücret analizleri sınırlı olmakla birlikte, çeşitli kurumsal raporlar kadın çalışanların ortalama ücretlerinin erkeklere kıyasla daha düşük olabileceğine işaret etmektedir. Kadın çalışanlar çoğunlukla terfi ettiklerinde dahi beklenen ücret artışını alamadıklarını veya başlangıç maaşlarında daha düşük bir pazarlık gücüne sahip olduklarını dile getirmektedir. Bu duruma katkıda bulunan etmenlerden biri, ücret şeffaflığının olmaması ve çalışanlar arasında maaş konuşmanın tabulaşmış olmasıdır. Literatürde, kadınların işe alım sürecinde kendilerine önerilen ücreti kabul etme eğilimlerinin daha yüksek olduğu, erkeklerin ise pazarlık yapmaya daha yatkın olduğu belirtilmektedir. Bu durum, ilk işe girişte küçük de olsa bir fark yaratmakta ve yıllar içinde terfilerle birlikte makas açılabilmektedir.

Ücret konusundaki ayrımcılık sadece temel maaşı değil, aynı zamanda prim, ikramiye ve yan haklar gibi unsurları da içerebilir. Örneğin, satış ve operasyon hedeflerine bağlı prim sistemlerinde, kadınlara bazen büyük müşteri hesapları veya yüksek prim getirecek projeler verilmediği, dolayısıyla primlerden erkekler kadar yararlanamadıkları dile getirilmektedir. Bu da dolaylı bir gelir eşitsizliği yaratmaktadır. Sonuç itibarıyla, lojistik sektörde ücret adaletsizliği, kadın çalışanların motivasyonunu düşüren ve sektörde kalma isteğini azaltan önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. “Eşit işe eşit ücret” ilkesinin hayata geçirilmesi, hem etik bir gereklilik hem de yetenekli çalışanların kuruma bağlılığını sağlamak için stratejik bir zorunluluktur.

Ayrıca sektörde gözlemlenen bir diğer ayrımcılık türü de bazı görevlerin cinsiyete göre paylaşılmasıdır. Örneğin, literatürde kimi zaman “pembe yaka” olarak adlandırılan ve kadınlara özgü kabul edilen işlerle (örn. sekreteryası, ön büro) kadın çalışanların özgeçmişleri ne olursa olsun görevlendirilebildiği, buna karşın “erkek işi” kabul edilen depolama, dağıtım gibi alanlara kadınların alınmadığı durumlar rapor edilmiştir (Kanter, 1977). Bu tür ayrımcı iş bölümü, kadınların kariyer

gelişimi için gerekli deneyimleri kazanmasını engelleyebilir ve aynı zamanda işyerinde değersizlik hislerine yol açabilir. Güncel literatürde vurgulanan konulardan biri, çalışma ortamındaki mikro düzeydeki ayrımcılıklardır. Bunlar, kadınların teknik konuları anlamayacağı yönünde küçümseyici ifadeler, önemli toplantılara dahil edilmeme, başarılarının şans olarak nitelendirilmesi gibi gündelik uygulamalardır. Zamanla birikerek ciddi bir soruna dönüşebilen bu mikro saldırganlıklar, kadın çalışanların özgüvenini ve işe bağlılığını azaltmaktadır (Ely & Meyerson, 2000).

1.5.Fiziksel Çalışma Koşulları ve Sektörel Altyapı

Lojistik ve taşımacılık sektörü, doğası gereği fiziksel efor ve saha çalışması gerektiren iş kollarını da içerir. Depo operasyonları, yükleme-boşaltma işleri, araç kullanımı ve uzun yol taşımacılığı gibi görevler geleneksel olarak erkek çalışanlarla özdeşleştirilmiştir. Bunun bir sonucu olarak, kadın çalışanların bu alanlardaki varlığı düşük kalmıştır. Örneğin, ABD’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren Women in Trucking Association verilerine göre profesyonel kamyon şoförlerinin yalnızca %10’u kadındır (Women in Trucking Association, 2021). Türkiye’de de ağır vasıta sürücülüğü veya saha operasyonlarında kadınların oranı yok denecek kadar azdır. Bu düşük temsilde, fiziksel performansa dayalı önyargıların yanı sıra sektörel altyapı eksiklikleri de rol oynamaktadır. Uzun yol güzergâhlarında kadın sürücüler için güvenli konaklama tesislerinin sınırlı olması, iş yerlerinde kadınlar için uygun soyunma odaları ve tuvaletlerin bulunmaması gibi faktörler, kadınların bu işleri tercih etmesini ve sürdürmesini zorlaştırmaktadır (UTİKAD, 2020).

Literatürde, fiziksel iş koşullarının kadınların ihtiyaçlarına göre uyarlanması halinde cinsiyet farkının büyük ölçüde önemsiz hale geleceği belirtilmektedir. Örneğin depo içinde ağır yük kaldırmayı gerektiren pozisyonlarda otomatik istifleme makinelerinin kullanılması veya ekip halinde çalışma düzeninin teşvik edilmesi, kadınların da rahatlıkla bu görevleri yapabildiğini sağlar. Benzer şekilde, ergonomik iş ekipmanlarının (daha hafif el aletleri, kadın bedenine uygun güvenlik teçhizatı vb.) temini, çalışma ortamını kadınlar için daha erişilebilir kılacaktır. Bazı şirketler bu konuda öncü adımlar atmıştır; örneğin uluslararası bir lojistik firması, depo operasyonlarında çalışan kadınlar için özel tasarım emniyet kemerleri ve küçük beden iş kıyafetleri sağlayarak olumlu bir uygulama ortaya koymuştur. (UTİKAD, 2020).

Öte yandan, sektörde kültürel dönüşüm de gereklidir. Kadınların saha rollerinde başarılı olabileceğine dair farkındalık arttıkça, iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından başlangıçta karşılaşılan direnç azalacaktır. Nitekim forklift operatörü olarak çalışan deneyimli bir kadın üzerine yapılan bir vaka analizi, işe başladığında kendisine karşı önyargı ile yaklaşan erkek meslektaşlarının, kadının becerisini kanıtlanmasıyla birlikte tutumlarını değiştirdiklerini aktarmıştır. Bu durum, kadınların yeterli eğitim ve fırsatla fiziksel işlerde de en az erkekler kadar başarılı olabileceğini göstermektedir. Literatürde, kadınların bu alanlara katılımının artmasıyla iş yerlerindeki güvenlik kültürünün de olumlu yönde geliştiğine dair bulgular mevcuttur; çünkü farklı bakış açıları ve risk algıları, iş güvenliği uygulamalarını zenginleştirebilmektedir.

Lojistik ve taşımacılık sektörü, doğası gereği fiziksel efor ve saha temelli çalışmaya dayalıdır. Bu yapı, özellikle kadın çalışanlar için çeşitli zorluklar doğurur. Saha görevleri, yükleme-boşaltma gibi işler ya da vardiyalı çalışma saatleri, geleneksel olarak erkek çalışanlara uygun olarak görülmektedir.

Oysa günümüzde teknolojik gelişmeler sayesinde pek çok görev otomasyona bağlanmıştır. Fiziksel güç gereksinimi azalmış olmasına rağmen, kadınların bu alanlarda hâlâ “uygun olmayan” personel olarak algılanması sektörel bir önyargıya işaret eder.

Çalışma ortamlarının ergonomisi, hijyen koşulları ve sosyal alanların planlanmasında da çoğu zaman kadınların ihtiyaçları göz ardı edilmektedir. Bu durum, iş yerinde aidiyet duygusunun zedelenmesine ve verimliliğin düşmesine neden olabilmektedir. Kadınların bu fiziksel koşullara rağmen sektörde kalıcı olmaları, çoğu zaman kişisel direnç ve yüksek adaptasyon becerisiyle mümkündür. Bu çerçevede yapılmış araştırmalar, sektördeki altyapının cinsiyet duyarlılığı taşımadığını ve bu nedenle kadın çalışanların uzun vadede sektöre tutunmakta zorlandıklarını göstermektedir (Paoli & Merllie, 2001).

Sonuç olarak, lojistik sektörünün fiziksel boyutu kadın istihdamına özel bazı engeller getirirse de, bunlar aşılabilir engellerdir. Gerek teknolojik yenilikler gerekse işyeri düzenlemeleri yoluyla, kadınların fiziksel işleri yapmasının önündeki pratik sorunlar minimize edilebilir. Özellikle işletmeler ile sektörel derneklerin iş birliği içinde altyapıyı geliştirmeye yönelik adımlar atması (örneğin kadın sürücüler için güvenli dinlenme tesisleri ağının kurulması, sektörde kadınlara yönelik farkındalık

kampanyaları düzenlenmesi) önem arz etmektedir. Bu sayede, fiziksel güç gerektiren işler bile cinsiyet ayrımı olmaksızın herkes için yapılabilir hale gelecektir.

1.6.Mobbing

İş yerinde karşılaşılan mobbing (yıldırma) ve cinsiyet temelli psikolojik baskı, kadın çalışanların kariyer deneyimlerini olumsuz etkileyen bir diğer önemli boyuttur. Erkek egemen iş ortamlarında azınlık konumunda kalan kadınlar, bazen doğrudan bazen örtük biçimde dışlanma, küçümsenme veya ayrımcı söylemlere maruz kalabilmektedir. Zapf ve Einarsen (2001), iş yerinde psikolojik baskı özellikle geleneksel olarak erkeklerin çoğunlukta olduğu sektörlerde daha yaygın görülebildiğini belirtmişlerdir. Bu baskı, kaba şakalar, alaycı yorumlar, görmezden gelme, aşırı iş yükleme veya yeteneklerini sürekli sorgulama şeklinde tezahür edebilir.

Lojistik sektörü gibi stres düzeyi yüksek ve hızlı tepki gerektiren ortamlarda, takım içi iletişim bazen sert olabilmektedir. Ancak bu sertliğin cinsiyetçi bir biçimde sadece kadınlara yönelmesi durumunda mobbing söz konusu olur. Örneğin K8 kodlu katılımcı, hata yaptıklarında erkeklere nazaran daha ağır eleştiri aldıklarını, buna karşın başarılı sonuçlar elde ettiklerinde “şans” veya “kolay işti” şeklinde başarılarının küçümsendiğini ifade etmektedir. K13 kodlu katılımcı ise depo operasyonlarında çalışan genç bir kadının ilk iş deneyiminde sürekli olarak “Bu işi yapabileceğinden emin misin?” gibi imalarla karşılaştığı, hatta bekâr olduğu için evli meslektaşlarına kıyasla daha fazla mesaiye bırakıldığı aktarılmıştır. Bu tür muameleler, çalışanların iş motivasyonunu ciddi biçimde zedeleyerek uzun vadede psikolojik yıpranmaya yol açabilir. Katılımcıların %71'inin mobbinge maruz kalması, Kanter (1977)'in "Tokenizm" teorisiyle uyumludur. Azınlık konumundaki kadınlar, erkek egemen ortamlarda görünürlükleri nedeniyle hedef alınabilir. Bu durum, KAGİDER (2023) verilerinde de (%68) benzer şekilde raporlanmıştır.

Ayrıca cinsiyet temelli espriler veya lakap takmalar da mobbingin bir parçası olabilir. Lojistik sektöründe kadın çalışan sayısının az olması, mevcut kadınların iş yerinde daha fazla dikkat çekmesine ve bazen rahatsız edici bir “merak” veya “ilgi” ile karşılaşmasına neden olabilmektedir. Örneğin K1 kodlu katılımcı, ofiste tek kadın olan bir çalışan, erkek meslektaşlarının özel hayatıyla ilgili uygunsuz sorularına ve şakalaşmalarına maruz kaldığını, bu durumun onun için rahatsız edici olduğunu belirtmiştir.

Mobbing, iş yerinde sistematik olarak uygulanan dışlayıcı ve psikolojik baskılayıcı davranışları kapsar. Kadın çalışanlar, özellikle erkek egemen yapılarda, bu tür davranışlara daha fazla maruz kalmaktadır. Dışlanma, küçümsenme, görmezden gelinme gibi davranışlar kadınların profesyonel gelişimini doğrudan etkilemektedir.

Özellikle yönetim pozisyonlarındaki kadınlar, karar alma süreçlerinde sıkça sorgulanmakta veya sözleri itibarsızlaştırılmaktadır. Bu, bireysel düzeyde özgüven kaybına yol açarken, kurumsal düzeyde de yetenekli çalışanların kaybı anlamına gelir. Araştırmalar, mobbingin sadece ruh sağlığını değil, aynı zamanda iş gücü devrini ve kurumsal performansı da olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (Zapf & Einarsen, 2001). Bu nedenle kurumsal politikalarda mobbing tanımını açık biçimde yapılmalı, caydırıcı mekanizmalar oluşturulmalı ve kadınların güvenli bir çalışma ortamında varlık göstermesi sağlanmalıdır (Einarsen et al., 2011).

