



T.C.

MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**TURİZM SEKTÖRÜNDE CAM TAVAN
SENDROMU: ADANA VE HATAY İLLERİNDEKİ
4-5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE
IATA ÜYESİ SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Pınar AYDAĞ

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALTAY

Hatay-2012

ONAY

PINAR AYDAĞ tarafından hazırlanan “**TURİZM SEKTÖRÜNDE CAM TAVAN SENDROMU: ADANA VE HATAY İLLERİNDEKİ 4-5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE IATA ÜYESİ SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

15/ 08 /2012

Jüri Üyeleri	İmza
Yrd.Doç.Dr.Adnan ÖZYILMAZ	
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALTAY	
Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇAM	

Pınar Aydağ Tarafından Hazırlanan “**Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay illerindeki 4-5 yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım.**

Prof. Dr. Yakup BULUT

Enstitü Müdürü

Herzeyimi borçlu olduğum ve yüreğimde yerleri baki olan

rahmetli annem Nedime Aydağ

ve babam Yahya Aydağ'a ithaf edilmiştir.

ÖNSÖZ

Bu araştırma aracılığıyla Adana ve Hatay illerinde bulunan konaklama ve seyahat işletmelerinde görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin, cam tavanı oluşturan faktörlere karşı tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Bu çalışma esnasında, yoğun temposuna rağmen olumlu eleştirileri ve tavsiyeleri ile çalışmama katkıda bulunan, lisans öğrenimimden bu yana bana her zaman güvenen ve destek olan değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALTAY'a, lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca bilgi ve deneyimini büyük bir incelikle ve neşeyle sunan ve bana örnek olan değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇAM'a, engin bilgisi ve çok faydalı yönlendirmeleriyle araştırmama katkı sağlayan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Halil DEMİRER'e, araştırmama bilimsel katkı ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Necdet BİLGİN'e, anket çalışmalarım esnasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Okan ŞENER'e, istatistiksel analizlerde sunduğu olumlu görüş ve desteklerinden ötürü değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Oğuzhan İLBAN'a ve bu güne dek bana emeği geçen tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, her zaman desteklerini hissettiğim AVŞAR ailesine, gösterdikleri, sabır ve güven nedeniyle; hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen Emel AVŞAR'a, Yılmaz AVŞAR'a ve Ayşe AVŞAR'a; araştırmamın her aşamasında manevi destekleri ile yanımda olan sevgili arkadaşlarım Ayben BERKİL, Tutku KABAKSIZ, Gözde DERİN ve Esra ÖZDEMİR'e; en umutsuz anımda cesaret kazanmama ve kendime güvenmeme yardım eden, sevgisini ve desteğini hiç esirgemeyen Başar AVŞAR'a en derin sevgilerimi sunarım.

TURİZM SEKTÖRÜNDE CAM TAVAN SENDROMU: ADANA VE HATAY İLLERİNDEKİ 4-5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE IATA ÜYESİ SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi, Pınar AYDAĞ

Seyahat İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALTAY

ÖZET

II. Dünya Savaşından bu yana dünya birçok yetenekli kadın yönetici ile karşılaşmıştır. Buna rağmen araştırmalar profesyonel kadınların, işgücüne katılım oranlarının artış göstermesine karşın, işyerinde cam tavan engelleri ile karşılaştıklarına işaret etmektedir. Cam tavan, kadın yöneticilerin çalışma hayatında gösterdikleri başarılarının göz ardı edilerek; kişisel, toplumsal ve örgütsel çeşitli sebeplerden kaynaklanan engellerle tepe yönetim kademelerinden uzaklaştırılması şeklinde gerçekleşen, görünmeyen ve kırılması zor bariyerleri ifade etmektedir.

Araştırmalar, dünyada üst düzey kadın yöneticilerin sayısının yavaş gelişimini sürdürdüğünü ve bu yavaş gelişimin 5 faktörden oluştuğunu göstermektedir: Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller, toplum tarafından konulan engeller, örgüt tarafından konulan engeller ve kişisel engeller.

Bu araştırmanın amacı, “cam tavan” olarak adlandırılan bariyerlerin gerçekten Adana ve Hatay illerindeki turizm işletmelerinde var olup olmadığını, kadınların kariyer gelişimini hangi faktörlerin etkilediğini ve hangi kariyer geliştirme stratejilerinin, işyerinde tepe pozisyonuna ilerlemek için kadın yöneticiler tarafından kullanılabileceğini anlamamıza yardımcı olmaktır. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler ile Adana ve Hatay’da turizm sektöründeki kadın ve erkek yöneticilerin, kadının kariyer gelişimini etkileyen cam tavan üzerindeki algıları ölçülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Cam Tavan Sendromu, Kadın Yönetici, Kariyer Engelleri

**GLASS CEILING SYNDROME IN TOURISM SECTOR: RESEARCH
ON 4-5 STAR ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS AND TRAVEL
AGENCIES, MEMBERS OF IATA, IN THE PROVINCES OF ADANA AND
HATAY**

Pınar AYDAĞ

Travel Management Department, Master of Science

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Hüseyin ALTAY

ABSTRACT

Since the World War II, the world has faced many talented female managers. Yet, researchs point that professional women face the glass ceiling despite the fact that their rate of participation in labor force continues to increase. The glass ceiling refers to the invisible and hard-to-break barriers which come into being as a result of ignoring the success of female managers in workforce and removing them from top levels of management due to various obstacles resulting from personal, social and organizational reasons.

The studies show that the number of female senior managers in the world continuous to grow slowly; and that this slow progress consists of the following five factors: 1- Obstacles placed by male managers 2- Obstacles placed by female managers 3- Personal barriers 4- Barriers set by society 5- Obstacles placed by organization.

The purpose of this study is to help us understand whether the barriers called as "glass ceiling" really exists in tourism enterprises in the provinces of Adana and Hatay or not; and which factors affect women's career development; and which strategies of career development can be used by women executives to move up to the top position in the workplace. With the data obtained from this research, perceptions of male and female managers in the tourism sector in Adana and Hatay on the glass ceiling affecting women's career development are measured.

Key Words: Tourism, Glass Ceiling Syndrome, Woman Manager, Barriers to Career

İÇİNDEKİLER

ONAY	ii
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	i
GİRİŞ	
1. TURİZMİN TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ	2
1.1 TURİZM KAVRAMI.....	2
1.2 TURİZMİN SINIFLANDIRILMASI	4
1.2.1 Kişi Sayısına Göre Turizm.....	5
1.2.2 Katılanların Yaşlarına Göre Turizm.....	5
1.2.3 Katılanların Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Turizm.....	6
1.2.4 Katılım Amaçlarına Göre Turizm	6
1.2.5 Ziyaret Edilen Yere Göre Turizm	8
1.3 TURİZM SEKTÖRÜ VE İŞLETME TÜRLERİ	8
1.3.1 Seyahat İşletmeleri.....	13
1.3.2 Konaklama İşletmeleri	15
1.3.3 Ulaştırma İşletmeleri.....	15
1.3.4 Yiyecek-İçecek İşletmeleri.....	16
1.3.5 Rekreasyon İşletmeleri.....	17
1.3.6 Alışveriş İşletmeleri	17
2. CAM TAVAN SENDROMU TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	18
2.1 CAM TAVANIN TANIMI.....	18
2.2 İŞLETMELERDE CAM TAVAN GÖSTERGELERİ	28
2.2.1 Cinsiyete Dayalı Ücretlendirme.....	29
2.2.2 Mesleki Cinsiyet Ayrımı	34

2.3 CAM TAVANI OLUŞTURAN ENGELLER	38
2.3.1 Erkekler Tarafından Konulan Engeller	42
2.3.1.1 Koruma Kollama İçgüdüğü	42
2.3.1.2 Erkeklerin Gücü Elde Tutma İsteği	43
2.3.1.3 Kadınlara Yönelik Önyargılar	44
2.3.1.4 Tarafsızlık İlkesi.....	46
2.3.1.5 Cinsiyet Körlüğü	46
2.3.1.6 Kadınlarla Kurulan İletişim Zorluğu.....	46
2.3.2 Kadınlar Tarafından Konulan Engeller.....	47
2.3.2.1 Kraliçe Arı Sendromu	47
2.3.2.2 Kendini Referans Alma Yanılgısı	51
2.3.2.3 Çok Boyutlu Kıyaslama/ Çok Boyutlu Kıskançlık	51
2.3.3 Kişinin Kendisi Tarafından Konulan Engeller.....	52
2.3.3.1 Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu	52
2.3.3.2 Ay Işığı Sorunu	56
2.3.3.3 Kadının Kişisel Algısı ve Tercihleri	57
2.3.3.4 Çift Kariyerli Eşler	60
2.3.3.5 Çoklu Rol Üstlenme ve Süper Kadın Sendromu	62
2.3.3.6 İş-Aile Çatışması & Zamansızlık	64
2.3.3.7 Kariyer Platosu.....	69
2.3.4 Toplumsal Engeller	70
2.3.4.1 Toplumsal Cinsiyet Rollerini	71
2.3.4.2 Toplumsal Önyargılar	77
2.3.4.3 Cinsiyet Ayrımcılığı.....	80
2.3.4.4 Fırsat Eşitsizliği.....	86
2.3.5 Örgütsel Faktörler	92
2.3.5.1 Mentor Eksikliği	93
2.3.5.2 Örgüt Kültürü	96

3. CAM TAVAN SENROMUNUN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI102

3.1 DEVAMSIZLIK ARTIŞI	102
3.2 İŞ TATMİNİNİN AZALMASI.....	103
3.3. İŞE YABANCILAŞMA	104
3.4 İŞ GÖREN DEVİR HIZI ARTIŞI.....	105

3.5 KALİTE VE VERİMLİLİK DÜŞMESİ.....	110
3.6 MALİYET ARTIŞI	112
3.7 MOTİVASYON KAYBI	113
3.8 ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA AZALMA	115
3.9 ÖRGÜTSEL GÜVENDE AZALMA	118
3.10 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	119
3.11 ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	121
3.12 PERFORMANS AZALMASI.....	123
4. LİTERATÜRDE ÖNERİLEN CAM TAVANI AŞMA STRATEJİLERİ....	125
4.1 YÜKSEK PERFORMANS GÖSTERME STRATEJİSİ	127
4.2 ÜNİVERSİTE VE MESLEKİ EĞİTİM GELİŞTİRME STRATEJİSİ	128
4.3 KARIYER GELİŞİM PROGRAMLARINA KATILMA STRATEJİSİ.....	130
4.4 SOSYAL İLİŞKİ GELİŞTİRME STRATEJİSİ	131
4.5 ETKİLİ BİR MENTORA SAHİP OLMA STRATEJİSİ	132
5.TEZİN ÖNEMİ, AMACI VE YÖNTEMİ	134
5.1 TEZİN ÖNEMİ.....	134
5.2 TEZİN AMACI	134
5.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ	135
5.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMI.....	136
5.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	136
5.6 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZLER	138
5.7 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	139
6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	143
6.1 Demografik Değişkenlere Ait Bulgular	143
6.2 Kariyer Gelişimini Engelleyen Cam Tavan Sendromu Kavramına İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	151
6.2.1 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	153
6.2.1.1 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	153
6.2.1.2 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	154

6.2.1.3 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi.....	154
6.2.1.4 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	155
6.2.1.5 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonu Değişkenine Göre İncelenmesi	156
6.2.2 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	158
6.2.2.1 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi.....	158
6.2.2.2 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi	158
6.2.2.3 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	159
6.2.2.4 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi.....	160
6.2.2.5 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi	161
6.2.3 Mentorluğa İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	162
6.2.3.1 Mentorluğa İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	162
6.2.3.2 Mentorluğa İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi.....	162
6.2.3.3 Mentorluğa İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi...	163
6.2.3.4 Mentorluğa İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	164
6.2.3.5 Mentorluğa İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi	164
6.2.4 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	166
6.2.4.1 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	166
6.2.4.2 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi	167
6.2.4.3 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	168
6.2.4.4 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	169
6.2.4.5 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi.....	170

6.2.5 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	171
6.2.5.1 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi.....	171
6.2.5.2 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	172
6.2.5.3 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	173
6.2.5.4 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi	174
6.2.5.5 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	175
6.2.6 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	176
6.2.6.1 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	176
6.2.6.2 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi.....	177
6.2.6.3 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	177
6.2.6.4 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	178
6.2.6.5 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi	178
6.2.6.6 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Ücrete Göre İncelenmesi.....	179
6.2.6.7 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Çocuk Sayısına Göre İncelenmesi.....	180
6.2.7 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	181
6.2.7.1 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi.....	181

6.2.7.2 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	182
6.2.7.3 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	183
6.2.7.4 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Eğitim Görülen Alana Göre İncelenmesi	184
6.2.7.5 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi	185
6.2.7.6 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	186
6.2.8 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	188
6.2.8.1 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	188
6.2.8.2 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	189
6.2.8.3 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi ...	190
6.2.8.4 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	191
6.2.8.5 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Eğitim Görülen Alana Göre İncelenmesi.....	192
6.2.8.6 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi.....	193
6.2.8.7 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Çocuk Sayısına Göre İncelenmesi.....	194
6.2.9 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	196
6.2.9.1 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi	196
6.2.9.2 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi	197
6.2.9.3 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi .	198
6.2.9.4 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	199
6.2.9.5 Stereotiplere İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi	200
6.2.9.6 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Ücrete Göre İncelenmesi.....	202

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	206
KAYNAKÇA.....	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Turizmin Sınıflandırılması	4
Tablo 2: Turizm İşletme Belgeli ve Turizm Yatırım Belgeli Tesislerin Sayısı (1966-2010)	10
Tablo 3: Yıllara Göre Toplam Seyahat Acentası Sayısı (1995-2011)	14
Tablo 4: Cam Tavanı Oluşturan Cinsiyete Dayalı Bariyerler	24
Tablo 5: Aday Fonksiyonu Olarak Cinsiyet ve Koltuk Kazanabilirliğe Göre Katılımcıların Cinsiyet Tercihleri	28
Tablo 6: Pozisyonlara Göre Ödeme Eşitsizliği	30
Tablo 7: Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkeklerin Tercih Sıralamaları.....	37
Tablo 8: Kadının Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller	40
Tablo 9: Konaklama Sektöründe Kadınların Kariyer Gelişimini Kolaylaştıran Etmenlerin Sıralaması	41
Tablo 10: Erkekler Tarafından Konulan Engeller.....	42
Tablo 11: Aile Modellerinin İlişkilere Yansıması	62
Tablo 12: Zaman Kullanım Anketi Sonuçlarına Göre Çalışan ve Çalışmayan Kadın Erkeklerin Zaman Kullanım Dağılımları.....	66
Tablo 13: Toplumsal Cinsiyet Rollerini	73
Tablo 14: Ayrımcılığın Boyutları.....	81
Tablo 15: Ülkelere Göre Kadın Parlamenter Oranları %.....	90
Tablo 16: Yöneticilere Ait Demografik Değişkenlere Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	144
Tablo 17: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	145
Tablo 18: Yöneticilerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı	145
Tablo 19: Yöneticilerin Medeni Hallerine Göre Dağılımı	146
Tablo 20: Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı.....	146
Tablo 21: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	147
Tablo 22: Yöneticilerin Eğitim Gördükleri Alana Göre Dağılımı	147
Tablo 23: Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	148
Tablo 24: Yöneticilerin Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımları	149
Tablo 25: Yöneticilerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları	149
Tablo 26: Yöneticilerin Turizm Sektöründe Deneyimlerine Göre Dağılımları	150
Tablo 27: Yöneticilerin Aldıkları Ücrete Göre Dağılımı.....	150
Tablo 28: Anket Sorularının Cam Tavanı Oluşturan Nedenlere Göre Gruplandırılması.....	152
Tablo 29: Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları	153
Tablo 30: Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Değişkenler ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	154
Tablo 31: Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Değişkenler ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	156
Tablo 32: Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Değişkenler ile İşletmedeki Pozisyonuna Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	157

Tablo 33: Mesleki Ayrıma İlişkin Değişkenler ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	158
Tablo 34: Mesleki Ayrıma İlişkin Değişkenler ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	159
Tablo 35: Mesleki Ayrıma İlişkin Değişkenler ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	159
Tablo 36: Mesleki Ayrıma İlişkin Değişkenler ile İşletmedeki Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	160
Tablo 37: Mesleki Ayrımın Varlığını Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları	161
Tablo 38: Mentorluk Kavramını Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları	162
Tablo 39: Mentorluk Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	163
Tablo 40: Mentorluk Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	163
Tablo 41: Mentorluk Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	164
Tablo 42: Mentorluk Değişkenleri ile İşletmedeki Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	165
Tablo 43: Erkek Kaynaklı Engelleri Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları	166
Tablo 44: Erkek Kaynaklı Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	167
Tablo 45: Erkek Kaynaklı Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	168
Tablo 46: Erkek Kaynaklı Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	169
Tablo 47: Erkek Kaynaklı Engeller Faktörünün Değişkenleri ile İşletmedeki Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	170
Tablo 48: Kişisel Tercihler Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	171
Tablo 49: Kişisel Tercihler Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	172
Tablo 50: Kişisel Tercihler Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	173
Tablo 51: Kişisel Tercihler Faktörünün Değişkenleri ile İşletmedeki Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	174
Tablo 52: Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engelleri Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları	175
Tablo 53: Kadınlardan Kaynaklanan Engelleri Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları	176
Tablo 54: Kadınlardan Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	177

Tablo 55: Kadınlardan Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	177
Tablo 56: Kadınlardan Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	178
Tablo 57: Kadın Engelleri Faktörünün Değişkenleri ile Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	179
Tablo 58: Kadınlardan Kaynaklanan Engelleri Faktörünün Değişkenleri ile Ücret Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	179
Tablo 59: Kadın Engelleri Faktörünün Değişkenleri ile Çocuk Sayısı Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	180
Tablo 60: Örgütsel Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	181
Tablo 61: Örgütsel Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	182
Tablo 62: Örgütlerden Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	183
Tablo 63: Örgütlerden Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Görülen Alan Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	184
Tablo 64: Örgütlerden Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	185
Tablo 65: Örgütlerden Kaynaklanan Engelleri Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları	186
Tablo 66: Cinsiyet Ayrımcılığı Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları	188
Tablo 67: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	189
Tablo 68: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	190
Tablo 69: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	191
Tablo 70: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Görülen Alan Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	192
Tablo 71: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	193
Tablo 72: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Çocuk Sayısı Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	194
Tablo 73: Stereotipleri (Toplumsal Önyargılar) Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları	196
Tablo 74: Stereotipler Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	197
Tablo 75: Stereotipler Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	198
Tablo 76: Stereotipler Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları	199

Tablo 77: Stereotipler Faktörü ile Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	200
Tablo 78: Stereotipler Faktörünün Değişkenleri ile Ücret Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....	202
Tablo 79: Hipotez Sonuçları	204

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AICPA	The American Institute of Certified Public Accountants
AIEST	Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği
BAKA	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
BLS	U.S. Bureau of Labor Statistics
BM	Birleşmiş Milletler
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Centre For Social Research
DiE	Devlet İstatistik Enstitüsü
EHMA	European Hotel Managers Association
FGCC	Federal Glass Ceiling Commission
FIYTO	Federation of International Youth Travel Organizations
GAO	U.S. General Accounting Office
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
HOTROC	Hospitality, Hotel and Restaurant Organizing Council
HP	Hewlett Packard
IATA	International Air Transport Association
ILO	International Labour Organization
ISPAT	Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency
ISTC	International Student Travel Confederation

IYHF	International Youth Hostel Federation
KADER	Kadın Adayları Destekleme ve Eğitim Derneği
KOBİDER	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Derneği
KSGM	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEDİZ	Medya İzleme Merkezi
OECD	Organization of European Economic Cooperation and Development
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
THY	Türk Hava Yolları
TUGEV	Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı
TUİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TUROB	Türkiye Otelciler Birliği
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TÜSİAD	Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği
UN	United Nations
UNDP	United Nations Development Programme
UNWTO	World Tourism Organization
WHO	World Health Organization
WRC	Women's Resource Center
WTTC	World Tourism & Travel Council
yy	Yüzyıl

GİRİŞ

Sanayi Devriminden bu yana işgücüne katılan kadın sayısında oldukça büyük artışlar meydana gelmiştir. Kadınların toplam işgücünün neredeyse yarısını oluşturmalarına rağmen, bu kadınların alt ve orta kademelerde toplandığı, üst kademe yönetim seviyelerine ulaşmakta zorluk çektiği gözlenmiştir. Bu duruma neden olan etkenler literatüre cam tavan sendromu olarak geçmiş ve bu kavram yıllar boyu araştırılmaya değer bir konu haline gelmiştir.

Cam tavan sendromunun kadını ve örgütünü etkileyen olumsuz sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Kadını karar alma mekanizmalarından dışlayan bu kavramın verdiği olumsuz etkiyi en aza indirmek için, yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar sürmektedir. Cam tavan sendromunun boyutlarını ortaya koyan ve çözüm önerileri sunan bu çalışmalar içerisinde, turizm sektörünü inceleyen araştırmalar da bulunmaktadır. Ancak, kültür ve inanç boyutunda turizm potansiyelini sürekli arttıran Adana ve Hatay illerinde bu alanda yapılan çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu alanda literatüre katkı yapacağı düşünülen bu çalışmanın ilk bölümünde, turizm sektörü kısaca incelenmiştir. Bu bağlamda, ilk olarak turizm kavramının tanımı ve sınıflandırılması yapılmıştır. Hemen ardından, turizm sektörü ve işletme türleri kısaca açıklanmıştır. İkinci bölümde ise ilk olarak cam tavan kavramı tanımlanmış ve işletmede cam tavanın göstergeleri olan mesleki ayırım, cinsiyete dayalı ücretlendirme başlıkları incelenmiştir. Cam tavan sendromuna neden olan ve kimi zaman erkeklerden veya kadınlardan, kişinin kendisinden veya toplumdaki kimi zaman da örgütlerden kaynaklanan engeller açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, cam tavan sendromunun neden olduğu bireysel ve örgütsel sonuçlar, dördüncü bölümde ise cam tavan sendromunu aşmak için önerilen bireysel ve örgütsel stratejiler incelenmiştir.

Araştırmanın son bölümünde, yöneticilerin cam tavanı oluşturan faktörlere karşı tutumlarında demografik değişkenler açısından farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Adana ve Hatay illerinde bulunan 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları araştırma kapsamına dahil edilmiş ve alınan sonuçlar incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE TURİZM SEKTÖRÜ

1. TURİZMİN TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde, Dünya'da ve Türkiye'de büyük bir hızla gelişme gösteren turizm sektörünü tam olarak anlayabilmek, turizm hareketinin gerçekleşmesi için gereken sınırları kavrayabilmek açısından; turizm kavramı tanımlanmış ve bu kavramın sınıflandırılması yapılmış, turizm sektörü ve işletme türleri kısaca açıklanmıştır.

1.1 Turizm Kavramı

Tarihin ilk zamanlarından bu yana insanoğlu çeşitli sebeplerle yer değiştirme ihtiyacı duymuştur. İlk çağlarda zorunlu göçlerle başlayan bu yer değiştirme hareketi, yerleşik yaşama geçilmesi ile birlikte, gezip görme isteğine dönüşmüş; dinlenme, eğlenme, sağlık ve iş gibi nedenlerle oluşan bu seyahatler zamanla turizm olgusunu geliştirmiştir.

Turizm sözcüğünün tarihi gelişimi incelendiğinde, latin kökenli “tournus” sözcüğünden türediği görülmektedir (Gautam, 2008: 2). “Dönme, dönüp dolaşma” anlamına gelen bu kelime gibi, batı dillerinde “tour” sözcüğü ile ifade edilen kavram, turizm sözcüğünün kökenini oluşturmakta ve halen kullanılmaktadır. Bu kelimeler ışığında anlaşılan şudur ki, turizm kavramının tanımlanmasında üzerinde durulan en önemli nokta hareketin başlaması ve mutlaka bir geri dönüşün bulunmasıdır. Fakat literatürde bahsedilen bir diğer kelime olan ve “araştırma” anlamına gelen “torah” kelimesinin de turizmin kökenini oluşturduğuna inanılmaktadır (Boz, 2006: 5).

Genel inanişaya göre, “turist”, “turizm” ve “turistik” kavramları ilk kez İngilizler tarafından kullanılmaya başlanmış, hatta turizm kelimesi, turist

kelimesinden sonra 1811’lerde ortaya çıkmıştır (Kostak, 2007: 4). Turizm kelimesinin resmi olarak kullanımı ise 1937 yılında Milletler Cemiyeti tarafından gerçekleştirilmiş ve literatüre “1937 Tanımı” olarak geçmiştir (Eralp, 1983: 39).

Kaynaklara göre, turizmi tanımlayan ilk çalışma 1905'te Guyer-Feuler tarafından yapılmış olup “*Turizm; gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteği, doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan, özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesiyle ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak, ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok yaklaşmalarına olanak veren modern çağa özgü bir olaydır.*” şeklinde tanımlanmıştır (Kasap ve Faiz, 2008: 3).

Eralp’e göre (1983: 36), “Sürekli kalışa dönüşmemek ve gelir sağlayıcı herhangi bir uğraşta bulunmamak koşulu ile bireyin yolculuk ve/veya konaklamasından doğan olay ve ilişkilerin tümü turizmdir.” Turizm her şeyden önce sosyo-ekonomik bir olaydır. Turizm, dinlenmek, eğlenmek, görmek ve tanımak gibi amaçlarla yapılan geziler ve bir ülkeye veya bir bölgeye gezmen (turist) çekmek için alınan ekonomik, kültürel, teknik önlemlerin, yapılan çalışmaların tümüdür (www.wikipedia.org). Bir diğer kaynağa göre, sürekli olarak yaşanan yer dışında yaptıkları seyahat ve gittikleri yerlerde geçici konaklamalarından doğan gereksinimlerin karşılanması ile ilgili faaliyetler olarak tanımlanmıştır (Halis, 2009: 39).

Literatürde çok çeşitli tanımlar yer almakla birlikte, AIEST (Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği) 1980 yıllarında turizmi yeniden tanımlamıştır. Bu tanıma göre turizm “*İnsanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buradaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünü*” olarak belirtilmiştir (Gürsoy, 2006: 2).

Boz’a göre (2006: 5), II. Dünya savaşından sonra anlamını kazanan turizm üzerine yapılan çalışmalar tarih boyunca var olup 19 yy’ın sonlarına dek uzanmıştır. Fakat araştırmacıların bakış açıları ve önem verdikleri unsurlar farklı olduğundan kapsamlı tanımları yapılamamıştır. Dünya’da ve Türkiye’de turizm sektörünün içeriği sürekli gelişim göstermektedir. Yeni oluşturulan iş kolları ile birlikte sektör gelişmeye devam etmekte, çalışma alanları genişlemekte, doğrudan ve dolaylı olarak sağlanan gelirden artış gözlenmektedir. Fakat bu durumun bir diğer sonucu ilk zamanlarda yapılan tanımların artık yeterlilik gösterememesi olmuştur. Bu nedenle zamanla yapılan tanımlarda genişlemiştir. Bu gelişime paralel olarak, Goeldner ve

Ritchie (2006: 5) turizmi düşündüğümüzde öncelikli olarak, yeni yerler gezip görmek, arkadaş ve akraba ziyareti, tatil ve güzel vakit geçirmek gibi amaçlarla özel bir yeri ziyarete giden insanları düşündüğümüzü, ancak bu konu üzerinde biraz daha düşünürsek turizm tanımlamamızın içine, bir kongreye katılan veya bir iş toplantısı veya meslek faaliyetine katılan, bir çeşit bilimsel araştırma için gelen insanları da dahil edebileceğimizi belirtmiştir.

Nitekim Hasan Olalı turizm tanımını daha da geliştirmiş ve turizmi: *“İnsanların kendi konaklama yerleri dışında sürekli olarak yerleşmemek, özellikle politik ve ticari amaç gütmemek üzere, liberal bir atmosfer içerisinde iş, merak, din, sağlık, spor, dinlenme, kültür ve snobizm gibi amaçlarla veya aile ziyareti, kongre ve seminerlere katılmak gibi nedenlerle kişisel ya da toplu bir şekilde yaptıkları seyahatlerden ve gittikleri yerde 24 saati aşan veya ülkenin bir konaklama tesisinde en az bir geceleme süresi ile konaklamalarından ortaya çıkan iş ve ilişkileri kapsayan hizmet endüstrisi, bir tüketim olayı ve bir sosyal olaydır.”* şeklinde tanımlamıştır (Sözen, 2006: 7-8).

Yapılan tüm tanımlar ışığında turizm, genel olarak “yaşanılan yer dışında başka bir ülke veya bölgeye, ticari amaç taşımayan eğlence, sağlık, dinlenme, kültür, spor, iş vb düşüncelerle, sürekli kalışı dönüşmemek üzere, gidilen yerde en az 1 gece konaklamak şartı ile gerçekleştirilen, turistik hareketler.” şeklinde tanımlanabilir.

1.2 Turizmin Sınıflandırılması

Dünyada ve Türkiye’de sürekli gelişen ve değişen turizm olayının daha iyi anlaşılabilmesi için açık ve doğru şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Bu nedenle bazı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Tablo 1: Turizmin Sınıflandırılması

Kişi Sayısına Göre	Ziyaret Edilen Yere Göre	Katılanların Sosyo-ekonomik Durumuna Göre	Katılanların Yaşlarına Göre	Katılanların Amaçlarına Göre
Bireysel Turizm	İç Turizm	Sosyal Turizm	Gençlik Turizmi	3S Turizmi
Kitle Turizmi	Dış Turizm	Lüks Turizm	Orta Yaş Turizmi	Kültür Turizmi
Grup Turizmi		Geleneksel Turizm	Üçüncü Yaş Turizmi	Sağlık Turizmi
				Yat Turizmi
				Sağlık ve Termal Turizmi
				Yayla Turizmi
				Golf Turizmi
				Kongre Turizmi
				İnanç Turizmi
				vb.

Kaynak: (Boz, 2006: 8-11) ve (www.kultur.gov.tr)’den uyarlanmıştır.

1.2.1 Kişi Sayısına Göre Turizm

Kişi sayısına göre turizm çeşitleri turistik hareketin düzenlenmesine göre belirlenmektedir. Kişisel olarak düzenlenen turistik hareket olan bireysel turizm, belirli bir grup tarafından düzenlenen turistik hareket olan grup turizmi ve kitle turizmi olmak üzere 3 grupta incelenmektedir.

Bireysel turizm (Individual tourism): Kişinin kendi başına veya yakınları ile birlikte gerçekleştirdikleri turizm hareketidir. Kişilerin seyahat ve konaklamayı kişisel olarak düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır (Boz, 2006: 8).

Grup turizmi (Group tourism): Belirli sayıda kişinin çeşitli sebeplerle bir grup oluşturarak katıldıkları turizm hareketidir. Genellikle 10-15 kişilik gruplar halinde gerçekleşmektedir. Seyahat ve konaklamının belirli bir grup, dernek veya örgüt tarafından düzenlenmesi şeklinde tanımlanabilir (Boz, 2006: 8).

Kitle turizmi (Mass tourism): Seyahat acentaları aracılığıyla, fiyatı, içeriği önceden belirlenen paket turlar şeklinde, büyük gruplar halinde, sürekli olarak gerçekleşen turizm hareketidir. Kitle turizmi özellikle, şimdiye kadar ağırlığı kitle turizmine veren Türkiye için, genellikle yaz sezonu ile sınırlı, rekabetin yüksek ve talebin değişken olduğu düşük gelir seviyesindeki turist kitlelerine hitap eden bir turizm çeşidi olarak da ifade edilebilir (Kostak, 2007: 1).

1.2.2 Katılanların Yaşlarına Göre Turizm

Katılanların yaşlarına göre turizm; gençlik turizmi, orta yaş turizmi ve üçüncü yaş turizmi olarak sınıflandırılmaktadır.

Gençlik turizmi: 15-25 yaş arası gençlerin katıldığı turizm hareketidir. Gençlerin, farklı dil ve kültürleri tanımaları, sosyalleşmeleri açısından önemlidir. Gençlik turizmi bu amaca hizmet etmektedir. Gençlerin bu turizm hareketine katılmalarını sağlamak ve desteklemek amacıyla gençlik kampları, hosteller gibi birçok tesis kurulmuştur. Ayrıca Uluslararası Gençlik Hostel Federasyonu (IYHF), Uluslararası Öğrenci Seyahat Konfederasyonu (ISTC), Uluslararası Gençlik Seyahat Organizasyonları Federasyonu (FIYTO) gibi uluslar arası anlamda birçok kuruluş gençlik turizmi alanında hizmet vermektedir. Turizm Bakanlığı ve Türkiye Seyahat acentaları Birliği (TÜRSAB)'ın aracılık ettiği bu kuruluşlar tarafından verilen kartlar sayesinde, dünya çapında birçok hostelde indirimli kalma olanağı sağlanır (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2007: 12-13).

Orta yaş turizmi: 25-60 yaş arası kişilerin gerçekleştirdiği turizm hareketidir (Boz, 2006: 9).

Üçüncü yaş turizmi: 60 yaş ve üzeri kişilerin gerçekleştirdiği turizm hareketidir. Sosyal güvenlik imkanlarının gelişimi, kişilerin çalışma hayatlarının bitiminden sonra da gelirlerinin devam etmesine imkan vermiştir. Dolayısıyla bu kişiler hem boş zamanlarının çokluğu hem de var olan maddi olanaklar sayesinde, aileleri ile birlikte turizm hareketine katılabilmektedir.