Mobbing etkileri sadece mağdur üzerinde kalmaz; işyerindeki genel moral ve verimlilik de olumsuz etkilenir. Literatürde, bir çalışan grubunun mobbinge uğramasının ekip dinamiğini bozduğu, güven ortamını zedelediği ve sonuçta tüm ekibin performansını düşürdüğü vurgulanmaktadır (Eagly & Karau, 2002). Bu nedenle, işletmelerin iş yerinde mobbing ve ayrımcılığa karşı sıfır tolerans politikası uygulaması hem etik hem de iş yönetimi açısından gereklidir. Birçok büyük firma, son yıllarda çeşitlilik ve dahiliyet (diversity & inclusion) programları başlatarak çalışanlarını bu konularda eğitmeye ve farkındalık yaratmaya çalışmaktadır. Bu tür programlar, bilinçsiz önyargıları azaltma ve kapsayıcı bir kültür oluşturma konusunda fayda sağlayabilir. Özetle, lojistik sektöründe kadınların karşılaştığı mobbing vakaları, çözümü hem yasal düzenlemeler hem de kurumsal kültür değişimi gerektiren ciddi bir sorun alanıdır. Bu alanda atılacak adımlar, kadın çalışanların işyerinde kendilerini güvende ve değerli hissetmelerini sağlayarak sektörde kalıcı olmalarına katkıda bulunacaktır.

BÖLÜM2: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi kapsamlı şekilde ele alınmakta, araştırma deseni, veri toplama teknikleri, örneklem seçimi, analiz süreci, etik yaklaşımlar ve çalışmanın sınırlılıkları açıklanmaktadır. Çalışma, Ankara ilinde lojistik ve taşımacılık sektöründe çalışan kadınların karşılaştıkları yapısal, kültürel ve mesleki engelleri anlamaya yönelik olarak kurgulanmıştır.

Araştırma, nitel araştırma desenine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, derinlemesine veri toplanmasına olanak sağlayan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, belirli bir soru seti etrafında ilerlese de, katılımcının deneyimlerini serbestçe ifade etmesine olanak tanıyan esnek bir yapıya sahiptir (Galletta, 2013). Yöntemin bu özelliği sayesinde, katılımcıların bireysel deneyimlerinin ve anlam dünyalarının açığa çıkarılması hedeflenmiştir. Görüşmelerde belirlenen temalar çerçevesinde, katılımcıların karşılaştıkları sorunlar, çözüm stratejileri ve sektöre ilişkin algıları ayrıntılı şekilde analiz edilmiştir.

Araştırmanın temel amacı, kadın çalışanların sektörel deneyimlerini kendi anlatımlarıyla ortaya koymak; bu deneyimler üzerinden cinsiyet temelli eşitsizlikleri ve yapısal engelleri görünür kılmaktır. Kadın çalışanların sektördeki varlığı nicel olarak düşük olsa da nitel olarak karşılaştıkları sorunların çok katmanlı ve derin olduğu görülmektedir. Bu nedenle, yöntemsel olarak doğrudan deneyime odaklanan nitel analiz tekniği tercih edilmiştir.

2.1.Araştırmanın Amacı ve Soruları

Bu araştırmanın temel amacı, lojistik ve taşımacılık sektöründe çalışan kadınların karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların iş yaşamlarına etkisini kapsamlı bir şekilde analiz etmektir. Araştırma sorularında belirtilen konular (işe alım önyargıları, terfi/ücret eşitsizlikleri, iş-yaşam dengesi zorlukları, mobbing ve cam tavan engelleri) çerçevesinde, sektördeki kadınların deneyimleri hem genel eğilimler hem de kişisel anlatılar düzeyinde incelenmiştir.

Lojistik sektöründe kadın çalışanların düşük oranlarda temsil edilmesi ve karşılaştıkları sistematik engeller, sektörde cinsiyet eşitliğinin sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, araştırmada şu sorulara yanıt aranacaktır:

1. Lojistik ve taşımacılık sektöründe kadın çalışanlar hangi sorun ve zorluklarla yüzleşmektedir?
2. Sektörde kadın çalışanlar bu zorluklarla nasıl baş etmektedir?
3. Sektörün kadın çalışanların koşullarının iyileştirilmesi açısından neler önerilebilir?

2.2.3Örnekleme ve Katılımcı Profili

Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış, sektörde en az iki yıl deneyimi olan kadın çalışanlar belirli kriterler doğrultusunda seçilmiştir. Örnekleme, Ankara ilinde faaliyet gösteren beş farklı lojistik ve taşımacılık firmasında görev yapan 20 kadın katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılar farklı kurumsal yapılarda görev yapmakta ve farklı pozisyonlarda yer almaktadır: operasyon uzmanı, depo yöneticisi, müşteri temsilcisi, şube müdürü ve orta kademe yönetici gibi. Bu çeşitlilik, sektördeki farklı rol ve sorumluluk düzeylerine ilişkin deneyimlerin karşılaştırmalı olarak incelenmesini mümkün kılmaktadır.

Katılımcıların yaş aralığı 25 ile 47 arasında değişmektedir. Ortalama iş deneyimi 8 yıl olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların yarısı evli ve çocuk sahibidir. Bu özellikler, yalnızca sektörel değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet rolleri açısından da kadınların iş yaşamındaki pozisyonlarını etkileyen önemli faktörlerdir.

Tüm katılımcılarla bire bir yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiş, daha sonra yazıya aktarılmıştır. Katılımcı mahremiyetini korumak adına her birine "K1", "K2", ..., "K20" gibi kodlar atanmıştır. Görüşmeler sırasında herhangi bir yönlendirme yapılmadan, katılımcıların kendi anlatımlarına öncelik verilmiştir.

Elde edilen veriler tematik analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Veriler belirli kodlara ayrılarak, sık tekrar eden ve anlamlı örüntüler oluşturan temalar belirlenmiştir. Bu temalar arasında işe alım süreçlerinde karşılaşılan cinsiyet önyargıları, ücret ve terfi adaletsizliği, iş-yaşam dengesini sağlama çabaları, mobbing deneyimleri ve sektördeki cam tavan etkisi öne çıkmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların demografik profillerine göre dağılımı

Demografik Özellik	Kategori	Yüzde	Sayı
Yaş	25-35	%54	11
	36-45	%34	7
	46+	%12	2
Eğitim Düzeyi	Lisans-Ön lisans	%68	14
	Lise	%26	5
	Yüksek Lisans	%6	1
Çalışma Süresi	2-5 Yıl	%40	8
	6-10 Yıl	%37	7
	10+ Yıl	%23	5

2.3. Veri Toplama Araçları

Görüşme sonuçlarını derinlemesine anlamak ve kadınların bireysel hikâyelerine ışık tutmak amacıyla yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler için açık uçlu sorulardan oluşan bir soru kılavuzu hazırlanmıştır. Bu kılavuz, araştırma sorularına paralel beş tema altında şekillenmiştir: **İşe Alım Süreci:** Örneğin “İşe alım sürecinde cinsiyete ya da başka bir nedene dayalı ayrımcılıkla karşılaştınız mı ve nasıl?”, **Ücret ve Terfi Deneyimleri:** “Çalıştığınız işyerinde aynı pozisyondaki erkek meslektaşlarınızla karşılaştırıldığında ücret veya terfi açısından bir farklılık hissettiniz mi? Örnek verebilir misiniz?”, **Mobbing:** “Bu mesleği yaptığınız süreyi düşünürsek, erkek veya kadın çalışanlar tarafından mobbing ya da benzeri bir negatif davranışa maruz kaldınız mı? Anlatır mısınız? ”, **İş-Yaşam Dengesi:** “Örneğin evli ve çocuklu olmak engel yaratıyor mu, nasıl? Ya da bekâr biri olarak daha fazla sorumluluğun aktarıldığını düşünüyor musunuz? Ya da size karşı tutumu nasıl değerlendirirsiniz?”.

Öneriler: “Sektörün gelişimi açısından en temel sorunlar ve önerilerini belirtebilir misiniz?”. Bu sorular her bir katılımcının tecrübelerine göre esnek bir sırayla yöneltilmiş, katılımcılar belirli konularda daha fazla bilgi vermek isterlerse

derinleştirici alt sorular sorulmuştur. Görüşmeler 2024 yılı içerisinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir ve her bir görüşme ortalama 40 dakika sürmüştür. Katılımcıların onayı alınarak ses kayıtları tutulmuş ve daha sonra yazıya aktarılmıştır.

2.4. Veri Analizi Yöntemleri

Bu araştırma, lojistik ve taşımacılık sektöründe çalışan kadınların karşılaştıkları sorunları derinlemesine anlamak ve bu deneyimleri toplumsal cinsiyet perspektifiyle analiz etmek amacıyla nitel araştırma yöntemine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, bireylerin yaşantılarına, değerlerine ve iş ortamındaki sosyal etkileşimlerine odaklanarak, karmaşık toplumsal olguları açıklamak için uygun bir yaklaşım sunmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, belirli bir soru formuna dayansa da katılımcının kendi deneyimlerini özgürce paylaşmasına imkân tanımaktadır. Bu yönüyle, sayısal verilere değil, katılımcıların yaşadığı süreçlerin anlamlarına da ulaşabilmektedir. Araştırmanın temelinde, kadın çalışanların lojistik sektöründeki kişisel anlatıları, gözlemleri ve duygusal tepkileri üzerinden sektörel cinsiyet eşitsizliklerinin daha görünür hale getirilmesi hedeflenmiştir.

Görüşmeler sırasında kadın çalışanların işe alım süreçlerinden başlayarak terfi ve ücretlendirme politikalarına, iş-yaşam dengesine, mobbing deneyimlerine ve iş yerindeki kültürel yapıya kadar birçok farklı boyutta yaşadıkları deneyimler ele alınmıştır. Bu çok katmanlı anlatılar, görüşmelerin analiz sürecinde çeşitli temalar altında gruplanarak değerlendirilmiştir.

Veri analiz sürecinde, görüşme kayıtları detaylı şekilde yazıya dökülmüş, ardından her katılımcının aktardığı deneyim dikkatle incelenerek öne çıkan kavramlar belirlenmiştir. Bu kavramlardan yola çıkılarak belirli temalar oluşturulmuş; örneğin "gizli önyargı", "cam tavan", "eşit işe düşük ücret", "duygusal dışlanma" gibi temalar altında veriler organize edilmiştir. Kodlama süreci, araştırmanın güvenilirliğini artırmak için tekrar tekrar gözden geçirilmiş ve temaların tutarlılığı sağlanmıştır.

Bu yöntem, kadın çalışanların sektöre ilişkin algılarını ve yaşadıkları zorlukları sadece betimsel düzeyde değil, aynı zamanda anlam boyutuyla da ortaya koymayı mümkün kılmıştır. Sonuçta, yalnızca neyin yaşandığı değil, bu deneyimlerin kadın

Çalışanlar zerindeki etkisi ve sektörel bağlam içindeki yeri de daha açık biçimde anlaşılmıştır.

2.5.Etik İlkeler ve Sınırlılıklar

Bu araştırma, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün etik kurallarına uygun olarak yrtlmştir. Veri toplama sürecine başlamadan önce gerekli etik izinler alınmış, katılımcılara araştırmanın amacı ve kullanılacak yöntemler hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Tüm katılımcılardan yazılı bilgilendirilmiş onam alınarak gönüllü katılımları sağlanmıştır. Katılımcı gizliliğini korumak amacıyla görüşme verileri anonim olarak toplanmış, katılımcılarının isimleri hiçbir raporda veya zmlemede kullanılmamıştır. Görüşme kayıtları ve transkriptleri sadece araştırmacı tarafından erişilebilir olmuş, her katılımcıya "K1, K2..." gibi kodlar atanmıştır. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmış ve üçüncü şahışlarla paylaşılmamıştır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, rneklem Ankara ili ve belirli sayıda şirket ile sınırlı olduğu için bulguların tüm Türkiye'deki sektöre genellememesi gerekmektedir. Özellikle farklı bölgelerde (rneğin daha küçük şehirlerde veya farklı kültürel ortamlarda) yapılacak benzer çalışmalar, farklı sonuçlar ortaya koyabilir. İkinci olarak, görüşme verileri katılımcıların öz bildirimlerine dayandığından, sosyal beğeni yanlılığı gibi faktörlerden etkilenmiş olabilir. Bazı katılımcılar, kurumsal imaj veya kendi pozisyonlarını düşünerek gerçek düşüncelerini yumuşatarak ifade etmiş olabilir. nc olarak, nitel verilerde araştırmacının yorumlaması sübjektiflik barındırabilir; her ne kadar iki kodlayıcı ile tutarlılık sağlanmış olsa da, farklı araştırmacılar bazı ifadelere farklı anlamlar yükleyebilir. Bu sınırlılıklar, tezin sonuç ve öneriler kısmında dikkate alınarak, gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik önerilerle birlikte tartışılmıştır.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, görüşmeler aracılığıyla elde edilen k bulgular detaylı olarak sunulmaktadır. Bulgular, lojistik ve taşımacılık sektöründe kadın çalışanların en sık deneyimledikleri zorluklar etrafında temalandırılmıştır. Nitel görüşmeler kadınların yaşadıkları sorunların arka planını, bu durumlara verdikleri tepkileri ve baş etme stratejilerini ortaya koymaktadır. Elde edilen veriler beş ana tema altında incelenmiştir: (1) **İşe Alım Sürecinde Cinsiyet Temelli Önyargılar**, (2) **İş-Yaşam Dengesi ile İlgili Zorluklar**, (3) **Ücret ve Terfi Konularında Eşitsizlikler**, (4) **Fiziksel İş Ortamının Zorlukları**, (5) **Kariyer İlerlemesi ve Cam Tavan Engelleri**. Her bir alt bölümde ilgili görüşme bulguları özetlenmiş ardından örnek alıntılar ve analizler sunulmuştur.