1.2.3 Katılanların Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Turizm

Zorunlu kişisel ihtiyaçların dışında kalan turizm hareketleri kişinin kazancı ve katılanların sosyo-ekonomik durumuna göre; sosyal turizm, lüks turizm ve geleneksel turizm şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Sosyal turizm: Alt ve orta gelir grubundaki kişilerin gerçekleştirdiği turizm hareketidir.

Lüks turizm: Yüksek gelir grubundaki kişilerin gerçekleştirdiği turizm hareketidir.

Geleneksel turizm; Tüketim olanakları normalin üzerinde bulunan geleneksel seyahat ve konaklama işletmelerinin hizmetlerinden faydalanılarak seyahat eden kişilerin ve ailelerin oluşturduğu turizm hareketidir (Kostak, 2007: 14).

1.2.4 Katılım Amaçlarına Göre Turizm

Turizm sektörünün büyümesi, turizmde çeşitlilik ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Uzun yıllar boyunca 3S¹ turizmi yeterli görülmüş, ülkelerin çekim potansiyellerini arttıracak alternatif yollar üretilmemiştir. Ancak nüfusun hızla yaşlanması, yaşlı nüfusun emeklilik dönemlerinde kültür, dini, gastronomi gibi amaçlarla seyahate başlaması bu alanda gerekliliği ortaya koymuştur. Nitekim Türkiye’de bu amaçla stratejiler üretmiş ve yatırımlar yapmıştır. İlk çağlardan bu yana devam eden inanç turizminin yanı sıra, gidilen bölgeye özgü güzellikleri yansıtacak uygulamalar başlatılmış, Kültür ve Turizm Bakanlığı turizmi belli türlere ayırmıştır. Bu türlerden bazıları şunlardır:

Sağlık ve Termal Turizmi: İnsanları turizme yönelten faktörlerden bir tanesi hiç kuşkusuz sağlık olarak görülmektedir. Bu faktör bazen kaybolan sağlığı geri kazanmak, bazen de mevcut durumu korumak amacıyla ortaya çıkmaktadır. Termal

¹ 3S turizmi: Açılımı Sea, Sun, Sand olan ve deniz, kum, güneş üçlüsünü ifade eden turizm çeşididir.

turizm, doğal şekilde belirli sıcaklığa sahip olarak yer üstüne çıkan ve faydalı mineralleri içeren şifalı suların ve şifalı çamur ve buharların bulunduğu yörelerde, yöreye özgü iklim şartları içerisinde gerçekleşen turizm türüdür (Öztürk ve Yazıcıoğlu, 2002: 183 aktaran İlban vd, 2008: 106).

Yayla Turizmi: Geçmişten günümüze büyük bir önem arz eden yayla ve yaylacılık faaliyetleri, gün geçtikçe daha da gelişmektedir. Yayla turizmi, yeşil doğası, kaynak suları, temiz havaları ve düzenlenen şenlikleriyle katılımcı turizm anlayışının da kapısını aralamaktadır. Diğer turizm dallarıyla da iç içe geçmiş olan yayla turizmi, kapsadığı bu geniş faaliyet alanı ile adeta bir renk cümbüşü oluşturmaktadır (Subaşı, 2004: 1).

Golf Turizmi: Golf sporu birçok sektörü doğrudan etkilemekte, iç pazarı birçok ekonomik aktör açısından hareketlendirmekte ve onlara yeni gelişim alanları ve yüksek kar marjları sağlamaktadır. Golf turizmi için ülkemize gelen bir birey normal turizm için ülkeye gelen bir bireye göre yaklaşık beş kat daha fazla döviz bırakmaktadır (Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı [BAKA], 2011: 8).

Kongre Turizmi: Uluslar arası niteliğe sahip kuruluşların, mesleki örgütlerin belirli zamanlarda düzenledikleri kongre, seminer, sempozyum, konferans, yuvarlak masa, genel kurul vb. faaliyetlere katılma olgusudur (Özel, 2004: 20).

İnanç Turizmi: İnananların, kutsal kitaplar ve din önderleri tarafından iletilen, dini gerekleri yerine getirmek ve kutsal mekanları görmek amacıyla, kutsal sayılan bu merkezlerde en az 1 gece konaklama yapmak ve belirli bir turizm olgusu oluşturmak suretiyle gerçekleştirdikleri ekonomik ve sosyal sonuçlar doğuran hareketler olarak tanımlanabilir.

Kültür Turizmi: Turistler seyahatleri sırasında deniz-kum-güneş üçlüsünün yanı sıra farklı ilgi alanlarına da yönelmeye başlamışlardır. Turistlerin bu farklı kültürleri görüp tanımak için yaptıkları seyahat ve konaklamalar “kültür turizmi” olarak adlandırılmaktadır. Dinlenme, eğlenme, sağlık, din, spor gibi etkenlerin yanında, kültür de insanların turizme katılma nedenlerinin arasında önemli bir paya sahiptir. Dünya Turizm Örgütü’nün verilerine göre, kültür turizmi en fazla gelişme gösteren turizm türleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle, önemli bir alternatif turizm türü

olan kültür turizminin geliştirilmesi özellikle, ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan sağlayacağı yararlar açısından önemlidir (Uygur ve Baykan, 2007: 30-33).

Bu turizm türlerinin dışında kişisel ilgi alanlarına hitap eden, hava sporları, mağara, av, dağcılık, akarsu-rafting, kuş gözlemciliği, su altı dalış, botanik, yat turizmi gibi turizm türleri de ortaya çıkmıştır. Özellikle ülkemiz için önemli olan İpek Yolu da bir turizm türü olarak kabul görmektedir. Son yıllarda turizmi geliştirmek adına yapılan çalışmalardan biri de, ülkemiz için önemli olan kış turizmini geliştirme ve tanıtma çalışmalarıdır.

1.2.5 Ziyaret Edilen Yere Göre Turizm

Ziyaret edilen yere göre turizm, iç turizm ve dış turizm olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç turizm, vatandaşların kendi ülkeleri içerisinde gerçekleştirdiği turizm hareketi olarak tanımlanırken; Dış turizm, ülkeler arası gerçekleşen turizm hareketidir. Yurt dışından gelen turistlerin oluşturduğu dış aktif turizm ve kendi vatandaşlarının başka ülkelere yaptıkları seyahatlerin oluşturduğu dış pasif turizm olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Kostak, 2007: 15).

1.3 Turizm Sektörü ve İşletme Türleri

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, turizm, dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve genişleyen sektörlerden biri haline gelmiş ve çoğu zaman diğer birçok endüstri gibi bölgesel veya ulusal kalkınma için bir araç olarak kullanılmıştır (Çımat ve Bahar, 2003: 2). Eralp'e göre (1983: 133) 3 ana sektörden oluşan ekonomi bir bütündür ve turizm onun içinde yer alır. Bu sektörler, doğal kaynakları işleyen birinci sektör, ikinci sektör olan sanayi ve son olarak hizmet sektörü olarak sıralanabilir. Hizmet sektörü içerisinde kendine yer bulan turizm sektörü, kültürel ve sosyo-ekonomik gelişmeyi hızlandırma, hizmet sektörünün yan kollarında üretim ile ülke genelinde istihdamı artırma, yabancı sermaye girişi ve döviz girdisi sağlama gibi yararları ile iktisadi kalkınmada oldukça önemli bir unsurdur (Önen, 2000: 1).

Turizm hareketlerinin başladığı yıllardan bu yana, küresel anlamda gelişim açısından önemli olan turizm sektörü, ülkelerin ekonomilerini canlı tutmak için yararlandıkları temel taşlardan biridir. Nitekim Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi (WTTC) 2009 verilerine göre sektör, 5.474 milyar ABD\$ hacme ulaşmış ve 2009 yılı dünya GSYİH'sinin %9, 4'ünü oluşturmuştur (Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency [ISPAT], 2010: 5). Ancak şüphesiz son

yıllarda yaşanan ekonomik krizler, savaşlar, ayaklanmalar birçok alanda olduğu gibi turizm gelirlerinde de daralma meydana getirmiş ve 2011 yılında küresel GSYİH'nin %9'unu oluşturmuştur. Yine de turizm bu %9'luk pay ile dünyanın en büyük endüstrilerinden biridir. Toplam GSYİH'de %11'lik paya sahip olan bankacılık sektörünün gerisinden gelse de, %8, 5'lik paya sahip olan otomotiv endüstrisini de geride bırakmıştır (World Travel&Tourism Council [WTTC], 2011: 3). Türkiye 2011 yılını 30 milyon turist ve 25 milyar dolar gelir ile kapatmış, dünya genelinde turist sayısında 7. turizm gelirinde ise 9. olmuştur ("30 Milyon Turist ve 25 Milyar Dolara Ulaştık", Milliyet, 27.12.2011).

Şüphesiz gelişmiş ülkelerin turizme verdikleri değer ortadadır. Aynı şekilde Türkiye ve benzer düzeyde gelişme gösteren ülkeler sıcak döviz girişi sağlayan, istihdamı ve Gayri Safi Milli Hasıla'yı arttıran, turizme yatırımı teşvik edici birçok yasa çıkarmıştır. Bunlardan en önemlisi, 1982 yılında çıkarılan Turizm Teşvik Kanunu'dur. Bu kanun ile beraber turizm yatırımlarının sayısı artmış, bugün bir turizm devi haline gelen Antalya ve çevre illerdeki turizm tesisleri faaliyete girmiştir. 2009 yılında toplam 95,3 milyar TL değerinde ekonomik faaliyet gerçekleştirmiştir. Ki bu rakam Türkiye'nin toplam GSYİH'sinin yaklaşık %10, 2'sine denk gelmektedir (ISPAT, 2010: 7).

Turizm sektörünün ekonomiyi canlandırma etkisinin diğer boyutu istihdam olanakları sağlayarak işsizlik oranını düşürmesidir. 2011'de dünya genelinde 98.031.500 kişiye direkt istihdam olanağı sağlamıştır. Bu rakam dolaylı istihdamlar da eklenince 254.941.000 kişiye, yani toplam istihdamın %8, 7'sine ulaşmıştır. 2012 yılında dünya genelinde direkt istihdamın 100.292.000 kişi olması beklenmektedir (WTTC, 2012a: 4). Türkiye için de benzer sonuçlar göze çarpmaktadır. 2011 yılında direkt olarak 509, 500 kişiye istihdam olanağı sağlanmıştır. Bu rakamın 2012 de %4, 4'lük büyüme ile 532, 000 kişiye, 2022 yılında ise 689, 000 kişiye ulaşması beklenmektedir (WTTC, 2012b: 4).

Turizm sektöründe sadece direkt istihdam rakamlarının bile bu denli yüksek olmasının yanı sıra, dolaylı istihdam oranları ile 2011 yılında 1.939.000 kişi turizm sektöründe görev almıştır. Türkiye toplam istihdamının %8, 1'ini oluşturan bu rakamın 2012 yılında 2.310.000 kişi ile %8, 3'e çıkması beklenmektedir. 2009 yılında 1,7 milyon kişi ile toplam istihdamın %7,2 sini sağlayan sektörün 2011

yılında ulaştığı nokta ortadadır. Bu gelişim uluslararası sıralamalara da yansımış, Türkiye 2011 yılında direk istihdam bakımından 181 ülke arasından 27'inci ve toplam istihdam bakımından 21'inci sırada yer almıştır (WTTC, 2012b: 4).

Ulaşım olanaklarının gelişmesi okyanus ötesi kültürlerinin birbirlerini tanımalarına olanak sağlamış, merak duygusu ve boş zaman birleşerek turizm hareketini doğurmuştur. Turizm ürünü üreten, döviz girdisini arttıran, istihdam sağlayan, milli gelire, ihracata etki eden turizm sektörü günden güne büyümektedir. Dünya çapında otel odası sayısı 12,7 milyona ulaşmıştır. 4,9 milyon otel odası ile ABD bu alanda birinciliğini korurken; Avrupa'nın toplamı 3,9 milyon otel odasına sahiptir (WTTC, 2011: 7). Türkiye her geçen yıl yatak kapasitesini daha da arttırmış ve 2010 yılı itibariyle toplam 882449 yatak kapasitesine ulaşmıştır (www.tursab.org.tr, 2011).

Tablo 2: Turizm İşletme Belgeli ve Turizm Yatırım Belgeli Tesislerin Sayısı (1966-2010)

Turizm İşletme Belgeli Tesisler				Turizm Yatırım Belgeli Tesisler		
Yıllar	Tesis	Oda	Yatak	Tesis	Oda	Yatak
1966	165	--	16151	291	--	23807
1971	337	--	32114	259	--	25619
1976	439	24983	47307	227	12802	26068
1981	529	30050	58242	278	15159	30291
1986	731	44342	92129	638	48615	101383
1991	1404	97260	200678	1987	158372	331711
1996	1866	145493	301524	1309	96592	202631
2001	1980	175499	364779	1240	107262	230248
2006	2475	241702	508632	869	123326	274687
2007	2514	251987	532262	776	112541	254191
2008	2566	268633	567470	772	113487	258287
2009	2625	289383	608765	754	103119	231456
2010	2647	299621	629465	877	114771	252984

Kaynak: www.tursab.org.tr, 2011

Konaklama işletmelerinin artması ile beraber artan yatak sayısı, gelen turist sayısını da arttırmıştır. Dünya Turizm Örgütü'ne göre (UNWTO) dünya çapındaki uluslararası varışlar 1990 yılından bu yana iki katına çıkmıştır. 1990 yılında 435 milyon olan uluslararası varış sayısı, 2000 yılında 675 milyona, 2010 yılında ise 940 milyona ulaşmıştır (WTTC, 2011: 2). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre 2012 yılının şubat ayında gelen yabancı ziyaretçi sayısında, bir önceki yılın aynı ayına göre %-7, 59 oranında düşüş yaşanmıştır (www.yigm.kulturturizm.gov.tr, 2012).

Gelen turistin ihtiyaçlarını karşılayacak, tatilini monotonluktan kurtaracak, konaklama harcamaları dışında turisti harcamaya yöneltecek ve dolayısıyla turizm gelirini arttıracak işletme kolları sektörün zorunlu bir ihtiyaı haline gelmiştir. Bunun sonucunda konaklama işletmelerinin yanı sıra alışveriş, rekreasyon, seyahat, yiyecek içecek işletmeleri gibi destekleyici işletmeler çoğalmıştır. Dolayısıyla sektörel eleman ihtiyaı sürekli artmakta ve turizm faaliyetlerinden gelen gelirin ekonomik anlamda değer kazanması ile birlikte sektörün önemi artmaktadır.

Hizmet üreten ve pazarlayan, birçok alanda doğrudan ve dolaylı iş kolları ile ülke ekonomisine katkı sağlayan turizm endüstrisinin artı yönlerini Goeldner ve Ritchie şöyle sıralamıştır (2006: 32-33): emek yoğun bir sektör olması nedeniyle vasıflı ve vasıfsız istihdam olanakları sağlar, ülke için gerekli olan döviz kaynağını oluşturur, gelirleri arttırır, gayri safi milli hasılayı arttırır, ekonomik çeşitliliğe yardım eder, kamu gelirlerini arttırır, yerel üretim artmasına yardımcı olur, gelir seviyesini arttırarak yaşam kalitesini ve standartlarını yükseltir, kültürel ufku genişletir, dil, din, sınıf, etnik köken, ırk, politik bariyerleri kaldırır ve bu alanda yapılan çalışma ve araştırmaları arttırır.

Tüm bu bilgiler ışığında turizm endüstrisi, değişik nedenlerle seyahat eden turistlerin, seyahatlerinin başlangıcından bitimine dek, zorunlu olan ulaşım, konaklama, yeme-içme ve isteğe bağlı gelişen rekreasyon, alışveriş gibi ihtiyaçlarını karşılayan, eş zamanlı üretim ve tüketime, emek yoğun özelliğe sahip faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanabilir.

Hizmet sektörünün içinde yer alan ve sürekli gelişen turizm endüstrisi, çalışan kadın sayısı bakımından en önemli sektörlerden biridir. Nitekim araştırmalar bu sektörde çalışanların kadınların oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yönetimde kadın temsilinin yüksek oranda olması beklenmektedir. Aslında bu gerçekleşebilir bir durumdur. Örneğin, yiyecek-içecek ve konaklama çalışanlarının %54', yöneticilerinin ise yaklaşık %44' kadındır (Costen vd, 2003: 1). 1990 yılında ABD'de yapılan bir araştırmaya göre dünyada her on beş kişiden biri turizm sektöründe çalışmaktadır. Ve bu işgücünün, yani ABD turizm işgücünün %52'sini kadınlar oluşurmaktadır (Oktik, 2001: 3).

ABD'deki Ulusal Restoran Derneği tarafından 1996 yılında açıklanan verilerde, ABD'de restoran çalışanlarının %52'sinin bayan olduğu görülmektedir.

Bir diğ er turizm merkezi Avusturya'da ise toplam turizm ç alışanlarının %60 ila %70'ini kadınlar oluşturmakta ve genellikle yiyecek ve konaklama sektöründe yoğunlaşmaktadırlar. Avustralya'da konaklama sektöründe ç alışan kadın oranı %58, Danimarka'da %62, Hollanda'da %52, İtalya'da %50, İspanya'da ise %42, 5'tir. Dünya turizm pazarında büyük öneme sahip Fransa'da bu oran %40 iken, Kanada'da %38 civarındadır (Boz, 2006: 54-56).

Tabi ki tüm ülkeler benzer bir tablo ç izmemektedir. Örneğ in Hindistan'da, otel ve restoran sektöründe halen erkekler toplam iş gücünün %90, 9'unu, kadınlar ise sadece %9, 1'ini oluşturmaktadır. 2001 rakamlarına göre Delhi'de otel ve restoranlarda 56780 erkeğ e karşılık olarak 3370 kadın ç alışmaktadır. Üstelik konuşulan çoğ u kadın yöneticinin genellikle satış, misafir ilişkileri, uçuş rezervasyonu, müşteri hizmetleri, kat hizmetleri ve muhasebe bölümlerinde ç alışmakta oldukları belirtilmiş ve turizm sektöründe mesleki ayrımın altı ç izilmiştir. Zaten cam tavan göstergelerini ortaya koymuş olan bu ç alışma, ayrıca katılımcılara cam tavanın varlığ ını sormuş ve katılımcıların %55'inden var cevabı almıştır (Centre For Social Research [CSR], 2009: 32-36).

Nitekim Türkiye'de de, turizm sektörünü de kapsayan hizmet sektörüne genel olarak bakıldığ ında benzer bir tablo göze ç arpmaktadır. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)'nün 2006 raporuna göre, Türkiye'de hizmet sektörü ç alışanlarının %44, 4'ü kadın %56,7'si erkek olmasına rağ men, kadın yönetici oranı %29,8 erkek yönetici oranı ise %70, 2'dir (Aydın vd, 2007: 313 aktaran Anafarta vd, 2008: 113).

Bir endüstri olarak ele alınan turizmin hızla gelişmesi, seyahat imkânlarının çoğ alması, insanların seyahat etme isteğ i ve yeni yerler görme merakı, bu alanda ihtiyaç duyulan konaklama, seyahat, yiyecek içecek iş letmelerinin sayısının artmasını sağlamıştır. İnsanların ihtiyaçlarındaki değ işim ve gelişim, var olan iş letmelerin de çeşitlenmesini gerektirmiştir. Turizm iş letmeleri, turistlerin seyahat ve konaklama ihtiyaçlarıyla, bunlara bağlı diğ er ihtiyaçlarının tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlamasını sağlayan ekonomik birimlerdir (Alaca, 1997: 10). Diğ er bir ifade ile turizm iş letmeleri, büyük ölçüde insan gücüne dayanan, turistlerin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet sağlayan ekonomik oluşumlardır.

Ağ rırlıklı olarak hizmet üreten turizm iş letmelerinin kendine özgü bazı temel özellikleri vardır. Ve bunlar şu şekilde sıralanabilir (Halis, 2009: 41-42) :

- Turizm işletmeleri büyük ölçüde insan gücüne dayanır.
- Turizm sektöründe çalışan tüm işletmeler, turizm hareketlerinin taşıdığı nitelik gereği birbirleri ile uyumlu olma, yakın bir iş birliği ve karşılıklı yardımlaşma içerisinde bulunma zorunluluğu vardır.
- Turizm bir hizmet endüstrisidir ve satılan hizmettir.
- Turizm işletmeleri ve özellikle konaklama işletmeleri günün 24 saati kesintisiz hizmet verirler.

Turizm işletmeleri Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2007 yılında gerçekleştirdiği Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi kapsamında, turistlerin temel ihtiyaçlarının karşılanması dikkate alınarak, seyahat işletmeleri, konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek- içecek işletmeleri, rekreasyon (eğlence - dinlence) işletmeleri ve alışveriş işletmeleri şeklinde sınıflandırılmıştır (MEB, 2007: 5).

1.3.1 Seyahat İşletmeleri

Geçmiş ilk çağlara dayanan seyahat olgusu insanların çeşitli sebepler öne sürerek bir yerden başka bir yere bir araç vasıtasıyla ya da yaya olarak yolculuk etmeleri olarak tanımlanabilir. 17. ve 18. yüzyılda "Grand Tur" adı ile gerçekleşen ilk turistik hareketler sonrası (Zengin, 2009: 47-48) dünyada kitle turizminin artması ile seyahat işletmelerinin gelişim göstermesi doğru orantılıdır.

Tur Operatörleri: Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) tur operatörlerini; " Seyahat ve turizm talebinin oluşmasından önce ulaşım, konaklama ve diğer turistik ürünleri birleştirerek gezici ve belirli bir merkezde konaklama amaçlı turlar düzenleyen ve bu turları belli bir ücret karşılığında sunan işletmeler" olarak tanımlamaktadır (MEB, 2007: 5).

Belirli bir tatil merkezine yapılacak seyahat için ulaşım, konaklama ve belirli diğer hizmetler dahil olarak, belirli tarihler için önceden planladıkları paket turları, doğrudan ya da aracı seyahat acentaları ile satışa sunmaktadırlar. Seyahat pazarı içerisinde çok önemli bir konuma sahip olan tur operatörleri, her yıl milyonlarca turistin, turizm hareketine katılmasını sağlarken, bu piyasada dönen milyarlarca Euro ve ABD dolarının da kontrolünü ellerinde bulundurmaktadırlar (Zengin, 2009: 64).

Seyahat Acentaları: Seyahat acentaları 1972 yılında, 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği yasası ile örgütlenmişlerdir. Dünya Turizm Teşkilatı (WTO) seyahat acentasının tanımını “Halka, seyahatler, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında bilgi sunma, belli bir komisyon karşılığında seyahat ve turizm ürünlerini belli fiyatlarla nihai tüketicilere satış yapmak üzere aracılık eden işletmelerdir.” şeklinde yapmıştır (MEB, 2005: 7).

Seyahat acentalarının temel görevleri tur düzenlemek, transfer hizmetleri vermek, rezervasyon hizmeti vermek, enformasyon hizmeti vermek, kongre ve konferans organizasyonları yapmak, turistik gezilere yönelik taşıma aracı kiralama, ulaştırma araçlarının bilet satış işlemleri, turistik tanıtım malzemesi satışı, motorlu ve motorsuz ulaşım araçları bulundurma ve kiralama, seyahat acentası ürününün satışı, seyahat sigortası işlemlerine aracılık ve diğer seyahat sektörü işlemleri şeklinde sıralanabilmektedir (Zengin, 2009: 58-59).

Türkiye’de seyahat acentaları 1618 sayılı “Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği” kanununa göre yaptıkları hizmetler göz önünde bulundurularak; tüm acentacılık faaliyetlerini yerine getirme hakkına sahip işletmeler olan A grubu seyahat acentaları; uluslar arası kara, hava, deniz ve demir yolu ulaşım araçlarının bilet satış ve rezervasyonu işlemlerinin yanı sıra, A grubu seyahat acentalarının hazırladığı tur organizasyonlarının da satışını gerçekleştiren B grubu seyahat acentaları; sadece yurt içinde, Türk vatandaşları için turlar düzenleyebilmekte ve bunun yanı sıra A grubu seyahat acentasının ürünlerini satabilmekte olan C grubu seyahat acentaları olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır (Zengin, 2009: 58).

Tablo 3: Yıllara Göre Toplam Seyahat Acentası Sayısı (1995-2011)

Yıl	Sayı	Yıl	Sayı
1995	2320	2004	4 493
1996	2 658	2005	4 878
1997	3 481	2006	5 165
1998	4 308	2007	5 184
1999	4 328	2008	5672
2000	4 354	2009	5751
2001	4 376	2010	6035
2002	4 465	2011	6399
2003	4 495		

Kaynak: www.tursab.org.tr, 2012

1.3.2 Konaklama İşletmeleri

Turizmi içine alan bilimsel bir tanımla; birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere, konaklama işletmeleri denir (MEB, 2006: 3).

Konaklama işletmelerinin oda sayıları, kuruldukları alanlar, yeme-içme ihtiyaçlarını karşılama yöntem ve olanakları, yerleşim düzenleri gibi etkenler göz önünde bulundurularak otel, motel, tatil köyü, pansiyon, oberj (dağ evi), kamping, apart otel, hostel gibi çeşitleri bulunmaktadır (Batman ve Soybalı, 2009: 93-116).

1.3.3 Ulaştırma İşletmeleri

Turizm, ulaştırma işletmeleri olmadan gerçekleşmesi mümkün olmayan bir harekettir. Özellikle teknolojik gelişmeler sayesinde ulaşım fiyatları düşmüş, yolculuk süresi azalmış, sağlanan konfor artmıştır. Bir yer değiştirme hareketi olan turizm olgusunda, turistlerin bu hareketi gerçekleştirebilmeleri için ulaşım araçlarına ihtiyaçları vardır. Teknolojinin sınır tanımayan hızlı gelişimi ulaştırma sektöründe de kendini göstermiştir (MEB, 2007: 20).

Ulaştırma işletmeleri hava yolları, kara yolları, deniz yolları, demir yolları olmak üzere 4 gruba ayrılmaktadır.

Hava Yolu İşletmeciliği: Kitlesele turizmin gelişmesinde büyük paya sahiptir. 2002 yılına dek serbest rekabete kapalı olan ve ulusal havayolu şirketi THY'nin tekeli altında bulunan havacılık sektörü, daha sonra yapılan yatırımlar neticesinde, 2010 yılında 5 hava yolu şirketi ve 270 uçak sayısına ulaşmıştır. Tüm bu gelişmeler sonucunda yolcu sayısı her yıl ortalama %8,5 oranında artış göstermiş ve 2002-2008 yılları arasında %25,2 gibi rekor bir büyüme gerçekleştirmiştir (ISPAT, 2010: 11-12).

Kara Yolu İşletmeciliği: Son yıllarda hava alanlarının yapımına hız verilmiş ve kapasiteleri arttırılmış olsa da, henüz birçok noktaya hava ulaşımı mümkün olmamaktadır. Gidilmek istenen bölgeye en yakın havaalanına ulaşan turistler, konaklayacakları bölgeye varmak için yine karayolunu kullanmak zorundadır. Ziyaret edilen bölgelerin karayolu ağının gelişmiş olması, ziyarete gelen kişinin konaklama tesisi dışında daha çok vakit geçirmesini ve bölgeye yakın gezilecek yerlere daha rahat gitmesini sağlar. Karayolları özellikle iç turizmde sıklıkla kullanılmaktadır. Kimi zaman kişisel araçları ile kimi zaman tur otobüsleri ile

gerçekleşen bu seyahatler, yol üzerindeki birçok tesise katkı sağlarken, turiste yol üzerindeki tüm turistik çekim merkezlerine uğrama ve görme şansı tanır.

Deniz Yolu İşletmeciliği: Geçmişten bu yana ulaşımda önemli bir yere sahip deniz taşımacılığı, günümüzde her türlü lüks imkana sahip büyük yolcu gemileri ve kişisel ilgi alanına giren yat turizmi ile popülerliğini korumaktadır. 4-5 yıldızlı yüzer otel olan kruvaziyer gemiler ile gerçekleştirilen kruvaziyer işletmeciliği, belli bir tarife ve uğrak çerçevesinde, konuğun tur sonunda gemiye bindiği limana geri getirilmesi hizmeti olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2007: 32).

Demir Yolu İşletmeciliği: İlk olarak şehir içi ulaşım aracı olarak kullanılan demir yolu, sonraki zamanlarda daha uzak yerleşim yerlerine yolcu taşımıştır. Bu durum toplu taşımaların ve dolayısıyla turizm olayının bir unsurunun gerçekleşmesini sağlamıştır. Zamanla eski popüleritesini kaybeden demiryoluna, teknolojinin gelişmesi ile birlikte başlayan yüksek hızlı tren seferlerinin de etkisiyle talep artmaya başlamıştır.

TUROB Türkiye 2011 istatistiklerine göre, 2011 yılında Türkiye'ye giriş yapan 31 milyon 456 bin 76 ziyaretçinin 21.788.642'si yani %69'u hava yolunu tercih etmiştir. Kara yolunu tercih edenlerin sayısı 6.995.851 olurken, deniz yolunu 2.619.426 kişi, demir yolunu ise sadece 52.157 kişi tercih etmiştir. (TUROB,2011)

1.3.4 Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Turistlerin zorunlu ihtiyaçlarından biri de yeme-içme ihtiyacıdır. Yiyecek içecek işletmeleri, genellikle seyahat eden kişilerin beslenme gereksinimlerini karşılamak ve belirli bir kar sağlamak amacıyla kurulmuş olan işletmeler olarak tanımlanabilir. Bu işletmeler konaklama tesislerinin bir parçası olabildikleri gibi, bağımsız olarak da kurulabilmektedirler (Demirkol, 2009: 133). Kültürlerin birbirini yakından tanıdığı bu yıllarda, farklı ülkelerde, farklı kültürlere özgü yiyecek içecek işletmelerinin sayısı da hızla artmaktadır.

Yiyecek içecek işletmeleri 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununa istinaden çıkarılan 2005 tarihli "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik" hükümlerine göre, lokantalar, kafeteryalar ve eğlence yerleri şeklinde üç gruba ayrılmaktadır (Demirkol, 2009: 138-139). Bu grupta restoranlar, barlar, kafeler, gazino ve tavernalar olarak sıralanabilir (MEB, 2007: 36-38).

1.3.5 Rekreasyon İşletmeleri

Yenilenme anlamına gelen “recreation” kelimesinden Türkçe’ye uyarlanan rekreasyon, turizm açısından genellikle eğlendirici faaliyetlerin tümünü ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Boş zamanları değerlendirme aktiviteleri olarak ifade edilen rekreasyon, yapay kurallar olmaksızın yapılan, fiziksel etkinliğe dayalı bir eğlence olarak da tanımlanabilir (www.tr.wikipedia.org, 2012). Rekreasyonel turizm ise, insanların boş zamanları boyunca, monotonluktan kurtulmak adına yaşadıkları çevreden, yaşam ritmi ve biçiminden bir süreliğine uzaklaşmaları, düşledikleri fırsatları değerlendirmeleri, özgürce hareket etmeleri ve kendilerini yenilemelerine olanak tanıyan, gönüllü olarak katıldıkları etkinlikler olarak tanımlanabilir (Örel, 2003: 64).

Örel’e göre (2003: 64-65) rekreasyonel turizm etkinlikleri, turizm hareketleri içinde en büyük grubu oluşturmaktadır ve piknikten doğa yürüyüşüne, derin su dalışından safariye, jimnastikten yeme içmeye dek her türlü kişisel aktivite bu grupta yer almaktadır.

Rekreasyon, yerel yönetimlerin sunduğu yüzme havuzları, kütüphaneler, sanat merkezleri, parklar ve küçük hacimli rekreasyonel faaliyet alanları, turizm destek hizmetleri gibi hizmetleri kapsadığı gibi; milli parklar, av alanları, kuş gözlem bölgelerini de kapsamaktadır. Bunların dışında kar amacı güden özel işletmelerin sunduğu aile eğlence parkları, konaklama tesisleri, animasyon işletmeleri, tatil kampları, sağlık ve iyileşme merkezleri, termal tesisler, sanat ve spor merkezleri, temalı parklar, milli parklar ve yeşil alanlar, müzeler, çiftlikler, disko, dans bar, gece kulübü, casino (oyun salonu) gibi eğlence merkezleri kış sporları ve kayak merkezleri rekreasyon hizmeti sunan işletmelerdir (Türkay, 2009: 267-278).

1.3.6 Alışveriş İşletmeleri

İnsanlar turistik gezi amaçlı ziyaret ettikleri bölgelerde, konaklama tesisleri dışında farklı işletme hizmetlerinden de yararlanırlar. Bu işletmeler hediyelik eşya satan işletmeler, kuyumcular, dericiler, halıcılar, butikleri, çeşitli marketler gibi sıralanabilir (MEB, 2007: 40).

İKİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

2. CAM TAVAN SENDROMU TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası artan işgücü ihtiyacını karşılamak üzere çalışma hayatında yer alan kadın nüfusu o günden bugüne sayısız engellemelerle karşılaşmış ancak pes etmemiştir. Nitekim son yıllarda ortaya konan uluslararası araştırmalar, çalışma hayatında kadın işgücünün çok düşük oranlarda da olsa artmaya devam ettiğini göstermektedir. Ayrıca çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı ile savaştan ülkelerin ve bazı uluslararası kuruluşların yürürlüğe soktuğu kimi politikaların olumlu etkisi devam etmektedir. Fakat tüm bu olumlu adımlara ve dünya işgücünün neredeyse yarısını kadınların oluşturmasına rağmen, üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın oranı dünya genelinde oldukça düşük bir seyir izlemektedir. Kadınların yüksek yönetimde bu kadar düşük oranlarda temsil edilmesinin nedenlerini araştıran birçok çalışma olmuştur. Bu çalışmalardan birinde kadınları engelleyen, fark edilmeyen ancak etkili bu bariyerler “cam tavan” olarak adlandırılmış ve literatüre kazandırılmıştır.

2.1 Cam Tavanın Tanımı

Pirelerin 30 cm yüksekliğinde zıplayabildiklerini gören bilim adamları onları cam fanusa koyar ve metal zemini ısıtırlar. Sıcaktan rahatsızlık duyan pireler, zıplayarak kaçmaya çalışır ancak her defasında kafalarını cam tavana çarpar ve düşerler. Camın ne olduğunu bilmeyen pireler kendilerini engelleyen ne olduğunu farkına varamadan sıcak zeminde zıplamaya devam ederler. Bir süre sonra pireler 30 cm den fazla zıplamamayı öğrenir ve zıpladıklarında kafalarını cama çarpmazlar. Deneyin ikinci aşamasında cam tavan kaldırılarak zemin tekrar ısıtılır. Pireler, bir önceki deneyde öğrendikleri şekilde 30 cm’den fazla zıplamaz ve kaçmaya çalışmazlar. Artık üstlerinde bir cam tavan yoktur, ancak kaçmaya cesaret edemeyen

pirelerin, zihinlerine yerleşen engeller vardır. Çünkü engelin ortadan kalkması, zihinden de kalması demek değildir. Bir kere zihne yerleşen engel, artık onu başaramayacağını düşünen kişiyi sürekli başarısızlığa götürür. İşte bu deney ile pirelerin yaşadıkları süreç, cam tavan olarak adlandırılmış ve kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlara ulaşmak için attıkları her adımda karşılaştıkları engelleri ifade etmek için kullanılmıştır (Durmuş, 2007: 3, Tanyeli 2008: 35).

İlk kez 1984 yılında Nora Frenkiel tarafından türetilen cam tavan terimi (Doğru, 2010: 70) bir başka kaynağa göre ilk kez 1986 yılında Wall Street Journal’da “Corporate Women” köşesinde (Güldal, 2006: 61) bir rapor yayınlayan Hyowitz ve Schelhart tarafından kullanılmıştır (Lockwood, 2004: 2). Hyowitz ve Schelhardt 1986 yılında, cam tavan metaforunu üst düzey yönetim seviyesinin altındaki kadınların üst düzey yönetim saflarına çıkmasını önleyen veya sınırlayan, örgütsel hiyerarşiler içindeki bir engeli tanımlamak için kullanmışlardır (Dreher, 2003: 542).

Federal Cam Tavan Komisyonu (FGCC) 1995 yılında cam tavanı “kadınları ve azınlıkları niteliklerine ve başarılarına bakılmaksızın, kurumsal merdivenin üst basamaklarına yükselmekten alıkoyan, henüz aşılamayan ve görünmeyen bariyerler” olarak tanımlamıştır (Murrell vd, 2008: 276). Bir diğer tanıma göre cam tavan, yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamıdır (Örücü, 2007: 118). Erçen (2008: 20) cam tavanı, sadece kadın oldukları için kadınları üst yönetim kademelerinden uzak tutmaya yönelik görünmeyen engellerin tamamı olarak tanımlarken; bazı sektörlerde hala kadınların yükseltilmesinde yazılı kuralların bulunduğunu belirten Özdemir (2009: 135) cam tavanı, çalışma yaşamında kadınlara erkekler ile eşit düzeyde yetki verilmemesi, eşit işe düşük ücretle çalıştırılması, karar alma ve politika belirleme süreçlerine eşit oranda dahil edilmemesi ve erkek egemen çalışma yaşamında ikinci sınıf muamele görmesi süreci olarak tanımlamıştır. Kadınlar ve azınlıklar için duvarlar ve tavanlar olduğu su götürmez bir gerçektir. Bu bariyerler farklı ırk ve etnik kökenden gelen bireylerin gelişim ve hareketlilik fırsatlarını engellemektedir (www.breaktheglassceiling.com, 2012).

Tüm bu tanımlamaların ışığında cam tavan; çalışma hayatı içerisinde, özel sektörde ve kamuda, kar amacı güden ve gütmeyen tüm kuruluşlarda, üst düzey yönetime ulaşmak isteyen kadınların, azınlıkların ve hatta erkeklerin bile karşılarına

çıkabilecek, görünmeyen ancak son derece etkili, aşılması güç veya imkansız bariyerler olarak tanımlanabilir.

Çalışma hayatında kadınların sıklıkla karşılaştıkları bu engellerin özellikleri de ilginçtir. Toplumsal önyargılar nedeniyle kadınların kariyer gelişimine mani olan bu kavramın anahtar noktalarını Connell şu şekilde sıralamıştır (Connell, 2006: 837-838):

1. Kadına karşı bir ayrımcılık vardır. (Üst yönetime eşitsiz giriş istatistiklerle kanıtlanmıştır. Geleneksel cinsiyet önyargıları ve otoritede kadına karşı var olan olumsuz yargıyı yansıtmaktadır.)
2. Bu ayrımcılık mantıksızdır. (Kadınların yeteneklerinin görmezden gelinmesine yol açan bu durum, mantıklı yönetim anlayışı ile çelişir.)
3. Örgütsel kriterler aracılığıyla üstesinden gelinebilir. (Örgütler cam tavanı ortadan kaldıracak ve her türlü terfi ve ödüllendirme de eşit davranışlar sergilenmesini sağlayacak politikalar oluşturabilirler.)

Literatürde çok farklı tanımlamalar bulunmakla birlikte, cam tavan metaforu kadının neden, güç, liderlik ve karar alma mekanizmalarında düşük oranda temsil edildiğini açıklamaya yardımcı olsa da, gerçekte neden var olduğu konusunda bir açıklama yapmamaktadır (Abidin vd, 2008: 160). Oysa bu durumu anlayabilmek için öncelikli olarak bakmamız gereken nokta eğitimidir. Gelişmekte olan ülkelerde okuryazar olmayan her üç kişinin 2'sini kadınların oluşturduğu, lise ve daha üstü eğitime sahip 15-24 yaş arası kadınların %39, 6'sının işsiz olduğu, eğitim gören 100 kadından sadece şanslı 2 kişinin yüksek öğrenim görebildiği ve Nobel ödülü sahibi yalnız 8 bilim kadınının var olduğu bir dünyada (Şener ve Torun, 2009: 452-453) kadınların eğitim seviyesi yüksek, kendine güvenen, sosyal iletişim ağlarında oldukça etkili erkek yöneticiler ile yarışmasını beklemek umutsuzluğa neden olan bir durum ortaya koymaktadır.

Yönetim literatüründe, organizasyonlarda farklı düzeylerdeki kadınların üst sıralara ilerlemelerini engelleyen darboğazları veya bariyerleri tanımlamak için kullanılan (Verstad, 1998: 409) cam tavan terimi, Amerika'da kadınların özellikle üst görevlere gelmelerinde görünmez bariyerlerin olduğunu belirleyen raporun başlığında da kullanılmıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana bariyerlerin varlığına

dikkat çeken raporda, tüm eşitlikçi düzenlemelere karşın hala varlığını sürdürmekte olduğu belirtilmiştir (Özdemir, 2009: 134). Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM) verilerine baktığımızda kadınların işgücüne katılım oranınının 1960'dan bu yana düştüğü görülmektedir. 1990'da %34,1, 2002'de %26,9, 2004'te %24,8, 2007'de %22,2'dir. Bugün öğretim elemanı kadroları içinde kadın oranı sadece %37'dir. Profesörlerin sadece %29'u kadındır, 130 üniversitenin sadece 13'ünde kadın rektör bulunmaktadır (Mercanlıoğlu, 2009: 38).

Tandon ve arkadaşları (2007: 332) popüler bir Kuzey Amerika deyimine haline gelen cam tavan teriminin, kadınların organizasyonların karar alma ve yüksek yönetim seviyelerinde sayısının azlığına işaret ettiğini belirtmişlerdir. Nitekim akademik anlamda cam tavan oldukça iyi belgelenmiştir (Williams, 2005: 91). Açıklanan rakamlar da bu görüşü destekler niteliktedir. Catalyst'in Nisan 2012 itibari ile açıkladığı rakamlara göre Fortune 500 şirketlerinde kadın CEO oranı %3,4; Fortune 1000'de ise %3,6'dır. Fortune 1000'de toplam 36 kadın Ceo ile cam tavanın varlığı bir kez daha gözler önüne serilmektedir. (www.catalyst.org, 2012) Oluşturulan kültürel şablonlar ve kurumsal bariyerler şüphesiz kadınların kapasitelerini tam olarak kullanmalarını engellemektedir. Üstelik çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığını yasaklayan sayısız kanuna rağmen, 10 üst düzey yöneticiden 9 tanesi hala erkektir (Castano vd, 2010: 343).

Cam tavanın tanımlarında da sıkça belirtildiği gibi, cam tavanın oluşumu genellikle orta kademeye kadar yükselen kadın yöneticinin üst kademeye çıkışını engelleyen görünmeyen yapay tavanlarla gerçekleşmektedir. Bu nedenle yönetim dünyasında kadın oranının arttığı gerçeği bir yana, bu kadınların sıklıkla orta kademedeki toplanmış olmaları dikkate alınması gereken bir durumdur. Örneğin sanayide kadın işgücünün konumunu inceleyen ve medeni durum ile yönetici ve işçi düzeyinde olmanın birbirinden bağımsız olduğunu ileri süren bir araştırmada, ankete katılan 250 kadının %32'sinin orta ve üst düzey yönetici olduğu geriye kalan büyük çoğunluğun (%68) herhangi bir idari görevi bulunmadığı belirlenmiştir (Akalp vd, 2009: 556-558).

Yapılan araştırmalar, kariyer gelişiminde önemli bir yere sahip olan mesleki eğitimlerden, kadınların yeterince yararlanamadığını ortaya koymaktadır. Gjerde (2002) çalışmasında, kadınların erkeklerden daha düşük oranda terfi fırsatlarından

yararlandığı iddiası üzerinde durmuş ve 1984 -1989 yıllarına ait verilere dayanarak eğitim (training) ve yetenek faktörlerini incelemiştir. Tahmin ettiği gibi ve literatüre uygun olarak sonuçlar, kadınların terfi imkanlarının daha az olduğunu, çünkü kadınların terfi zamanlarında erkeklerden daha az uygun görüldüğünü ve eğitim (training) olanaklarından daha az yararlandığını ortaya koymuştur (Gjerde, 2002: 447-456). Bilimoria ve arkadaşları 2008 yılında benzer bir yargıya varmış ve ABD şirketlerinde kadınların üst yönetim pozisyonları için erkeklerden daha az uygun olduğunu ve kadınların yüksek ücretli yönetim pozisyonlarında temsilinin yeterince gerçekleşmediğini belirtmişlerdir (Bilimoria vd, 2008: 424).

Cam tavanı ortaya çıkaran en önemli etkenlerden biri de, kadının toplumsal alışkanlıklar gereği genellikle tek başına üstlendiği ev-aile sorumluluğudur. Kadının kariyer gelişimi için gereken zamanı, çocuk bakımı, temizlik, yemek gibi aktivitelere harcaması terfi imkanlarından yararlanamamasına neden olabilmektedir. Ayrıca kadın çalışanların evlilik ve çocuk bakımı gibi nedenlerle işe ara vermeleri veya eş ve ailenin çalışmasına olumsuz bakması gibi nedenlerle kariyerlerini tamamen bitirme yoluna gidebilmektedirler. Kadının kariyer geliştirmesini engelleyen ve yardım eden faktörleri belirleyen başka bir çalışmada, kadının toplumsal yaşamda bulunduğu konuma uygun olarak gelişen dört tema saptanmıştır (Zyl ve Roodt, 2003: 14):

- 1- Erkek kariyer modeline dayalı kültür ve örgüt değerleri (uzun çalışma saatleri, vs).
- 2- Aile bakım ve sorumlulukları ile organizasyonun buna karşı tutumu (kariyer geliştirme üzerinde çocuğun negatif etkisi vardır).
- 3- Tecrübe geliştirme ve eğitim eksikliği (güvenilir performans yönetim sistemi ve mentor eksikliği).
- 4- Özgüven eksikliği (ev ve iş hayatını dengelemek için gerekli olan destekleyici bir iş ortamının bulunmaması ve yetersizlik hissi).

“Cam tavan” fenomenini açıklamaya çalışan bir diğer düşünce, erkeklerin kadınlardan daha iyi bir yönetici olduğudur. Bu düşünceyi test etmek için yapılan araştırmalar genellikle, inisiyatif kullanma biçimi, astlarının durumunu göz önünde bulundurma, astları memnun etme ve etkin bir liderlik olmak üzere 4 sonuca odaklanmıştır (Karlı, 2005: 47-48). Türk bankacılık sektöründe çalışan kadın ve

erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bir çalışma, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla yeniliklere daha açık, risk almaya daha istekli olduklarını ve yeni proje ve fikirleri daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. Kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik becerisi açısından farklılık bulan yöneticilerin çoğu, kadın yöneticileri insani beceriler açısından erkeklere nazaran daha üstün, işe ve genel performansa yönelik beceriler açısından ise erkek yöneticileri daha yüksek değerlendirilmiştir (Uzun, 2005: 80-83). Fakat liderlik ile ilgili yapılan bu çalışmaların sonuçları tutarsız ve çelişkilidir. Çünkü araştırma sonuçlarının bir kısmı liderliğin cinsiyete göre fark etmediğini ifade ederken, bir diğer kısmı kadın ve erkekler arasında liderlik farkı bulunduğunu ileri sürmektedir (Karlı, 2005: 47-48).

Üstelik kadınların erkeklerin bu görüşüne katılmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Tandon ve arkadaşlarının (2007: 331-336) yaptıkları çalışmalarında 1063 kadın katılımcının %62'si erkeklerden daha iyi bir lider olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %67'si kariyerlerinde erkeklerden daha çok bariyer hissettiklerini, %64,7'si eğer eşlerinin kariyeri kadınınkinden daha iyiye evliliklerin daha mutlu olabildiğini ifade etmişlerdir.

Cam tavanın varlığını 3 ülkede birden araştıran Baxter ve Wright (2000: 275-294) ABD, Avustralya ve İsveç'te cam tavanın varlığına rastlamış ve ilginç bir bulguya daha ulaşmıştır. Buna göre, İsveç ve Avustralya'da cam tavanın, orta yönetimdekileri tepedekilerden daha çok etkilediği ve bu kadınların düşük seviyeden orta yönetim seviyesine gelmekte daha dezavantajlı olduklarına karar vermişlerdir.

Örücü ve arkadaşlarının, Balıkesir ilinde, kadınların liderlik özelliklerinin, erkeklerin engellemesinin, kraliçe arı sendromunun ve iş-aile sorumluluklarının cam tavan oluşumuna etkisini araştırdıkları çalışmalarında şu bulgular saptanmıştır (Örücü vd, 2007: 124-132):

- Araştırmaya katılanların %60, 5'i kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal yapıya sahip olmalarının, kariyer ilerletmelerini engellediği görüşüne katılmaktadır. %58'i kadın okur-yazar oranının düşüklüğünü neden olarak göstermiştir. %71, 5'i erkek egemen toplumun, %71'i ailevi sorumlulukların cam tavanı oluşturan bir etken olduğuna inanmaktadır.

Katılımcıların %54'ü kadınların birbirlerini çekememelerini cam tavan nedeni olarak görmüştür.

- Kadınların yöneticilik yapmayı erkekler kadar istemediği görüşüne %58 katılmamış, %12,5 ise kararsız kalmıştır. Bu durum erkeklerin kadınların yöneticilik yapmak istemedikleri için yükselmedikleri iddiasını çürütür niteliktedir.
- Araştırmanın bir diğer ilginç sonucu, kadınların erkeklerin görüşünden farklı olarak, kariyer gelişimlerine erkeklerin engel olduğunu düşünmeleridir.

Cam tavanın kökeninde cinsiyete dayalı engellemelerin olduğu araştırmalar tarafından ortaya konmuştur (Lockwood, 2004: 3). Genellikle örgütün cinsiyetçi tutumundan kaynaklanan bu engeller, erkek egemen örgütlerde kadınların iş çevrelerinden rahatsızlık duymalarına ve kariyer gelişimleri için gerekli olan iş tatminini kaybetmelerine neden olmaktadır.

Tablo 4: Cam Tavanı Oluşturan Cinsiyete Dayalı Bariyerler

Cinsiyete dayalı bariyerler	
<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt politikaları ve uygulamaları • Eğitim ve kariyer geliştirme uygulamaları • Terfi politikaları • Örgüt kültürünün gücü • Üst yönetimde varılan tokenizm 	<ul style="list-style-type: none"> • Davranışsal ve kültürel açıklamalar • İletişim stilleri • Stereotipler • Tercih edilen liderlik stilleri • Geçerli statüko (old boy networks)

Kaynak: (Lockwood, 2004: 3)

Cam tavan sendromu sadece kadınları değil, toplumdaki farklı ırk ve kültürden insanları da etkilemektedir. Çalışmalar Afrika kökenli Amerikanların çalışma yaşamlarında destek azlığı, mentor eksikliği, iletişim ağlarına katılamama, başarı planlaması gibi yapısal faktörler ve zararlı, basmakalıp ayrımcılık gibi kişisel ve kültürel etkiler tarafından engellendiğini ortaya koymuştur (Palmer & Johnson-Bailey, 2005 aktaran Brooks ve Clunis, 2007: 234).

Peki, cam tavan fenomeni turizm sektöründe de geçerli midir? Bu alanda Antalya'da faaliyet gösteren 78 adet konaklama işletmesinden 151 kadın yöneticinin katılımıyla, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin cam tavanın varlığına ve kariyer engellemelerine ilişkin algılarını ölçmek ve hangi kariyer engelinin daha fazla etkilediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada saptanan bazı bulgular şu şekildedir: katılımcı kadın yöneticilerin %62'si bekar, %6'sı üst düzey, %94'ü orta düzey yöneticidir. En yüksek oranda çalıştıkları alan

%36 ile kat hizmetleri, %30 ile satış & pazarlamadır. Yöneticilerin %74,2'si her zaman ve sık sık cam tavanın varlığını algıladıklarını belirtmişlerdir. %78,8'i ücret açısından, %70,9'u ise eğitim açısından sık sık erkeklere göre ayrımcılığa uğradıklarını belirtmişlerdir. %59'u işi ve aile rolleri arasında mücadele etmekte zorlandığını belirtmiştir. %74,2'si kariyerlerinde ilerlemek adına birçok fedakarlık yaptığını belirtmiştir. %56,9'u ailelerine yeterince zaman ayıramadıkları için suçluluk duyduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların sadece %39,7'si danışma ihtiyacı duyduğunda başvurabileceği birisinin varlığından söz etmiştir. Yetenek ve becerilerin gösterilmesi ve iş ile kişisel bağlantıları arasında denge kurmada yardım alınması konusunda ise mentore sahip olanların oranı %20'lere düşmektedir. Kadınların önyargılardan etkilenme oranları şu şekildedir: %70,8 “kadınların kurumlarına bağlılığı güçlü değildir”, %61,7 “kadınlar zorluklar karşısında dayanıklı değildirler”, %60,2 “kadınlar erkekler kadar yetenekli değildirler”, %59,6 “kadınlar iş yerindeki çatışmaları önleyemez”, %51 “kadınların risk almaya hazır olmadıkları önyargısı”. Basmakalıp yargılar, rol çatışması, ayrımcılık, iletişim ağlarına dahil olamama ve rehberden yoksun olma cam tavan algısını arttırmaktadır. Evli olan katılımcıların cam tavan varlığını daha yoğun algıladıkları görülmüştür (Anafarta vd, 2008: 120-130).

Aydın ve arkadaşlarının (2007) otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin, üst ve tepe yönetimine çıkarken karşılaştıkları engelleri ve nedenlerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, cinsiyet ayrımcılığı değişkeninin boyutlarını oluşturan sorulara katılım dikkat çekici ölçüde gerçekleşmiştir: “Otel işletmelerinde üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.” ifadesine katılanların oranı %67,2 ile oldukça yüksek olarak gözlemlenmiştir. “Erkekler kadınlardan tarafından yönetilmek istemez.” ifadesine katılanların oranı %61,8'dir. “Kadınlar üst kademelere çıkmak için daha fazla çalışmalıdır.” yargısına katılım %73,4 olmuştur. Kadınların yeteneklerine göre daha düşük pozisyonlarda çalıştırıldığı düşüncesine katılım %50 şeklinde, terfi için kadınlara daha fazla fırsat tanındığı fikrine katılmayanların oranı %85,5 olmuştur. Tüm bu sonuçlar ışığında cam tavanın varlığına olan inanç yansıtılmıştır (Aydın vd, 2007: 314-315).

“Hp'nin Ceo'su kadın, eski first lady şu anda ciddiye alınan önemli bir senatör, yönetim kademelerinde ciddi sayıda kadın var. Kadınlar düzenli olarak uzay mekiğine kaptanlık ediyorlar. Raporlar değişiklik gösterebilir ancak görünen o ki ABD şirketlerinin yönetim kademelerinin %40-50 civarını kadınlar oluşturuyor. Peki, Amerika'da cam tavan kavramı artık ölü bir konu mudur?”

Peters ve Kabacoff (2002) raporlarına bu cümlelerle başlamakta, fakat verdikleri tüm bu olumlu örneklere rağmen cam tavanın ortadan kalktığına inanmamaktadırlar. Çünkü alt ve orta kademe kadın yöneticilerin sayısında kayda değer bir artış olsa da, yüksek düzey idareci pozisyonlarında çok küçük bir yüzdeye sahip olduklarını ifade etmektedirler. Dahası yönetim ve denetim pozisyonlarındaki kadınlar aynı seviyedeki erkek meslektaşlarının kazandığı her dolara karşı sadece 69 sent kazanmaktalar. Tüm bunların yanında, literatüre kazandırılan yeni bir kavram olan “glass border” cam duvarlar kavramı ile kadınların cam sınırlara maruz kaldığı da ortaya çıkmıştır. Üstelik ABD firmalarında yurtdışı görevlendirmelerinin sadece %15’i kadınlara verilmektedir (Peters ve Kabacoff, 2002: 1). Benzer bir görüşe sahip olan Zamfirache’ye göre (2010: 184) cam tavan hala kırılmaktan uzaktır. Özellikle medya cinsiyet kalıplarını sürdüren en önemli faktördür. Örneğin siyasi kampanyalarda medyanın kadın adayların, imajları açısından olumsuz rolleri bulunmaktadır. Medya belki de ilginç bir hikayeye ihtiyaç duyduğundan, adayın kalitesine odaklanmak yerine cinsiyetine odaklanmayı tercih etmektedir.

1980’lerde türetilen cam tavan metaforundan sonra, kadınların organizasyonlarda kariyer gelişimini engelleyen yeni bir form ortaya çıktığını belirten Bendl ve Schmidt “firewall” kavramını araştırmışlardır. Onlara göre kadınları organizasyonlarda engelleyen tek kavram cam tavan kavramı değildir. Kadınlar organizasyonun her aşamasında ayrımcılığa uğramaktadırlar. Cam tavan kavramı hala üst düzeydeki ayrımcılığı açıklasa da, organizasyonlardaki diğer ayrımcılık süreçlerini anlayabilmekte başarısız olanlar için firewall kavramı açıklayıcıdır (Broadbridge vd, 2010: 479).

Daily ve arkadaşları (1999: 96) Fortune 500 şirketlerinde yönetim kurullarında yer alan kadınları 10 yıl önceki durum ile kıyaslamışlardır. Araştırmalarında, yönetim kademelerindeki kadınların, geçen bu süreçte sayısının arttığını iddia etmişlerdir. Nitekim ortaya konan rakamlar, bu tezlerini ispatlamıştır. Çünkü Fortune 500 yönetim kurullarında 1987 yılında %11,5 olan kadın oranı, 1996 yılında %11, 7’ye yükselmiştir. 1987 yılında 287 Fortune 500 şirketinin %42, 6’sı kadın yönetim kurulu üyesine sahipken bu oran 1996’da %81, 2’ye çıkmıştır. Peki, Fortune 500 şirketleri bu on yıl içerisinde daha çok kadın Ceo’ya sahip olmuş mudur? İşte yanıtı değişmeyen soru bu olmuştur. Çünkü 1987 yılında da, 1996 yılında da Fortune 500 şirketlerinde sadece 2 kadın Ceo bulunmaktaydı.

Üst düzey kadın yöneticilerin sayısının son yıllarda artış gösterdiği araştırmalarla ortaya konmaktadır. Ancak gerçekten bu kadınlar ne zaman ve hangi amaçla terfi ettiriliyorlar? Cam tavan gerçekten kırılmaya başladı mı? İşte bu soruların cevabını ararken “glass cliff” metaforu ile karşılaşılmaktadır. Son yıllarda kadın yöneticileri ilgilendiren metafor sayısı artmakla birlikte, glass cliff (cam uçurum) üzerinde durulması gerekenlerden biridir. Toplumsal cinsiyet alanında çalışmalarıyla tanınan Michelle Ryan ve Alex Haslam, başarısızlığa uğramış işletmelerin, kaybedileceğine emin olunan işlerin veya büyük risk taşıyan projelerin bilerek ve isteyerek kadınlara verildiğini ileri sürmüşler ve bunu literatüre “Glass cliff” kavramı ile kabul ettirmişlerdir. Cam tavanı kırılır gibi gösteren bu kavram şüphesiz cam tavan konusu ile yakından ilgilidir. Bu kavram sayesinde yüksek yönetimde sayısı artan kadınlar, araştırmaların cam tavan kırılıyor sonucuna varmasına neden olmaktadır. Bu kavramın ortaya çıkarttığı rakamlar araştırmalara büyük bir yanılgı yaratabilir. Cam tavan genellikle başarılı olamayacağı baştan bilinen veya büyük risk taşıyan projelerde ortadan kalkmaktadır. Kadınların organizasyonların liderlik pozisyonlarına başarılı zamanlardan ziyade kriz zamanlarında geçirildiğini ifade eden bu kavrama göre, şirketler başları dertte ise kadın yönetici seçmektedirler (Bruckmuller and Branscombe, 2010: 433).

Peki, neden kriz zamanlarında kadınlar tercih edilmektedir? Erkekler karar almada daha yetenekli, daha akılcı, daha sakin vs. olduklarını iddia ederken, bu tercih neden? Bruckmuller and Branscombe (2010: 433-449)’e göre, kadınlar kariyer hedeflerinde kendilerini bir anda, tehlikeli liderlik pozisyonlarında bulmaktadırlar. Bunun sebebi kadınların birçok yetenekli yönetici arasından tercih edilmesi değil, aynı zamanda artık erkeklerin bu işe uygun olmamasıdır. Şüphesiz burada çifte ironi söz konusu olmaktadır. Kadınların liderliği ellerine almaları, işverenlerin kadınların bu liderliği hakkettiklerini düşündükleri için değil, erkek yöneticilerin bu işi artık yapmak istemeyeceği için gerçekleşmektedir.

Yeni araştırmalar organizasyon kriz dönemlerindeyken kadınların liderlik pozisyonlarına atanmalarının erkeklere göre daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak da kadınlar liderlik pozisyonlarında bir cam uçurum ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Ryan vd, 2010: 56). Bariz ortada olan durum şudur ki, kadınlar zaten kırmak için çaba harcadıkları cam tavanın yanı sıra, cam asansör

bağlantılarına sahip olamamakta ve bu olumsuz durumlara ek olarak cam uçurum riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Ryan ve Haslam, 2005: 88).

Ryan ve arkadaşlarının (2010: 61) Birleşik Krallık'ta bir politika sınıfında 80 lisans öğrencisi ile gerçekleştirdikleri araştırmada, adayın cinsiyeti ile koltuk kazanabilme olasılığı arasında ilişki saptanmıştır. Tablo 6'dan da anlaşılacağı üzere, eğer koltuk kazanılabilirliği yüksek ise erkek adaylar tercih edilmekte, düşük ise kadın adaylara fırsat verilmektedir. Araştırmacılar bu fırsatların ortaya çıkardığı bazı olumsuz durumlardan da söz etmişlerdir. Eğer bu kadınlar kendilerini liderlik pozisyonlarında bulurlarsa ve başarısız olurlarsa (ki konumları güvencesiz olduğundan bu risk yüksektir) atanmalarındaki elverişsiz koşullar göz ardı edilerek kendilerini suçlayabilmektedirler. (Ryan ve Haslam, 2005: 88) Başarısızlık hissini ortaya çıkardığı olumsuz ruhsal durum sonucunda kariyerlerini bitirme kararı dahi alabilmektedirler. Kadınların karar mekanizmalarına katılımlarının desteklendiği bu dönemlerde şüphesiz istenilen bir durum değildir.

Tablo 5: Aday Fonksiyonu Olarak Cinsiyet ve Koltuk Kazanabilirliğe Göre Katılımcıların Cinsiyet Tercihleri

Aday Cinsiyeti	Kazanabilirlik		
	Yüksek	Düşük	Ortalama
Kadın	%25.7	%68.4	%47.9
Erkek	%74.3	%31.6	%52.1

Kaynak: Ryan vd, 2010: 61

Bu konuda yapılan başka bir araştırmada ise Adams ve arkadaşları (2009: 1-12) 1992-2004 yılları arasındaki Ceo atamalarının verilerini kullanarak glass cliff durumunun yaşanıp yaşanmadığını saptamaya çalışmışlar ve ABD şirketlerinde kadın Ceo'ların glass cliff problemi yaşamadığı sonucuna ulaşmışlardır.

2.2 İşletmelerde Cam Tavan Göstergeleri

Kariyerlerinde yükselmeyi hedefleyen çalışanlar, genellikle farklı şekillerde engellemelere maruz kalmaktadırlar. Bu engellemeler direkt olarak görülebildiği gibi, dikkat çekmeyen hareket ve uygulamalar şeklinde de kendini gösterebilir. İşletmeler açısından cam tavanın varlığı araştırıldığında, cam tavanı ortaya koyan birkaç önemli kavram saptanmıştır. Bunlar işyerinde benzer pozisyonlardaki benzer işleri yapan kişilere farklı ücret politikalarının uygulanması şeklinde gerçekleşen cinsiyete dayalı ücretlendirme, kadın ve erkeklerin farklı meslek veya pozisyonlara

yönlendirmesi ile oluşan mesleki ayırım ve toplumun her alanında gerçekleşen ve cam tavanın en önemli nedenini oluşturan cinsiyet ayrımcılığıdır.

2.2.1 Cinsiyete Dayalı Ücretlendirme

Kadınların işgücünde oranının giderek yükselmesine rağmen, ödemede eşitsizlikler hala var olmaya devam etmektedir. Bu nedenle cam tavan tartışmalarında önde gelen konulardan biri ücret eşitsizliğidir (Lockwood, 2004: 4).

Ücret, kadını toplum içinde görünür kılan, birey olmasını ve her alanda eşitliğini etkileyen bir kavramdır (Parlaktuna, 2010: 1217). Kadının iş dünyasına atılmasıyla birlikte, erkekte daha düşük ücret alması dikkat çekici bir konu olmuştur. Kadınların ucuz işgücü olarak algılanması ve genellikle yarı zamanlı ve düşük statülü işlerde çalışmaları onları erkeklerden daha az kazanan çalışanlar haline getirmiştir. Budak ve Mayatürk'e göre (2008: 8), düşük seviyeli eğitim ve beceri, iş değiştirmelerin sıklığı, kısa süreli çalışma saatleri gibi açıklamalarla kadın ücretleri erkek ücretlerinden düşük tutulmuştur. Şüphesiz kadın işçilerin verimlilikleri dışında birçok faktör, ücretlerinin belirlenmesinde etkiye sahiptir ve bu durum ücret ayrımcılığı olarak değerlendirilmektedir (Özkan ve Özkan, 2010: 91).

“Cinsiyete dayalı ücretlendirme kadın ve erkek arasında kayda değer ücret farkına sebep olabilir mi?” sorusunu araştıran kimi çalışmalar, kadın ve erkek arasında bir ücret farkını tespit etmiş fakat bu farkın giderek kapandığını iddia etmiştir, kimi araştırmalar ise bu ücret farkının giderek arttığını belirtmişlerdir (Öğüt, 2006: 62). Örneğin Alkadry ve Tower (2006: 888-893) ABD’de tüm koruyucu yasa ve değişmelere rağmen, kadın ve erkek arasındaki ücret eşitsizliğinin ortadan kalkmadığını belirterek, online ortamda 1600 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, benzer pozisyonlardaki ödemelerde hala en temel rolü oynayan etkenin toplumsal cinsiyet olduğunu ortaya koymuşlardır. Pozisyonlara göre ödeme eşitsizliğinin sıralandığı tablo 6’da bu durum açıkça görülmektedir.

Sayısız çalışma ve rapor kadın ve erkek arasındaki gelir farkını ortaya koymaktadır. Üstelik bu fark, benzer organizasyonlarda, benzer pozisyonlarda bulunsalar dahi gerçekleşmektedir. [Örneğin, 2002’de kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki erkek CEO’ların aldığı toplam ücret 147, 085\$ iken, kadın CEO’lar ortalama 98, 108\$ kazanabilmişlerdir (Lockwood, 2004: 3).]