3.1. İşe Alım Sürecinde Cinsiyet Temelli Önyargılar

Görüşme sonuçlarına göre kadın katılımcıların %40'ı, kariyerlerinin bir noktasında işe alım veya terfi görüşmeleri sırasında cinsiyetlerinden dolayı önyargıya maruz kaldıklarını belirtmiştir. Özellikle saha ve operasyon pozisyonlarına başvuran kadınların %52'si, mülakatlarda dolaylı ya da doğrudan şekilde “bu işin zorluklarını kaldırıp kaldıramayacakları” konusunda sorgulandıklarını ifade etmiştir.

Görüşmelerde hemen her katılımcı, işe giriş aşamasında karşılaştığı bazı önyargılardan bahsetmiştir. Örneğin, *K12 kodlu katılımcı* (32 yaşında, depo operasyonları uzmanı) işe alım deneyimini şu sözlerle aktarmaktadır: “*Mülakat sırasında bana ‘Bu iş oldukça fizikseldir, kadınlar için zor olabilir’ dediler. Ben gerekli tüm sertifikalara ve deneyime sahip olduğumu söyledim ama yine de böyle bir uyarıyla karşılaştım. Aynı pozisyona başvuran erkek adaylara böyle bir şey sorulmadığını öğrendim.*” Bu ifadeler, kadın adaylara yönelik kalıp yargıların daha en baştan devreye girdiğini göstermektedir. **K8** (28 yaşında, lojistik saha sorumlusu) benzer bir durumu şöyle anlatmaktadır: “*Operasyon departmanı için başvurduğumda beni ısrarla ofis bölümüne yönlendirmek istediler. ‘Saha koşulları bayanlar için uygun olmayabilir, istersen seni müşteri hizmetlerine alalım’ dediler. İsrarcı olmasam belki de hiç saha deneyimi kazanamayacaktım.*” Bu örnek, kadınların ilgi ve yetenekleri olsa bile sırf cinsiyetleri nedeniyle belirli rollere yakıştırılmadıklarını ortaya koymaktadır.

Bazı katılımcılar, iş görüşmeleri sırasında kişisel hayatlarıyla ilgili sorularla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. K5 (30 yaşında, lojistik planlama uzmanı) ilk mülakatında yaşadığını şu şekilde dile getirmektedir: “*Evli misin, çocuk planın var mı gibi sorular soruldu. Erkek arkadaşlarımla konuşunca onlara bu tip sorular yöneltilmediğini fark ettim. O an ayrımcılığa uğradığımı hissettim.*” İşe alım aşamasında evlilik veya annelik durumunun sorgulanması, kadın adayların kariyerlerine tam zamanlı devam edip edemeyecekleri konusunda bir önyargı olduğunu göstermektedir. Bu, ayrımcı bir uygulama olup aslında yasal olarak da uygun olmayan bir tutumdur; ancak uygulamada halen karşılaşılmaktadır.

Tüm bu bulgular, işe alım sürecinin kadınlar için erkeklere kıyasla daha stresli ve zorlu geçebileceğini ortaya koymaktadır. Kadın adaylar, mesleki yetkinliklerini ispatlamanın yanı sıra cinsiyetleriyle ilgili önyargıları da kırmak zorunda kalabilmektedir. Bu durum sadece bireysel bir sorun olmayıp, sektöre kalifiye kadın çalışan kazanımını da engelleyen yapısal bir sorundur. İşe alım süreçlerinde devam eden bu önyargılar, literatürde ifade edilen “*statüko yanlılığı*” kavramıyla da örtüşmektedir; mevcut erkek egemen yapıyı koruma eğilimi, yeni gelen kadın adaylara karşı direnç olarak kendini gösterir (Blau & Kahn, 2017).

3.2. İş-Yaşam Dengesi ile İlgili Zorluklar

Araştırmanın bulgularına göre, kadın çalışanların %55 gibi büyük bir bölümü iş ve özel yaşam dengesi kurmakta zorlandıklarını belirtmiştir. Bu oran, evli ve çocuk sahibi kadınlarda %70’e kadar çıkmaktadır. Özellikle uzun çalışma saatleri, düzensiz mesai ve seyahat zorunluluğu, kadın çalışanların aile sorumluluklarını yerine getirmelerini güçleştiren başlıca faktörler olarak öne çıkmıştır.

K7 kodlu katılımcı (35 yaşında, depo sorumlusu ve bir çocuk annesi) iş-yaşam dengesini kuramadığını şöyle dile getirmektedir: “*Haftanın 6 günü, günde 10 saate yakın çalışıyorum ve çoğu zaman akşam 7’den önce işten çıkmam mümkün değil. Küçük bir çocuğum var ve çoğu gün onu uyutma saatinde bile göremiyorum. İşe başladığımdan beri annem çocuk bakımında destek olmasa bu tempoya dayanamazdım. Bazen çocuğum büyürken ben yokmuşum gibi hissediyorum, bu da suçluluk duymama neden oluyor.*” Bu ifadeler, uzun çalışma saatlerinin özellikle anneler üzerinde yarattığı baskıyı çarpıcı biçimde ortaya koymaktadır. K7, kariyerini

sürdürebilmek için aile desteğine muhtaç olduğunu vurgulayarak, ev ve iş yükünü bir arada taşımanın zorluğunu dile getirmiştir.

Benzer biçimde K19 (29 yaşında, sevkıyat planlama uzmanı, evli değil) ise iş yoğunluğunun özel hayatına etkisini şöyle ifade etmektedir: *“Haftasonu dâhil çalışmamız gereken zamanlar olabiliyor. Mesaiye kalmak rutin hale gelmiş durumda. Sosyal hayat diye bir şey kalmıyor. Bekâr olmama rağmen kendime vakit ayıramıyorum, ailemi görmek için bile zaman bulmakta zorlanıyorum.”* Görüldüğü üzere, iş-yaşam dengesi sorunu sadece evli/çocuklu kadınları değil, bekâr kadınları da etkilemektedir. Yoğun ve esnek olmayan iş temposu, kişisel zaman ayırmayı güçleştirmekte, bu da uzun vadede tükenmişlik hissine katkıda bulunmaktadır.

İşyerlerinin bu konuda yeterli esneklik ve destek sağlamaması da önemli bir etkidir. K3 (31 yaşında, müşteri ilişkileri sorumlusu) yaşadığı bir olayı şu şekilde paylaşmaktadır: *“Babam rahatsızlandığında bir gün erken çıkmam gerekti, yöneticim pek hoş karşılamadı. ‘İşi aksatmayalım da’ gibi bir tepki aldıktan sonra kendimi kötü hissettim. Hâlbuki erkek bir çalışma arkadaşım çocuğunun bir programı için izin istediğinde daha anlayışla karşılanmıştı.”* Bu örnek, çifte standart olabileceğini ve kadınların ailevi nedenlerle işe ara vermesinin, yöneticiler tarafından bazen “önceliğinin iş olmadığı” şeklinde yorumlandığını gösteriyor. Görüşmelerde ki bazı katılımcılar, fazla mesaiye kalmak istemediklerinde “yine ev işi çıktı” gibi alaycı söylemlere maruz kaldıklarını da dile getirdiler. Bu tür bir çalışma kültürü, kadınları seçim yapmaya zorluyor: Ya özel hayatlarından feragat ederek “erkekler gibi” çalışmaya devam etmek ya da kariyerlerinde frene basmak.

Açık uçlu sorularda bazı kadınlar, bu nedenle gelecekte çocuk sahibi olmayı bile ertelediklerini belirtmişlerdir. K1 kodlu katılımcı : *“Bu sektörde ilerlemek için anne olmamayı bile göze alıyorum, çünkü biliyorum ki çocuk olursa beni bir kalemdede silerler.”* Bu oldukça çarpıcı ifade, iş-yaşam dengesi sorununun kadınları ne denli kritik kararlar almaya itebildiğini göstermektedir. Bir başka katılımcı ise aile desteği olmadan bu işte barınmanın zorluğundan bahsetmiştir: *“Eğer eşim ve ailem destek olmasa, bu kadar seyahat ve yoğunlukla iki çocuğuma bakamazdım. Bir anlamda, aile desteği olmayan kadınların bu sektörde işi zor.”*

Tüm bu bulgular, lojistik sektöründe iş-yaşam dengesi eksikliğinin kadın çalışanlar üzerindeki yıpratıcı etkisini ortaya koymaktadır. Literatürde de belirtildiği

gibi, esnek olmayan çalışma düzenleri kadınların iş hayatında kalmasını zorlaştıran temel engellerden biridir (Kossek, 2011). Bizim araştırmamızda da, görüşülen bazı kadınlar ileride sektörü bırakmayı düşündüklerini, bir kısmı ise terfi fırsatlarını geri çevirdiklerini çünkü daha yüksek pozisyonların daha fazla zaman talep edeceğini dile getirmiştir. Bu durum, sektörde bir nevi “beyin göçü” veya yetenek kaybına yol açabilir; nitelikli kadın çalışanlar, çalışma koşullarını aile hayatıyla bağdaştıramadıkları için sektörü terk edebilmektedir.

İş-yaşam dengesi alanındaki zorlukların çözümü, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile yakından ilişkilidir. Bu konu, tezimizin sonuç ve öneriler kısmında ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Bulgular ışığında şimdiden belirtmek gerekir ki: Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri, yasal hakların (doğum izni, süt izni gibi) tam kullanımı ve iş yerinde kreş imkânı sunulması gibi uygulamalar, kadınların sektörde uzun soluklu kariyer yapabilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, sektör tecrübeli kadın çalışanlarını kaybetmeye devam edecek ve yönetim kademelerinde kadın temsiliğini artırmak zorlaşacaktır.

3.3. Ücret ve Terfi Konularında Eşitsizlikler

Görüşmeye katılan kadınların çoğu, çalıştıkları iş yerlerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanmaktadır. “Aynı işi yapan kadın ve erkek çalışanlar eşit ücret almıyor” görüşünü katılımcıların %50’den fazlası belirtmiştir. Ayrıca, terfi süreçlerinde haksızlık yaşadığını düşünen kadınların oranı %45’tir. Bu veriler, kadın çalışanların ücret ve kariyer gelişimi konularında kayda değer bir memnuniyetsizliği olduğunu ortaya koymaktadır. Görüşme bulguları da bu durumu destekler niteliktedir; birçok kadın çalışan kendi deneyimlerinden örnekler vererek ücret ve terfi konularında ayrımcılığa uğradıklarını iletmiştir.

K11 kodlu katılımcı (37 yaşında, operasyon şefi) ücret konusundaki deneyimini şöyle anlatmaktadır: “Aynı pozisyonda çalıştığım erkek meslektaşımın benden yaklaşık %20 fazla maaş aldığını, şirket içi yayımlanan bir listeden tesadüfen öğrendim. Üstelik deneyimimiz ve eğitim seviyemiz aynıydı. Bu durumu yönetime ilettiğimde bir mazeret bulamadılar, sadece ‘düzelteceğiz’ dediler ama aylardır bir değişiklik olmadı.” Bu örnek, kurumsal seviyede sistematik bir ücret farkı olduğuna işaret ediyor. Kadın çalışanlar genellikle maaş konusunu gündeme getirmekten çekindiklerini, ya da getirdiklerinde tatmin edici bir açıklama alamadıklarını ifade etmekte. Nitekim

K11'in yaşadığı olay, ücret şeffaflığının olmadığı ortamlarda kadınların eşitsizliği tesadüfen fark edebildiğini ve düzeltme talep ettiğinde bile hızlı bir iyileştirme görmediklerini gösteriyor.