Alkadry ve Towel (2007) yılında online ortamda 385 şef pozisyonundaki katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, bir önceki çalışmalarını ile uyumlu sonuçlar saptamışlardır. Verilere göre, erkek katılımcılar yıllık ortalama \$81, 730 kazanırken, kadın katılımcılar yıllık \$70, 302 kazanmışlardır (Alkadry ve Towel, 2011: 741).

Tablo 6: Pozisyonlara Göre Ödeme Eşitsizliği

	Primler dahil ortalama erkek maaşı	Primler dahil ortalama kadın maaşı	Kadının gelirinin erkek gelirinine oranı %
Satın alma biriminin başındaki yöneticiler	\$70, 741	\$61, 164	86.5
Müdür ve şefler	\$58, 809	\$51, 323	87.3
Kıdemli satın alma çalışanları	\$48, 030	\$45, 812	95.4
Çalışanlar	\$45, 262	\$39, 474	87.2
Teknisyenler, uzmanlar ve asistanlar	\$49, 318	\$42, 689	86.6
Tüm sınıflandırmalar	\$58, 106	\$47, 712	82.1

Kaynak: Alkadry ve Towel, 2006: 893

Bu alanda yapılan bir başka araştırma yaş ilerledikçe aradaki kazanç farkının arttığını ortaya koymaktadır. Amerikan İşgücü İstatistikleri Bürosu (BLS), 2002 yılında 45-54 yaş aralığındaki kadın ve erkek çalışanlarda daha çok ücret farklılığı olduğunu, kadınların erkeklerin kazancının sadece %75'ini kazanabildiklerini belirtmiştir. Buna karşılık rakamlar, genç kadınların gelir eşitsizliğinde arayı kapatmaya başladığını göstermektedir. 16-24 yaş arası kadınlar 1979'da erkek kazancının %68'ini kazanırken, 2000'de bu oran %82'ye çıkmıştır (Lockwood, 2004: 5).

Kadın Araştırma Merkezi'nin (WRC) 2010 rakamlarına göre ise, 24 yaş grubundaki kadın mezunlar, erkeklerden %15 daha az kazanırken; 41-45 yaş aralığındaki kadınlarda bu oran %40, 5'e ulaşmıştır (Women's Resource Center [WRC], 2010: 19). Sampson ve Moore (2008: 326) çalışmalarında erkeklerin kadınlardan daha yüksek kazanç elde ettiklerini, kadınların \$67, 271'lik kazancına karşılık, erkeklerin 86, 265\$ kazandığını saptamışlardır. Bir internet sitesinin yayınladığı oranlara göre ise Amerika'da dinlenme ve eğlence sektöründe, tam zamanlı çalışan erkek yöneticilerin kazandığı her \$1'a karşı, tam zamanlı çalışan

kadın yöneticiler 1995 yılında 83 sent kazanırken bu rakam 2000 yılında 62 sente gerilemiştir (www.breaktheglassceiling.com, 2012)

Fana ve Sakellariou (2010: 35-54) çalışmalarında Tayland'da kadın ve erkek arasındaki ücret eşitsizliğini araştırmışlardır. Singapur, Filipinler ve Sri Lanka gibi diğer Asya ülkelerine benzer şekilde, erkek ücretlerinin kadın ücretlerinden ortalama %50 daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir.

Peki, rakamlara yansıyan bu ayrımcılık hangi nedenler ile ortaya çıkmaktadır? Ortaya çıkan ücret ayrımcılığının farklı sebepleri olmakla birlikte, ilk sebep kadın işgücünün düşük ücretli kurum ve kuruluşlara yönelmesinden kaynaklanmaktadır. İkincisi, aynı işi yapmalarına rağmen erkeklerden daha düşük ücret almaları (işten kaynaklanan ücret ayrımcılığı); üçüncüsü, kadınların gerekli nitelikleri taşımasına rağmen, erkek işi olarak adlandırılan sektörlerde, erkeklerin egemen olması nedeniyle daha düşük ücret almaları (değersel ayrımcılık) dır (Petersen vd, 1997: 199 aktaran Özkan ve Özkan, 2010: 96).

Kadınlar toplumsal yapıdan kaynaklanan engellemeler sebebiyle uzun yıllar işgücüne katılamamış, eğitime yeterince yönlendirilmemişlerdir. Bu olumsuz şartların doğurduğu bir sonuç olarak, kadınlar genellikle daha düşük ücret ve statüye sahip mavi yakalı işlerde yoğunlaşmışlardır. Örneğin, kırsaldaki çoğu kadın ücretsiz aile işçisi olarak veya korunmasız ve istikrarsız işlerde, düşük ücretli olarak çalışmaktadır (ILO, 2010). Dolayısı ile üst düzey yönetici kadroları için gereken asgari niteliklere sahip olan kadınların oranı erkeklere nazaran oldukça düşük kalmış ve bu durum kadınları karar mekanizelerinden uzaklaştırmıştır. Özkan ve Özkan'ın (2010: 91-104) yaptığı, kadınlara yönelik ücret ayrımcılığı isimli çalışmada, ücret ayrımcılığında politik, dinsel, kültürel, işverene yakınlık gibi faktörlerin yanında en çok öne çıkan cinsiyet faktörü olmuştur. Yeterli eğitime ve tecrübeye sahip olamayan kadınların sadece işgücü piyasasındaki boşlukları doldurduğu ve bu nedenle düşük ücrete ve geçici işlere razı olduğu belirtilmiştir.

Kadınların temel görevinin aile ve çocuk bakımı olduğu görüşü, çoğu kadını çalışma hayatından uzaklaştırmış, geri kalanları içinde çeşitli engellemeler ortaya çıkarmıştır. Amerika Devlet Muhasebe Dairesi (GAO) yayınladığı rapora göre, eşit ödemeler ve kariyer gelişimi üzerine yapılan çalışmalar, ne kadın ve erkek arasındaki ücret farklılığının önemini, ne de niçin var olduğunu açıklamamaktadır. Bu nedenle

raporda kazanç farklılığını oluşturan, sürdüren ve katkıda bulunan faktörler araştırılmıştır. Rapora göre kadınlar 2000 yılında erkeklerin kazancının %80'ini kazanabilmişlerdir ve bu fark, yönetim işleri ile aile sorumluluklarının farklı olmasının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Lockwood, 2004: 4-5). Şüphesiz bu araştırma ile ortaya konan gerçeğin, erkeği ailenin geçiminde tek sorumlu olarak gören, erkeğin çalıştığı takdirde kadının çalışmaya gerek duymayacağı ve çocuklarına bakması gerektiğine inanan önyargılı düşüncelerin bir sonucu olduğu ortadadır.

Ücret eşitsizliğinin bir başka açıklaması, ev ve aile yükümlülükleri nedeniyle kadınların gönüllü olarak işi bırakmalarındadır. New York Times'da "opt-out revolution" olarak tanımlanan (www.nytimes.com, 2012) bu kavram, yüksek niteliklere sahip kadınların umut verici kariyerlerinden erkeklerden daha çok oranda vazgeçmelerini ifade etmektedir. Kadınların gelir ücretsizliği üzerine araştırmalar yapan Sampson ve Moore'un (2008: 321-339) New England bölgesinde kadınların kariyer gelişiminde cam tavanın etkisini ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında saptadıkları bulgular, ortalama gelir ve yönetim kademelerinde temsil oranında belirgin fark ile cam tavanın varlığını desteklemiştir. Dahası, çalışmalar göstermiştir ki, kadın ve erkekler arasındaki maaş farkı giderek genişlemektedir.

Demirel (2011: 78)'e göre, ücretleri ödeme şekli ve nedeni ile ilgili olarak çalışanlar yanlış algılara sahip olabilir. Örgütsel ayrımcılığın başlangıç noktasını oluşturan bu tür bir algılama çalışanların kendilerini işletme açısından anlamsız görmelerine neden olabilir. Buna benzer bir söylemde Gurin ve Townsend ve Elkins vd'e aittir. Araştırmacılar kadınların erkeklere nazaran daha az maaş aldıklarını veya eşitsizlik mağduru olduklarını hissettikleri veya düşündüklerinde önyargılı davrandıklarını belirtmişlerdir (Onay, 2009: 1102).

Sektörlerin tümünde olduğu gibi, turizm sektöründe de üzerinde durulması gereken nokta, çalışma saatlerinin çokluğuna rağmen, ücretteki düşüklüktür. Örneğin İsviçre'de yapılan anlaşmaya rağmen diğer sektörlerde aylık ortalama kazanç 5, 000 İsviçre Frangı olurken, turizm sektöründe haftalık 42,8 saat için aylık 3, 394 İsviçre Frangı olmaktadır. ABD'de Konaklama, Otel ve Restoran Organizasyon Kurulu (HOTROC), ortalama bir otel çalışanın saatte \$5.48 kazandığını ve bu rakamın otel çalışanları ile ailelerini yoksulluk sınırının altında bıraktığını belirtmiştir Bir diğer

farklılık kadın ve erkeğin kazancı arasında görülmektedir. Örneğin Birleşik Krallık'ta 1998 yılında konaklama ve yiyecek işletmelerinde çalışan erkeklerin haftalık ücreti £225, 80, kadınların ise £170,80'dır (Boz, 2006: 58).

Kadınların bu konudaki algılarını araştıran çalışmalardan biri Eurobarometer Anketi'dir. Bu anket sonuçlarına göre Avrupalıların %62'si toplumun çeşitli alanlarında cinsiyet eşitsizliği yaşandığını ve müdahale edilmesi gereken alanların en önemlilerinin %92 ile kadına şiddet ve %82 ile ücret eşitsizliği olduğunu belirtmişlerdir (Kuşlu ve Kardeş, 2010: 15-16).

Castano ve arkadaşları (2010: 354) İspanya'da gerçekleştirdikleri çalışmada, "benimle eş değer işte çalışan erkek meslektaşım oranla daha az kazandığını düşünüyorum" diyen kadınların oranı %42,7 olarak tespit etmişlerdir. Aynı sorunun erkeklere sorulması üzerine kadınlardan daha az kazandığını düşünen erkeklerin oranı ise sadece %2,8 çıkmıştır. Bu rakamlar göstermektedir ki, katılımcı erkeklerin büyük çoğunluğu kadınlardan daha fazla kazandığının farkında bulunmaktadır.

Ücretlendirme ile ilgili politikaları belli olmayan yöneticilerin aldıkları kararlar çalışanlar tarafından, kararların adil veya objektif esaslara göre alınmadığı inancı ile eleştirilebilmektedir (Demirel, 2011: 77). Bu nedenle örgütlerde ücret ayrımcılığının algılanmasını ortadan kaldırmak için bazı hususlar dikkate alınmalıdır (Danışman, 2008: 40 Pfeffer, 1997: 79 aktaran Demirel, 2011: 78):

- Çalışanlara ödenecek ücret miktarı açık şekilde belirtilmelidir.
- Ücret düzeyini farklılaştıran unsurlar açıklanmalıdır.
- Performans ve üretkenlik farklılıklarında, ücret ve ödüllendirmelerinde farklılaşabileceği belirtilmelidir.
- Ücretlendirmede çalışanların bilgi ve becerileri (eğitim, tecrübe, yetenek) esas alınmalıdır.
- İnisiyatif ve sorumluluklar (denetim, iş, makine ve hata sorumluluğu) dikkate alınmalıdır.
- Bedensel ve zihinsel çaba ücretlendirmede etkili olmalıdır.
- Çalışma koşullarının kaza ve tehlike riskinin etkisi olmalıdır.
- Cinsiyet ayrımcılığı ücretlendirme ile ilişkilendirilmemelidir.
- Ve en önemlisi eşit işe eşit ücret ilkesine gerekli hassasiyet gösterilmelidir.

2.2.2 Mesleki Cinsiyet Ayrımı

Tarihsel süreç açısından bakıldığında tüm toplumlarda kadın ve erkek arasında var olan biyolojik farklılık zamanla toplumsal farklılığa dönüşmüş ve çalışma yaşamında bazı mesleklerin erkek temelli tanımlanmasına neden olmuştur (Demiralay ve Kaya, 2009: 193). İşlerin cinsiyet sınıflandırılmasına tabi tutulması (Güler 2005: 76) cinsiyet ayrımcılığının en önemli göstergesidir (Demirel, 2011: 76; Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 278). Bu nedenle mesleki ayırım, diğer bir deyişle “kadın işi & erkek işi ayrımı” işletmede var olan cam tavanın en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Cinsiyet ayrımcılığının varlığını bariz kılan kadın işi erkek işi ayrımı, hala sürdürülen şaşkırtıcı bir uygulamadır. Kas gücüyle yapılan ve kadının yapamayacağı düşünülen işlerin yanı sıra, yöneticilik, karar verme mekanizmalarında var olma, cemiyet liderliği gibi mesleklerde kadın işi erkek işi olarak ayrılmaktadır. Bazı mesleklerin geleneksel kadın meslekleri olarak algılanması ve bunun ifade edilmesi bile cinsiyet ayrımcılığını körüklemektedir (Yeşilmen, 2006).

“Kadın işi & erkek işi ayrımı” literatürde sıkça sözü geçen bir kavramdır. Bu ayırımın, endüstri devriminden önce ev içinde çalışan kadının, sanayileşme ve dünya savaşlarından sonra artan işgücünü karşılamak üzere çalışma hayatına atılması ve çoğunlukla ev işleriyle bağlantılı olan veya eş düzeyde işlerde yoğun olarak çalışması ile başladığı söylenebilir. Bahadır (1997) toplumsal yargılar nedeniyle kadınların, yoğun olarak ev işleriyle alakalı olan ön büro, ev hizmetleri, tarım gibi alanlarda vasıfsız, düşük ücretli işlerde çalışmakta olduğunu belirtmiştir (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 278, Demirel, 2011: 76). Yapılan çoğu araştırma işlerin kadın-erkek işi olarak farklılaştığını ortaya koymaktadır (Wallance, 2001 aktaran Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 278).

Aslında önemli olan mesleki ayırımın nerede başladığına ve geliştiğine dikkat çekmek olmalıdır. Toplumların sahip oldukları kültür yapısı, bu ayırımı şekillendiren en önemli etkenlerden biridir. Çocukların okul hayatına başlaması ile birlikte ailelerin çocukları farklı alanlara yönlendirme gayreti baş göstermektedir. Ev içinde başlayan bu yönlendirme, okul yaşantısı ve buna uygun okul kitapları ile devam etmektedir. Öte yandan Çetin’in belirttiği gibi (2009: 158-159) bazı aileler ve öğretmenler, kız çocuklarına sadece kız oldukları için belirli meslekleri önermekte, sadece erkeklere özel zannettikleri mesleklere yönlendirme yapmamaktadırlar.

Bunun sonucunda belirli bir alanda kabiliyeti olan ancak kabiliyetlerini geliştirme imkanı bulamayan çocuklar hiç istemedikleri veya yatkın olmadıkları alanlarda körelebilmektedirler. Nitekim 1991 yılında Türk toplumunun değerlerini belirlemek üzere yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, örneklemin %80'i ev kadınlığının, kadınlar açısından çalışmak kadar tatmin edici bir uğraş olduğuna inandığını belirtmiştir (KSGM, 1999: 8).

Mesleklere yönlendirmede kız ve erkek çocukları farklı alanlara yönlendirme oldukça yaygın bir uygulamadır. Örneğin, araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik erkek meslekleri olarak sınıflandırılırken, hemşirelik, öğretmenlik, kütüphanecilik, sekreterlik kadın meslekleri olarak görülmektedir. Bu görüşün sonucu olarak da, erkek mesleği olarak görülen iş alanlarında başvurularında erkekler tercih edilmektedir (KSGM, 1999: 7). ABD'de 2000 yılında yapılan bir araştırmada kadınlar için en yaygın meslekler satış elemanlığı, sekreterlik, yöneticilik, kasiyerlik ve hemşirelik olarak sıralanmıştır (Eitzen ve Zinn, 2003: 263, Newman, 1999: 213 aktaran Demirbilek, 2007: 22).

Öğüt (2006: 59) kadın işgücünün yoğunlaştığı alanların günümüzde, “pembe yakalı” işler olarak adlandırıldığını belirtmektedir. Ona göre, bu tarz işler, kadının aldığı eğitimi kullanmasına imkan sağlayan, mavi yakalılara göre beden gücüne dayanmayan, daha rahat, temiz ve iyi statü sağlayan işlerdir. Ancak ne yazık ki, rakamlar bu görüşü destekler nitelikte değildir. Kadınların hala büyük bir bölümü sosyal güvencesiz, kısa dönemli işlerde çalışmaktadırlar. Besler ve Oruç (2010: 20.29) bu rakamın %71'lerde olduğunu ifade etmektedir. Kadın işi ya da pembe işler olarak adlandırılacak işlerde bile (örneğin öğretmenlik) kadın yönetici sayısının oldukça az olduğu, gazetelerde yayımlanan çeşitli araştırmalarla da ortaya konulmuştur. Kadınların ağırlıklı olarak çalıştıkları sektörlerde bile yönetim seviyelerine gelememelerinin cam tavanın açık bir göstergesi olduğu ortadadır.

Şener ve Doğan (2007: 180) bu ayrıma farklı bir açıdan bakmış ve iş yaşamının değişmesine paralel olarak kadınların ve erkeklerin iş yaşamında rollerinin değiştiğini ifade etmiştir. Onlara göre bu değişim sonucunda, mesleki ayrımın cinsiyetlere göre geçişkenliği artmıştır. Bunun yanı sıra, kadınlar geleneksel erkek egemenliğine sahip örgütlerde, erkekler ise geleneksel olarak kadınla özdeşleşen bölümlerde yöneticilik yapabilmektedirler. Örneğin erkek işi olarak adlandırılan bazı

sektörlerde veya mesleklerde başarılı olan kadın yöneticilerin oranı gittikçe artmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak gazete manşetlerini süsleyen haberler yapılmaktadır. İşte bu haberlerden birinde, Türk toplum yapısını özetler nitelikte bir olaya yer verilmiştir. 31 Ekim 2003 tarihli Hürriyet gazetesinde “Kaymakam Bey Hanım” başlıklı haberde, Hasankeyf’te göreve başlayan kadın kaymakamın, işinde başarılı olduğu ancak yaptığı işin erkek işi olarak kabul edilmesi nedeniyle, kadın olduğunun halk tarafından unutulması, kendisine kaymakam bey şeklinde hitap edilmesi yansıtılmıştır (Besler ve Oruç, 2010: 29).

Bir ülkede kadın işi olarak değerlendirilen bir iş, bir diğer ülkede erkek işi olarak değerlendirilebilmektedir. Blau ve Kahn (1992) ise bu farklılaşmayı iki şekilde açıklamaktadır. İlk olarak her ülkenin cinsiyete yüklediği kadın-erkek özellikleri farklı olabilir, ikinci olarak her ülkede ücretler farklı değişkenlerle belirlenmektedir (Özkan ve Özkan, 2010: 92). Zaten erkek egemenliği ile başlamış olan çalışma yaşamına ilk girişte, kadınlar erkeklerin kadın işi olarak nitelendirdiği işlerde çalışmak durumunda kalmışlardır. Ekonomik ve toplumsal yaşamın gelişmesine ve değişmesine rağmen kadın erkek işi ayrımı bir nebze azalış gösterse de halen devam etmektedir. Cesur (2009: 60) kadınların genellikle ücretli işler, ev hizmetleri, geçici işler, kendi hesabına çalışma ve ücretsiz aile işçisi olmak üzere altı kategoride toplandığını belirtmiştir. Avrupa Birliği’ne üye ülkelerde, kadınların %73 gibi büyük çoğunluğu hizmet sektöründe çalışmaktadır. Ancak bu yoğunlaşma kadınlara uygun olduğu düşünülen öğretmenlik, sekreterlik, sağlık hizmetleri, ağırlama hizmetleri gibi birkaç sektör ve işte yoğunlaşmaktadır (KSGM, 2008: 11-12).

Peki, turizm sektöründe durum nedir? Neredeyse tüm toplumlarda kadınların gerek toplumsal yaşamda gerek iş yaşamında rolleri belirlenmiş olduğundan hizmet sektöründe de kadınlar genellikle emek-yoğun işlerde çalışmaktadır. Özellikle insan emeğine dayanan hizmet sektörü tarımdan sonra kadınların en çok istihdam edildiği sektörlerden biridir. Önceleri turizm sektöründe çalışan bayan sayısı düşük olmasına rağmen, son yıllarda bu alanda büyük gelişmeler kaydedilmiştir. Bu artışta, sektörün kapsadığı alanın genişlemesi ile birlikte, sektördeki bazı işlerin kadına uygun işler olarak değerlendirilmesi önemli rol oynamaktadır (Torun ve Şener, 2009: 344). Nitekim bu soruyu soran sınırlı sayıda araştırma olmakla birlikte, en belirgin sonucun ortaya konduğu çalışmalardan biri Dalkıranoglu ve Çetinel’in (2008: 277-

298) konaklama işletmelerinde uyguladıkları anket çalışmasıdır. Bu çalışmada, örneklem grubundaki kadın yöneticilerin kat hizmetleri, erkek yöneticilerin ise ön büro departmanlarında ağırlıklı olarak yönetici konumunda oldukları görülmektedir. Bu durum otel işletmelerinde kadın işi&erkek işi ayrımının varlığına işaret etmektedir. Konaklama işletmelerinde, sektördeki genel tutum çerçevesinde departmanların kadın&erkek işi olarak farklılık göstermesi ve personel alımında cinsiyetin dikkate alınması gerçeğini ortaya koymaktadır. Konaklama işletmeleri üzerine yapılan bu araştırmada, departmanların kadınların ve erkeklerin yoğunlaşmasına ve tercihlerine göre sıralamaları Tablo 7’de açıkça görülmektedir.

Costen ve arkadaşları (2003: 6-8) turizm sektöründe yer alan kumar-gazino otellerinin uzun yıllardır erkek egemenliğinde olduğunu belirtmiş ve bu alanda bir araştırma yapmışlardır. Araştırma kapsamında 24 gazinonun 496 pozisyonundan sadece %24, 8’inin (123 kişi) kadın olduğu saptanmıştır. Üstelik bu kadınlar genellikle alt ve orta kademe yönetici olarak ya da normal personel olarak çalışmaktadır. Üst düzey yöneticiler arasında 24 gazinoda sadece 4 genel müdürün kadın olması şaşırtıcı değildir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki, yönetici pozisyonundaki kadınların büyük çoğunluğu “kadın işi” olarak adlandırılan insan kaynakları departmanında çalışmaktadır. Pichler ve arkadaşları (2008: 463-475) ise daha ilginç bir sonuca ulaşmış ve insan kaynakları yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmalarında, HR’de çalışan kadınların genellikle alt kademe yönetim pozisyonlarında bulduklarını saptamış ve insan kaynakları yöneticilerinin cam tavanın farkında olması ve onları oluşturan sebepleri ortadan kaldıracak çözümler bulmaya çalışmaları gerektiğini eklemiştir.

Tablo 7: Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkeklerin Tercih Sıralamaları

Sıra	Kadın	Sıra	Erkek
1	Halkla ilişkiler	1	Mutfak
2	Pazarlama	2	Servis
3	Kat hizmetleri	3	Yiyecek-içecek
4	Ön büro	4	Muhasebe
5	Eğitim	5	Ön büro
6	Muhasebe	6	Kat
7	Yiyecek-içecek	7	Eğitim
8	Servis	8	Pazarlama
9	Mutfak	9	Halkla ilişkiler

Kaynak: Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 287

2.3 Cam Tavanı Oluşturan Engeller

Fransızca “carrierre”, İngilizce “career” kelimesine karşılık olarak Türkçede kullanılan ve bireyin çalışma hayatında üstlendiği işlerin toplamı olarak tanımlanan kariyer kavramı şüphesiz çok daha geniş bir anlam taşımaktadır (Sarı ve Çevik, 2009: 65). Kluft vd kariyeri “bir örgütte yada profesyonel hiyerarşide genellikle yukarıya doğru olan hareketlilik” olarak tanımlamıştır (Eryiğit, 2000: 3).

Kariyer engelleri ise, kişinin çalışma hayatında umduğu terfi, yetki, prestij ve ücret gibi sonuçları elde etmesinin önünü kesen ve kendisinden kaynaklanmayan etkenleri ifade eder. Cam tavan algısını açıklamakta kullanılan kariyer engelleri ise, basmakalıp yargılar, rol çatışması, ayrımcılık, rehber eksikliği, iletişim ağlarına katılamama olarak sıralanabilir (Anafarta vd, 2008: 115-118).

1970’lerin başlarından beri, kadınların şirketlerde üst kademelere çıkmasını engelleyen görünmez bariyerleri temsil eden (Abidin vd, 2008: 160) ve örgütlerin kadın çalışanları için bulunan gayri resmi bir terfi sınırı olarak da ifade edilebilen (KSGM, 1999: 11) cam tavan, daha çok kadınların, örgütlerde, hükümetlerde, eğitimde ve hatta kar amacı gütmeyen kuruluşlarda üst düzey yönetim seviyesine ulaşmak istedikleri anda karşılıklarına çıkan ve onları engelleyen bariyerleri ifade etmekte ve bu engellerle ırksal ve etnik azınlıkların ve erkeklerinde karşılaşabileceğini belirtilmektedir (Lockwood, 2004: 2).

AICPA (Special Commission On The Upward Mobility Of Women Special Committee) 1989 yılında kadın muhasebecileri daha üst mevkiye geçmelerini engelleyen çeşitli faktörler tespit etmiştir. Bu faktörler, çocuk ve aile bakım sorumlulukları, başarı kriterlerinin farkındalığı, algı problemleri, kadına karşı olan tutuma ve kültürler, stres, evlilik ve flört, mesleki derneklere katılımıdır. Bunlara ek olarak 1992 yılında Coughlan, kadının mesleğini bırakmasına yol açan 4 farklı neden daha tespit etmiştir: esneklikten yoksun olma, cam tavan, çalıştığı iş ortamından memnun olmamak ve işi başaramayacağı hissi (Abidin vd, 2008: 160).

Uzun, kadınların kariyer veya yetki sahibi olamamalarının ardında yatan temel sebepleri eğitimde fırsat eşitsizliği ve toplumsal önyargılar olarak sıralamıştır (Uzun, 2005: 27). Sarı ve Çevik (2009: 65-74) kadınlar için kariyerin ne anlama geldiğini ve neden kariyer geliştirmek istediklerini belirlemek ve kadın için kariyer gelişiminin ne denli önemli olduğunu ortaya koymak adına yaptıkları çalışmalarında,

çoğu kadının, kariyer engelleyici faktör olarak cinsiyet ayrımcılığı ve analık gibi özelliklerin etkisini öne sürdüğü, kadınların kariyer hayatlarında devam problemi yaşamalarının nedenini ise evli kadınların iş-ev yaşamının zorluklarını birlikte üstlenmeleri nedeniyle ortaya çıkan ağır sorumluluk artışına bağladıklarını belirtmişlerdir (Sarı ve Çevik, 2009: 68-74). Buna uygun bir diğer araştırmaya göre, kadınların %70'i çocuk büyütme amacıyla kariyer gelişimlerini yavaşlatmaları veya durdurmalarının tepe yönetim noktalarına ulaşmalarında büyük bir engel olduğunu kısmen ya da tamamen kabul etmiş, %4'ü kararsız kalırken, sadece 1224'ü bu duruma katılmadığını belirtmiştir (Kula ve Kula, 2009: 429).

Hamileliğin kariyer planı üstündeki etkisini sorgulayan bir araştırmaya göre, 60 hamile kadından 24'ü kariyerlerine herhangi bir etkisi olmadığını, 34'ü öncelik sırasının işten aileye yöneldiğini, kariyer kaygısı çekmediğini ve kariyerin ikinci planda kaldığını, 2 katılımcı da doğum sonrası işinden ayrılacağını belirtmiştir. Çalışmada ortaya konan bir diğer ilginç sonuç, çalışan hamile kadınların hamileliğini öğrendikten sonra, işten atılma korkusu ile işverenine söylemeyi ertelemesi ve kariyerlerinden tamamen vazgeçmemekle birlikte hamilelikleri ile birlikte kariyerlerini ikinci plana atmalarıdır (Tuna, 2009: 214-221). İnandı ve arkadaşlarının (2009: 92-93) kadın öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, kadın ve erkek öğretmenlerin, kadınların kariyer ilerletmelerini engelleyen nedenlere ilişkin görüşleri farklılık göstermiş, kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere nazaran ailevi nedenlerin kariyerlerinin önünde daha fazla engel teşkil ettiğini ifade etmiştir. Bunun nedenini toplumda erkeklerin kadının öncelikli görevinin annelik ve ev hanımlığı olduğunu düşünmesi, kariyer geliştirme faaliyetlerinin ise erkek işi olarak algılanması şeklinde ifade etmişlerdir. Tüm bunların yanında, kariyer geliştirme ve üst düzey pozisyonda yer alma süreci uzun çalışma saatleri ve eve iş getirme olasılığının varlığı, aile içerisindeki öncelikli görevlerini yerine getirmesi beklenen kadını çok zorlamaktadır.

Kadınların yönetim ve karar organlarında yeterince yer almamalarının sebeplerini kadınlar şu şekilde sıralamıştır (Yaprak, 2009: 183) :

- Yönetim veya iş yaşamında deneyimlerinin eksik olması,
- Rol model eksikliği,
- İnfornel yapılar ve iletişim kanallarından dışlanma,

- Kadınların iyi yönetici olamayacakları ile ilgili oluşturulan önyargılar,
- Esnek olmayan çalışma programları,
- Kariyer planlama eksikliği,
- Erkek meslektaşlarının olumsuz tutum ve davranışları,
- Cinsel taciz,
- Kadınların başarılarının sembolik anlamlar yükleyerek küçümsenmesi.

Kadınların üst kademelere ilerlemelerinin önünde var olan birçok engel bulunmaktadır. Bunlardan biri de kadınların başarılarının çeşitli anlamlar yüklenerek küçümsenmesidir. Bunun en önemli nedeni ise, yüksek eğitim almış erkeklerin, bu tarz yönetim işlerinde karşılaştırma ve değerlendirme standardı haline gelmesi, kadınların ise bu norm ve standartların dışında bir kapsamda değerlendirilmekte olmasıdır. İkincisi, bilim alanında başarılı olan kadınların başarısı, bu başarıyı sağlayan materyallerin başkaları ve muhtemelen bir erkek tarafından sağlandığına inanılarak, değersiz görülmesidir. Ayrıca bu tarz işlerde kadınların ücretleri genelde performans dışı faktörler ile belirlemektedir (Karlı, 2005: 40).

Tablo 8: Kadının Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller

Erkek Tarafından Konulan Engeller	Yöneticiler İçgüdüğü	Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller
Tarafsızlık İlkesi		Tarafsızlık İlkesi	Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumlar
Cinsiyet Körlüğü		Cinsiyet Körlüğü	Toplumsal Değerleri Sorgulamadan İçselleştirmek
Koruma/Kollama (Pozitif Ayrımcılık)	İçgüdüğü	Koruma/Kollama (Pozitif Ayrımcılık)	İş-aile Çatışması ve Suçluluk Duygusu ile Başa Çıkamamak
Kadınlarla Kurulan İletişim Zorluğu	İletişim	Kraliçe Arı Sendromu	Kendini Geliştirme, Koşulları Değiştirme İsteği, İnanıcı veya İmkani Olmama
Gücü elde Tutma İsteği		Çok Boyutlu Kıyaslama, Çok Boyutlu Kıskançlık	Sistemin Değiştirilemeyeceğine Duyulan İnanç
		Kadınlara Yönelik Önyargılar	Sistemi Destekleme Zorunluluğu Hissetmek
Kadınlara Yönelik Önyargılar		Erkekler Gibi Düşünerek Onlardan Biri Olduğunu Gösterme Çabası	Kariyerde Yükselmeyi Tercih Etmemek, Kariyer Yönelimli Olmamak
			Kariyerde Yükselmenin Gerekliliklerini ve Zorunluluklarını Alamamak

Kaynak: Ögüt, 2006: 68

Griffin ve arkadaşları kadınların tepe yönetimine gelmelerini engelleyen nedenler biraz daha farklı sıralamışlardır. Çalışmada sözü geçen nedenlere göre,

kadınlar çocuk büyütme amacıyla kariyerlerini yavaşlatma ve durdurma yoluna gitmektedirler. Genellikle aile ve iş hayatını dengeleme arayışı içinde olduklarından kendilerini tam gün işe verememekte, bu nedenle tepe yönetim için gereken zamana sahip olamamaktadırlar. Tepe yönetim için gereken özelliklere ise öncelikle duygusal oldukları için uygun değildirler, üstelik mühendislik, işletme, liderlik becerilerinden yoksun oldukları gerekçesi ile tepe yönetimine hazır değildirler. Ve sonuç olarak tepe yönetim için gereken iş tecrübesi ve otoritesi azdır (Griffin'den aktaran Aytaç, 2000: 909 aktaran Erol ve Özdemir, 2009: 268-269).

Sanders ve arkadaşlarının (2009: 301-312) 14 Hollanda üniversitesinde 188 kadın profesör ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, cam tavan etkisine neden olan faktörlerini, belirgin cinsiyet ayrımı, ev işlerinin geleneksel iş bölümü, çocuk bakım sorumlulukları, aile ve mesleki rollerin uyumsuzluğu, yaşam tarzı tercihlerinde cinsiyet farklılıkları, kişisel tercihler, daha düşük benlik algısı, aileden, meslektaştan veya yöneticiden daha az destek, cinsiyet önyargıları, işe alım ve seçim prosedürlerinde önyargı şeklinde sıralamışlardır.