K20 (29 yaşında, lojistik satış uzmanı) ise terfi konusunda yaşadığı bir haksızlığı dile getirmektedir: “3 yıldır aynı pozisyonda çalışıyorum. Benimle benzer dönemde işe başlayan erkek bir arkadaşım 2. yılında terfi etti, ben ise henüz alamadım. Performans değerlendirmelerimiz benzerdi. Üstüme bu durumu sorduğumda net bir cevap alamadım, biraz da kişisel inisiyatif meselesi dediler. İster istemez, kadından yönetici olmaz önyargısının etkili olduğunu düşünüyorum.” K20'nin ifadesi, terfi kararlarında şeffaf olmayan kriterlerin ve muhtemelen bilinçli/bilinçsiz önyargıların rol oynayabildiğini göstermekte. Bu durum literatürdeki cam tavan olgusuyla da örtüşmektedir; kadınlar gerekli yeterliliklere sahip olsalar dahi terfi süreçlerinde destek görmeyebiliyor veya görmezden gelinebiliyorlar (Kanter, 1977).

Odak grup tartışmalarında bazı kadınlar, terfi edebilmek için erkeklere nazaran daha fazla çaba göstermek zorunda kaldıklarını hissettiklerini söylediler. K16 kodlu katılımcı “Yönetimin gözüne girebilmem için sanki herkesten fazla çalışmalıymışım gibi bir algı var” derken, K4 kodlu katılımcı ise “Yöneticiler erkeklerle ofis dışında daha fazla vakit geçiriyor, doğal olarak onları daha yakından tanıyor ve terfide onları tercih ediyorlar” diyerek *informal network* eksikliğine dikkat çekti. Bu, işletmelerdeki terfi süreçlerinde gayri resmî bağlantıların ve yöneticilerin bilinçli olmadan hemcinslerini kayırma eğiliminin etkili olabileceğini göstermektedir.

Ücret konusuna geri dönersek, görüşmelerde ilginç bir nokta ortaya çıktı: Birkaç katılımcı, iş görüşmesi esnasında maaş pazarlığında cinsiyetleri nedeniyle dezavantaj yaşadıklarını sonradan fark ettiklerini belirtti. K2 (26 yaşında, lojistik operasyon uzmanı) işe alım deneyimini şöyle paylaşmaktadır: “Beni arayan insan kaynakları yöneticisi ‘Size şu kadar maaş düşünüyoruz, bence sizin için uygun olacaktır’ diyerek nispeten düşük bir teklifle gelmişti. O an kabul ettim. Sonradan aynı dönemde işe giren erkek bir arkadaşımın bana göre daha yüksek bir başlangıç ücreti aldığını öğrendim. Demek ki ben pazarlık yapmadığım için en düşükten başladım.” Bu anekdot, kadın adayların genellikle talep kâr olmaktan kaçınabildiğini ve işverenin de bunu kullanabildiğini gösteriyor. Bu durum literatürde de değinilen bir konudur:

Kadınların maaş müzakerelerinde erkeklere kıyasla daha çekingen davranması ve sistemin de onlara daha düşük değer biçmeye eğilimli olmasını doğurur (Blau & Kahn, 2017).

Görüşme sonuçları ayrıca prim ve yan haklar konusunda da farklı algılar olduğunu gösterdi. Katılımcıların %30'u, "erkek çalışanlar prim veya ikramiye gibi yan haklardan daha fazla yararlanıyor" ifadesine katıldığını belirtti. Görüşmelerde, özellikle satış ve saha pozisyonlarındaki kadınlar, önemli müşterilere veya kazançlı bölgelere atanmada ayrımcılık olduğunu düşündüklerini dile getirdiler. K14 (34 yaşında, satış müdür yardımcısı) şunu söylemektedir: "*Büyük müşteri toplantıları genelde erkek ekip arkadaşlarıma emanet ediliyor. Ben daha çok ofiste kalıp operasyon koordinasyonu yapıyorum. Bu durumda onların satış primi alma ihtimali benimkinden daha yüksek oluyor. Bu bir nevi dolaylı ayrımcılık.*" Bu ifade, şirket içindeki görev dağılımının bile gelirleri etkileyebilecek şekilde cinsiyetçi olabileceğine işaret ediyor.

Özetle, bulgularımız lojistik sektöründe kadın çalışanların ücret ve terfi konularında belirgin eşitsizlikler hissettiğini ortaya koymaktadır. Bu eşitsizlikler, sadece bireysel haksızlık yaratmakla kalmayıp kurumsal açıdan da olumsuz sonuçlar doğurabilir; motivasyon kaybı, yüksek personel devir oranı, nitelikli çalışanların kaybı vb. Sorunun çözümü, şeffaf insan kaynakları politikaları ve bilinçli çabalar gerektirmektedir. Örneğin bazı şirketlerin cinsiyetler arası ücret farklarını düzenli analiz ederek kapatma yönünde adımlar attığı, terfi komitelerine farklı bakış açıları eklediği bilinmektedir. Bizim çalışmamıza katılan yöneticilerden biri (bir insan kaynakları müdürü), kendi şirketlerinde "eşit işe eşit ücret" ilkesine bağlı olmaya çalıştıklarını ancak sektörden gelen baskılar (örneğin erkek adayların daha yüksek ücret talep etmesi, kadınların daha azına razı olması) nedeniyle uygulamada zorlandıklarını itiraf etti. Bu da aslında meselenin sadece bir şirkete özgü olmadığını, sektörel ve toplumsal bir bakış açısı değişimini gerektirdiğini göstermektedir. Konu, tezimizin öneriler kısmında da irdelenecektir.

3.4. Fiziksel İş Ortamının Zorlukları

Lojistik sektöründeki bazı işler, doğaları gereği fiziksel çaba ve saha ortamında bulunmayı gerektirir. Kadın çalışanların bu tür işlerde yaşadığı zorluklar iki boyutta değerlendirilebilir: 1. İşin fiziksel talepkâr olması, 2. İş ortamının kadın çalışanlara

göre düzenlenmemiş olması. Görüşme sonuçlarına göre, saha veya operasyonel pozisyonlarda çalışan kadınların %30'u "İşimin fiziksel yönü beni zorluyor" ifadesine benzer bir şekilde görüş belirtmiştir. Ancak bu düşünce, idari/ofis pozisyonlarında çalışan kadınlarda oldukça az rastlanmıştır. Bu da, fiziksel zorlukların özellikle saha rollerindeki kadınların gündeminde olduğunu yansıtmaktadır.

Görüşmelerde, fiziksel iş yapan kadınlar değerli deneyimler paylaştılar. *K18 kodlu katılımcı* (30 yaşında, forklift operatörü) mesleğinin ilk zamanlarında yaşadıklarını şöyle anlatmaktadır: *"İşe ilk başladığımda depodaki tek kadındım. İlk haftalarda bazı erkek arkadaşlar 'Yapamazsan söyle, ben hallederim' diyerek sürekli yardım teklif ediyordu ama bu aslında bir nevi yapamayacağımı varsayıyorlardı. Forklift kullanmayı tam öğrendikten ve kendimi kanıtladıktan sonra bu tavırlar azaldı. Yine de başlangıçta o önyargıları aşmak beni epey yordu."* Bu örnek, kadınların fiziksel işlerde kabiliyetlerinin sorgulandığını ve kendilerini ispat etmeleri gerekebildiğini göstermektedir. *K18*'in çabası ve başarısı, ekipteki önyargıları kırmış olsa da, herkesin böyle bir fırsatı veya direnci olmayabilir.

K9 (24 yaşında, dağıtım sorumlusu) ise iş ortamının altyapısal eksiklerine dikkat çekmektedir: *"Aktarma merkezlerinde bazen kadınlar için doğru dürüst tuvalet bile olmuyor. Gece vardiyasına kalmam gerektiğinde güvenli hissedemiyorum. Bu gibi şeyler insanı yıldırıyor. Erkek çalışanlar böyle dertlerle pek uğraşmıyor tabii."* *K9*'un ifadesi, sektör altyapısının cinsiyet perspektifiyle planlanmamış olmasının kadınlar için risk ve rahatsızlık yarattığını net biçimde ortaya koyuyor. Uykusuzluk, güvenlik endişesi gibi ek stres faktörleri kadın sürücülerin üzerinde baskı oluşturuyor.

İş yerindeki tesislerle ilgili benzer şikâyetler depo çalışanı kadınlardan da geldi. *K22* (41 yaşında, depo mal kabul sorumlusu) şunları söylemektedir: *"Depo alanında soyunma odamız yok, mecburen ofis kısmındaki bayan tuvaletini kullanarak orada üstümüzü değiştiriyoruz. Erkeklerin soyunma odası var ama bir iki kadın olduğumuz için bize düşünülmemiş. Ayrıca bana uygun beden iş kıyafeti bulmakta zorlandılar, erkek small giyiyorum ama yine de bol geliyor."* Bu örnek, iş yerindeki küçük görünen ayrıntıların (soyunma odası, koruyucu kıyafet bedeni vb.) kadın çalışanlar düşünülmeden planlandığını ve günlük rahatsızlıklar yarattığını göstermektedir. Bu gibi aksaklıklar, kadınların kendilerini iş yerinde misafir gibi hissetmelerine sebep olabilir ve kuruma aidiyet duygusunu zayıflatabilir.

K22 kodlu katılımcı ekleyerek, “ Baretlerin veya emniyet kemerlerinin beden ayarları, daha ufak yapılı kişiler için tam oturmayabiliyor. Bu hem fiziksel bir zorluk hem de potansiyel bir güvenlik riski anlamına gelir. Baret kafamda durmuyor, içine bere takıp öyle giyiyorum” diyerek pratik bir çözüm bulduğunu anlattı. Kadın çalışanlar var olan malzemeleri kendilerine uydurmak zorunda kalıyorlar, hâlbuki malzemelerin kullanıcı çeşitliliğini kapsayacak şekilde temin edilmesi gerekirdi.

Fiziksel zorluklar konusunun bir diğer boyutu, çevre ve ergonomi kadar çalışanların psikolojisini de içeriyor. Kadınlar, bu rollerde hem kendi fiziksel güç sınırlarıyla hem de çevrenin onlara biçtiği sınırlarla mücadele ediyorlar. Örneğin forklift kullanan K18’in ilk başta karşılaştığı tutumlar, onun işine ekstra bir psikolojik yük bindirmişti. Kadın olmanın bu sektörde bir tür görünürlük dezavantajı yarattığını, kişinin sürekli kendini ispat halinde hissetmesine neden olabileceğini düşündürmektedir.

Bununla birlikte, bulgularımız arasında olumlu örnekler de mevcuttu. Görüşme yaptığımız bazı kadınlar, çalıştıkları şirketlerde fiziksel zorlukların azaltılması için özel çaba gösterildiğini belirtmektedir. Örneğin **K15** (33 yaşında, depo şefi) çalıştığı uluslararası şirkette, ağır yük kaldırmayı gerektiren işlerin çalışan sağlığını olumsuz etkilememesi için otomatik konveyör sistemleri kurulduğunu ve bu sayede kadın-erkek herkesin daha rahat çalıştığını anlattı. Yine aynı şirketin, kadın forklift operatörleri için özel bedenli emniyet kemerleri ithal ettiğini de ekledi. Bir başka olumlu uygulama örneği, vardiya planlamasında görülmektedir: **K4** (27 yaşında, lojistik operasyon elemanı) yöneticisinin, gece vardiyalarına mümkün olduğunca kadın personeli bırakmamaya özen gösterdiğini ve eğer bırakmak zorunda kalırsa da servis güzergâhını ona göre ayarlayıp eve en yakın noktada bırakılmasını sağladığını aktarmaktadır.

Sonuç olarak, fiziksel iş ortamı ve koşullarına ilişkin bulgularımız, lojistik sektöründe kadın çalışanların karşılaştığı güçlüklerin yalnızca toplumsal ve kültürel değil, aynı zamanda pratik ve teknik boyutları da olduğunu göstermektedir. Fiziksel zorluklar, doğru politikalar ve yatırımlarla büyük ölçüde giderilebilir veya hafifletilebilir. Tezimizin öneriler bölümünde bu konuya dair somut öneriler sunulacak olup, örneğin çalışma ortamının iyileştirilmesi, güvenlik ekipmanlarının çeşitlendirilmesi, kadın sürücülerin ihtiyaçlarına yönelik altyapının geliştirilmesi gibi hususlar ele alınacaktır.

3.5. Kariyer İlerlemesi ve Cam Tavan Engelleri

Araştırma bulgularımızın belki de en dikkat çekici olduğu alan, kadın çalışanların kariyer ilerlemesi ile ilgili deneyimleridir. Görüşme sonuçlarına göre, katılımcı kadınların %50'si “Şu an bulunduğum pozisyonun bir üstüne çıkabilmek için gereken fırsatları eşit olarak elde edebileceğimi düşünmüyorum” ifadesine benzer ifadeler de görüş belirtmiştir. Bu oldukça yüksek bir oran olup, kadınların büyük çoğunluğunun terfi olanaklarının kısıtlı olduğuna inandığını gösterir. Nitekim, “Siz bu sektörde yükselmek ve daha üst pozisyonlara çıkmayı planlıyor musunuz?” sorusuna verilen yanıtlarda, kadınların yarısından fazlası “orta kademe yönetici olabilirim ama daha üstü zor” şeklinde görüş bildirmiştir. Bu algılar, lojistik sektöründe cam tavan sendromunun somut şekilde hissedildiğine işaret etmektedir.

Görüşme yaptığımız kadınların pek çoğu, yönetim pozisyonlarına erişimin kendileri için bir mücadele olduğunu anlattılar. *K13 kodlu katılımcı* (39 yaşında, bölge operasyon müdür yardımcısı) 15 yıllık kariyerinde ilk kez kısa süre önce orta kademe yönetime yükselebildiğini ve bu süreçte neler yaşadığını şöyle dile getirmektedir: *“Aynı şirkette benden daha az deneyimli birkaç erkek arkadaşım benden önce mür pozisyonuna çıktı. Ben her seferinde ‘daha zamanın var’ denilerek bekletildim. Defalarca terfiye başvurdum, hep başka bahanelerle ertelendi. Sonunda pes edip şirket değiştirmeyi bile düşündüm. Beni elde tutmak için ancak o zaman terfi verdiler diyebilirim.”* K13'ün hikayesi, kadınların terfi için gereken süre ve çabanın çoğu zaman erkek meslektaşlarına göre daha fazla olduğunu, hatta kimi zaman değerlerinin anlaşılması için işi bırakma noktasına gelmelerinin gerektiğini göstermektedir. Bu, kurumlar için de bir alarmdır; nitelikli kadınları ellerinde tutabilmek adına proaktif politikalar geliştirmeleri gerekmektedir.

K1 (45 yaşında, bölge müdür yardımcısı) ise üst yönetim rollerine kadınların getirilmeyişini bir örnekle anlatmaktadır: *“Şirketimizde bölge müdürü pozisyonu boşaldığında ismim adaylar arasında hiç geçmedi, oysa yıllardır o şirkette çalışıyorum ve o role vekalet edecek birikimim var. Bu bana artık burada en tepeye çıkamayacağımı hissettirdi.”* Bu duygu, kadınların belirli bir noktanın ötesine geçme umutlarının kırılabileceğini ve bir “cam tavan” ile karşı karşıya olduklarını düşündüklerini açıkça ortaya koymaktadır. K1, bu olayın ardından motivasyonunun düştüğünü ve başka bir firmaya geçmeyi değerlendirdiğini de ekledi.

Cam tavan sendromunun nedenleri arasında, literatürde de işaret edilen bilinçli ya da bilinçsiz önyargılar bulunuyor. Görüşmelerde bu konu da açıldı. **K6** (38 yaşında, satış yöneticisi) farklı departmanlardaki üst düzey erkek yöneticilerin kadın çalışanları liderlik rolleri için yetersiz gördüğünü ima eden tutumlarına şahit olduğunu söylemektedir: *“Bir toplantıda bölge müdürümüz ‘Satış bölümünü baştan aşağı yenileyeceğiz, sağlam bir adam lazım başına’ dedi. Masadaki tek kadın bendim ve o an ‘kadın olsa sağlam olmaz mı?’ diye düşündüm. Bu tür bilinçaltı yaklaşımlar var ne yazık ki.”* K6’nın gözlemi, üst yönetimin zihniyetindeki sorunlara dikkat çekiyor. Liderlik rollerine otomatik olarak erkekleri yakıştıran bir anlayış, kadınların önünü tıkayan en büyük engellerden biri.

Görüşme esnasında, “Kadın yöneticilerle çalışmanın farkı” konusu da konuşuldu. Bazı katılımcılar, kadın yöneticilerin sayısının az olduğunu ama olanların da bazen kendilerine karşı mesafeli durduğunu hissettiklerini dile getirmektedir. **K9** kodlu katılımcı (24 yaşında, dağıtım sorumlusu) , *“Kadın yöneticim çok titiz ve biraz da sert davranıyor, sanki kendini kanıtlamak için erkeklerden daha disiplinli olmaya çalışıyor. Bu da bizi rahatlatmıyor açıkçası”* dedi. Bu yorum, literatürde tartışılan *“kraliçe arı sendromu”* veya kadın yöneticilerin erkek egemen kültürde kabul görmek için daha katı tutumlar sergileyebildiği olgusunu akla getiriyor. Elbette bu genellenemez, ancak iş ortamında diğer kadınlardan beklenen desteği görmemek de bazı kadın çalışanların deneyimi olarak karşımıza çıkıyor.

Kariyer ilerlemesiyle ilgili bir diğer önemli bulgu, kadınların belli bir süre sonra sektörden ayrılma düşünceleriyle ilgiliydi. Görüşülen kadınlardan birkaç tanesi, eğer mevcut durum değişmezse önümüzdeki 5 yıl içinde farklı bir sektöre geçmeyi planladığını belirtti. Bu, cam tavanın yarattığı yılgınlık hissinin bir sonucudur. “Nasıl olsa burada en fazla şu kadar yükselebileceğim” düşüncesi kadınları alternatif kariyer yolları aramaya itiyor. Bu bağlamda, daha esnek ve kadın dostu sektörlere veya kamu kurumlarına geçiş düşünenler olduğunu gördük. Bu durum, lojistik sektörünün yetenek kaybı riskini gündeme getirmektedir.

Öte yandan, umut verici bazı gelişmeler de not edildi. Katılımcıların bazılarının çalıştığı firmalarda son yıllarda bilinçli bir şekilde kadın yönetici sayısını artırma hedefleri konulmuştur. Örneğin **K23** (29 yaşında, strateji planlama uzmanı) şirketinin çeşitlilik politikası gereği, üst yönetim pozisyonlarında kadın oranını %5’ten %15’e çıkarmayı taahhüt ettiğini, bu kapsamda yurtdışı eğitim ve mentorluk programlarına

kadın adayların dâhil edildiğini anlattı. Ayrıca, bu firmada terfi komitesinde mutlaka en az bir kadın yönetici bulunduğunu söyledi. Bu gibi örnekler henüz azınlıkta olsa da, kurumsal farkındalığın artmakta olduğuna işaret edebilir. Bir başka katılımcı, sektör derneklerinin son dönemde düzenlediği kadın liderlik eğitimlerinden bahsederek, kendi yöneticisinin onu bu programa göndermesinin kendisini çok motive ettiğini paylaştı.

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, kadın çalışanların lojistik sektöründeki kariyer yolculukları, sistematik engellerle dolu görünmektedir. Cam tavan sendromu, somut örnekler ve anlatılarla bu araştırmada doğrulanmıştır. Kadınların yönetime yükselmesinin önündeki görünmez engeller, sadece bireysel hayal kırıklığı yaratmamakta, aynı zamanda sektörde üst düzey yetenek havuzunu daraltmaktadır (Eagly & Karau, 2002). Bulgularımız, kadınların potansiyellerinin tam olarak değerlendirilemediğini ve terfi mekanizmalarındaki önyargılar nedeniyle kurumların da liderlik çeşitliliğinden mahrum kaldığını göstermektedir. Bunun çözümü, uzun vadeli ve çok boyutlu çabalar gerektirir; işe alımdan başlayarak terfiye kadar her aşamada eşitlik ilkesinin gözetilmesi, bilinçsiz önyargı eğitimleri, mentorluk ve rol model programları ve benzeri yapısal önlemler alınması gerekir. Tezimin ilerleyen bölümlerinde, literatürle karşılaştırmalı tartışmada ve sonuç-öneriler kısmında bu noktalar derinleştirilecektir.

BÖLÜM 4: TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmamızdan elde edilen bulgular literatürdeki mevcut çalışmalar ışığında tartışılmakta ve Ankara ili özelindeki sonuçların değerlendirmeleri yapılmaktadır. Çalışmamızın bulguları büyük ölçüde literatürde tanımlanan olgularla uyumlu olmakla beraber, Türkiye bağlamına özgü bazı nüanslar ve vurgular da içermektedir. Tartışma kapsamında, her bir ana bulgu teması literatürdeki karşılığıyla ele alınacak ve benzerlikler ile farklılıklar ortaya konulacaktır. Ayrıca, bu bulguların sektörel ve toplumsal düzeyde ne anlama geldiği üzerinde durulacak, araştırmamızın kısıtları ve gelecekteki çalışma önerileri belirtilecektir.

Öncelikle, elde ettiğimiz sonuçlar lojistik sektöründe kadınların karşılaştığı sorunların evrensel bazı kalıpları takip ettiğini göstermektedir. Cinsiyet ayrımcılığı, iş-yaşam dengesi sorunları, ücret eşitsizliği, fiziksel zorluklar ve cam tavan engelleri literatürde de defalarca vurgulanan başlıklar olup (Blau & Kahn, 2017; Kanter, 1977; Eagly & Karau, 2002), çalışmamız Ankara örneğinde bunların somut biçimde varlığını doğrulamıştır. Örneğin, Avrupa'daki lojistik sektörüne dair yapılan çalışmalar, kadınların benzer önyargılarla mücadele ettiğini ve üst yönetimde eksik temsil edildiğini ortaya koymaktadır (ETF, 2022). Bizim bulgularımız da, şirketlerde yönetim kademelerindeki kadın oranlarının çok düşük olduğunu ve kadınların orta kademe civarında tıkanıldığını gösterdi.

Literatürde dile getirilen bir diğer husus, orta kademe kariyer aşamasındaki kadınları elde tutma zorluğudur. Gartner'ın küresel tedarik zinciri araştırmalarında, şirketlerin önemli bir kısmının (%54'ünün) orta kademe kadın çalışanların uzun vadede şirkette kalmasını sağlamada zorlandığı belirtilmiştir (Gartner, 2021). Bizim görüşmelerimizde de, evlilik veya annelik sonrasında işten ayrılmayı düşünen veya kariyerini dondurmaya planlayan kadınlar olduğuna rastladık. Özellikle çocuk sahibi olduktan sonra daha az seyahat gerektiren veya daha az yoğun sektöre geçmeyi düşünen yetenekli kadınların varlığı, Türkiye'de de lojistik sektörü için bir "beyin göçü" riskine işaret etmektedir. Bu, literatürde de altı çizilen bir durumdur ve çözümü esnek çalışma politikalarının yaygınlaştırılmasıyla ilişkilendirilir (Kossek et al., 2011).

İş-yaşam dengesi konusunda bulgularımız, iş-yaşam çatışması teorisinin öngörülleri ile örtüşmektedir. Bu teoriye göre, özellikle küçük çocuk sahibi kadınlar, uzun ve esnek olmayan çalışma düzenleri nedeniyle kariyerlerinden feragat etmek

zorunda kalabilirler (Kossek,2011). Araştırmamızda da, bazı kadınların iş koşullarını aile ile bağdaştıramadıkları için terfi hedeflerinden vazgeçtiklerini veya çalışma saatleri sorunları yüzünden kariyerlerine sınır koyduklarını gördük. Bu durum Türkiye gibi geleneksel aile rollerinin daha baskın olduğu toplumlarda daha belirgin olabilir. Nitekim Türkiye’de Konya ilinde yapılan bir çalışma (Dündar ve ark., 2024) lojistik sektöründe kadınların iş-yaşam dengesini sağlama çabasının kariyer kararlarını etkilediğini ve aile sorumlulukları nedeniyle belirli pozisyonların ötesine geçemediklerini vurgulamıştır. Bizim bulgularımız da bu tabloyu desteklemektedir, zira Ankara örneğinde de benzer dinamikler gözlemlenmiştir.

Cinsiyet ayrımcılığı ve işyeri tutumları bakımından, araştırmamız literatürdeki genel bulgularla paralel gitmekle birlikte bazı özgün örnekler de sunmuştur. Kadın çalışanların maruz kaldığı mikro ayrımcılıkların (küçük düşürücü sözler, dışlama vb.) lojistik sektöründe yaygın olduğu biliniyordu (Zapf & Einarsen, 2001); bizim çalışma katılımcıları bu durumun somut örneklerini vererek, ayrımcılığın çoğunlukla örtük biçimde yaşandığını teyit ettiler. İlginç bir şekilde, bazı katılımcılar ayrımcılığı sadece erkeklerden değil, nadir de olsa kadın yöneticilerden de hissettiklerini belirttiler – bunun nedeni olarak da “erkek egemen kültürde kabul görmek isteyen kadın yöneticilerin daha sert tutum sergilemesini öne sürdüler. Bu perspektif, literatürde de tartışılan bir konudur; bazı araştırmacılar, erkek çoğunluklu ortamlarda kadın yöneticilerin kendilerini kanıtlamak için mesafeli ve katı davranabildiğini, bunun da diğer kadın çalışanlar tarafından destek eksikliği olarak algılanabildiğini belirtmektedir (Ely & Meyerson, 2000). Dolayısıyla, bizim bulgumuz literatürdeki bu tartışmaya Türkiye örneğinden bir katkı sunmaktadır.