Tablo 9: Konaklama Sektöründe Kadınların Kariyer Gelişimini Kolaylaştıran Etmenlerin Sıralaması

Kolaylaştırıcı Etkenler	Kadın	Erkek	Kısıtlayıcı Etkenler	Kadın	Erkek
Etkili iletişim becerileri	1	4	Ödemede eşitsizlik	1	6
İşe yönelik tutumlar	2	2	İletişim ağlarına katılamama Old-boy network	2	5
Yüksek performans gösterme	3	1	Terfi kararlarında eşitsizlik	3	10
İş bilgisi	4	2	Aile sorumluluklarının çatışması	4	4
Problem çözme becerileri	5	5	Çocuk bakım sorumlulukları	5	1
Fırsatlar	6	7	İşyerinde destek sistemlerinin eksikliği	6	7
İletişim ağlarına katılma fırsatları	7	8	Bekar anne olmak	7	2
Kişilik	8	6	Güvenilirliğin kurulmasında zorluk çekme	8	11
Kariyer hedefleri	9	9	İşin özellikleri	9	8
Aile desteği	10	13	Cinsel taciz	10	9
Hareketlilik	11	12	Mesleki Eğitimde eşitsizlik	11	13
Eğitim nitelikleri	12	11	Yetersiz iş bilgisi	12	3
Kişisel fedakarlık	13	10	Rehber ve mentor eksikliği	13	12
Mentor desteği ve rehberliği	14	14	Rol model eksikliği	14	14
Şans	15	15	Evli olmak	15	15

Kaynak: Zhong ve Couch, 2007: 366-367

Turizm sektöründe kadının kariyer gelişimini etkileyen kısıtlayıcılar ve kolaylaştırıcılar konusunda konaklama işletmeciliği öğrencilerinin görüşlerini

inceleyen bir çalışmada, kadının konaklama sektöründe büyük ölçüde var olması ancak yönetim seviyelerindeki düşük temsilinin endişe yarattığı belirtilmiştir. 128 öğrenci üzerinde yapılan bu çalışmada her iki cinsteki öğrenciler tek bir kolaylaştırıcı nedende fikir birliğine varmışlardır “sıkı çalışma”. Ayrıca kadınları kısıtlayıcı engellerde erkekler çocuk bakım sorumlulukları ve iş bilgisinin azlığı gibi nedenler üzerinde dururken, kadınlar ödemelerde eşitsizlik yaşanması ve iletişim ağlarına katılma problemi yaşamalarının en kısıtlayıcı engeller olduğunu belirtmişlerdir (Zhong ve Couch, 2007: 357-373).

Zyl ve Roodt (2003: 13-20) çalışmalarında, şimdiye kadar cinsiyet eşitsizliği konusunda bazı uluslar arası trendlerin oluştuğunu, olumlu eylem planlarının uygulamaya konulduğuna değinmiştir. Ancak üzerinde durdukları en önemli nokta, pozitif ayrımcılık uygulamalarının sadece işe alım sürecinde kadınların ilerlemesine önemli katkıları bulunmasına rağmen, dolaylı ayrımcılığa karşı bir garanti oluşturmamaktadır.

2.3.1 Erkekler Tarafından Konulan Engeller

Literatürde en çok bahsedilen kavramlar, erkeklerin kadın çalışanların önüne koyduğu engellerdir. Bunlar, tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, koruma-kollama içgüdüğü iyi niyeti ayrımcılık, kadınlara yönelik önyargılar, kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu, gücü elde tutma isteğidir.

Tablo 10: Erkekler Tarafından Konulan Engeller

Koruma kollama içgüdüğü	Kadınlara yönelik önyargılar
Tarafsızlık ilkesi	Kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu
Cinsiyet körlüğü	Gücü elde tutma isteği

Kaynak: Ögüt, 2006: 68

2.3.1.1 Koruma Kollama İçgüdüğü

İyi niyetli ayrımcılık olarak da bilinen ve özellikle ataerkil ve muhafazakar toplumlarda kadınların eşleri veya iş arkadaşları tarafından uygulanan bu engeller (Doğru, 2010: 74), genellikle erkeklerin koruma kollama içgüdüğüyle hareket ederek kadınların kariyerlerine engel olmalarına sebep olmaktadır. İşyerinde koruma, kadına “ailesi çok önemli ve çok iş vermeyelim” gibi mazeretlerle kollanması şeklinde gerçekleşir (Sezen, 2008: 25).

Türk kültüründe ilk olarak babanın sonra kocanın ve diğer akrabaların kadını koruma tavrı eskiden beri oldukça yaygındır. Kadını cinsiyetinden dolayı koruma yaklaşımı, aslında onun doğal yeteneklerinin gelişmesi önünde büyük bir engeldir. Çalışma hayatında bazı kadınlar cinsiyetlerinden ötürü, korumaya alınmakta ve bu durumda o iş alanıyla ilgili olarak sahip olduğu yeteneklerini, bilgi ve deneyimlerini kullanma şansı bulamadan körelmektedir. Özellikle patron ya da yöneticiler, güzel ve çekici kadınları sadece görüntü amaçlı işe almakta ve o konumda tutmaktadırlar. Bu tarz bir koruma, iş verimini düşürmekle beraber kadının mesleki yeteneklerini köreltmekte ve istediği işi yapamadığı için kadını mutsuzluğa itmektir (Çetin, 2009: 157-159).

2.3.1.2 Erkeklerin Gücü Elde Tutma İsteği

Bu kavram erkek egemen toplumda erkeklerin, kadınların kendilerinden daha başarılı olabileceğine dair kaygıları olarak açıklanabilmektedir (Zeybek, 2010: 55). Erkek yöneticiler kadınların üst yönetimde olmalarının onların statü ve güçlerinin sorgulanmasına neden olacağını düşünmekte ve gücü erkek egemenliğinde tutmak istemektedirler. Bu düşüncüyü destekleyen bir araştırma sonucuna göre, erkeklerin sadece %21'i kadınlarla çalışmaktan memnun olduğunu, %43'ü kadınların kadın yöneticiler ile çalışmasının daha uygun olduğunu belirtmiştir. Kadınların erkeklerin bu düşüncesine katılma oranı ise %82'dir (Zel, 2002: 40).

“Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticiler Ve Sorunları” isimli bir başka araştırmaya göre, erkekler kadın yönetici tarafından yönetilmeyi istememektedirler. Ayrıca, Ege bölgesindeki 120 otelin 90 kadın yöneticisi ile yapılan araştırmada, en üst düzeydeki amirin, kadın yöneticiden erkek meslektaşına oranla daha fazla iş yapma beklentisi içinde olduğu gözlenmiştir (Öğüt, 2006: 73).

Özçatal (2009: 45-54) kadın işgücü etkileyen etmenleri araştırdığı çalışmasında, örnekleme oluşturan 298 kadın arasında sadece bir kadının ustabaşı olarak çalıştığını belirlemiştir. Bu durumun temel nedeni olarak da, işyerinde erkeklerin kadınlar tarafından denetlenmeyi kabul etmemeleri ve işyerindeki erkek egemen ilişkilerin kadını denetleyen değil, denetlenen konumunda tutmasını göstermiştir. Örnekleme katılan kadınlardan eğitim düzeyi yüksek olanların cinsiyet ayrımı algısı daha yüksek çıkmıştır. Kadınların tamamı, mesleki eğitimden yararlanmadıklarını ve işverenlerin yeni teknolojilere uyum sağlamak istese de, bu

konuda eğitim verileceği zaman erkekleri tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Kadının evleneceği, çocuk sahibi olacağı ve sonunda işi bırakacağı düşüncesi ile kadınlara verilecek bu eğitimin boş bir yatırım olacağını düşünmüşlerdir. Özçatal (2009: 49-52) çalışmasında bir diğer acı gerçeği belirtmektedir. İşyerinde kadınlar işveren tarafından belirlenen kurallara göre giyimlerine, makyajlarına ve gülüşlerine dikkat etmek zorunda olduklarını; eğer uygun davranışlar sergilemezse işten çıkarıldıklarını, kadınların mütevazî davranışları benimsedikleri takdirde ise ücretlerinin arttırıldığını belirtmişlerdir.

2.3.1.3 Kadınlara Yönelik Önyargılar

Erkek çalışanların kadın yöneticileri kabullenmesinin zor olduğunu ifade eden çalışmalar mevcuttur. Güldal (2006: 63) erkeklerin kadın yönetici altında çalışmak istememelerinin altında yatan nedenler incelendiğinde karşımıza toplumda kadına karşı var olan önyargıların çıkacağını belirtmektedir.

Özellikle kadınlar için oluşturulan, kadınların imkanları olsa ev hanımı olacakları, mesai saatleri dışında çalışmak istemeyecekleri ve seyahat edemeyecekleri, duygusal olmaları nedeniyle karar vermekte zorluk yaşayacakları, astaticları tarafından dikkate alınmayacakları gibi negatif önyargılar, kariyer geliştirmek isteyen kadının, işyeri için maliyet arttırıcı bir unsur olduğunu düşünen kişilerin varlığı nedeniyle de kadınların kariyerlerine engel olmaktadır. Bu önyargıların en önemlileri ise erkeklerin öne sürdüğü kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu ve tabii ki erkeklerin gücü elde tutma isteğidir. Kadınları rekabet etme özelliği bakımından eksik gören önyargılı düşünceler, aynı zamanda kadının kararlılığa, yüksek performans göstermek ve yükselmek için gereken azme, mantıklı kararlar vermek için gereken objektif bakış açısına sahip olmadığına inanmaktadırlar. Onlara göre kadın yönetim aşamasında çalışanlara duygusal olarak fazla yaklaşp iyi bir lider olamamaktadır.

Kadınların iyi bir lider olamayacakları önyargısı bir yana, başarılı yönetimin gerekliliklerinden biri olarak görülebilecek “daha yenilikçi olma” davranışının kadınlarda daha yüksek olduğunu ifade eden araştırmalarda bulunmaktadır. Farklı yönetim kademelerinden 553 katılımcı (405 erkek ve 148 kadın) ile gerçekleştirilen bir çalışmada, yenilik odaklı problem çözümü üzerine cinsiyet ve yönetim seviyesi arasında önemli bir etkileşim olduğu, yönetici düzeyindeki kadınların, erkek

meslektaşlarına kıyasla, çarpıcı şekilde yüksek yenilikçi puana sahip oldukları gözlenmiştir (Kaufman vd, 1996: 29).

Schroeder (2007) yılında yayınlanan makalesinde, liderlerin kendi sözleri ve eylemleri vasıtasıyla, örgütün kurumsal kültürünün şekillenmesinde önemli rol oynadıklarını belirterek, CEO rollerinin neredeyse %90'ından fazlasına sahip olan erkeklerin bireysel farklılıkları kabullenmesinde sorunlar olduğunu ifade etmiştir. Burada temel önyargılı duygulardan bahseden Schroeder'e göre, bazı erkek yöneticiler kadınlarla yan yana çalışmaktan rahatsızlık duyabilmekte ve kadınlara yönetim kademelerine erişim izni verildiğinde iş ile ilgili olarak birtakım riskler meydana geleceğini düşünebilmektedirler. Dahası, potansiyeli yüksek çalışanları seçme zamanı geldiğinde, kadınlarla ilgili durumlarda at gözlüğü takabilmekte, zihinlerinde arzu ettikleri model erkek olabilmekte ve bilinçli veya bilinçsiz olarak bunu seçim aşamasına yansıtabilmektedirler. Zaten cam tavan, kadınların gelişimini ve hareketliliğini kısıtlayan veya engelleyen bariyerlerin oluşumu ve sürdürülmesine imkan verildiğinde olduğundan, bu durum önyargılı erkek liderlerin cam tavana katkısını ortaya koymaktadır.

Peters ve Kabacoff (2002: 5) yaptıkları çalışmada, katılımcı patronların %81'inin erkek olduğunu, bu patronların da hala kadın ve erkekleri geleneksel cinsiyet rolüne dayalı kalıplaşmış yargılarla değerlendirmeye devam ettiklerini gözlemlemişlerdir. Ayrıca bu patronların, kadınlara, yeteneklerini, etkili iş stratejileri ve sonuçları geliştirmek için değil, olumlu ilişkiler kurmak ve korumak için daha çok önem verdiklerini belirlemişlerdir.

Erkeklerin sahip olduğu önyargılardan biri de, kadınların yeterince eğitime sahip olmadıkları görüşü üzerine kurulmuştur. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar bu görüşü çürütür niteliktedir. Örneğin 1995 yılında Malezya üniversitelerinde %50 olan kız öğrenci sayısı 2000'de %55'e çıkmıştır. Bu, kadınların erkek meslektaşları kadar akademik yetkinliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Abidin vd, 2009: 39).

Bowling vd (2006: 823-831), Amerikan eyaletlerinin zirve yönetici pozisyonlarına odaklanan çalışmalarında, eyalet yönetimindeki kadınların, erkeklerden daha genç ve biraz daha iyi eğitilmiş olduğunu belirtmiş, bu pozisyonlara

girme başarılarının daha iyi ve aralıksız eğitimden, aralıksız kariyerden ve organizasyonun yapısından kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

2.3.1.4 Tarafsızlık İlkesi

Bu ilke, cinsiyetler arasında bir fark vardır ancak üstünlük yoktur düşüncesine hakimdir (Sezen, 2008 : 25). Bu düşünce ilk bakışta kadınlar açısından olumlu görünse de, örgüt politika ve uygulamalarının tarafsızlık ilkesi ile belirlenmesi, istenmeyen ayrımcı durumlara sebep olabilmektedir. Örneğin, terfi için gerekli olan koşulların informal şekilde, kadınların giriş iznine sahip olamadıkları iletişim ağlarında ilan edilmesi ile kadınlar istenmeyerek alanın dışına itilebilirler.

2.3.1.5 Cinsiyet Körlüğü

Erkeklerin kadınların önüne koyduğu engellerden biri de cinsiyet körlüğüdür. İnsan görüşünün hakim olduğu bu kavram, kadın- erkek farkının olmadığını ileri sürmektedir.

2.3.1.6 Kadınlarla Kurulan İletişim Zorluğu

Erkek meslektaşlarının kadınlardan yana kullandıkları en önemli argümanlardan biri de kadınlarla iletişim kurmanın zor olduğu söylemidir. Kadın meslektaşı ve yöneticisi ile çalışmak istemeyen erkekler, kadınlarla anlaşmanın ve birlikte çalışmanın zorluklarından bahsetmektedirler. Şüphesiz, kadınların iş arkadaşları ile sadece iş ortamında görüşüyor olmasından kaynaklanan iletişim sıkıntıları oluşmaktadır (Zeybek, 2010: 55). Ancak kadınlar erkek meslektaşlarının kurdukları informal iletişim ağlarına katılmakta zorluk çekmeleri ve bazı toplumlarda özellikle evli kadınların erkek meslektaşları ile iş dışında görüşmesinin hoş karşılanmaması gibi sebeplerle, kadın ve erkek çalışanlar birbirlerini tanımaya pek fırsat bulamamaktadırlar. Cam tavan araştırmalarının ısrarla tavsiye ettiği, “iş ortamınızda sizi destekleyecek çalışanlar edinin” önerisine de ne yazık ki pek uyamamaktadırlar.

Bu engeli aslında en iyi anlatan “old boy network” kavramıdır. Eski çocuklar kulübü olarak da bilinen bu kavramın, cam tavanı oluşturan etkenler arasında önemli bir yeri vardır. Weber 1998 yılında, kadınların bu alanda üst kademe yönetici olamamalarının en önemli nedenlerinden biri olarak “old boy network” u göstermiştir (Costen vd, 2003: 1). Yine Djajadikerta ve arkadaşlarının (2007) yaptığı

çalışmada, kadınların kariyer gelişiminde networkun en önemli engellerden birini oluşturduğu saptanmıştır.

Kadınlar çoğunlukla informal iletişim ağlarına girme iznine sahip olmamaktadırlar. Şirketlerin ve genellikle şirketteki erkeklerin geliştirdikleri bu özel ağlara giremeyen kadın yöneticiler, erkek aktiviteleri olarak görülen ilişkilere dahil olamadığı için, bu durum bariyerlerin aşılmasında önemli rol oynamaktadır (Lockwood, 2004: 3). Dolayısıyla, kadınların kariyer geliştirme aşamasında ya erkeklerden daha iyi performans göstermesi veya erkeklerin kulübüne katılması gerekmektedir (Abidin vd, 2009: 40).

2.3.2 Kadınlar Tarafından Konulan Engeller

Dünya’da ve Türkiye’de ciddi görevler alan kadınlar, bazen kendi girişimlerini, bazen de görev aldıkları işletmeyi başarıya ulaştırmada önemli roller üstlenmektedirler. Markalarının tanınırlığını arttıran, maliyetlerin düşmesi için stratejiler üreten, başarının yüzü olan kadın sayısı günden güne artmaktadır. Bu kadınlar iş hayatını saran gelişme ve değişimleri yakından takip ederek erkek meslektaşlarından eksikleri olmadığını göstermiş ve kendilerini kanıtlamışlardır.

Peki, bu başarılı kadınlar, onlar gibi olabilmek için kendini geliştiren ve büyük bir hırs ile çalışan hemcinslerine gereken desteği veriyorlar mı? Onların ihtiyacı olan mentorluk ilişkisinde nasıl rol oynuyorlar? Önlerindeki cam tavanları yıkabilmek için gereken motivasyon ve desteğin ne kadarını karşılıyorlar? Bu soruların cevabını arayan çalışmalar, kadınları terfi aşamasında engelleyen en büyük problemlerden birinin kendi hemcinsleri olduğu sonucuna varmıştır. Literatürde “kraliçe arı sendromu” ve “kendini referans alma yanılığı” olarak adlandırılan bu kavramlar, son yıllarda üzerinde çalışılan gözde konulardandır.

Kadınların önemli bir kısmı erkek yönetici tercih etmekte iken, erkeklerin koyduğu engeller sürekli ön plana atılmakta, kadınlar tarafından konulan engeller ikinci planda tutulmaktadır (Yaprak, 2009: 185).

2.3.2.1 Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin belirli bir zaman sonra iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek, erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerin vereceği türden tepkiler

vermesi olarak tanımlanabilmektedir (Tanyeli, 2008: 37). Bir diğer tanıma göre, kadın çalışanlar, aralarındaki kişisel rekabet ve kıskançlıklar sebebiyle ya da örgütte veya yönetimde tek kadın olma istekleri nedeniyle, diğer kadın çalışanların yönetim kademelerinde rol almalarını istememektedirler. Bu durum kraliçe arı sendromu olarak adlandırılmaktadır (Doğru, 2010: 81).

Kraliçe arı sendromunun varlığını araştıran çalışmada Zel (2002: 39), kraliçe arı sendromunun şu 3 özellikten oluştuğunu belirtmektedir:

1. Diğer kadınların rekabet edebilirliğini ortadan kaldırmaya çalışmak,
2. Ayırımla ilgili belirtileri görmezden gelmek,
3. Erkek tutumlarını benimseyerek, bu davranışları kadınlara karşı kullanmak.

Kraliçe arı sendromunun nedenlerinden biri olan “Tepe yönetiminde tek kadın olmanın başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğuna” inanan kadınlar (Örücü vd, 2007: 119) bu mevkide tek kalabilmek için hemcinslerine engel olabilmektedirler. Bu düşünce, “başarıyı yüceltme ihtiyacı” olarak da adlandırılmaktadır. Bunun yanı sıra “ben bu mevkiye nasıl geldiysem diğerleri de gelebilir, özel bir çabaya gerek yoktur” mantığı da kraliçe arı sendromuna neden olmaktadır (Doğru, 2010: 81). Bu noktadan sonra çalışma hayatında belki de en önemli sorunlardan biri olan “kadının kadını ezmesi durumu” gerçekleşmektedir (Torun ve Şener, 2009: 345).

Kadınların iş yaşamında birbirlerine karşı adil olmayan davranışlarının yanı sıra, kadın rakiplerini ortadan kaldıran davranışlarına da rastlanmaktadır. Bu nedenle diğer kadınlarla rekabeti tercih etmeyen veya ihmal eden kadınları bazı olumsuz sonuçlar beklemektedir. Bunlar (Keuthen, 2006: 17-51 aktaran Doğru, 2010: 82):

- ✓ Performansları diğer adaylardan daha yüksek olsa da başarıya ulaşamazlar.
- ✓ Güçlerini kendi işleri ile ilgilenmek yerine ilişkilerini korumak için harcarlar.
- ✓ Rekabetin güç ile yakın akraba olduğunu unuttukları için rakiplerinin güç iddialarının altında ezilme tehlikesi ile karşılaşılır.
- ✓ Bir projeyi başarıya götürenin en iyi fikirler olmadığını istemeyerekte olsa kabul etmiş olurlar.

Kadın yöneticilerin kadın rakiplerinin önüne koyduğu engeller, “yengeç sepeti” ilkesi ile de açıklanabilmektedir. Bu ilke, sepetteki tüm yengeçlerin birbirlerinin yukarıya çıkmasını engellemesi şeklinde ifade edilmektedir. Yukarıya

çıkılmaya çalışılan diğerleri engellemekte ve bu sepetin üzerini kapatmaya ihtiyaç bile duyulmamaktadır. Çünkü kadınlar doğalarında var olan sebeplerle bu görevi yerine getirmektedirler (Keuthen, 2006: 33 aktaran Doğru, 2010: 82).

Kraliçe arı sendromunun bir diğer göstergesi, kadınların iş yaşamında başarılı olabilmek adına erkeksi davranışlar sergileyerek erkek egemen örgütlerde varlıklarını kabul ettirmeye çalışmalarıdır (Doğru, 2010: 82).

Kraliçe arı sendromuna yakalanmış kadın yöneticilere göre, oyunun bazı kuralları değişmeli, kadınlar şu anki geldikleri noktadan geri adım atılmamalı, başarısız kadınlar suçu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı davranışlara karşı çıkmalı ve var olan ayrımı ortadan kaldırmak için bireysel çaba harcamalıdır (Zel, 2002: 42).

Peki, rakamlar bu konuda neler söylemektedir? Son yıllarda kadın çalışanların kadın yönetici isteyip istemediği ile ilgili sorulan sorular artmaya başlamış ve bu konuda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Şüphesiz kraliçe arı sendromuna yakalanmış bir kadın yönetici ile çalışmak zor olacaktır. Zaten bu iddia yapılan anket çalışmaları ile de desteklenmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalardan biri, www.insankaynaklari.com sitesinin Mart 2003'te yaptığı "işte kadın olmak" isimli araştırmasıdır. Araştırmaya göre, kadınların kadın yöneticilerle çalışmak istemedikleri ortaya çıkmıştır. Kadın ve erkeklerin çalışmak istedikleri yöneticilerin cinsiyetleri sorulduğunda 1003 kişiden 405'i yöneticisinin erkek olmasını isterken sadece 85'i kadın yönetici tercih etmiştir (Sezen, 2008 : 26). Bir diğer araştırma konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiş ve konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin erkek yöneticiler ile çalışmayı tercih ettiği belirlenmiştir (İnsan kaynaklari.com'dan aktaran Anafarta vd, 2008: 119).

Prometheus Danışmanlık şirketi tarafından yapılan araştırma da benzer sonuçları ortaya koymuştur. Türkiye'nin farklı yerlerindeki 100 şirkette sadece kadınların katılımıyla gerçekleşen araştırmada, kadınların orta kademe yönetici kadrolarında yoğunlaştığı görülmüştür. Ayrıca, kadınların sadece %5'i kadın yönetici isterken, %80'i tercihini erkek yöneticiden yana kullanmıştır. Araştırmanın ilginç sonuçlarından biri de, "birini işten çıkarmak zorunda olsanız, bu kim olurdu?" sorusuna kadın cevabı vermiş olmalarıdır (Besler ve Oruç, 2010: 25).

Kadınların kadın yönetici ile çalışmak istemediğini iddia eden araştırmaların yanı sıra, tam tersi sonuçlara sahip çalışmalar da bulunmaktadır. Özan (2009: 21-31) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde, ilkokul kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini araştırmış, cam tavan ile ilgili olarak kadınların hem cinsleri ile ilgili olumsuz görüşlerinin Kıbrıs adasında çalışan öğretmenler için geçerli olmadığı, cam tavanın aksine kadın öğretmenlerin kadın yöneticiler ile çalışmaktan rahatsızlık duymadıkları ve yöneticilerinin liderlik özelliklerini en iyi şekilde yerine getirdikleri düşüncesi taşıdıkları sonucuna varmıştır.

Bu konuda yapılan en önemli çalışmalardan biri McLandress'in 1991 yılında ABD'de 123 kadın yönetici üzerinde gerçekleştirdiği ve kraliçe arı sendromunun var olup olmadığını ve güçlülüğünü ölçmek için, kadın yöneticilere, ayırım kavramından algıladıkları, doğru davranışlara karşı gösterdikleri tutumları, bu tutum ve algılamalara profesyonel başarının etkisinin ne boyutta olduğu ve kadın-erkek arasında var olan iş tecrübelerinin farklılıkları gibi soruları yönelttiği çalışmadır. Araştırmanın bulgularına göre, kadın yöneticilerin %64'ü işyerinde ayırım yapıldığını, %67,9'u ise kadınların belli bir noktaya kadar yükselip daha fazla ilerleyemeyeceğini belirtmişlerdir. %56'sı aynı pozisyondaki erkek meslektaşlarından daha az maaş aldığını, %71'i işyerindeki doğru davranışlarının bir faydasını göremediğini ifade etmiştir. Tüm bunların yanında bu çalışmada ortaya konan en önemli bulgulardan biri, kraliçe arı sendromunun belirtilerini gösteren kadınların varlığını belirlemiş olmasıdır. Kraliçe arı sendromunun en önemli belirtilerinden olan, kadınlara ayrıcalık yapılmasına karşı olma davranışını sergileyen kadınlar bu örneklemin %82,5 'ini oluşturmaktadır. Kadın yöneticilerin %74'ü ise kadın yönetici ile çalışmanın zor olduğunu ifade etmiştir (Zel, 2002: 41-42).

Kadınların, kraliçe arı sendromunun etkilerini yaşayan kadın yöneticiler nedeniyle kadın yönetici ile çalışmak istememesi yaygın bir davranış olarak ifade edilmektedir. Ancak bu konuyu desteklemeyen çalışmalara da rastlanmaktadır. Bunlardan biri Özbek ve Çelik'in (2009: 258-264) 737 öğretmen, müdür, müdür yardımcısı ve müfettişin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarıdır. Buna göre, kadın çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları erkek çalışanlara göre daha olumlu çıkmıştır.

Yayınlanan bazı araştırmalar kadın çalışanların st kademe yönetime çıkmalarını engelleyen en önemli engelin kraliçe arı sendromu olduğunu, kraliçe arı sendromuna yakalanmış kadın yöneticilerin kadın astlarına karşı erkek yöneticilerden daha fazla ayrımcılık yaptığını (Dobson ve İredale, 2006) ve hatta cam tavanı aşmış kadınların, erkek astlarına yardım etme olasılığının daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Amerika’da 2000 den fazla katılımcı ile gerçekleştirilen bir çalışmada, kadın yönetici ile çalışmanın işin neden olduğu sağlık durumlarını etkilediğini; 2008 yılında Alman araştırmacılar tarafından yapılan bir çalışmada ise, kadın yönetici ile çalışan kadınların, erkek yönetici ile çalışanlara oranla daha çok depresyon, uykusuzluk, baş ağrısı gibi Őikayetlerde bulunduğunu belirlemişlerdir (Hagan, 2011).

Amerikan Yönetim Birliği’ne göre kadınların %95’i kariyerlerinin herhangi bir noktasında diğer kadınlar tarafından baltalandığını hissetmiştir (Ludwig, 2011).

2.3.2.2 Kendini Referans Alma Yanılığı

Kadın yöneticilerin bilinçaltında var olan “ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes yapabilir, bunun için özel bir çabaya gerek yok.” düşüncesi diğer kadın çalışanlar için engel oluşturmaktadır (rc vd, 2007: 119; Sezen, 2008: 26).

Toplumdaki mevcut önyargıları kırmak ve st düzey yönetici olabilmek için, çoğu zaman kadınlar kendi cinsel kimliklerini yok sayıp erkek değerlerini kabullenmişlerdir (Arat, 1986: 93 aktaran Güldal, 2006: 60). st yönetime ulaşan bu kadın yöneticiler, bir süre sonra erkek gibi düşünerek, onlardan biri olduğunu gösterme çabası içine girmektedirler (Sezen, 2008: 26).

2.3.2.3 Çok Boyutlu Kıyaslama/ ok Boyutlu Kıskançlık

Kadınlar her ortamda birbirlerini rakip olarak görmekte ve genellikle st yönetimde olan bir kadın kendi egemenliğini ve gücünü korumak istemektedir. İşte bu noktada ortaya çıkan kıskançlık ve kendini sürekli rakibiyle kıyaslama davranışı sonucunda, birbirlerini tehdit olarak gören bu kadınlar, ister istemez birbirlerine engel olabilmektedirler. Bu kıskançlık ve kıyaslamalar kimi zaman fiziksel özellikleri, kimi zaman sosyo-ekonomik konumu vb. zelliklere dayanmaktadır.

Malezya’da 1998 yılında gerçekleştirilen bir çalışma, kadınların örgütteki gelişimleri hakkında kadın ve erkeklerin algısının nasıl farklı olduğunu araştırmıştır. Sonuç, kadınların kariyer gelişimi için fırsatları eşit (aynı zamanda) algılayamadıklarını ortaya koymuştur. Buna karşılık aynı araştırma kadınların, tüm

yönetim seviyelerinde en düşük oranlarda temsil edildiklerinin, tazminat ve ücrette adaletsizliğin hala çözülmeyi bekleyen bir sorun olduğunun, kendini kanıtlayabilmek ve ödüllendirilebilmek için erkeklerden daha fazla çalışmaları gerektiğinin farkında olduğunu saptamıştır (Abidin vd, 2008: 161).

Kadın ve erkek yöneticilerin kadın çalışanlara yönelik tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen araştırma bulguları, kadın çalışanlara yönelik tutumun, yöneticilerin yaşı, eğitim durumu, mesleki durumu ve medeni durumuna göre değişmezken, yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı olarak değiştiğini göstermiştir (Mızrahi ve Aracı, 2010: 151-155).

2.3.3 Kişinin Kendisi Tarafından Konulan Engeller

Artan işgücü ihtiyacını karşılamak amacıyla işgücü piyasasında yerini alan kadın çalışanları yüksek yönetim kademelerinden uzaklaştıran engellerin biri de kendileri tarafından oluşturulan engellerdir. Sürekli başarısız yükselme deneyimlerine sahip kadın çalışanların karşılaştıkları öğrenilmiş çaresizlik sendromu, toplumsal düzenin kadına yüklediği altından kalkılması güç rollerin ağırlığı, iş aile çatışması ve zamansızlık, ailelerde kadının kariyerinin erkeğin kariyerinin gerisinde kabul edilmesi ve kadının kişisel tercih ve algıları şeklinde sıralanabilir.

2.3.3.1 Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu

Kadın çalışanların çalışma yaşamlarında karşılaştıkları en büyük bireysel engellerden biri de öğrenilmiş çaresizlik sendromudur. Öğrenilmiş çaresizlik kavramını literatüre “Learned Helplessness” olarak kazandıran Seligman öğrenilmiş çaresizliği şu şekilde tanımlamıştır (Güler, 2005: 383 ve Hava ve Erturgut, 2009: 8-9):

“Sonucun tepkiden bağımsız olarak gerçekleşebileceği beklentisinin; sonucu kontrol etmedeki motivasyonu düşürmesi, tepkinin sonucu kontrol edeceğine dair gerçekleşecek olan öğrenmeyi engellemesi, eğer sonuç travmatik (sarsıcı) ise, organizmanın sonucu kontrol edebileceğine dair endişelerinin devam etmesi durumunda korku ve sonrasında da depresyona neden olmasıdır.”

Bu kavram kişinin herhangi bir koşulda birden fazla başarısızlığa uğraması sonucu, bir çaba harcasa da hiçbir şeyin değişmeyeceği, olayları kontrol etme şansının olmadığı, o konuda bir daha başarılı olamayacağı düşüncesine sahip olması ve deneme cesaretini kaybetmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Sekman, 2006: 8 aktaran Doğru, 2010: 83).

“Acaba sonuç organizma açısından olumsuz olduğunda ne olur ?” sorusuna cevap arayan (Ersever, 1993: 621) öğrenilmiş çaresizlikle ilgili ilk çalışmalar Pavlov’un köpekler üzerinde gerçekleştirdiği klasik koşullanma deneyinin geliştirilmesi amacıyla 1975 yılında Seligman ve Maier tarafından yine köpekler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu deneyde kaçış, kontrol ve çaresizlik olmak üzere üç grup köpeğe iki farklı deney uygulanmıştır. Deneyin ilk aşamasında, kaçma ve çaresizlik gruplarındaki köpekler hiçbir işaret olmaksızın 64 şoka maruz kalmışlardır. Bu deney esnasında hazırlanan düzenek kaçış grubunun şoku burunlarıyla bastıklarında kapatabilecekleri, çaresizlik grubundakilerin ise hiçbir şekilde şoku kesemeyecekleri şekilde tasarlanmıştır. Kaçış grubundakiler birkaç deneme sonunda şoktan kurtulmayı öğrenmişler ve deneyin ikinci aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada kontrol grubu da deneye dahil edilmiş ve köpekler iki bölmeli bir deney kutusuna konmuştur. Köpeklere şoku haber veren bir ışık verilmiş ve bu ışıktan sonra 60 saniye içinde kutunun diğer bölmesine atlayan köpeklerin şoktan kurtulacağı bir sistem oluşturulmuştur. Deneyin ilk bölümünde şoktan kurtulmanın yolunu bulan kaçış grubundaki köpekler ile kontrol grubundaki köpekler diğer tarafa atlayıp kaçmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Ancak deneyin ilk aşamasında ne yaparlarsa yapsınlar şoku kesemeyeceklerini öğrenen çaresizlik grubu, hiçbir tepki vermeden şokun kendiliğinden geçmesini beklemişlerdir (Ersever, 1993 : 622).