Ücret eşitsizliği konusunda, araştırmamız literatürdeki genel eğilimleri yinelemiştir. Küresel raporlar, lojistik ve taşımacılıkta kadınların ortalama gelirlerinin erkeklerden düşük olduğunu ortaya koyarken (Blau & Kahn, 2017), bizim bulgularımız bu farkın çalışanlar tarafından da fark edildiğini ve deneyimlendiğini gösterdi. İlginç bir farklılaşma, Türkiye’deki kurumsal şeffaflık eksikliğinin rolüdür: Batı ülkelerinde zorunlu şirket raporlamaları sayesinde ücret farkları daha görünür olabilirken, Türkiye’de böyle uygulamalar olmadığı için kadınlar arasındaki ücret konuşma tabusunun yıkılmasıyla eşitsizlik su yüzüne çıkıyor. Görüşmelerimizde, bazı kadınlar maaş konusunu kendi aralarında konuşmaya başlayınca haksızlığı fark ettiklerini dile getirdiler. Bu, literatürde pek vurgulanmayan ülkeye özgü bir ayrıntıdır.

Yani, maaşlar şeffaf olmadıkça, kadın çalışanlar uzun süre bu ayrımcılığın farkında olmayabiliyor; farkına vardıklarında da memnuniyetsizlik derinleşiyor. Bu durum, işletmelerin proaktif adım atmasını gerektiren bir noktadır çünkü örtük giden eşitsizlik birden görünür hale geldiğinde kuruma duyulan güven ciddi zarar görebilir.

Fiziksel zorluklar ve sektörel altyapı hususunda, bulgularımız literatürdeki tespitleri doğrularken, Türkiye bağlamına dair önemli ipuçları da sunmuştur. Literatürde, kadın kamyon şoförlerinin sayısının artması için altyapı ve sosyal desteğin şart olduğu ifade edilir (UTİKAD, 2020); bizim katılımcılarımız da bunu somut olarak dile getirdiler – yollarda güvenlik endişeleri, tesis yetersizlikleri gibi sorunları anlattılar. Bu, Türkiye’de taşımacılık altyapısının toplumsal cinsiyet bakış açısıyla planlanmadığını göstermektedir. Öte yandan, bazı işletmelerin kadınlar için çalışma ortamını uyarlamaya başladığı da görüldü (örneğin ergonomik ekipman temini, özel kıyafet vs.). Bu tür iyi uygulamalar, literatürde pek bahsedilmeyen ancak pratikte çok önemli olan gelişmelerdir. Türkiye’de özellikle uluslararası ortaklı şirketlerde çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının yaygınlaşmasıyla bu tür düzenlemelerin arttığı yorumu yapılabilir. Nitekim bir global lojistik şirketinin Türkiye ofisinde, kadın sürücüler için rota planlamasında özel hassasiyet gösterilmeye başlandığı, gece teslimatlarının mümkün olduğunca erkek ekiplerce yapılıp kadınların gündüz vardiyalarına kaydırıldığı bilgisi paylaşıldı. Bu gibi uygulamalar literatürde henüz dokümente edilmemiş olsa da sektör pratiklerinde cinsiyet duyarlılığının artmakta olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmamızın tartışılması gereken bir diğer yönü, bulgularımızın genellenebilirliği konusudur. Ankara ili örneği üzerinden yürütülen bu çalışma, Türkiye’de büyük bir kentin lojistik ekosistemine odaklanmıştır. Literatürde farklı bölgeler arasında kadın istihdamı açısından farklılıklar olabileceği belirtilmektedir (örneğin daha muhafazakâr bölgelerde kadınların çalışma oranının daha düşük olduğu, sanayi bölgelerinde ise kadın istihdamının belirli sektörlerde yoğunlaştığı gibi). Bizim bulgularımız genel hatlarıyla literatüre uygun olsa da, farklı şehir veya bölgelerde benzer bir araştırma yapıldığında küçük farklılıklar ortaya çıkabilir. Bu, çalışmamızın sınırlarından biri olarak not edilmelidir. Örneğin, İstanbul gibi mega kentlerde uluslararası şirketlerin yoğunluğu nedeniyle kurumsal politikalar daha gelişmiş olabilirken, daha küçük şehirlerdeki lojistik firmalarında toplumsal cinsiyet rolleri daha baskın biçimde hissediliyor olabilir. Ancak ana temaların (ayrımcılık, denge,

ücret vs.) evrenselliği düşünülduğünde, ulaştığımız sonuçlar Türkiye genelindeki lojistik sektörü için büyük ölçüde geçerli olabilir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları literatürdeki mevcut bilgilerle büyük oranda tutarlılık göstermiş, bazı yerel detaylar dışında yeni bir çelişki ortaya koymamıştır. Aksine, lojistik ve taşımacılık sektöründe kadınların karşılaştığı sorunların ciddiyetini ve çok boyutlu doğasını bir kez daha teyit etmiştir. Kadın çalışanların yaşadığı zorluklar, bireysel deneyimlerin ötesinde kurumsal ve sektörel yapının bir yansımasıdır. Tartışma bölümünde değerlendirildiği üzere, bu sorunların çözümü literatürde de önerildiği gibi kapsamlı ve çok aktörlü çabalar gerektirmektedir. Çalışmamız, mevcut literatürü Türkiye özelinde desteklemekle kalmayıp, sektör paydaşlarına da belirli aksiyon alanları göstermektedir.

SONUÇ

Bu tez çalışması, lojistik ve taşımacılık sektöründe kadın çalışanların karşılaştığı başlıca sorunları kapsamlı bir şekilde incelemiş ve elde edilen bulgular ışığında çeşitli sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmanın başlangıcında belirlenen sorular çerçevesinde, kadınların işe girişten kariyer gelişimine kadar karşılaştıkları engeller sistematik olarak ortaya konulmuştur. Bu bölümde, önce çalışmanın genel sonuçları özetlenecek, ardından bu sonuçlar doğrultusunda sektördeki paydaşlara yönelik somut öneriler sunulacaktır. Ayrıca, gelecekte bu konuda yapılabilecek araştırmalara dair tavsiyeler de belirtilecektir.

Araştırmanın Genel Sonuçları

Araştırmamızın ortaya koyduğu temel sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Cinsiyet Temelli Önyargılar ve Ayrımcılık: Lojistik sektöründe kadın çalışanlar, işe alımdan günlük iş paylaşımlarına kadar uzanan birçok alanda sırf cinsiyetleri nedeniyle farklı muamele gördüklerini hissetmektedirler. İşe alım mülakatlarında fiziksel yeterliliklerinin sorgulanması, önemli görevlere atanmakta tereddüt gösterilmesi, iş ortamında kararlarına daha az itibar edilmesi gibi durumlar yaygındır. Bu önyargılar, kadınların sürekli kendini kanıtlama baskısı altında hissetmesine yol açmaktadır. Özellikle saha operasyonlarında kadınlar, erkek meslektaşlarının gözünde önce “yapamaz” kategorisine konulmakta, ancak başarılı oldukça kabul görmektedir. Bu da işe başlarken eşit koşullarda olunmadığı anlamına gelmektedir.
- İş-Yaşam Dengesi Sorunu: Lojistik ve taşımacılık gibi yüksek tempolu bir sektörde kadınların karşılaştığı en büyük meydan okumalardan biri iş ve özel yaşamlarını dengeleyebilmektir. Uzun çalışma saatleri, esnek olmayan vardiyalar ve sık seyahat gerekliliği, özellikle aile sorumlulukları olan kadınlar için ciddi zorluklar yaratmaktadır. Bu araştırmada, evli ve çocuklu kadınların önemli bir kısmının kariyerlerinde belirli noktalarda taviz vermek zorunda kaldıkları (örneğin terfi istememek, iş değiştirmek veya işten ayrılmak gibi) görülmüştür. İş-yaşam dengesini kuramamak, kadın çalışanlarda tükenmişlik hissini ve sektörden uzaklaşma eğilimini artırmaktadır.

- Ücret ve Terfi Eşitsizlikleri: Kadın çalışanlar, eşit işe eşit ücret ilkesinin pratikte tam işlemediğini net bir şekilde hissetmektedir. Aynı pozisyonda benzer deneyime sahip erkek meslektaşlarından daha düşük maaş alan kadınlar mevcuttur ve bu durum, kurum içinde genellikle şeffaf olmadığı için geç fark edilmektedir. Terfi süreçlerinde de benzer şekilde kadınlar, erkeklere kıyasla daha yavaş ilerlediklerini, hatta bazen hak ettikleri halde terfi alamadıklarını belirtmişlerdir. Bu yapısal problemler, kadınların sektörde ilerlemesini yavaşlatan önemli engellerdir ve motivasyon kaybına yol açmaktadır.
- Fiziksel Çalışma Koşulları ve Sektörel Altyapı: Lojistik sektörünün doğasından kaynaklanan fiziksel çalışma koşulları, kadın çalışanlar için ayrı bir zorluk alanı yaratmaktadır. Ancak uygun önlemler alındığında bu alandaki engeller azaltılabilir. Araştırma bulgularımız, kadınların sahada da başarıyla görev alabileceğini, fakat bunun için işyerlerinin fiziki ortamlarının ve ekipmanlarının cinsiyet gözetmeksizin düzenlenmesi gerektiğini göstermiştir. Mevcut durumda, bazı tesislerin ve araç-gereçlerin kadın çalışanların ihtiyaçlarına uygun olmadığı görülmektedir. Bu pratik engeller giderildiği takdirde, kadınların sektördeki varlığı daha da artabilecektir.
- Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Engelleri: Araştırmamızın sonuçları, lojistik sektöründe cam tavan sendromunun açıkça gözlemlendiğini ortaya koymuştur. Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarında olması gerekenden çok daha az temsil edilmektedir. Orta kademe yönetici seviyesinin ötesine geçebilmiş kadın sayısı son derece sınırlıdır. Kadınların terfi yolculuğunda, performans dışı faktörlerden kaynaklanan görünmez engeller bulunmaktadır. Bu durum, kadın çalışanlar arasında “ne kadar uğraşsam da en tepeye gelemem” şeklinde bir inancın yayılmasına neden olmakta ve geleceğe dönük beklentilerini sınırlamaktadır.

Bu genel sonuçlar, sektörde toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşmak için halen kat edilmesi gereken önemli bir mesafe olduğunu göstermektedir. Tüm bulgular bir araya getirildiğinde, lojistik ve taşımacılık sektörünün birçok boyutta kadınlar için tam anlamıyla eşit fırsatlar sunmadığı anlaşılmaktadır. Ancak sorunun tespiti, çözüm yolunun başlangıcıdır. Aşağıda, bu çalışmadan çıkan bulgulara dayanarak kadın çalışanların sektörde daha iyi koşullarda çalışabilmesi ve ilerleyebilmesi için bazı öneriler sunulmaktadır.

Araştırma bulgularına dayanarak lojistik ve taşımacılık sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliğini geliştirmeye yönelik çok boyutlu öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler, işletme düzeyi, sektörel/politika düzeyi ve toplumsal farkındalık düzeyi olarak sınıflandırılabilir:

- İşe Alım ve Terfi Süreçlerinde Eşitlik Sağlanması: Şirketler, işe alım ve terfi süreçlerini objektif kriterlere dayalı, şeffaf ve cinsiyet önyargılarından arındırılmış hale getirmelidir. Özellikle terfi değerlendirmelerinde kadın adayların da eşit oranda gözetilmesini sağlamak üzere üst yönetim hedefleri konulabilir. Örneğin, her terfi havuzunda belirli sayıda kadın aday bulunmasına yönelik kurallar getirilebilir. Ayrıca, işe alım mülakatlarında kadın adaylara yöneltilen ayrımcı soruların (evlilik/çocuk planı gibi) engellenmesi için İK birimleri eğitilmelidir. Mülakatlarda standardizasyon sağlanarak tüm adaylara aynı tür sorular sorulması ve cinsiyete özgü imalı soruların yasaklanması önemlidir. Terfi süreçlerinde ise performans değerlendirme kriterleri önceden tanımlanmış ve şeffaf olmalıdır. Bu kriterler cinsiyetten bağımsız, somut başarı ölçütlerine (satış rakamları, proje tamamlama başarısı vb.) dayanmalıdır. Böylelikle, terfi kararları alındığında çalışanlar sonucun adil olduğuna daha fazla inanacaktır.
- Kadın Çalışanlara Yönelik Mentorluk ve Liderlik Programları: Kadın çalışanların üst pozisyonlara hazırlanmasına destek vermek için kurumsal mentorluk programları oluşturulmalıdır. Bu programlarda, halihazırda yönetici konumundaki deneyimli kadınlar veya bu konuda bilinçli erkek yöneticiler, daha genç kadın çalışanlara rehberlik etmelidir. Mentorluk sayesinde kadınlar, üst düzey rollere geçişte gereken becerileri geliştirme ve görünür olma fırsatı bulacaklardır. Ayrıca, şirket içi veya sektörel bazda liderlik eğitimleri düzenlenerek kadın çalışanların yönetsel yetkinlikleri artırılabilir. Örneğin, stratejik yönetim, müzakere teknikleri, finansal okuryazarlık gibi alanlarda eğitimler verilmesi kadınların liderlik rollerine hazırlanmasını kolaylaştırır. Bu tür destekler, cam tavanı kırmada önemli bir araç olacaktır.
- İş-Yaşam Dengesini Destekleyen Politikalar: Kadınların iş ve aile sorumluluklarını dengeleyebilmeleri için esnek çalışma düzenlemeleri hayata geçirilmelidir. Özellikle yoğun seyahat ve uzun mesai gerektiren pozisyonlarda çalışan anneler veya bakıma muhtaç aile üyesi olan çalışanlar için uzaktan

çalışma, yarı zamanlı çalışma veya esnek saat gibi uygulamalar düşünülmelidir. Şirketler, mümkün olan rollerde home-office seçeneği sunmayı değerlendirmelidir. Ayrıca çalışanların yasal hakları (doğum izni, süt izni, ebeveyn izni vb.) teşvik edici biçimde uygulanmalıdır. Örneğin, yasal doğum izninden dönen bir çalışanın önceki pozisyonuna geri dönebilmesi güvence altına alınmalı ve dönüş süreci için bir uyum programı hazırlanmalıdır. Şirket bünyesinde kreş veya çocuk bakım desteği sağlanması da kadınların kariyerlerine devam edebilmeleri için kritiktir. Bu kapsamda, belli büyüklükteki işletmelerin işyerinde kreş açması teşvik edilebilir ya da çalışanların özel kreş masraflarının bir kısmının karşılanması gibi yan haklar verilebilir. Bu tür uygulamalar, nitelikli kadın çalışanların sektörde kalmasını ve uzun vadeli kariyer yapmasını kolaylaştıracaktır.

- Ücret Şeffaflığı ve Adaletin Sağlanması: İşletmeler, belirli periyotlarla iç ücret adaleti analizleri yapmalıdır. Aynı pozisyon ve niteliklere sahip kadın ve erkek çalışanlar arasındaki maaş farklılıkları saptanmalı ve eğer cinsiyete dayalı bir fark görülürse bunu gidermek için adımlar atılmalıdır. Bu adımlar arasında, gerekirse kadın çalışanların maaşlarında düzeltici artışlar yapmak da bulunabilir. Ücret belirleme ve zam süreçlerinde şeffaf kriterler açıklanmalı, çalışanlara hangi ölçütlerle değerlendirildikleri net olarak anlatılmalıdır. Örneğin, performans notu X olan bir çalışanın ortalama ne kadar zam alacağı önceden biliniyor olmalıdır. Bu, kapalı kapılar ardındaki pazarlıkları azaltacaktır. Ayrıca, yeni işe alımlarda ücret teklifleri belirlenirken, cinsiyetler arasında farklı yaklaşım olmadığından emin olunmalıdır. Kadın adayların başlangıç maaşlarını düşük tutma eğilimi olabileceği göz önüne alınarak (literatürde belirtildiği gibi) İK uzmanları ve yöneticiler bu önyargıyı dengelemeye çalışmalıdır. Mümkünse, aynı pozisyon için kadın ve erkek adaylara eşit teklif sunulduğundan emin olunmalıdır. Bazı ülkelerde uygulanan **ücret şeffaflık yasaları** benzeri şekilde, şirketler kendi insiyatifleriyle belli aralıklarla cinsiyet bazlı ücret raporları yayınlatabilirler. Bu, sorunun görünür olmasını ve çözüm için baskı oluşmasını sağlar.
- Çalışma Ortamının İyileştirilmesi ve Altyapı: İş yerleri fiziksel ortamlarını kadın çalışanların ihtiyaçlarına uygun hale getirmelidir. Depo, antrepo, dağıtım merkezi gibi sahalarda ayrı ve güvenli soyunma odaları, temiz ve yeterli sayıda kadın tuvaleti ve duşu temin edilmelidir. İş güvenliği ekipmanları ve

üniformalar, farklı beden ve yapıya uygun şekilde tedarik edilmelidir (kadın anatomisine uygun emniyet kemerleri, daha küçük boy baret ve eldivenler, vb.). Uzun yol taşımacılığı yapan firmalar, kadın sürücülerin güzergahlarını planlarken güvenli konaklama noktalarını dikkate almalı ve mümkün mertebe riskli gece sürüşlerini minimize etmelidir. Sektör genelinde ise kamu-özel sektör iş birliği ile ana nakliye güzergahlarında kadın sürücülerin güvenle konaklayabileceği ve ihtiyaçlarını karşılayabileceği tesislerin artırılması için projeler geliştirilebilir. Örneğin, Ulaştırma Bakanlığı ve lojistik şirketler ortak girişimiyle belirli aralıklarla “aile dostu” dinlenme tesisleri kurulabilir. Teknolojik çözümler de bu konuda devreye sokulabilir; ağır yük kaldırmayı gerektiren işlerde otomatik taşıma sistemleri, sensörlü robotik cihazlar kullanılarak fiziksel güç ihtiyacı azaltılabilir.

- Farkındalık Eğitimleri ve Kültürel Dönüşüm: Şirket içi eğitim programları ile tüm çalışanlara toplumsal cinsiyet eşitliği ve bilinçsiz önyargılar konusunda farkındalık kazandırılmalıdır. Yönetim kademesinden başlayarak, herkesin bu konuda duyarlı olması sağlanmalıdır. Bu eğitimlerde, cinsiyetçi tutum ve dilin olumsuz etkileri örneklerle anlatılmalı, saygılı ve kapsayıcı iletişim yöntemleri öğretilmelidir. Üst yönetim bu konuda kararlılığını sözle ve eylemle gösterirse, kurumsal kültürde dönüşüm hızlanacaktır. Ayrıca, işyerinde taciz ve ayrımcılığı önlemeye yönelik net politikalar belirlenmeli, şikayet mekanizmaları oluşturulmalıdır. Çalışanlar, cinsiyet temelli bir haksızlık yaşadıklarında bunu rahatça iletebilecekleri kanallara sahip olmalıdır. Bu mekanizmaların varlığı bile, potansiyel ayrımcıları davranışlarını gözden geçirmeye zorlayacaktır. Şirket içindeki başarılı kadın rol modellerin görünürlüğü artırılmalıdır. Kadın çalışanların başarı hikayeleri şirket haber bültenlerinde, toplantılarda paylaşılabilir; genç kadın çalışanlar ile üst düzey kadın yöneticiler etkinliklerde buluşturulabilir. Böylece, kadın çalışanlar için “ben de başarabilirim” mesajı verilir ve özgüvenleri artar.
- Destek Ağlarının Oluşturulması: Sektörde kadın çalışanların birbirleriyle deneyim paylaşımı yapabilecekleri platformlar kurulmalıdır. Örneğin, büyük şirketlerin içinde kadın çalışan kulüpleri veya komiteleri oluşturulabilir. Bu platformlarda, ortak sorunlar tartışılır, mentorluk ilişkileri doğar ve çözüm önerileri geliştirilir. Sektörel düzeyde, lojistik alanında faaliyet gösteren dernekler bünyesinde kadın odaklı çalışma grupları kurulabilir. Bu gruplar,

sektör genelinde kadın istihdamını artırma projeleri geliştirebilir, iyi uygulamaların yaygınlaşmasını sağlayabilir. Örneğin, sektöre yeni girecek genç kadınlara yönelik staj programları, burslar veya tanıtım etkinlikleri düzenleyebilirler. Üniversitelerin lojistik ve tedarik zinciri programlarında okuyan kız öğrenciler için kadın yönetici ve çalışanlarla buluşma panelleri, kariyer günleri organize edilebilir. Tüm bu çabalar, lojistik sektörünü kadınlar için cazip bir kariyer olarak tanıtacak ve sektöre daha fazla yetenekli kadının katılımını teşvik edecektir.

Kadınların sektöre tam ve nitelikli katılımı, işletmeler için verimlilik artışı, genişleyen bir yetenek havuzu ve yenilikçi bakış açılarının ekiplerde yer bulması demektir. Çeşitliliği yüksek ekiplerin problem çözme ve yaratıcılık kapasitesinin arttığı birçok araştırmayla sabittir. Dolayısıyla, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasını hem bir insan hakları gereği hem de sektörün sürdürülebilir büyümesi için stratejik bir gereklilik olarak görmek gerekir.

.Gelecek Araştırmalara Yönelik Tavsiyeler

Bu çalışmada elde edilen bulgular, lojistik sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları zorlukların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ancak, sektörün farklı alt alanlarında çalışan kadınların deneyimlerinin derinlemesine incelenmesi için gelecekte yapılacak araştırmalarda şu önerilere dikkat edilmelidir:

- Türkiye genelinde daha geniş bir örneklem grubuyla nicel ve nitel analizler içeren araştırmalar yapılabilir.
- Kadın ve erkek çalışanların sektördeki deneyimlerini kıyaslayan karşılaştırmalı çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- Çeşitli sektörlerdeki cinsiyet eşitliği politikalarının lojistik sektörüne nasıl uyarlanabileceğini inceleyen çalışmalar yürütülebilir.
- Kadın çalışanların karşılaştığı zorlukları hafifletebilecek teknoloji temelli çözümler (dijital çalışma ortamları, yapay zekâ destekli işe alım süreçleri vb.) üzerine araştırmalar yapılabilir.

Lojistik ve taşımacılık sektörü, dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de ekonomik büyümenin temel taşı niteliğindedir. Küreselleşme, dijitalleşme ve tüketim alışkanlıklarındaki değişim, bu sektörü hızlı dönüşüme zorlamakta; bu dönüşümde insan gücü, özellikle de kadın emeği, göz ardı edilmemesi gereken bir boyut kazanmaktadır. Ancak bu önemli sektör, halen büyük oranda erkek egemen bir yapıyı sürdürmekte ve kadınların sektöre katılımı sınırlı düzeyde kalmaktadır.

Bu araştırma, lojistik ve taşımacılık sektöründe çalışan kadınların deneyimlerini ortaya koymak ve sektörel cinsiyet eşitsizliklerinin görünür hale getirilmesini sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen bulgular, sektördeki kadınların yaşadığı zorlukların çok yönlü olduğunu göstermektedir. Bu zorluklar yalnızca işe giriş aşamasında değil; kariyer ilerlemesi, ücretlendirme, yönetici pozisyonlara erişim, iş-yaşam dengesi kurma, ayrımcılık ve mobbing gibi birçok alanda ortaya çıkmaktadır.

Çalışmaya katılan kadınların büyük bir çoğunluğu, kariyerleri boyunca sayısız engelle karşılaştıklarını, bu engellerin yalnızca mesleki değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal etkiler doğurduğunu ifade etmiştir. Örneğin bazı katılımcılar, işe alım sırasında açıkça cinsiyet ayrımcılığına uğradıklarını belirtmiş; bazıları ise terfi sürecinde yeterli olmalarına rağmen erkek meslektaşlarının tercih edildiğini aktarmıştır. Bu bulgular, sektör genelinde sistematik ve yapısal sorunların varlığını gözler önüne sermektedir.

Öte yandan, kadın çalışanların karşılaştığı bu engellerle yalnız olmadıkları ve benzer deneyimlerin tekrarlandığı görülmektedir. Bu durum, bireysel düzeyde yaşananların ötesinde, toplumsal cinsiyet rollerinden beslenen bir iş kültürünün varlığını işaret etmektedir. Kadınlar, sadece işin kendisiyle değil; iş yeri kültürü, beklentiler, görünmez kurallar ve sosyal baskılarla da mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Buna rağmen, kadın çalışanların gösterdiği direnç, uyum yeteneği ve çözüm üretme becerileri de dikkate değerdir. Bazı katılımcılar, yaşadıkları sorunlara rağmen mesleki motivasyonlarını koruduklarını, çevrelerindeki kadınlara destek olarak bu döngüyü kırmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Bu durum, kadınların yalnızca mağdur değil, aynı zamanda aktif özne olduklarını ve değişimin de bir parçası olabileceklerini göstermektedir.