Amerikalı ünlü psikolog Martin Seligman’ın kapana kısılmış insanların durumuna ışık tutmak amacıyla yapmaya karar verdiği bu deney ile gözlemlediği; çaresizliği kabul ederek, tek yaptıkları yere uzanıp umutsuzca sızlanarak şokun geçmesini beklemek olan köpekler, Seligman’a benzer davranışları insanların yaptığı hatırlatmış ve art arda gelen talihsizliklerin insana çaresizliği, umutsuzluğu ve ataleti öğrettiğini ifade etmiştir (Aşık, 2011).

Peki, öğrenilmiş çaresizlik insanlar içinde aynı tepkiyi yaratacak mıydı? Merak edilen bu sorunun yanıtını arayan çalışmalardan biri de Hiroto’nun 1974 yılında insanlar üzerinde gerçekleştirilen benzer bir deneyidir. Hiroto, kaçış, kontrol ve çaresizlik olmak üzere 3 grup oluşturmuş, kaçış ve çaresizlik grubuna yüksek düzeyde rahatsız edici ses uygulamıştır. Kaçış grubundakilerin sesi bir düğme aracılığıyla kapatabildikleri ancak çaresizlik grubundakilerin başaramadıkları

deneyin ikinci aşamasında kontrol grubunun da deneye dahil edilmesinden sonra Seligman ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. (Ersever, 1993 : 623)

Abramson ve arkadaşları tarafından tekrar incelenen, kişinin davranışları ve davranışlarının sonuçları arasında yeteri kadar bağ olmadığını fark ettiğinde ortaya çıkan ve bireye sonuçlar üzerinde kontrolü olmadığı hissini yaşatan öğrenilmiş çaresizlik, bilişsel, güdüsel ve duygusal olmak üzere üç tip soruna yol açmaktadır. Bilişsel olarak kişiyi yeni öğrenimlere kapatarak ve sonuçların kontrol edilemez olduğunu düşündürerek kişinin problem çözme becerisini etkilemektedir. Bu durum güdülemeyi olumsuz etkilemekte, olayları kontrol etmek için gereken istek ve güdülenme seviyesi azalmaktadır. Tüm bunların sonucunda önemli olayları kontrol etmede karşılaşılan yetersizlik hissi, öğrenilmiş çaresizliğin duygusal etkilerini ortaya çıkarmaktadır (Kırcı, 2010: 21-22). Sonuçları kontrol edemeyen kişilerde kalp atışları ve kan basınçlarında yükselme, titreme, duygusal çöküntü, endişe artışı gibi belirtiler ortaya çıkmaktadır (Ersever, 1993 : 624).

Bu alanda yapılan çalışmalardan birinde, öğrenilmiş çaresizlik gösteren deneklerde, performans düşüklüğü, gayret azlığı ve düşük istikrar gözlenmiş ve bu kişiler yenilgiyi kabullenen, başarısızlığın kendi yeteneksizliklerinden kaynaklandığını düşünen ve zayıf problem çözme teknikleri kullanan kişiler olmuştur. Başarılı olmalarını yeteneklerine değil verilen görevin kolaylığı gibi nedenlere bağlamışlardır. Bir diğer çalışmada, deneklere seviyelerinin üstünde zorluk derecesine sahip görevler verildiğinde bu durumun motivasyonlarını azalttığı ve kaçış davranışlarını arttırabileceği üstelik bu çaresizlik duygusunun ilerideki kolay görevler içinde geçerli olabileceği vurgulanmıştır. Yaş olarak daha büyük deneklerle yapılan çalışmalardan birinde, bu kişilerin başarıyı genellikle yeteneğe yükledikleri, çaba faktörünün etkisini nadiren dikkate aldıkları, yaşları ilerledikçe motivasyon problemlerinin arttığı, başarısızlığı içsel-sürekli-kontrol edilemez etkenlere yükledikleri, daha düşük performans gösterdikleri, daha düşük öz denetime sahip oldukları, daha çok depresyon hali içinde buldukları ve daha çok çaresizlik gösterdikleri belirlenmiştir (Gelir, 2009: 36-38).

Kadınların çaresizlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu ileri süren araştırmalar bulunmakla birlikte, Düzgün ve Hayalioğlu'nun (2006: 412) öğrencilerin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerini çeşitli değişkenler açısından

inceledikleri çalışmalarında, erkek çocuğun aile içerisinde özgür fakat yüksek beklentilerle yetiştirildiğini, bu nedenle omuzlarında taşıması zor, büyük sorumluluklar olduğunu, kız çocuklarının ise beklentisiz belli bir zaman sonra aileden ayrılacak bir misafir gibi görüldüğünü belirtmişlerdir. Bu görüşlerine uygun olarak ta, özellikle cinsiyet değişkeninde farklılık saptamış ve erkek öğrencilerin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin kız öğrencilerden daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Psikolojide cam tavan sendromuna öğrenilmiş çaresizlik adının verilmesi iki kavramın aslında ne denli yakın olduğunu ortaya koymaktadır. Öğrenilmiş çaresizlikte, uzun süre yenildiğine veya yenileceğine inanırsan, sonunda yenilgi kaçınılmaz olmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik içerisinde bulunmak, fizik biliminde “eylemsizlik hali”, kişisel gelişim terminolojisinde “amaca yönelik eyleme geçememe” olarak nitelendirilen atalet durumunu oluşturmaktadır. Ataleti oluşturan bazı inanç ve düşünceler şu şekilde sıralanabilir (Demirezen, 2012):

- ✓ Değişmezlik inancı: Böyle gelmiş böyle gider düşüncesi.
- ✓ Etkisizlik inancı: Bir şeyin işe yaramayacağı düşüncesi.
- ✓ Yararsızlık inancı: Herhangi bir şey yapmanın yarar sağlamayacağı düşüncesi.
- ✓ Gereksizlik inancı: Yapsam ne değişecek ki düşüncesi.
- ✓ Erteleme inancı: Yapılacakları daha sonra yapmayı düşünme.
- ✓ Kontrolsüzlük inancı: Bir şeyi yapmanın kendi elinde olmadığını düşünmek.
- ✓ Yetersizlik inancı: Bir şeyi yapabilmek için kendine güvenmeme düşüncesi.
- ✓ Mükemmeliyetçilik inancı: En iyisini yapıncaya dek hiçbir şey yapmama düşüncesi.
- ✓ Başarısızlık beklentisi: Yapılacak şeyi eline yüzüne bulaştıracağını düşünme.

Kadın çalışanlar çoğunlukla cam tavanı kırmak için var güçleri ile çalışmakta fakat defalarca karşılaşılan ve aşılamayan engeller sonunda çaresizliğe düşmektedirler. Artık engeller kadınların zihnindedir. Bu kadınlar artık ne yaparlarsa yapsınlar bu engelleri aşamayacaklarını, sorumluluklarının üstesinden gelemeyeceklerini ve yöneticilerinin takdirini kazanamayacaklarını düşünmekte ve daha fazla direnmeyip kariyerlerini noktalamaktadırlar (Doğru, 2010: 84).

Peki, öğrenilmiş çaresizliği nasıl ortadan kaldırmak nasıl mümkün olmaktadır? Hava ve Ertugut (2009: 14) çalışmalarında kişinin öğrenilmiş çaresizlikten kurtulması için genel çerçevede, bireylerin ataerkil aile yapısı içerisinde değil, yaratıcı düşünme kabiliyetini geliştirme imkanını bulabileceği bir ortamda yetiştirilmesi ve bireylerin özgüvenlerini maksimum düzeye çıkarabilmek için gereken tedbirlerin alınması uyarılarında bulunmuştur.

Sonuç olarak, çalışma hayatında güç önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kariyer ilerletme aşamasında kadınlar her zamankinden daha güçlü ve dirençli olmak zorundadır. Günümüz ekonomik yaşamında, stressiz ve baskısız bir iş ortamı neredeyse yok gibidir ve başarıya ulaşmak için, kişinin strese, baskıya ve tüm olumsuzluklara rağmen motivasyonunu yitirmemesi ve azimle çalışmaya devam etmesi gerekmektedir. Tüm bunların yanında kadın çalışanların üzerlerindeki sorumluluklar, üstlendikleri çoklu rollerin olumsuz etkisi, kadınları artan stres ve depresyon tehlikesiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Kadın çalışan üst düzey yönetici olabilmek adına sarf ettiği emeğin boşa gittiğini ve her terfi döneminde çeşitli bahaneler ile hak ettiği terfiyi alamadığını gördüğünde, literatürde sözü edilen bilişsel, güdüsel ve duygusal etkiler ortaya çıkabilmekte ve kadın çalışan çaresiz olduğunu kabullenmek zorunda kalabilmektedir.. Tıpkı çaresizlik grubundaki denekler gibi, defalarca denediği ve yüksek performans gösterdiği halde, sırf cinsiyeti nedeniyle başaramaması, artık bu konuda yapabileceği hiçbir şeyin olmadığını düşündürebilmekte, işinden beklediği tatmini ve örgütsel bağlılığını sorgulamaya başlayabilmektedir. İşte bu pasiflik, öğrenilmiş çaresizlik modeli olarak kabul edilmektedir. Stres ile karşı karşıya kalan hayvanlarda hareket azalması, yeme ve keyif verici davranışlarda azalma, uyku değişiklikleri, kilo kaybı gibi değişiklikler görülebilmektedir (Başar ve Ertuğrul, 2005: 127).

2.3.3.2 Ay Işığı Sorunu

İkinci ya da üçüncü işi yapma olarak özetlenebilecek bu kavram, bireyin gelirinin yetersiz olduğu durumlarda sıkça başvurduğu bir çözüm yoludur. Türkiye şartlarında en önemli nedenin gelir yetersizliği olması gerçeği bir yana, bazen yeni deneyimler edinmek isteyen kişilerin de farklı iş kollarında çalışma durumuna rastlanmaktadır (Eryiğit, 2000: 23). Ay ışığı sorununun cam tavana etkisi genellikle, kişisel performans düzeyinde ortaya çıkmaktadır. İki farklı işi bir arada yürütmeye çalışan kişi, aynı anda birden fazla konuyla ilgilenmektedir. Üstelik bu işler

birbirinden farklı sektörlerde ise, daha karışık bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kişi iki işten birine daha fazla mesai ve emek harcamakta veya ikisinde birden başarısız olmaktadır. Motivasyon eksikliği, düşük performans gibi olumsuz sonuçlar doğuran bu hareket sonucunda, kişi işine gereken önemi vermediği için terfi imkanlarından yararlanamamakta ve bu tip fırsatları kaçırmaktadır.

Peki, bu sorunu çözmek için kişi veya örgüte ne gibi görevler düşmektedir? Kişi eğer iki işe birden ihtiyaç duyuyor ve yükselmek istiyorsa, işlerden biri için daha çok gayret göstermek durumundadır. İşyerinde devamsızlık ve performans düşüklüğü gibi olumsuz durumlar ile anılmaktan kaçınmalıdır. Örgütlere bu konuda daha çok iş düştüğü ortadadır. İş görenlere iyi imkanlar sunan, ücret politikası tatmin edici düzeyde olan, iş güvenliği ve sosyal imkanları yerinde olan örgütler ay ışığı kariyer sorununu rahatlıkla ortadan kaldırmakta (Kılıç, 2008: 54) ve maliyetlerini arttırıcı, verimliliklerini sekteye uğraticı bu olumsuzlukla başa çıkabilmektedirler.

2.3.3.3 Kadının Kişisel Algısı ve Tercihleri

Cam tavanını oluşturan en önemli engellerden biri kadınların nasıl algıladığı ve tercihlerini nasıl yaptığı konusudur. Bu alanda yapılan araştırmalardan birinde erkek ve kadın rakiplerinin yanı sıra kariyer ilerlemelerinde en büyük engelin kişinin kendisinden kaynaklandığı ifade edilmiştir (Karaca, 2007: 55). Örucü vd (2007: 119-120) kadınların kendisinden kaynaklanan bu engelleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Cinsiyet rollerine ilişkin tutumları,
- kadının yeri neresi sorusuna aranan cevabın bulunamayışı,
- kadınlara karşı var olan negatif önyargıları kabullenme,
- toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmeleri,
- iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak,
- özgüven eksikliği,
- kararsızlık ne istediğini bilememek,
- kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı, veya imkanı olmamak,
- sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç,
- sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek,
- kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmama,

- kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak (Örücü vd, 2007: 119-120).

Kadınların kendilerine engel oluşturmalarına neden olan 3 önemli kavramdan söz edilebilir. Birinci kavram risktir. Kadınların risk almaya daha az gönüllü olması nedeniyle risk taşıyan üst yönetim görevlerine cesaret edememeleridir. İkincisi kurtarma kavramıdır. Kadınların yüksek sorumluluk duygusu ile çok fazla sorumluluk almaları ve önemli konulara ayıracak zaman ve enerjilerinin kalmaması sorunuyla karşılaştıklarını anlatmaktadır. Üçüncü ve son kavram ise dürüstlüktür. Kadınlar iş arkadaşları tarafından çok dürüst ve samimi olarak algılanmakta ancak daha az objektif, duygusal kontrolü daha düşük bireyler olarak görülmektedir (Öğüt, 2006: 66).

Cam tavanı oluşturan nedenler oldukça fazladır. Toplumsal ananelerden kaynaklanan toplumsal roller, var olan ataerkil örgüt kültürü ve örgütlerdeki iktidar savaşı bu engellerden bazılarını oluşturmaktadır. Ancak bunların yanı sıra var olan en güçlü engel kadının kendini algılayış şekliyle kaynaklanmaktadır (Güldal, 2006: 73). Tavrıs'ın 200 kadın ve erkek yönetici üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, katılımcıların %48'i kadınların hayatta daha başarılı olamamalarının nedenlerini, kadınların kendilerinde aramaları gerektiğini düşünmektedir (Karaca, 2007: 55).

İpek ve Yarar (2010) sınıf öğretmenlerinin ve öğretmen adaylarının, kadınların okul yöneticisi olması durumuna karşı tutumlarını ölçtükları çalışmalarında, bayan öğretmen ve öğretmen adaylarının bayanların okul yöneticisi olması konusunda erkek öğretmen veya öğretmen adaylarına nazaran daha olumlu bir tutuma sahip oldukları gözlenmiştir. Okul yıllarında daha olumlu tutum sergileyen kadınlar, öğrenim gördükçe azalması beklenen olumsuz tutumlarını arttırmışlardır. Ancak çalışmanın ortaya çıkardığı dikkat çekici bir sonuç daha vardır. Kadınlar toplumda kendilerine uygun görülen cinsiyet rollerini erkeklerden bile daha çok benimsemişlerdir. Bu durum, kadınların kariyerlerini etkileyen faktörlerden birinin bizzat kadınların kendisi olduğunu ileri süren çalışmalarla (Çelikten ve Yeni, 2004; Karaca, 2007) uyumlu bir sonuç sergilemektedir (İpek ve Yarar, 2010: 58-71).

Çalışma hayatında gerekli olan özgüven ve hırs eksikliği kadını rakiplerinden geriye düşürmektedir. Kadınlar bu özgüven eksikliği sonucunda, dikkat çekmek istemeyen, üst kademelerde kendini ifade edemeyen, astlarına emir vermekte zorlanan, daha duygusal davranışlar sergileyen bireyler haline gelmektedirler. Bu

görüşü destekleyen çalışmalardan biri de Fels'in 2004 yılında gerçekleştirdiği çalışmasıdır. Fels, yüzlerce başarılı kadınla görüşmeler yapmıştır. Bu görüşmeler sonucunda kadınların dikkat çekmekten yoğun şekilde korktuklarını, kendi başarı hikayelerinin bile merkezi olmayı reddederek başarıyı başka tarafa yönlendirmeyi tercih ettiklerini, tanınmaktan kaçındıklarını gözlemlemiştir (Mercanlioğlu, 2009: 42). Kadınların aslında özgüven eksikliğini giderebilmeleri ve yeteneklerini ön plana çıkararak, başarabileceklerine olan inançlarını yitirmemeleri gerekir. Çünkü onlar iş yaşamı için doğuştan gelen bazı üstünlüklere sahiptirler. Tanyeli (2008: 40-41) bu üstünlükleri küçük yaşta sorumluluk, aynı zamanda birkaç iş yapabilme yetisi, kolay iletişim, güçlü önseziler, sabır ve dayanıklılık, kendilerini iyi tanıtmaya şeklinde sıralamıştır.

Ayrıca kendini ailesine ve toplumsal rollerin dayatmalarına karşı sorumlu gören kadın kariyerini ikinci plana atarak kariyerinde yükselme planları yapmamaktadır. Kadın çalışanlara yüklenen bu ağır sorumluluklar ve çalışma hayatında karşılaştıkları çeşitli engellemeler sonucunda kadınlar, tepe yönetimi pozisyonlarında çalışmak istememektedirler (Doğru, 2010: 83).

Bir başka çalışmada, kadın çalışanların iş hayatında ve yönetim kademelerinde yeterince yer almamalarının yine kendilerinden kaynaklandığı ve katılımcıların, ya çalışmayı tercih etmedikleri ya da herkesçe benimsendiği gibi ev ile ilgili sorumluluğunu arttırması gerektiği için seçim yaptığı sonucunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada ortaya çıkan bir diğer sonuç, kadın çalışanların daha duygusal, daha az saldırgan olduğu ve kadın çalışanların kadın yönetici ile çalışmak istemedikleridir (Tanyeli, 2008: 62).

Kadına yüklenen toplumsal roller kadının kendini algılayış şeklini de etkilemektedir. Kadınlar, ev kadınlığı kimliğini üstlerinden atamamışlar ve bu durum onların belli kalıplara göre hareket etmelerine neden olan bir algı ortaya çıkarmıştır. Buna göre, kadınlar çalışma hayatına atıldıklarında genellikle ev hizmetlerinin uzantısı olan işlerde çalışmaya başlamış, ekonomik koşulları uygun olursa çalışmalarının gerekmediği ve çocuk bakımında temel sorumluluğun kadına düştüğü inancı yaygınlaşmıştır (Uzun, 2005: 35-36).

Kadının veya ailesinin tercihleri arasında olan, kadının iş seyahatlerine veya yurt dışı görevlendirmelere kapalı olması durumu da kadını, terfi için uygun görülen adaylar arasına girmesini zorlaştırmaktadır. Otel yöneticiliğinin uzun çalışma

saatlerine ve seyahate açık bir meslek olması, her koşulda kadınlar için uygun olmayan bir meslek olarak görülmesine yol açmaktadır. Otel yöneticilerinin neredeyse 7/24 iş başında olması, üstlendikleri yükün ağırlığı, aile-iş çatışması altında ezilen kadın için bu pozisyonu tercih edilemez hale getirmektedir (Anafarta vd, 2008: 117).

Kadın çalışanların kariyer gelişimlerine engel olan bu bireysel faktörler, kadınların yönetici olmalarını istemeyen, önyargılı düşünceye sahip kişilerin de başvurdukları en temel argümanlardır. Çoğu zaman sebep olarak kadınların iyi yönetici olamayacağı ve bunun kadının kişilik özelliklerinden kaynaklandığı düşüncesi gösterilmekte ve kadınların yükselmesi engellenmektedir. Ancak gerçek şudur ki, yönetici olabilmek için kadınların her şeyden önce kendilerine inanmaları gerekmektedir. Kendi içsel bakış açıları yönetici olma konusunda onları motive edecek en önemli faktördür. Ve kadınlar erkekler ile rekabet edebilme yeteneğine sahip olduğunu bildiği sürece iyi bir yönetici olabileceğine de inanacaklardır (Güldal, 2006: 72).

Kadının kendini engellemesine neden olan tüm bu durumların dışında; kadınlar, toplumsal beklentiler sonucu “seyahate açık olmama, uzun çalışma saatlerinin aile hayatlarına zarar vereceği düşüncesi ile turizm sektöründe çalışılması gereken hafta sonları ve diğer tatil günlerini ailesi ile geçirmek isteme” gibi tercihlere sahip olabilmektedir. Ayrıca, yöneticiliğe adım atar atmaz aşırı sorumluluk duygusu ile her işi kendi başına yapmak istemesi ve dolayısıyla aşırı güç harcaması kadının kendi kariyer ilerlemesinin önünde duran engeller olarak sayılabilmektedir.

2.3.3.4 Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerli eşler kavramı, kadın ve erkeğin ailevi sorumluluklarına bağlı olmalarının yanında mesleki kariyerlerine de bağlı oldukları bir yaşam stilini ifade etmektedir (Palmer ve Hyman, 1993: 24 aktaran Güldal, 2006: 56).

Sanayi devrimi ile birlikte çalışma hayatında ciddi oranda artan kadın gücü, çift kariyerli aile yapısını oluşturmuştur. Gerek ekonomik nedenlerle, gerekse kariyer yapmak amacıyla çalışmak isteyen kadın oranı günden güne artmakta; birçok kadın derneğinin ve uluslar arası kuruluşun kadın istihdamını arttırmak için yaptığı çalışmalar başarılı sonuçlar doğurmaktadır. Ancak tüm bu olumlu adımlara rağmen özellikle turizm sektöründe kadının hala, düşük ücretli işlerde, uzun mesai saatleri

boyunca ve sigortasız işlerde çalıştığı görülmektedir. Bunun yanı sıra toplumsal anlayışın uzantısı olarak, erkeğin ev işlerinden ve çocuk bakımından uzak durması sonucu, kadın iş yerindeki mesaisine artı olarak evde de yoğun ve yorucu şekilde çalışmaktadır. Ev işlerinde eşlerinden yardım alamayan kadınlar, iş ya da özel yaşamında başarısız olmakta, iki rolde de başarılı olabilmek için çok çalışan ve “süper kadın” olarak nitelenen kadınların psikolojileri bu ağır yükü kaldıramamaktadır (Güldal, 2006: 57).

TUİK 2008 rakamlarına göre, genel anlamda bakıldığında kariyerli işlerin %91, 91’i erkek, %8, 9’u kadınlardan oluşmaktadır. Kadınların kariyerli işlere ulaşma oranlarının bu denli düşük olmasının nedeni eğitime ulaşmadaki eşitsizlik ve yetersizlikle beraber, işgücü piyasasındaki toplumsal cinsiyet ayrımcılığı olarak gösterilmektedir (Karadoğan, 2009: 149).

Toplumsal rolün uzantısı olarak, bu ağır sorumlulukların yanı sıra, kadının kariyerinde ilerleme aşamasında uzun mesai saatleri boyunca çalışması, iş seyahatlerine ve uluslar arası görevlendirmelere katılması, eşler arasında iletişimsizliğe neden olmakta ve boşanmaları arttırmaktadır. Şüphesiz aynı durum erkek için de geçerlidir. Ancak kadını aileye ve eve ait gören önyargılar nedeniyle, çocukların ve yaşlı aile bireylerinin bakımı, temizlik, yemek gibi uğraşlar kadına ait olmuş, erkek ise kariyerinde yükselmesi gereken kişi olarak görülmüştür. Çift kariyerli eşler kavramında en dikkat çeken konu, genellikle erkeğin kariyerinin kadının kariyerinin önünde olması durumudur. Herhangi bir olumsuz durumda kariyerinden vazgeçmesi beklenen genellikle kadın olmaktadır. Erkeği ailenin direği ve çalışması gereken kişi olarak gören toplumsal anlayışın bunun sebeplerinden biri olduğu söylenebilir.

Kadın ve erkeğin maddi olanaksızlıklar nedeni ile değil, kariyer geliştirme isteğine bağlı olarak ortaya çıkan ve “KK modeli” olarak da adlandırılan çift kariyerli eş durumunu, kadının aile gelirini arttırmak amacıyla iş hayatına atılması ile gerçekleşen ve çift çalışan eş olarak da nitelenebilecek olan ÇÇ modelinden ayırmak gerekmektedir. Nitekim bu aile yapılarını birbirinden ayıran ilişkiler söz konusudur. Örneğin, çift kariyerli eşlerde bireyler ön planda iken, kadın-erkek çalışan aile ÇÇ modelinde ise, birbirleri ile ilişkilerini sağlıklı biçimde yürütebilmek, evdeki sorumlulukların dengeli bir şekilde paylaşılmasına bağlıdır. Tablo 11’de çift kariyerli

aile modelinin ilişkilere yansması gösterilmektedir. Çift kariyerli eşlerde aile ve çocuk bakımı gibi sorumluluklar profesyonel yardım sayesinde atlatılırken, kişiler ekonomik amaçla değil, statü ve başarı getiren kariyer nedeniyle iş hayatında bulunmaktadır. Ancak ailesel ilişkileri zayıflatan bu model eşlerde bireyselliği ön plana çıkarmaktadır (Karadoğan, 2009: 140-144).

Tablo 11: Aile Modellerinin İlişkilere Yansması

Çift kariyerli aile modelinin çocuklar ile ilişkileri	
Çift kariyerli Aile (KK)	<ul style="list-style-type: none"> • Çocukların bakımı ve eğitim sorunu aileler ya da bu hizmeti veren kuruluşların desteği ile aşılar. • Aşırı çalışma dolayısı ile aile ve çocuklara vakit ayıramamaktan kaynaklanan suçluluk duygusu nedeniyle, boş vakitler mümkün oldukça çocuklara ayrılır. • Ev işleri ve çocuk sorumlulukları dengeli paylaşılmadığı sürece eşlerin birbirleri ile çatışması olasıdır.
Çift kariyerli aile modelinin iş ilişkileri	
Çift kariyerli Aile (KK)	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışmanın amacı ekonomik değil kariyer hedeflidir. • İş süreci günün 24 saati için geçerlidir. • Kariyer yönelimli işler arası geçiş yüksektir. • İş memnuniyeti yüksektir. İşini kaybetmek ya da terfi edememek aile bireylerini derinden sarsar.
Çift kariyerli aile modelinin aile ilişkileri	
Çift kariyerli Aile (KK)	<ul style="list-style-type: none"> • Aileler ile ilişkiler zayıflamaktadır. • Eşler kariyerleri için kendi ailelerinden tam destek görürler. • Hamilelik ve doğum sonrası bu destek, kadının eve dönmesi yönünde gerçekleşir. • Kadın eşin ailesi, çatışma durumlarında kızlarının ekonomik bağımsızlığı ve kariyerini destekleme durumundadır.
Çift kariyerli aile modelinde eşlerin birbirleri ile ilişkileri	
Çift kariyerli Aile (KK)	<ul style="list-style-type: none"> • Eşlerde birey olma ön plandadır. • Ailenin geleceğini karşılıklı denge çabaları belirler. • Birbirlerine karşı hoş görüleri yüksektir. • Birbirlerine yeterince vakit ayıramamak önemli bir sorundur. • Ev işleri ve çocuk sorumlulukları dengeli paylaşılmaz ise çatışma olasıdır.

Kaynak: (Karadoğan, 2009: 141-144)

Çift kariyerli eşlerde soruna neden olan bir diğer konu ulusal ve uluslar arası terfi ve atama işlemleridir. Çiftlerde birinin, genellikle kadının, kariyerinden ödün vermesini gerektiren bu durum ciddi sonuçlar doğurmaktadır. “Trailing Spouse” olarak adlandırılan ve eşlerden birinin bir başka yere transferi halinde diğer eşinde aynı yere atanması uygulaması gelişmekle beraber sorunun gitgide daha çok büyüdüğü açıktır (Eryiğit, 2000: 23).

2.3.3.5 Çoklu Rol Üstlenme ve Süper Kadın Sendromu

Toplumsal anlayışın kadının en önemli görevini “ailesine ve çocuklarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesi” şeklinde belirlemesi, ekonomik katkı sağlamak amacıyla iş hayatına giren ve kariyerinde yükselmek isteyen kadının birden fazla

sorumluluk taşınması gereğini ortaya çıkarmıştır. Erkeğin aile ve çocuk bakımı ile ilgili toplumsal bir sorumluluğu olmaması ve bu yükü sadece kadının omuzlaması, kadın için hem zaman hem de stres problemi yaratmaktadır. İşinde yükselebilmek için zaten toplumsal önyargılar sebebiyle erkek meslektaşlarına oranla daha yüksek performans göstermesi beklenen ve doğum gibi sebeplerle işten ayrılacağı düşünüldükçe beşeri sermaye yatırımı yapılmayan kadın için, iş sorumluluklarının yanında aile sorumluluklarını da tek başına üstlenmek yaşam tatminsizliğinden, örgüte ve işe bağlılığının azalmasına kadar birçok olumsuz durum doğurmaktadır. Bunların yanı sıra, birden fazla alanda iyi iş çıkarmaya ve başarılı olmaya çalışan kadın, zamansızlık problemi ile karşı karşıya kalmakta ve üstlendiği rol çokluğu sebebiyle tükenmişlik sorunu yaşamaktadır. Tüm bu sebeplerle Doğru (2010: 84-85) kadın çalışanların ya hedeflerine ulaşmaya dek evlilik ve çocuk gibi isteklerini geciktirmek ya da kariyer ilerlemelerini yavaşlatmak zorunda kaldıklarını belirtmiş, üçüncü seçenek olarak hem kariyer hedefini hem de ailevi isteklerini beraber yerine getirmeye çalıştığını ifade etmiştir.

İşte süper kadın sendromu da, kariyer sahibi kadınların, ev içinde de annelik ve eşlik rollerini yerine getirmeye çabalarken içinde buldukları durumu ifade eden bir kavramdır (Doğru, 2010: 85 ve Güldal, 2006: 58).

Süper kadın olmanın yalnızca gerçekleştirilmesi zor olan bir davranış değil aynı zamanda kadın tarafından ödenen ciddi fiziksel ve psikolojik bir bedel olduğu ifade edilmektedir. Kadının çoklu rol üstlenmesi 3 şekilde gerilim ve çatışma sorununa yol açmaktadır (Doğru, 2010: 85-86) :

1. Zaman baskısına dayalı gerilim (time-based conflict)
2. Çatışan rollerin yarattığı gerilim (strain-based conflict)
3. Her rolün birbirinden farklı davranış istemesinin yarattığı gerilim (behavior-based conflict)

Üstlendiği rolleri kaldıramayarak aile veya iş yaşamında başarısız olan veya üstlendiği iki rolde birden hüsrana uğrayan kadın, bazen kariyerini tercih ederek boşanma yoluna gitmiş, bazen ailesini tercih ederek kariyerini bitirmiştir. Fakat seçim yapma cesareti gösteremeyen ve tüm olumsuzluklara rağmen üstlendikleri ağır yükü başarıyla yerine getirmeye çalışan kadınların artan stres ve baskı sebebiyle dalgınlaşan, fiziksel ağrılar yaşayan, depresyona giren ve kadına yakıştırılan

toplumsal rollerinin dışına çıkarak alkol bağımlısı olan kişilere dönüştüğü de görülmektedir. Tüm bu olumsuz etkiler sonucunda, kadınlar genellikle yükselme fırsatlarını kaçırmaktadır.

Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalardan birinde, çalışma dışı yaşamda eş, anne, ev hanımı gibi rolleri üstlenmemiş kadın akademisyenler, akademik açıdan ilerlemelerini sağlayacak yayın çıkartma sürecinde harcadığı enerjiyi “olağan rol yükü” olarak değerlendirirken, evli ve çocuk sahibi kadın akademisyenler, rollerin tümünü üstlendikten sonra geri kalan zamanlarında yayın üretme için harcadıkları zamanı “aşırı rol yükü” olarak algılayabildikleri ifade edilmiştir (Özkanlı ve Korkmaz, 2000: 88).

2.3.3.6 İş-Aile Çatışması & Zamansızlık

Kadın çalışanların kariyer ilerletme aşamalarında önlerine çıkan belki de en önemli engel, üstlendikleri ailevi sorumlulukları yerine getirmek için gereken zamanı bulma ve iş hayatının gerektirdiği yoğun çalışma temposuna ayak uydurma problemidir.

İş-aile dengesi çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumunu ifade eden bir kavramdır. Bireyin hem evdeki hem de işteki sorumluluklarını yerine getirmeye yetecek zamana sahip olması olarak da tanımlanabilir (Kapız, 2002: 140). Kadınlar, iş hayatında karşılaştığı sorunlar dışında, aile ve iş hayatının çatışması, ev işleri çocuk bakımı gibi sorunlarla uğraşmaktadır. Aile hayatındaki bu sorunlar sadece kadın olmasından kaynaklanan, toplumsal cinsiyet rollerinin doğurduğu sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkan ve Özkan, 2010: 93). Kadına toplumsal olarak verilen annelik rolü, yöneticilik görevi ile birleştiği zaman, kadınlar genellikle ailesini veya kariyerini tercih etmek zorunda kalmaktadır (Güldal, 2006: 70).