Sonuç olarak, lojistik ve taşımacılık sektörünün kadınlar için daha kapsayıcı, adil ve erişilebilir bir kariyer alanına dönüşmesi mümkündür. Bunun gerçekleşmesi için tüm paydaşların ortak akılla hareket etmesi, eşitliği bir “hak” değil, aynı zamanda

bir “katkı” olarak görmesi gerekmektedir. Kadınların bu sektörde daha fazla temsil edilmesi, yalnızca bir istihdam politikası değil; aynı zamanda daha adil, verimli ve yenilikçi bir sektör yapısının inşası anlamına gelecektir.



KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789-865.
<https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carli, L. L. (1990). Gender, language, and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 941-951. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.5.941>
- Ceci, S. J., & Williams, W. M. (2011). Understanding current causes of women's underrepresentation in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(8), 3157-3162. <https://doi.org/10.1073/pnas.1014871108>
- Cohen, P. N., & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704.
<https://doi.org/10.1177/000312240707200502>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379-393. <https://doi.org/10.1177/0001699306071680>
- Eccles, J. S. (1994). Understanding women's educational and occupational choices: Applying the Eccles et al. model of achievement-related choices. *Psychology of Women Quarterly*, 18(4), 585-609. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1994.tb01049.x>

- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*(4), 781-797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J., & Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology, 82*(4), 578-589. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.578>
- Gatrell, C., Burnett, S. B., Cooper, C. L., & Sparrow, P. (2013). Work–life balance and parenthood: A comparative review of definitions, equity and enrichment. *International Journal of Management Reviews, 15*(3), 300-316. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00341.x>
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources, 9*(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & Society, 18*(4), 510-531. <https://doi.org/10.1177/0891243204265269>
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 497-522. <https://doi.org/10.1080/13594320143000834>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. *Research in Organizational Behavior, 22*, 103-151.

- European Transport Workers' Federation (ETF). (2022). Women in transport: Breaking the cycle of inequality. European Transport Workers' Federation. Retrieved from <https://www.etf-europe.org>
- Gartner. (2021). Women in Supply Chain 2021 Survey Results. Gartner Inc.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2023). İşgücü istatistikleri. Türkiye İstatistik Kurumu. Retrieved from <https://www.tuik.gov.tr>
- UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği). (2020). Lojistik Sektöründe Kadın İstihdamının Artırılması için Öneriler. UTİKAD Raporu.
- Women in Trucking Association. (2021). Women in Trucking: Quick Facts. Women in Trucking Association.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice — An introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373. <https://doi.org/10.1080/13594320143000825>
- Galletta, A. M. *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond*. New York: NYU Press, 2013.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2), 275-294.
- Berik, G., Rodgers, Y. V., & Zveglich, J. E. (2004). International Trade and Gender Wage Discrimination: Evidence from East Asia. *Review of Development Economics*, 8(2), 237-254.

- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Review Press.
- ILO (International Labour Organization) (2021). Women in Business and Management: The Business Case for Change. Retrieved from <https://www.ilo.org>.
- Kanter, R. M. (1977). Men and Women of the Corporation. *Basic Books*.
- Kelan, E. K. (2008). Gender Fatigue: The Ideological Dilemma of Gender Neutrality and Discrimination in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(1), 63-77.
- OECD (2022). Closing the Gender Gap: Act Now. Retrieved from <https://www.oecd.org>.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2003). Gender, Gender Identity, and Aspirations to Top Management. *Women in Management Review*, 18(1/2), 88-96.
- Reskin, B. F., & Roos, P. A. (1990). *Job Queues, Gender Queues: Explaining Women's Inroads into Male Occupations*. Temple University Press.
- TÜİK (2023). Türkiye İstatistik Kurumu İşgücü Piyasası Verileri. Retrieved from <https://www.tuik.gov.tr>.
- United Nations (2021). The Sustainable Development Goals Report. Retrieved from <https://unstats.un.org>.
- Williams, C. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.
- BVL (Bundesvereinigung Logistik). (2023). *Gender Equality in Logistics: Best Practices from Germany*. Berlin: BVL Publications.
- Deloitte. (2023). *The Future of Work in Logistics: Digital Transformation and Gender Inclusion*. New York: Deloitte Insights.

- ILO (International Labour Organization). (2022). *Women in Logistics: Global Employment Trends*. Geneva: ILO Publications.
- KAGİDER (Türkiye Kadın Girişimciler Derneği). (2023). *Türkiye'de Lojistik Sektöründe Kadın İstihdamı Raporu*. İstanbul: KAGİDER Yayınları.
- McKinsey & Company. (2023). *Women in the Workplace: A Global Perspective*. New York: McKinsey Global Institute.
- SCB (Statistics Sweden). (2023). *Gender Equality in Swedish Logistics: 2023 Report*. Stockholm: SCB Publications.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2023). *İşgücü Piyasası ve Cinsiyet Eşitliği: 2023 Verileri*. Ankara: TÜİK Yayınları.
- TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği). (2022). *Türkiye'de Cam Tavan Sendromu: Sektörel Analiz*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Williams, C. L. (2000). *Still a Man's World: Men Who Do Women's Work*. University of California Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Cohen, P. N., & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681–704. <https://doi.org/10.1177/000312240707200502>
- Paoli, P., & Merllie, D. (2001). *Third European Survey on Working Conditions 2000*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.). CRC Press.

Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). RESEARCH NOTES. THE RELATIONSHIP BETWEEN SEX ROLE STEREOTYPES AND REQUISITE MANAGEMENT CHARACTERISTICS REVISITED. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662–669. doi:10.2307/256439

Hunt, V., Yee, L., Prince, S., & Dixon-Fyle, S. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>

Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V., & Prince, S. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

EK 1: GÖRÜŞME SORULARI

1. Yaş/egitim düzeyi:
2. Mesleki deneyim ve şu anki pozisyonu:
3. Genel anlamda bu sektörü ele alırsak hangi olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğunu düşünüyorsunuz?
4. Bu sektöre girdiğiniz zaman hangi sorunlarla karşılaştınız? Örneğin işe alım sürecinde cinsiyete ya da başka bir nedene dayalı ayrımcılıkla karşılaştınız mı ve nasıl?
5. Bu mesleği yaptığınız süreyi düşünürsek, erkek veya kadın çalışanlar tarafından mobbing ya da benzeri bir negatif davranışa maruz kaldınız mı? Anlatır mısınız?
6. Çalıştığınız sektör ve iş yerinin politikaları ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Ücretler ve terfiler mesela? Sizce kuralına uygun şekilde yürüyor mu? Kadınlara karşı bu tutumu nasıl değerlendirirsiniz?
7. Örneğin özel durumlar ve izinler ilgili konuşursak, erkek ve kadın çalışanlar arasında farkın gözetildiğini düşünüyor musunuz? Örneğin evli ve çocuklu olmak engel yaratıyor mu, nasıl? Ya da bekâr biri olarak daha fazla sorumluluğun aktarıldığını düşünüyor musunuz? Ya da size karşı tutumu nasıl değerlendirirsiniz?
8. Sırf kadın olduğunuz için size toplumsal rollere dayalı başka işlerin de verildiğini ya da yapmanız gerektiğini düşündürten olaylarla karşılaştınız mı?
9. Peki, sizce erkek ve kadın yönetici ile çalışmanın hangi olumlu ve olumsuz yönleri vardır?
10. Siz bu sektörde yükselmek ve daha üst pozisyonlara çıkmayı planlıyor musunuz? Ya da bu sektörü değiştirmeyi?
11. Sektörün gelişimi açısından en temel sorunlar ve önerilerini belirtebilir misiniz?

EK 2: GÖNÜLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma Atılım Üniversitesi, İşletme Bölümü - Yüksek Lisans öğrencilerinden Damla AY ERCİYAS tarafından Lojistik ve Taşımacılık sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlar ve zorlukların belirlenmesi üzerine yapılacaktır. “ Ankara ili özelinde, lojistik ve taşımacılık sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlar ve zorluklar ” başlığı altında yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilecektir. Türkiye’de bulunan 4 farklı kargo lojistik firmasında çalışan toplam 28 kadın personel ile görüşülecektir. Bu çalışmaya katıldığımız için şimdiden teşekkür ederiz.

Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü öğretim üyelerinden Doç. Dr. Ilgar Seyidov (Tel: +90 312 586 1111, E-mail: ilar.gar.s@atilim.edu.tr) ile iletişim kurabilirsiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum. (Formu doldurup imzaladıktan sonra uygulayıcıya geri veriniz).

Uygulamanın yapılacağı YER: Port Lojistik İnsan Kaynakları Ofisi

Yetkili	Tarih	İmza
Damla AY ERCİYAS		

TURNITIN RAPORU

tez kontrol

ORJİNALLIK RAPORU

%2

BENZERLİK ENDEKSİ

%2

İNTERNET KAYNAKLARI

%2

YAYINLAR

%1

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

ORJİNEL KAYNAKLAR

1

etd.lib.metu.edu.tr

İnternet Kaynağı

<%1

2

dspace.atilim.edu.tr

İnternet Kaynağı

<%1

3

www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

<%1

4

acikbilim.yok.gov.tr

İnternet Kaynağı

<%1

5

Afortor, Ella Asare. "Underrepresentation of Women in STEM", Johnson & Wales University, 2024

Yayın

<%1

6

cris.haifa.ac.il

İnternet Kaynağı

<%1

7

Submitted to Atilim University

Öğrenci Ödevi

<%1

8

dergipark.org.tr

İnternet Kaynağı

<%1

9

Çağlar, Yasemin Sari. "Türkiye'deki dil ve Konuşma Terapistlerinin Otizm Spektrum Bozukluğuna İlişkin Özyeterlik Düzeylerinin İncelenmesi", Anadolu University (Turkey), 2022

Yayın

<%1

10	Ron Bartsch. "International Aviation Law - A Practical Guide", Routledge, 2018 Yayın	<% 1
11	Singh, Kriti. "STEM Opportunity Structures and Gender Gap in India: A Comparative Case-Study of Premier Institutions.", State University of New York at Buffalo Yayın	<% 1
12	e-asianwomen.org İnternet Kaynağı	<% 1
13	eclass.org İnternet Kaynağı	<% 1
14	libratez.cu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
15	dspace.adiyaman.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
16	pdffox.com İnternet Kaynağı	<% 1
17	www.rumelide.com İnternet Kaynağı	<% 1
18	3f1681b7-d124-40a1-92d5-a8c4e4d43fa0.filesusr.com İnternet Kaynağı	<% 1
19	Bozyigit, Elif. "Spor Bilimleri alanında Çalışan Ve yıldırma davranışlarına Maruz Kalan Akademisyenlerin Çalışma hayatına yönelik tutumları", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2021 Yayın	<% 1

- 20 Kocaman, ZeynepGülşah. "Kadına yönelik şiddete ilişkin tutumlar ve siyasi eğilimler ilişkisinde değerlerin rolü", Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey), 2024
Yayın <%1
- 21 Moqaddam, Asadullah. "Türkiye'de Yaşayan Afgan Göçmenlerin Entegrasyonunda boş Zamanın Rolü: Spor örneği", Necmettin Erbakan University (Turkey), 2024
Yayın <%1
- 22 archive.org
İnternet Kaynağı <%1
- 23 gitarattan.edu.in
İnternet Kaynağı <%1
- 24 psyjournals.ru
İnternet Kaynağı <%1
- 25 silo.tips
İnternet Kaynağı <%1
- 26 www.researchgate.net
İnternet Kaynağı <%1
- 27 Çelik, Esra Nur. "Kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan sendromunun tükenmişlik düzeylerine etkilerinin incelenmesi: Kamu sektörü ve özel sektör İstanbul il örneği", İstanbul Sabahattin Zaim University (Turkey)
Yayın <%1

Ayrılan çıkart

üzerinde

Eşleşmeleri çıkar

Kapat

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde

EK 2: GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma Atılım Üniversitesi, İşletme Bölümü - Yüksek Lisans öğrencilerinden Damla AY ERCİYAS tarafından Lojistik ve Taşımacılık sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlar ve zorlukların belirlenmesi üzerine yapılacaktır. " Ankara ili özelinde, lojistik ve taşımacılık sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlar ve zorluklar " başlığı altında yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilecektir. Türkiye’de bulunan 4 farklı kargo lojistik firmasında çalışan toplam 28 kadın personel ile görüşülecektir. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü öğretim üyelerinden Doç. Dr. Ilgar Seyidov [ile](#) iletişim kurabilirsiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayınlarda kullanılmasını kabul ediyorum. (Formu doldurup imzaladıktan sonra uygulayıcıya geri veriniz).

Uygulamanın yapılacağı YER: Port Lojistik İnsan Kaynakları Ofisi

Yetkili	Tarih	İmza
Damla AY ERCİYAS		

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı:

Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans			
Yüksek Lisans			

İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
-	-	-

Yabancı Diller:

Yayımlar:

Tarih: (Savunma Tarihi)