Kula ve Kula (2009: 429) kadın akademisyenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kadın akademisyenlerin %60'ı aile ve iş hayatlarındaki rollerini dengeleme arayışı içinde olmalarının, evlilik ve çocuk gibi nedenlerle tam gün kendilerini işe verememelerine ve tepe yönetim için gerekli zamanı ayıramamalarına neden olduğunu belirtmiş, ankete katılanların %14'ü kararsız kalırken, %24 bu kanıya katılmadığını %2 'si ise kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

Kadın akademisyenler üzerinde yapılan bir diğer araştırmanın bulguları şu şekildedir: kadın akademisyenlerin %57'si aile yaşamında eşleri iş paylaşımını kısmen gerçekleştirmektedir. Bu paylaşım ise, toplumda geleneksel olarak kadının görevi sayılan yemek yapma, temizlik gibi görevlerin dışında kalan, daha çok ev dışında ailenin harcamalarına karar verme yetkisine sahip olan erkeksi işlerde yaşanmaktadır. Özetle bu sonuca göre, erkek eve ne alınacağına ve ne kadar harcanacağına karar verirken, kadının görevi evin içinde sorumluluklarını yerine getirmektir. Erkeklerin ev içinde katılımı ancak hastalık, yorgunluk ve eşlerin ev dışında bulunması durumlarında sadece %20 oranında gerçekleşmektedir (Özkanlı ve Korkmaz, 2000: 47).

Çağlayan (2009: 104-112), kadınların sendikal katılımını inceleyen çalışmasında, kadınların çalışmaları da ev işleri ve bakım hizmetlerine günde ortalama 4-5 saat ayırmakta olduklarını ve ev işlerinin kadınlar için ikinci bir vardiya durumuna geldiğini belirtmiştir. Kadınların iki vardiyadan sonra sendikal çalışmaya ayıracak zamanları olmadığına dikkat çekmiş ve bu koşullarda sadece ev işi ve çocuk bakımı sorumluluklarından muaf olan kişilerin sendikalarda aktif görevde olabileceğini ifade etmiştir.

Avrupa'da, kadınların ücretsiz ev işlerine günlük katılım oranı %80 iken, erkeklerin %45 düzeyindedir. Erkeklerin günlük ev işlerine katılımının en yüksek düzeyde olduğu ülke %70'lik oranla İsveç olurken, en kötü performans %17'lik katılım düzeyi ile Türkiye'ye aittir. Peki, bu düzeltilebilir bir durum mudur? İşte bu sorunun cevabı hayli olumsuz görünmektedir. Çünkü Türkiye'de erkeklerin %71'i, kadınların ise %62'si ücretsiz günlük ev işlerinin gerçekleştirilmesi konusunda kadınlara düşen payın adil olduğuna inanmaktadır (Erdoğan, 2010: 20). Bu rakamlar Türk kadınının kendisine biçilen role en az erkekler kadar sahip çıktığının kanıtıdır.

Nitekim TÜİK 2009 araştırmasına göre, ev işlerinde paylaşım oranları şu şekildedir: yemek yapmada kadınlar %87, 1-erkekler %2, ütü yapmada kadınlar %84, 3-erkekler %2, 2, sofrta hazırlama ve kaldırmada kadınlar %74, 1- erkekler %2, 4, faturaların ödenmesinde kadınlar %17-erkekler %69,1 (Mercanlıoğlu, 2009: 40).

Bu oranlar incelendiğinde kadının ev içindeki erkeğin ev dışındaki işlerden sorumlu olduğu düşüncesinin yerleşmiş bir uygulama olduğu ortaya çıkmaktadır. Tablo 12'de yer alan, TÜİK'in 2006 zaman kullanım anketi sonuçlarına göre,

çalışmayan erkeklerin hane halkı ve ev bakımına ayırdıkları süre günde yalnızca 1 saat 12 dakika iken, kadınlarda bu süre 5 saat 43 dakikadır. Çalışan kadının hane halkı ve ev bakımına ayırdığı süre 4 saat 3 dakika iken erkeğin yalnızca 43 dakikadır. Erkek günlük programında eğitimden kişisel bakıma, sosyal yaşamdan spora kadar birçok alanda kendisine daha çok vakit ayırabilirken, kadında bu durum tam tersi özellikler göstermektedir. Bu rakamlar çalışan kadının ev sorumluluklarını neredeyse tek başına taşımaya çalıştığı ve iş hayatı ile ev hayatı arasında zamansızlık problemi yaşadığını göstermektedir.

Tablo 12: Zaman Kullanım Anketi Sonuçlarına Göre Çalışan ve Çalışmayan Kadın Erkeklerin Zaman Kullanım Dağılımları

Faaliyet adı	Çalışan kadın	Çalışan erkek	Çalışmayan kadın	Çalışmayan erkek
Yemek ve diğer kişisel bakım	02: 34	02: 42	02: 40	02: 52
Çalışma ve iş arama	04: 19	06: 08	00: 00	00: 07
Eğitim	00: 06	00: 05	00: 25	01: 14
Hane halkı ve ev bakımı	04: 03	00: 43	05: 43	01: 12
Gönüllü işler ve toplantılar	00: 31	00: 29	01: 02	00: 57
Sosyal yaşam ve eğlence	01: 30	01: 33	02: 07	02: 35
Spor	00: 02	00: 06	00: 04	00: 19
Hobiler ve oyunlar	00: 04	00: 19	00: 06	00: 38
Kitle iletişim araçları	01: 34	02: 00	02: 18	03: 12
Seyahat ve belirlenmemiş zaman kullanımı	01: 09	01: 45	00: 49	01: 36
Uyku	08: 07	08: 08	08: 46	09: 18
Toplam	24: 00	24: 00	24: 00	24: 00

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu [TUİK] 2008: 4

İş ve aile yaşamını dengede tutmanın bireye, organizasyona ve topluma faydaları vardır. Kapız (2002: 141) bu faydaları şöyle sıralamıştır: iş–aile yaşamı dengesi;

- Yaşam kalitesi ve ruhsal sağlığın gelişmesine yardım eder.
- Bireyin toplum huzuruna yaptığı katkıyı artırır.
- Verimliliği artırır ve işe devamsızlığı azaltır.
- Çalışanın moralini düzelterek, organizasyona bağlılığını artırır. İşgücü devir hızı azalır.

- Kamu ve özel kurumları etkileyebilen daha bilgili vatandaşlar oluşmasını sağlar.
- Çocukların sağlıklı yetiştirilmesinde önemli bir yeri vardır.

Yüksek başarıya sahip kadın ve erkekler için çocuk bakımı ve ev içi sorumlulukların yüzdesel dağılımı incelendiğinde, yiyecek alışverişinden, ev temizliğine kadar bir çok alanda kadının ağırlıklı olarak sorumluluk aldığı gözlenmektedir. Nitekim yapılan bir araştırmaya göre erkeklerin %7'si yiyecek alışverişine yardımcı olurken bu oran kadınlarda %51, erkeklerin %5'i ev temizliği hususunda eşine destek verirken kadınlarda bu oran %45'tir. Bunların yanı sıra çocuklar için çeşitli aktiviteler düzenlemek ve hasta olduklarında izin kullanmak konusunda kadınların daha çok sorumluluk aldıkları gözlenmektedir.(National Parenting Association, akt. Hewlett, 2002: 6)

Turizm sektöründe istihdam edilen bayan sayısı sanayi gibi sektörlere oranla oldukça yüksektir. Ancak ağır çalışma koşulları bayan personelin uzun süre istihdamını zorlaştırmaktadır (Torun ve Şener, 2009: 345). Bu duruma neden olan en önemli etkenlerden biri turizm sektörünün 7-24 hizmet veren bir yapıya sahip olması ve çalışanlar açısından oldukça yoğun bir tempoda gerçekleşmesidir. Kadın çalışanların evlilik ve çocuk sonrası bu yoğun tempoya ayak uydurması zorlaşmakta ve özellikle yüksek sezonda zamansızlık problemi yaşamaktadırlar. Genellikle işten ayrılma yoluna giden kadın çalışanlar için, çalışma yaşamlarındaki bu kesinti kariyer gelişimlerini ciddi olarak etkilemektedir.

İş ve aile yaşamı çatışmasında etkili olan faktörler, kişisel, iş ile ilgili ve aile ile ilgili olmak üzere 3 grupta incelenebilmektedir. Kişisel faktörleri bireysel karakteristikler ve cinsiyet oluştururken; iş ile ilgili faktörleri uzun ve düzensiz çalışma saatleri, örgüt iklimi, yöneticilerin tutumu, alınan ücret oluşturmaktadır. Aile ile ilgili sebepleri ise, evlilikten duyulan tatmin, çocukların bakım problemleri, aile içerisindeki yaşlı ebeveynler, boşanmalar gibi nedenler oluşturmaktadır (Oğuz ve İplik, 2009: 172-173).

Oğuz ve İplik (2009: 178) Adana ilinde A grubu seyahat acentalarında çalışan kadınların iş-aile çatışma düzeylerini ölçmek amacıyla yapmış oldukları araştırmalarında, çalışan kadınların ev işi ve çocuk bakımı gibi sorumlulukları tek başlarına üstlenmeye çalışmalarının iş –aile yaşam çatışmasını daha yüksek düzeyde

hissetmelerine yol açtığını belirtmişlerdir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, çatışma düzeyi arttıkça kadın çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgüte devam bağlılığı azalmakta, bunun sonucunda verimlilik ve bireysel performans düşerken, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi artmaktadır.

Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre, kadınların %72’si daha iyi performans gösterebilmek için kadınların erkeklere oranla daha çok baskı altında olduklarını, %81’i ise bu ağır baskının kişisel yaşamlarını erkeklere nazaran daha çok yıprattığını belirtmiştir (Uzun, 2005: 28). Son zamanlarda yapılan araştırmalarda iş ve aile arasında uyum sağlamaya yarayacak yeni gelişmelerin saptandığı söylenebilir. Kadınlar aile ve iş sorumluluklarını bir araya getirirken rol çatışmaları ile karşılaştıklarında, bunu dengelemek konusunda kendilerini geliştirmişlerdir (Karşlı, 2005: 38-39).

Aslında cam tavan konusunda, kadınların çalışma hayatında yaşadıkları iş-aile çatışması, üzerinde durulması gereken önemli konulardandır. Bu çatışmayı ortadan kaldıracabilecek bazı yöntemler Türkiye’de pek uygulanma alanı bulamamaktadır. Örnek olarak esnek çalışma saatlerine sahip örgütler, part –time çalışma olanakları, evde çalışma (homeoffice) gibi uygulamalar henüz yaygın değildir. Oysa bu tarz destekleyici uygulamalar ile kadınların çalışma hayatına katılımları kolaylaşacak (Besler ve Oruç, 2010: 34) ve örgütlerin verimliliği artacaktır.

Ev ve iş yaşamını dengede tutmak hem kadın hem de erkeği etkileyen bir durum olmakla birlikte, kadın hala çocuk büyütmede, ev ile ilgili sorumluluklarda tek ve en büyük paya sahip olduğundan kadın için daha büyük bir problem oluşturmaktadır. Nitekim araştırmalarda göstermedir ki, çocuğu olan kadınlar üst kademe yönetimlerde daha az rol almakta, bu pozisyona ulaşmış kadınlar genellikle evli olmayan ve çocuk sahibi olmayan kadınlar olmaktadır (Cullen ve Theo, 2012: 68-70).

Bir fabrikanın kadın çalışanı ile yapılan görüşmede kadın çalışan sıradan bir gününü şöyle anlatmıştır: “ Eve gidersen ve orda yapman gereken daha çok iş vardır. Çünkü yemek yapmalısın, çocukları beslemelisin, banyo yaptırılmalısın ve onlarla biraz sohbet etmelisin” (World Health Organization [WHO], 2011: 11). Nitekim 2005 raporlarına göre Birleşik Krallık’ta tam gün çalışan kadınlar, tam gün çalışan

erkeklerle nazaran çocuk bakımına %30 daha fazla zaman harcamaktadırlar. 2006 çalışmasında ise kadınların günlük ev içi işlere harcadığı zaman 180 dk olarak belirlenirken, erkeklerde bu oran 101 dakikada kalmıştır (WRC, 2010: 22-23). Tipik olarak çocuklara ve yaşlılara bakması gereken temel kişi olarak görülen kadın, eğer iş yaşam dengesinin üstesinden gelmez ise, cam tavan fenomeninin devamına neden olacağı söylenebilir (Lockwood, 2004: 3).

Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı AB'ye üye ülkeler arasında yaptığı araştırmada, turizm sektörü çalışanlarının ortalama %50'sinin düzensiz saatlerde çalıştığını tespit etmiştir. Ayrıca, çalışanların %80'inin bir ayda 2 ile 5 pazar günü ve %41'inin ayda altı yada daha fazla gece çalıştığını ortaya koymuştur. Örneğin Yunanistan'da 49,5 saat, Portekiz 48,1 saat, İspanya 43,9 saat, İtalya 42,4 saat ve Türkiye'de 72 saate varan çalışma saatleri bulunmaktadır (Boz, 2006: 59). Rakamlara bakıldığında, emek yoğun bir sektör olan ve rekabet gücünü arttırabilmek için kaliteli hizmet üretmek durumunda bulunan turizm cenneti Türkiye'de çalışanların yoğun çalışma saatleri nedeniyle kaliteli hizmet üretmekten uzak oldukları görülmektedir.

Esnek çalışma saatlerinin kadınların kariyer gelişimine yardım edeceği ve onları destekleyeceği görüşünün yanı sıra, kadınların yeteneklerinin esnek çalışma saatlerinden etkilenmediğini öne süren çalışmalar da bulunmaktadır. Rogier ve Padgett (2004: 89-106) çalışmalarında esnek çalışma sistemindeki kadınların, düzenli çalışma sistemindeki kadınlara göre daha az kariyer geliştirme fırsatı algılayıp algılamadıkları sorusu üzerinde durmuştur. Katılımcıların algısı, esnek programa sahip kadınların daha az iş bağlılığına ve daha az ilerleme motivasyonuna sahip oldukları şeklinde gelişmiştir. Genellikle esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini, verimlilik, devamsızlıkta azalma gibi örgütsel faydalar getireceği düşünülmekte iken, bu çalışma ile alternatif iş düzenlemeleri tartışmaya açık hale gelmiştir.

2.3.3.7 Kariyer Platosu

Yabancı literatürde 'career plateaus' olarak karşımıza çıkan kariyer platosu terimi ilk kez Ference, Stoner ve Warren tarafından tanımlanmıştır. Çeşitli kaynaklarda kariyer durağanlığı, kariyer duraklamaları, kariyer düzleşmesi olarak da ifade edilen mesleki durgunluk kavramı, bireyin kariyer yaşamındaki duraklama periyotlarını belirtmektedir (Uzunbacak, 2006: 31).

Kariyer platosu, çalışanların yükselme ihtimalinin veya mevcut pozisyonundaki sorumluluğunun ortadan kalkması olarak tanımlanabilir. Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında var olamaması kariyer platosu kavramı ile yakından ilgili olmakla birlikte, dikey hareketliliğin olmaması en belirgin göstergedir (Karşlı, 2005: 53).

Bireyin mesleki açısından durağan bir dönemde olduğunu ifade eden bu kavram, bireyin çalışma hayatını monotonlaşmaktadır. Monoton bir çalışma hayatı süren kişinin beklentileri azalarak, stres seviyesi artmaktadır. Plato büyük ve gelişmiş örgütler açısından da önemli bir konudur. Çünkü kariyer platosunun uzun sürmesi bireyi etkilediği kadar örgütü de olumsuz etkileyecektir (Eryiğit, 2000: 24). İşyerinde herhangi bir gelişme ve ilerleme yaşamadan geçen belirli bir süre sonunda, çalışan kadınlar motivasyonlarını kaybetmekte ve kariyer ilerletme istekleri azalmaktadır. Örgütsel tatminsizlik oluşturan bu kavram nedeniyle kişinin kariyerinin başında gerçekleştirmek istediklerinin artık bir önemi kalmamaktadır. Sarf ettiği çabanın karşılığını alamayacağını anladığında örgüte bağlılığı azalmakta, devamsızlık, performans ve verim düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için, kişisel motivasyon artırıcı uygulamalar ile iş yapılandırma, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, eğitim ve geliştirme programları gibi düzenlemeler yapılmalıdır.

Fakat tüm bunların yanında, mesleki durgunluk aşamasında, çalışan bireyde depresyon, sağlık sorunları, diğer çalışma arkadaşlarına karşı düşmanlık hissi duyma, yorgunluk, stres gibi olumsuz sonuçlar görülebilmektedir. Bu nedenle, bu dönemde kişiye sadece işi, kariyeri ve eğitimi konusunda yardım etmek yeterli olmayabilir. Aynı zamanda kişisel ilişkilerde, boş zamanlarını değerlendirmesinde karşılaştığı sorunların çözümünde destek sağlanmalıdır (Aytaç, 1997: 231 aktaran Uzunbacak, 2006: 32).

2.3.4 Toplumsal Engeller

Kadın yöneticilerin başarılarına bakılmaksızın çalışma yaşamında geri planda bırakılması yeni bir uygulama değildir. Kadınlar dünyanın her yerinde erkeklerden daha az istihdam edilmektedirler. Çalışmayı erkeğe annelik ve ev hanımlığını kadına atfeden ülkeler, her iki cinsin hem çalışma hem bakım rollerine sahip olduğu ülkelerle kıyasla çok daha düşük oranda kadın istihdamına sahiptir (Markham, 2010:

4-6). Uzun yıllar boyunca kadının yalnızca ev içindeki işlerden sorumlu olduğu düşüncesi ile hareket edilmiş ve kadın çalışanlar kariyer yapabilecekleri iş olanaklarından uzak tutulmuştur. Genellikle kadına yüklenen toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanan bu olumsuz durum, toplumsal önyargılarla şekillenmiş ve her alanda fırsat eşitsizliği ve cinsiyet ayrımcılığı ile kendini göstermiştir.

2.3.4.1 Toplumsal Cinsiyet Roller

Cinsiyet, kadın ve erkeğin biyolojik farklılıkları olarak nitelenmektedir. (Güler 2005: 33) Biyolojik olarak tanımlanan cinsiyet kavramının yanında, aslında insanları daha çok etkileyen toplumsal cinsiyet kavramını ifade etmek önemlidir. Ciner (2003: 1) e göre, cinsiyet (sex) ve toplumsal cinsiyet (gender) ayrımı ile amaçlanan, kadını toplumsal süreçlerle bağlantısız hale getiren konumlandırmadan kurtarmaktır.

Kadınlar ve erkeklerin doğdukları andan itibaren sahip oldukları biyolojik cinsiyetleri, tüm toplumlarda benzer etkiler oluşturmuş ve kişilerden biyolojik cinsiyetlerine uygun davranmaları istenmiş ve beklenmiştir. Fakat biyolojik cinsiyetlerine uygun olan davranışların toplumun kendisi ve daha çok erkek egemen sistem tarafından belirlenmiş olması da bir ironidir. Bu sistem olarak belirlenen davranışlar zamanla toplumsal cinsiyet kavramını ortaya çıkarmıştır. Dünyanın ve ilk insanın oluşumundan bu yana her toplum farklı değerler ve beklentiler oluşturmuştur. Örneğin, insanoğlunun kabile dönemine ilişkin çözümlerinde karşımıza çıkan, kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılığa uygun olarak, kesin hatlarla ayrılan ve neredeyse doğallaştırılmış bir iş ayrılığının toplumsal hiyerarşiye yerleşmesi şeklinde görülmüş ve buna göre erkeğin avcılık kadının toplayıcılık yapması geleneği toplum bilincine yerleşmiştir. Tüm bu davranış kalıplarının amacı cinslerin toplumdaki yerini şaşmaz ve değişmez kurallarla tayin etmektir. Erkek savaçılığı sayesinde yüceltilmekte ancak kadın yaptığı iş için bir onurlandırma ile karşılaşmamaktadır. Bu durumu açıklayan, kadının toplum içindeki düşük statülü konumu olarak gösterilmektedir (Bostancı, 2009: 8).

Güler (2005: 33), toplumsal cinsiyeti “kadın ve erkek arasında sosyo-kültürel açıdan oluşan ve cinslerden her birine farklı kimlikler, statüler, roller ve sorumluluklar yüklenmesine dayanan bir ilişki olarak tanımlamıştır. Tarih boyunca kadına insan olma hakkı çok görülmüş, erkeklerce kadına pasif bir varlık rolü zorla

kabul ettirilmiş ve sonuçta kadın kendini öteki olarak görmek zorunda kalmıştır (Koç, 2009: 64).

Kadın ve erkek arasındaki biyolojik ve fizyolojik farklılıklar, kadınlara ve erkeklere uymaları beklenen davranış kalıpları ve yerine getirmeleri beklenen bazı sorumluluklar yüklemiştir. Toplumsal önyargılarla şekillenen kişisel davranış modelleri oluşmuş ve insanların bunlara uygun davranışlar sergilemesi istenmiştir. Budak ve Mayatürk (2008: 3) bu söz konusu beklentilerin çeşitli kurumlara yansmasıyla toplumsal cinsiyet kavramının oluştuğunu ve Güler (2005: 1) ise, kültürel bir yapıya karşılık geldiğini belirtmişlerdir. İşte, çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığına sebep olan en önemli etkenlerden biri, kadının biyolojik farklılığı nedeniyle oluşan bu toplumsal rolüdür (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 280).

Toplumsal cinsiyetin yaşama geçişini sağlayan bazı toplumsal roller bulunmaktadır (Güler, 2005: 33). Peki, kadına yakıştırılan bu roller nelerdir? Bireylere yüklenen cinsiyete dayalı davranış şekillerinin yer aldığı Bem cinsiyet rolü envanterinde feminen (kadınsı) ve maskülen (erkeksi) davranışlar sıralanmıştır. Tablo 14'e göre kadınlar duygusal, itaatkar, erkeğe bağımlı, gibi özellikleri ile erkekler etkileyici, lider, aile ile ilgilenmesi gereken kişi gibi özellikleri ile ifade edilmektedir. Toplum içerisinde kadına yüklenmiş olan üstün özellikler açısından sınıflandırma yapılması kadın sözcüğünün çağrışım alanına girmiş ve toplumsal olarak üstünlük veya farklılık belirten sözcükler oluşmuştur. Örneğin "fedakarlık" sözcüğünün tümü kadın çağrışım alanına aittir. Dürüstlük, güven ve saygı gibi sözcükleri ise erkekler tercih etmektedirler (Er, 2009: 490).

Toplumsal cinsiyet kavramına, cinsiyet ayrımcılığının sonuçları açısından bakıldığında, kadını ikincil konuma getirdiğini, erkeğe toplumsal değer kazandırdığını söylemek mümkündür (Güler, 2005: 2). Kadının ikincil konuma gelişi, kadınların ucuz işgücü olarak değerlendirilmesine, sürekli olmayan ve sosyal hakları sınırlı veya hiç olmayan işlerde çalıştırılmalarına, elde ettikleri gelirin ise eşin kazandığına sadece bir katkı olarak görülmesine ve kadının ev içinde yaptığı işlerin ekonomik olarak değerli görülmemesine; dolayısıyla kadının kendini toplumda statüsü düşük, eşini desteklemesi gereken ve ev aile hasta bakımı gibi sorumlulukları yerine getirmesi gereken kişi olarak kabullenmesine neden olmaktadır.

Tablo 13: Toplumsal Cinsiyet Roller

FEMİNER (KADINSI)	ERKEKSİ (MASKULEN)
Ağırbaşlı, ciddi	Ailesine karşı sorumlu
Anlayışlı	Baskın, tesirli
Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı	Cömert
Boyun eğen	Duyularını açığa vurmeyen
Cana yakın	Erkeksi
Çocukları seven	Etkileyici, güçlü
Duygusal	Girişken
Fedakar	Gözü pek
Gönül alan	Haksızlığa karşı tavır alan
Hassas	Hırslı
İncinmiş duyguları tamir etmeğe istekli	İdealist
Kaba dil kullanmayan	Kendi ihtiyaçlarını savunan
Kadını	Kendine güvenen
Merhametli	Kuralcı, katı
Namıslu	Lider gibi davranan
Sadık	Mantıklı
Sevecen	Otoriter
Sıkılgan	Riski göze almaktan çekinmeyen
Tatlı dilli	Saldırgan
Yumuşak, nazik	Sözünde duran

Kaynak: Dökmen: 1999: 33 ve Çıtak, 2008: 166-167

Kadının bilinçlendirilmesi, ikincil konumdan kurtularak bağımsızlaşması için yıllarını adanmış, düşüncelerini kitlelere ulaştırmak adına çalışmalar yapmış, varoluşçu düşünür ve 20.yy feminizminin önde gelen simalarından Simone de Beauvoir'e göre, erkeğin bedensel gücünün fazla olması onun kadına hakim olmayı nasıl başardığını ve kadının neden öteki varlık olduğunu açıklayamamaktadır (Koç, 2009: 64-65).

Simone De Beauvoir, ana teması sosyal yapılandırıcılık olan *The Second Sex* (İkinci Cins-1949) kitabının ikinci cildini şu iddia ile açmaktadır: "One is not born a woman, but becomes one." (Simons, 1999: 171), "Kadın doğulmaz kadın olunur" anlamına gelen bu cümle ile toplumsal cinsiyet ve cinsiyet arasındaki ayrımı ortaya çıkaran Fransız yazar, erkeklerin kadınlara ulaşmaları gereken ideal örnek olarak gösterildiğini ileri sürerek, kadınlarında en az erkekler kadar ayırım yapma, seçme yeteneğine sahip olduğunu iddia etmekte, kadınlarında kendilerini geliştirmeyi seçebileceğini ve kendi hayatlarının ve dünyanın sorumluluğunu alabileceklerini belirterek (www.wikipedia.org) değerler dünyasında kadının konumlandırılması ve onun davranışlarına özgürlükçü bir boyut kazandırılması gerekliliği üzerinde durmaktadır (Simons, 1999: 156).

Toplumlar geleneksel ve kültürel nedenler veya eğitim kaynaklı nedenler ile kadını eve özel, erkeği kamusal sorumluluklarla ilişkilendirmişlerdir. Ve bu sosyo-kültürel dayatmanın sonucu olarak kadınların ilk görevi ev ve çocuk bakımı olarak belirlenmekte, kız çocukları da bu role uygun yetiştirilmektedir (Işık, 2009: 67). Kız çocukları erkek çocuğuna nazaran toplumsal alanda daha geri planda tutulmakta ve kız çocuğunun sosyallik kazanması bir bakıma engellenmektedir (Çetin, 2009: 157). Bu nedenle toplumsal cinsiyet kavramını açıklarken belirtilmesi gereken bir konu da, toplumun kadına yüklediği sorumluluklar ve görevler yüzünden kariyerini geciktiren veya evi ve ailesi için vazgeçen kadınların Türkiye’de hala azımsanmayacak çokluğudur. TÜİK raporunda belirtilen istatistiki rakamlara bakıldığında kariyer yapan kadınların çoğunun evlenmemiş, boşanmış kişiler olduğu görülmektedir. Dalkıranoğlu ve Çetinel’in (2008: 285) araştırmasındaki kadın yöneticilerin %69,4’ü boşanmış veya bekar, %30,6’sı evli olmasına rağmen, aynı örnekteki erkek yöneticilerin %73,7’si evli, sadece %26,3’ü bekar veya boşanmıştır.

Çitci’nin kamu kuruluşlarının personel yöneticileri ile yaptığı araştırmasında, kadınların yönetim açısından elverişli bir insan gücü olarak görülmedikleri ve temel ilgi alanlarının ev-aile yaşamları olduğu ileri sürülmüş, bu nedenle çalışma yaşamlarının düzensiz ve kesintili olduğu görüşünün hakim olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Personel yöneticileri kadınların en önemli özelliğinin yumuşak başlılık olduğunu belirtirken, erkekleri daha çalışkan, güvenilir, işine daha bağlı olarak tanımlamışlardır (KSGM, 1999: 12).

Yapılan araştırmalar kadının çalışmasının kültürel açıdan olumlu bir değer olarak algılanmadığını göstermektedir. Bu konu ile ilgili yapılan bir çalışma sonucuna göre katılımcıların %54,3 ‘ü kadınların yalnızca ev işi yapabilecekleri görüşüne sahiptir. Kadınların devlet memurluğu yapabileceğini düşünenler ise sadece %12, 8’lik bir kesimi oluşturmaktadır. Peki kadınlar da bu konuda hemfikir mi? Yapılan bir başka araştırma göstermektedir ki, kadınların %45’i kadının bağımsızlığı açısından çalışmasının önemli olduğunu belirtmekte ancak, ev ve çocuklar açısından endişelerinden sıyrılamamaktadırlar (Çitci, 1997 : 91-92).

Negiz ve Yemen (2011: 204) yönetim kademelerinde kadınların erkeklere oranla daha az olmasına yol açan nedenleri katılımcılara sormuş ve önem sırasına göre sıralamalarını istemiştir. Katılımcılar tarafından belirtilen ilk 3 neden şöyledir:

kadınların ailevi öncelik taşımaları (ev ve çocuk bakımı), kültürel engeller (kadına toplum tarafından benimsetilen cinsiyet rollerinin dayatılması), işe alma ve terfi sürecinde kadın ve erkek çalışana fırsat eşitliği tanımayan örgütsel uygulamalar.

TUIK 2010 verilerine göre, işgücüne dahil edilmeyenlerin cinsiyetlerine göre işgücüne dahil olmama sebeplerinin başında %62,7'lik bir oran ile ev işleriyle meşgul olmak gelmektedir. 2009 verileri kadınların %59'unun sosyal güvenceden yoksun olarak çalıştığını göstermektedir (Kuşlu ve Kardeşahin, 2010: 16).

Cinsiyete bağlı rol paylaşımı, eğitime erişimde eşitsizlik, kadınlara karşı mevcut önyargı ve tutumların (Durmuş, 2001 aktaran Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 278) tarih boyunca üretime katılmalarına rağmen sanayi devrimi ile birlikte emek piyasasında ücret karşılığı çalışmaya başlayan kadınların (Özer ve Biçerli, 2003-2004: 56) iş dışında da ayrımcılığa maruz kalmalarına neden olmaktadır.

TUIK 2006 Aile Yapısı Araştırmasına katılan erkeklerin %60, 7'si kadının asli görevi sorulduğunda "çocuk bakımı ve işleri" cevabını vermiştir. Şaşırtıcı şekilde bu oran kadınlara %64,7 olarak saptanmıştır. Erkeklerin %12'si kadının çalışmasını gelenek ve göreneklerine aykırı bulurken kadında bu oran %14'tür (Mercanlıoğlu, 2009: 40).

Kalaycıoğlu ve Toprak tarafından 2004 yılında, kadınların siyasal ve ekonomik yaşama katılımı konusunda, 1557 kadın ve 993 erkek ile yüz yüze yaptıkları görüşmeler sonucunda, ücretli bir işte çalışmayan kadınların %23, 6'sı, çalışmama nedenleri arasında "küçük çocuklara bakma zorunluluğunu" gösterirken, %18, 2'si "ailedeki erkeklerin izin vermemesini", %18,1 ise "iş bulamama" nedenini göstermiştir. Aynı çalışmada kadınların iş yaşamındaki rolü de sorgulanmış ve katılımcıların %35'i ev işi ve çocuk bakımı gibi konuların kadınların kariyerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir (Örücü vd, 2007: 123-124).

Akgemci vd'nin (2007: 872-877) katılımcılarını başhekim, hastane müdürü, başhemşire, banka müdürü ve yardımcılarının, banka daire müdürü ve banka şeflerinin oluşturduğu çalışmalarında, katılımcılarının çoğunun erkek olduğu belirtilmiştir. Cinsiyet farklılıklarına ilişkin ilk araştırmaların zeka üzerine olduğunu ve bu araştırmalarda erkeklerin kadınlardan daha yüksek zeka düzeyine sahip olduğunu belirten çalışmada, duygusal zeka demografik incelemeye tabi

tutulduğunda, cinsiyet açısından kadınların erkeklerden daha yüksek puan aldıkları görülmüştür.

Cook Ross, Inc şirketinin CEO'su Leslie Traub, (2008) kadınların kendilerini nasıl algıladıklarını, başarıya odaklanmayı ve nihayetinde işte başarı için kadınların ihtiyacı olan anahtarları belirlemeyi amaçlayan web-semineri düzenlemiştir. 2008 yılında verilen bu seminerde kadınlar için belirlenen bazı kalıp yargılara yer verilmiştir. Bu yargılar şöyle sıralanmaktadır:

- Kadınlar uysal, cana yakın ve hassas olmalıdır.
- Kadınlar şirin ve hoş sözlü olmalıdır.
- Kadınlar kirli işlerde çalışmamalıdır.
- Kadınlar yüksek sesle konuşmamalı, agresif olmamalı, küfür kullanmamalı ve çok dikkat çekmemelidir.
- Kadınlar sahip oldukları işle mutlu olmalıdır.
- Kadınlar “Biri bize bakmalı, çalışmak zorunda kalmayacağımız ve evde kalıp iyi bir anne olacağımız bir evlilik yapacağımızdan emin olmalıyız.” düşüncesine sahip olmalıdır.
- İyi anneler evde kalır.

Çaha (2010: 150-151) çalışmasında, katılımcıların kadının ev ile ilgili sorumluluklarına bakış açılarını öğrenmek amacıyla bazı sorular sormuştur. Araştırmada “erkek ve kadın ev işlerini eşit yapmalı” diyen kadınların oranı %35 erkeklerin oranı %19,6 iken, “erkek kadının ihtiyacı olduğu zaman evde ona yardım etmeli” diyen kadınların oranı %57,9 erkeklerin oranı %62, 9’dur. Üstelik ev işlerinin sadece kadına ait olduğunu düşünen erkeklerin oranı da %16, 1’dir. Aynı çalışmada kadının çalışması ile ilgili soru sorulduğunda erkeklerin %57, 9’u kadının ailenin ihtiyacı varsa çalışabileceği” cevabını vermiştir. Kadınların bu cevaba katılımı ise %32, 9’dur. Kadın ailesinin ihtiyacı olsa bile çalışmamalı diyen kadınlar %4,3 iken erkekler %12,9’dur. Kadınların ağırlıklı olarak sahip olduğu “kadın ailesinin isteklerinden bağımsız olarak çalışmalı” görüşüne ise kadınlardan %57,4’ü katılırken erkeklerin sadece %22,3’ünden destek görmüştür.

Gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde kadın nüfusun arka planda tutulduğu bilinmektedir. Ev işlerinden çocuk bakımına kadar, evi ilgilendiren her

türlü sorumluluk genellikle kadınlara verilmektedir. Bu durum endüstrileşmiş ülkelerde de benzer tablolar çizebilmektedir. Örneğin seçilmiş bazı endüstrileşmiş ülkelerde ev ve aile bakımının cinsiyete göre dağılımını inceleyen bir araştırmaya göre; çocuk bakımında kadınlar %80'lere varan oranlarda sorumluluk alırken erkeklerde bu oran %30'ların üzerine çıkamamıştır (Orloff, 2002 : 7).

Günlük bakımın sağlanması, aile yemeğinin hazırlanması, hijyenin sürdürülmesi, diğer aile üyelerinin bakımı, çocuklarla ilgili diğer sayısız işler, tüm dünyada kadının her gün kariyeri dışındaki bu işlere saatler harcamasını gerektirmektedir. Erkekler giderek günlük aile işlerine daha fazla katılım gösterebilirler de ağırlıklı sorumluluk hala kadının üzerindedir. Dünya Kadın Raporu'na göre Türkiye'de evli kadınların %11'inin kazandıkları gelir üzerinde hiç söz sahibi olmadıkları saptanmıştır (UN, 2010: 16-171).

2.3.4.2 Toplumsal Önyargılar

Kadının temel görevinin ev içinde gerçekleşmesi gerektiği kanısında olan toplumsal anlayışa göre, kadın sabah eşini işe, çocuklarını okula gönderdikten sonra sadece evi ile ilgilenmeli ve ailevi sorumluluklarını eksiksiz şekilde yerine getirmelidir. Eve ekmek getiren, evin direği olarak tabir edilen erkek ise evin dışındaki sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlüdür. Bu aşamadan sonra toplumsal anlayış artık kişilere cinsiyet rollerini yüklemiştir ve onlardan buna uygun hareket etmeleri beklenmektedir. Bu anlayışın toplumun her kesiminde görülmesi ile birlikte, çocuk kendi kişiliğinin farkına vardığı andan itibaren toplumsal cinsiyet ayrımının etkisiyle büyümekte; bu ayrım evin içinde erkek çocuğa rahat davranma, ev işlerinden uzak kalma, kız kardeşinden veya annesinden hizmet bekleme gibi haklar tanırken, kız çocuğunu kendine yakışır şekilde sessiz, sakin, verilen görevleri yerine getiren, ev işlerinde iyi, ailesinin ona uygun gördüğü şekilde eğitim alan ve yaşayan bir birey haline getirmektedir.

Cam tavan bariyerleri olmasa da zaten sosyal değişimler oldukça yavaş gerçekleştiğini belirten Fain (2011: 56-66) çalışmasında, daha düşük yönetim seviyelerinde cinsiyet oluşumları daha çabuk değişmekte iken, yüksek yönetim seviyelerinde bu değişimin yavaşladığını belirtmektedir. Aslında, ayrımcılığa son veren ilk firmadan bu yana 60 yıl geçmesine rağmen zirve yönetimlerinin %50'den fazlasını hala erkeklerin oluşturuyor olması buna iyi bir örnek sayılmalıdır.

Gerek çalışan kadınların gerekse ev hanımlarının aile bütçesine katkılarının dolaylı olarak ülke ekonomisine yaptığı katkı yadsınamayacak orandadır. Toplumlarda aydın kesim olarak tanımlanan erkeklerin bile gelenekselliğe uyum sağlayan davranışlar sergilemesi nedeniyle kadınların statüleri göz ardı edilmektedir (Torun ve Şener, 2009: 346).

Kadın öğretim üyeleri ile gerçekleştirilen bir araştırma sonucuna göre, anketi cevaplayan kadın akademisyenlerin %38'i iş hayatının erkeklere ait ve erkek dünyasının rekabet koşullarını, kurallarını, oyunlarını içerdiğini düşünmemelerine rağmen, %66'sı kariyerlerinde ilerlerken kadın olmanın getirdiği zorluklarla karşılaştığını kısmen veya tamamen kabul etmiştir (Kula ve Kula, 2009: 428).

Simon De Beavoir “ kadın doğalmaz kadın olunur derken” cinsiyetin sadece biyolojik bir kavram olmadığını aynı zamanda toplumsal bağlamı olduğunu ve kadınlığı insanın doğarken beraberinde getirmeyip sonradan öğrendiğini anlatmaktadır. Nitekim toplumsal cinsiyetin yani patriyarkanın egemenliğini sürdürmesini sağlayan rollerin öğrenilmesi ancak ideolojinin aktarılması aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Kadınlık ideolojisi de, o ülkede var olan cinsiyetler arası çelişkinin, sınıfların, farklı milliyet, ırk ve etnik grupların arasındaki çelişki ve ilişkiler ile karışmasından meydana gelmektedir (Düzkan: 41 aktaran Şener ve Torun: 2009: 447-448). Çelikten ve Yeni (2004: 313) erkek yöneticilerin kadınlar hakkındaki önyargılarını olumlu ve olumsuz önyargılar şeklinde sıralamıştır.

✓ Olumsuz önyargılar;

- çalışmak istemezler,
- kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlere,
- yeterince sert ve dayanıklı değildirlere,
- uzun saatler boyunca veya mesai saatleri dışında çalışmak istemezler,
- çalıştıkları şehri değiştirmek istemezler,
- karar verme kapasiteleri yoktur,
- aşırı duygusaldırlar,
- sayısal yetenekleri yoktur,

✓ pozitif önyargılar;

- insanlarla iyi geçinirler,
- sıcak kanlıdırlar,

- şefkatlidirler,
- yaratıcıdırılar,
- çok çalışırlar,
- sadıktırlar,
- iyi bir takım oyuncusudurlar.

Gerek aile gerekse çalışma yaşamında lider her zaman erkek olmuş, bu özellik erkekle özdeşleşir hale gelmiştir. Evin direği olan erkek, ailesi ile ilgili her durumda, karar alıcı mekanizma olmuş, bu özelliğini iş yaşamında da sürdürmüştür. Kadın ise ev içinde emir alan taraf konumunda olduğu gibi çalışma yaşamında da durum farklılık göstermemiştir. Kabuğunu kırıp yükselebilen sınırlı sayıda kadının ise, liderliği sadece erkeğe has bir özellik olarak gören önyargılar nedeniyle, karar alamayacağı, mantıklı düşünemeyeceği, kimseye emir veremeyeceği, çekingen kalacağı ve ne erkek ne de kadın personele sözünü geçiremeyeceği düşünülmektedir. Kadınları duygusal, devamlı akılcı olamayan, dar kapasiteli, çok yönlü düşünemeyen, insancıl ve pozitiflik özelliklerinden dolayı yöneticilikte başarılı olamayacak kişiler olarak görürken, serinkanlılık, rasyonellik, çok yönlü düşünme, örgütsel amaçlara uygun karar alma gibi özellikler erkeğe yüklenmiştir (Güldal, 2006: 59-60).

Basmakalıplar, belli grup üyelerinin tipik davranış özellikleri gösteren inançları olarak tanımlanabilir.Örneğin kadınların erkeklerden daha zeki olmadığı inancı basmakalıp bir yargıdır. Önyargı ise, ayrımcılık için gerekçe oluşturan olumsuzluklarla dolu olan ve ayrımcılık ile sonuçlanabilecek psikolojik bir oluşum olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2009: 433).

Ocak 2009 yılında Dünya Ekonomik Forumu'nda "Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi" rakamları belirtilmiştir. Buna göre Türkiye 2006 yılında 128 ülke içinde 105'inci sırada iken, 2007 yılında 121'inci sıralamaya gerilemiştir. Ekonomik katılım ve fırsat eşitliğinde 118, eğitime erişimde 110, sağlık ve hayatta kalma sıralamasında 87 ve politik yetkilendirmede 108'inci sırada yer almıştır (Yıldırım, 2009: 435).

Tablo 14: Nedenlerine Göre İşgücüne Dahil Olmayanlar 2006-2010

Kadın-	2006	2007	2008	2009	2010
İşgücüne dahil olmayan nüfus	19 165	19 464	19 526	19 467	19 357
Ev işleri ile meşgul olanlar	12 409	12 124	12 186	12 101	11 914

Kaynak: TÜİK Türkiye İstatistik Yıllığı 2011 : 180

Çocuk sahibi olmanın kariyere ara vermeye veya başarısız olmaya neden olacağına ilişkin var olan yaygın bir önyargı mevcuttur. Bu önyargıya sahip kişilere göre, kadınlar evlendikleri ve çocuk sahibi olduklarında ya kariyerlerine ara verecek ya da işi tamamen bırakacaktır. Bu durum işletme için büyük maliyet nedenidir. İşte tam bu sebeple birçok örgütte kadına yatırım yapmak parayı sokağa atmak anlamına gelmektedir.

Peki, gerçekten kadınlar da bu şekilde düşünüyor mu? 2007 yılında Avrupa Otel Yöneticileri Derneği (EHMA) başkanı seçilen Johanna Fragano (2010) kadın istihdamı ile ilgili yazısında, her zaman kadının anne olma hakkına sahip olması gerektiği görüşüne sahip olduğunu ve bunun kariyer başarısızlığı anlamına gelmemesi gerektiğini ifade etmiş ve acı bir gerçeği dile getirmiştir. Kusursuz bir özgeçmişe, en az 3 dile, mükemmel referanslara ve yetkin bilgiye sahip umutlu adaylar “sen bu iş için mükemmelsin ancak çok gençsin, kesinlikle çocuk sahibi olmak isteyeceksin” bahanesiyle geri çevrilebilmektedirler. Bununla birlikte tünelin sonunda bir ışık görünmektedir. Artık aile dostu politikaları benimseyerek kadının değerini kabul etmiş, kadına ailesi ile geçirebileceği zamanlar sağlayan ve hareketlerine özgürlük katan şirketlerde bulunmaktadır (<http://www.hotelmanagement-network.com>, 2010).

İşveren bir anneye “ işe geri dönme, çocuklarının evde sana ihtiyacı var” dediğinde olduğu gibi kuralcı basmakalıp yargılar bazen düşmanca olabilmektedir. Ya da çocuğu olan kadını eve erken göndermek ancak babayı “bakacak bir ailesi olduğu” gerekçesiyle geç saate kadar çalıştırmak şeklinde yardımsever de olabilmektedir. Ne yazık ki bu tip cinsiyet önyargılarının olumsuz sonuçlarını, kadınlara geleneksel cinsiyet rollerini yakıştıran kişilerin iyi niyetli olması ortadan kaldırmamaktadır. Kadınların yeterliliklerini göstermelerini zorlaştıran cinsiyet önyargılarının çeşitli yolları bulunmaktadır. Önyargılar objektif kural uygulamalarını etkilemekte, kadınlar başarıları ile yorumlanırken erkekler potansiyelleri ile yorumlanmakta, erkeklerin başarısızlığı unutulduktan sonra bile kadının hataları hatırlanabilmektedir (Williams, 2005: 92-94).

2.3.4.3 Cinsiyet Ayrımcılığı

Cinsiyet ayrımcılığını açıklamak için önce cinsiyet kavramını doğru ve açık şekilde belirtmek gerekmektedir. Cinsiyet kavramı, doğa bilimlerinden sosyal

bilimlere kadar birçok bilim dalında araştırma konusu olmuş ve geniş bir çalışma alanı oluşturmuştur (Budak ve Mayatürk, 2008: 1). Cinsiyeti tanımlayan farklı anlatımlar bulunmakla birlikte, Demirbilek (2007: 13) 'e göre; cinsiyet, bireye atfedilen ve kişilerin değiştiremeyecekleri temel bir statüdür.

Açıklanması gereken bir diğer kavram eşitliktir. Anayasanın 10. Maddesi eşitlik ilkesini şu şekilde düzenlemektedir: “ herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.hiç bir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun hareket etmek zorundadırlar (Deryal, 2008: 26).

Demirbilek (2007: 14) eşitliği, herkesin benzer hak ve imtiyazlara sahip olması olarak tanımlamıştır. Kadın ve erkeğin gerek toplumsal yaşamda, gerekse çalışma yaşamında eşit şartlara sahip olmasını sağlamak aslında bir devlet politikası haline getirilmelidir. Nitekim özellikle ekonomik anlamda değer sağlayan AB'nin sosyal politikasının bir parçası haline getirilmesi ve AB'nin 1970'lerin ortalarından itibaren yürürlüğe giren, ”Kadının çalışma hayatında korunması ve eşitliğin sağlanması” ile ilgili direktifleri ile kendi bünyesindeki ülkelerin bu konudaki mevzuatlarını yönlendirmektedir (Bolcan, 2010: 253).

Biçerli (2005) ayrımcılığı, işverenin işçiye farklı davranışlar sergilemesi ve bunu işçinin işiyle ilgili olmayan nitelikleri nedeniyle yapması şeklinde açıklamıştır (Özkan ve Özkan, 2010: 92). Bir diğer tanıma göre ayrımcılık, eşit olanlara veya farklı konumda bulunanlara, keyfi olarak eşit olmayan davranışlarda bulunmak anlamına gelmektedir (Güler, 2005: 35).

Tablo 14: Ayrımcılığın Boyutları

AYRIMCILIK	
Yaş	Cam tavan etkisi
Cinsiyet	Psikolojik yıldırma
Ücret	Örgütsel bilgiden yoksun bırakma
Örgütsel adaletsizlik	Fiziksel engel
Kültürel	Irksal

Kaynak: Demirel, 2011: 66

Ayrımcılığın iş dünyasında var olan politika ve davranış şekillerinin giderek yaygınlaştığı (Demirel, 2011: 67) ve toplumsal yaşamda ayrımcılık kavramını engelleyici politikaların varlığının sınırlı oluşu veya var olan yasa ve koruyucu

politikaların sınırlı uygulanışı ayrımcılık kavramını ortadan kaldırmaktan ziyade bazı konularda daha legal hale getirmektedir. Toplumsal cinsiyet kavramı ile başlayan, eğitime ve kişisel gelişim materyallerine ulaşmada devam eden eşitsizlik, kadınların her alanda ayrımcılığa maruz kalmasına neden olmakta ancak çalışma yaşamında bu durum daha yoğun hissedilmektedir.

Cinsiyet ayrımcılığı alanında ilk çalışmalar 1981 yılında Harlan ve Weis'in, 1988 de Talley'in çalışmaları olmuştur. Araştırmacılar, cinsiyet ayrımcılığının varlığını ve kadınların çalışma yaşamında edindikleri konumlarında ilerlemelerinin zor olduğunu belirtmişlerdir. Yüksel "Türk iş hukukunda kadın erkek eşitliği" isimli çalışmasında cinsiyete dayalı ayrımcılığı, bir kadına bir erkeğe davranıldığından daha az olumlu veya olumsuz davranılması ve bunu cinsiyete dayalı olarak gerçekleştirmesi veya bu uygulamaların kadının üzerinde ayrımcı bir etkiye neden olması olarak tanımlamıştır (Güler, 2005: 35).

Birçok ülkede kadınlara yönelik gerçekleşen (Demirel, 2011: 76) cinsiyet ayrımcılığı günümüzde çok önemli bir konudur ve bireylerin işyerinde cinsiyete dayalı ayrımcılığı hissettiklerini belirtmeleri de bunun en önemli göstergesi olarak algılanmalıdır (Guttek vd, 1996: 792 aktaran Onay, 2009: 1102). Cinsiyet ayrımcılığının kadınların amaçlarını, istek ve beklentilerini kişisel görüşlerini ve ücretlerini sınırladığı (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 278) ve toplumsal statülerini ve değerlerini düşürdüğü göz önünde bulundurulmalıdır. Tüm bu bilgiler ışığında cinsiyet ayrımcılığı, kişinin iş ile ilgili özelliklerini dikkate almadan salt cinsiyete dayalı olarak gerçekleştirilen, kişinin çalışma hayatına girişinden çıkışına dek eşit olmayan durumlarla karşılaşmasına neden olan olumsuz davranışlar olarak tanımlanabilir.

Cinsiyet ayrımcılığı değişik şekillerde ortaya çıkmakla birlikte, kadınların günlük yaşam faaliyetlerine tam ve özgür şekilde katılma olanaklarından yoksun bırakılmalarına neden olan cinsiyet ayrımcılığının kapsamına, karar mekanizmalarına yeteri kadar katılamamaları, sağlıksız koşullarda yaşayarak, uygun konut sahibi olamamaları, kamusal olanaklardan yeteri kadar yararlanamamaları, çalışma yaşamında çeşitli engellerle karşılaşmaları, taciz, haksızlığa uğrama ve tün bunların yanında sendikaya üye olma ve bu tür faaliyetlere katılamama gibi konular girmektedir (Demirbilek, 2007: 14).

Kadına karşı ayrımcılık 4 boyutta gerçekleşmektedir (Djajadikerta vd, 2007: 55):

- 1- Direk kasıtlı ayrımcılık: kadına karşı ayrımcılık inancına dayalı, bilerek yapılan ayrımcılıktır.
- 2- Direk kasıtsız ayrımcılık: eşit niteliklere sahip kadın ve erkeğe farkından olmadan farklı davranmaktadır.
- 3- Dolaylı ayrımcılık: çalışan uygulamaları kadınları farklı etkilemektedir.
- 4- Sistematik ayrımcılık: kadınlara karşı terfi ve istihdam fırsatlarında direk ve dolaylı olarak tutum ve davranışlar sergilenmektedir.

İşe alımlarda cinsiyet ayrımcılığının varlığını ispat eden en önemli gösterge kadın işsizlik oranının erkeklere nazaran oldukça yüksek olması ve bazı mesleklerde uygulanan kotalar ile ortaya çıkmaktadır. Örneğin 1990 yılında hukuk öğrenimi yapan kız öğrencilerin oranı %36,4 olmasına rağmen yargıçlık ve savcılık sınavında kadınlar için uygulanan %10'luk kota uygulaması %5'e düşürülmüştür (KSGM, 1999: 8-9).

KSGM'nin (1999: 29-134) cinsiyete dayalı ayrımcılık olgusunun Türkiye'de eğitim sektöründe var olup olmadığını ve varsa boyutlarını saptamak amacıyla gerçekleştirdiği araştırmada, cinsiyete dayalı ayrımcılığın farklı doz ve düzlemlerde de olsa, araştırmanın yürütüldüğü tüm okullarda bir olgu olarak var olduğu ortaya konmuştur.

Eşit ücret alamama ve erkeklere nazaran daha az terfi fırsatına ulaşabilme, eğitim ve gelişim olanaklarının sınırlı olması ve kariyerini ilerletememe gibi sorunlar yaratan cinsiyet ayrımcılığı, kadınların erkeklerin gerisinde bir yaşam sürdürmelerine ve baskın erkeksi işletmelerin oluşup gelişmesine olanak tanımaktadır. Her ne kadar son yıllarda üst yönetim kadrolarına ulaşan sınırlı sayıda kadın yönetici olsa da, bu rakamlar erkeklerin iş dünyasındaki üstünlüğünü kanıtlar niteliktedir. Örgütlerde dikey ayrımcılığın yanında yatay ayrımcılıkta aynı şiddetle görülmekle birlikte daha zor fark edilmektedir. Örneğin bankalarda çalışan kadınlar yönetici olsalar bile, bu pozisyonlar genellikle küçük şubeler olmaktadır (Karşlı, 2005: 31).

Kendini Avrupalı hisseden ve ülkenin ne denli gelişme gösterdiğini iddia eden söylemlere sıkça rastlanan şu zamanlarda dahi insani gelişim alanında güzel bir tablo çizilmediği ortadadır. Türkiye, Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü'nün 2009

"Kadının Güçlenme Endeksi"ne göre, 109 ülke arasında 101; Dünya Ekonomik Forumu'nun "Cinsiyet Uçurumu" endeksine göre 134 ülke arasında 129. Sırada bulunmaktadır. Sosyal İzleme Örgütü'nün (Social Watch) 2009'da yayınladığı "Cinsiyet Eşitliği Raporu"na göre, Türkiye dünyada 2004-2009 yılları arasında cinsiyet eşitliği konusunda ciddi gerileme yaşanan ülkeler arasındadır. Özellikle 2006'dan beri çok ciddi bir gerileme söz konusudur. Örneğin, BM "Kadının Güçlenme Endeksi"ne göre, Türkiye 2000'de 64, 2006'da 72, 2009'da 101. sırada yer almıştır. Son yıllardaki rakamlarda benzer bir tablo çizmektedir. Türkiye, 2011 İnsani Gelişim Raporunda ilk sıraları paylaşan Norveç, Avustralya, Hollanda, Birleşik Devletler, Yeni Zelanda, Kanada, İrlanda, Almanya, Kore, İspanya, İtalya, Yunanistan, Katar, Birleşik Arap Emirlikleri, Şili, gibi ülkelerden hatta İran'dan bile geride kalarak 92. sırada, cinsiyet eşitsizliği endeksinde ise 77'inci sırada yer almıştır (UNDP, 2011).

Gazetelerdeki iş ilanlarında cinsiyet ayrımı yapılan, evli ya da hamile oldukları için işlerini kaybeden, düşük ücret ve düşük statülü işlerde ve hatta çoğu zaman ücretsiz aile işçisi olarak çalışan, cinsel tacize, şiddete, tecavüze ve daha birçok olumsuz ayrımcılığa ve haksız davranışa maruz kalan, tüm bunların üstüne toplumsal baskı yaratılarak eğitim ve sosyal hayatı kısıtlanan kadınların aslında ekonomiye en az erkekler kadar yararları bulunmaktadır. Bunu inkar etmek ülke ekonomisine vurulmuş en büyük darbe olarak gösterilebilir.

Onay'ın (2009: 1101) mavi ve beyaz yakalıları üzerine yaptığı araştırmanın sonuçları göstermiştir ki, firmalarda cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır ve kadın çalışanlar bu ayrımcılığı erkeklere göre daha çok algılamaktadır. Bunun dışında çalışanlar arasında yaşanan cinsiyet ayrımcılığı çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği gibi çalışanların işten ayrılma niyetini de pozitif yönde etkilemektedir.

Ayrımcılığın sonuçlarından biri de çalışanların işletmeye bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemesi ile beraber, kişilerin üretken olma ve işletmeye kazanç sağlama fikirlerini de etkilemesidir. Ayrımcılığın bir sonucu olarak, kişiler daha verimsiz çalışma saatleri geçirmektedirler. Bu durum, Kimi zaman gerçekten işletmenin yararına olabilecek genç beyinlerin, deneyimli bireylerin, işletmenin kazancını arttıracak potansiyele ve geleceğe sahip çalışanların ayrılmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar ve açılan davaların sayısına bakıldığında, kişiler ayrımcılıkla karşılaştıklarında bunu bireysel olarak çözmek istemekte, kimsenin

kendilerine inanmayacağı endişesi taşımakta ve var olan işlerinden olmak istememektedirler. Kişi ayrımcılık veya taciz gibi nedenlerle işinden ayrıldığında bir sonraki iş başvurusunda endişe sahibi olmakta ve kararsızlıklar yaşamaktadır. Hukuki anlamda tam olarak engelleyici kararlar çıkmaması da kişilerin kendilerini hukuki yollarla savunmak istemesinin önünde büyük bir engeldir. Bir diğer etken tacize veya ayrımcılığa uğrayan bireyin bunu iş arkadaşlarına duyurmak istememesidir. Genellikle bu gibi durumlarda farklı sebepler oluşturup işten ayrılma yolu tercih edilmektedir. İş hayatında çalışanların sıkça karşılaştıkları ayrımcılık uygulamalarının şirket politikası haline getirilmemesi önemlidir.

Toplumdaki eşit olmayan grupları, ırk, cinsiyet ve fiziki özellikleri nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmaktan korumak ve buna karşı tedbirler almak, dolayısıyla fırsat eşitliği yaratmak adına bazı çalışmalar yapılmaktadır. Kadınları baskı altından kurtarmak ve yaşadıkları toplumsal baskıları en aza indirmek için pozitif ayrımcılık yasaları oluşturulmaya başlanmıştır. Pozitif ayrımcılık, cinsiyet, din, dil, ırk gibi özellikleri nedeniyle insanlara karşı hali hazırda uygulanan ayrımcılık uygulamalarını düzeltmek için uygulanan veya uygulanması düşünülen bir dizi tedbir olarak ifade edilebilir.

Pozitif ayrımcılık ilkesinin toplumun en alt tabakasından en üstüne kadar herkesi kapsayacak şekilde uygulanabilirliğini oluşturmak ve kadının toplumsal yaşamda karşılaştığı çeşitli zorlukları ortadan kaldıracak olan kadına karşı olumlu bir toplumsal anlayış fikrini yerleştirmek gereklidir. Cinsiyet ayrımcılığındaki bu eşitleme kaygısına yönelik önlemler ne yazık ki kağıt üzerinde kalmanın ötesine geçemediği ve uygulamaya aktarılamadığı gibi birçok alanda hala negatif ayrımcılıkla karşılaşmaktadırlar (Budak ve Mayatürk, 2008: 4).

Oysa pozitif ayrımcılıkla çalışma hayatına kazandırılan kadınların işletmeye çeşitli faydalar sağladığı saptanmıştır. Kadına yönelik pozitif eylemde önde gelen şirketlerden, Hollandalı bir firma tarafından 23 şirket üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, bu şirketlerdeki kadın çalışanların sayısı %30 oranında artmış ve kadın yöneticilerin oranı %50'den yüksek çıkmıştır. Bu araştırmanın beklenmeyen bir etkisi de ortaya çıkmıştır. Hem erkek hem de kadınlarda personel devir hızı azalmış, eşitliğin de ötesinde ekonomik faydalar elde edilmiştir. Şirket sadakati iş tatmini, daha fazla esneklik ve daha iyi bir resim, gözlenen ekonomik faydalardandır.

Kadınlar işgücünün %48'ini temsil etmektedir. Ve uygulanan pozitif ayrımcılığın uzun vadede bir kaldıraç etkisi göstereceği ortadadır (Daumas, 2004).

2.3.4.4 Fırsat Eşitsizliği

Cinsiyet ayrımcılığının neden olduğu en önemli etkilerden biri fırsat eşitsizliğidir. Bu eşitsizliğin ortaya çıktığı alanları Demirbilek (2007: 20) şu şekilde sıralamıştır: eğitim, ekonomi, siyaset ve sosyal yaşam. Bu alanlardaki eşitsiz durumlar sonucunda, yaşamın her anında söz sahibi olması gereken kadın arka planda kalmaktadır. İlk olarak eğitim alanında kadının fırsat eşitliğinin olmayışı, onu ekonomide daha düşük statülü, daha düşük ücretli işlerde çalışmak zorunda bırakmaktadır. Eğitimin getirdiği özgüvene sahip olamayan kadın, siyasette var olmayı tercih etmemekte, bu işi başarabileceğine inanmamaktadır. Ve son olarak eğitim seviyesi arttıkça kadının sosyal yaşam içindeki varlığının da arttığı gerçeği göz önünde bulundurulursa, kadın için eğitimin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu konu, ülkenin yetersiz ekonomik ve sosyo-kültürel yapısından kaynaklanan sorunların yansımasıdır (Parlaktuna, 2010: 1217-1218).

Eğitim: Fırsat eşitsizliği, bireylerin cinsiyetleri yüzünden eğitim olanaklarından yararlanamaması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Demirbilek, 2007: 21).Toplumun gelişmesini ve işgücü kalitesinin artmasını sağlayan, kişisel becerileri arttıran en önemli etken eğitimidir. Eğitim seviyesini arttırarak gelişme yoluna giden ülkeler olmakla birlikte, hala kız çocuklarının eğitimden yararlanma oranının düşük olduğu, kadınların sosyal ve ekonomik yaşamda fazla temsil edilmediği bölgelerde de bulunmaktadır. Oysa kadınların eğitim seviyesinin arttırılması, sadece kişisel yarar sağlamaz, aynı zamanda ülkenin ekonomik anlamda gelişimi için gereklidir.

Dalkıranoglu ve Çetinel (2008: 280), kadınların eğitimlerini olumsuz etkileyen faktörleri, cinsiyete dayanan zihniyet kalıpları, maddi olanaksızlıklar, eğitim önceliğinin aileler tarafından erkek çocuğa verilmesi olarak sıralamıştır. Eğitim ile kadının işgücüne katılım oranı arasında güçlü, olumlu ve eğitimin kadın yaşamını değiştirme açısından ne denli itici bir güç olduğunu kanıtlayan bir ilişki mevcuttur. Ancak cinsiyete dayanan zihniyet kalıpları ve maddi olanaksızlıklar eğitimde erkek çocuğa öncelik verilmesine neden olmaktadır (Işık, 2009: 67).

Toplumsal yaşantının değişmesi ile birlikte, eğitim anlamında da değişimler yaşanmıştır. Erkek çocuğuna dış dünyada sonsuz imkanlar vadeden toplumsal

anlayış kız çocuğunu evde kalması ve ev ile ilgilenmesi için teşvik etmiştir. Toplumsal anlayışların kadınlar lehine değiştiği zamanlarda bile kız çocuklarını ev ile ilgili mesleklere yönlendirme ve bu konuda eğitim almasını sağlama yoluna gidilmiştir. Bununla ilgili olarak kız meslek liseleri açılmış, kadınları çocuk bakımı, ev ekonomisi gibi alanlarda geliştirebilecek dersler verilmiştir. Sonuç olarak eğitim ile meslek seçimi birbirine paralel ilerlemektedir. Parlaktuna'ya göre (2010: 1219), gelişmekte olan ülkelerde formel işlerin sayısı, eğitilmiş bireylerin sayısından azdır ve işgücü piyasasındaki cinsiyet oranı ve eğitimdeki cinsiyet oranı birbirine yakınsa kadınların formel sektörde geniş bir meslek yelpazesinde temsil edildiğini, oranlar birbirinden uzaksa, kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığını göstermektedir.

Bir diğer ifade edilmesi gereken konu ise eğitim ve meslek arasındaki iki yönlü ilişkidir. Literatürde “yetersiz katılım çıkmazı olarak tanımlanan (DPT, 2009 aktaran Parlaktuna, 2010: 1219) kadınların yeterli beşeri sermayeye sahip olmadıkları için düşük işlerde çalıştıklarını veya düşük işlerde çalıştıkları için ailelerin kız çocuklarını daha az okuttuklarını dolayısıyla düşük eğitim- niteliksiz iş kısır döngüsü oluştuğunu ifade eder (Parlaktuna, 2010: 1219). Eğitimsiz kadınların iş yaşamına katılma oranı %17 ile sınırlı olurken, yüksek eğitime sahip kadınların %74 ü çalışmaktadır (Eyüboğlu, Özer vd, 2000 aktaran Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 280).

Eğitim toplumsal cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmak ve gelişmekte olan ülkelerdeki kadınlar için kalıcı bir değişim yaratmak açısından önemlidir. Eğitim seviyesinin arttığı toplumlarda kadınlar yüksek ücretli ve yüksek statülü işler bulmakta zorlanmayacak, cinsiyet ayrımcılığı ve dolayısıyla cam tavan olgusu düşüş gösterecektir. Fakirlik olgusunun düşük seviyelerde olduğu Norveç, İsveç gibi ülkelerin cinsiyet ayrımcılığı konusunda küresel cinsiyet ayrımcılığı endeksinde oranlarının düşük olmasının en önemli nedenlerinden biri kanaatimce budur. Peki bu noktada yapılması gereken nedir? Kadın çalışanların bilgi ve mesleki deneyimlerini arttırmak suretiyle tarım dışı sektörlerde istihdamlarını sağlamak için, öncelikle kadınların eğitim almalarını kısıtlayan, onları ücretsiz aile işçisi yapan ve kayıt dışı ekonominin bir parçası olmalarına sebep olan nedenlerin tespit edilmesi ve bu alanlarda çalışmalar yapılması gerekir (Demiralay ve Kaya, 2009: 200). Halen okuma yazma bilmeyenlerin %80,4'ünü, ilkökul mezunlarının %51, 2'sini, ortaokul mezunlarının %36, 1'ini, lise mezunlarının %42, 1'ini kadınlar oluşturmaktadır

(KADER 2011). TUİK 2010 İstatistiklerle Kadın Raporu'nda (2011: 11-12) okuma yazma bilmeyen kadınların oranının doğu illerinde oldukça yükseldiği gözlenmiştir.

Ekonomi: Cinsiyet ayrımcılığı çalışma yaşamı açısından ifade edilecek olunursa, kadınların cinsiyet sebebi ile çalışma yaşamında dışlanma yaşamaları ve bunun sonucu olarak ta işyerinde güç, tatmin seviyesi ve gelirin erkek cinsiyeti arasında paylaşılması durumu olarak açıklanabilir (Curry vd, 1997: 246 aktaran Demirbilek, 2007: 21). Kadınlar iş gücü açısından ucuz emek olarak değerlendirilmekte, sürekli istihdam oranları daha düşük olmakta, daha düşük statülü işlerde sosyal güvencesiz olarak, daha düşük ücretle çalıştırılmaktadır (Demirbilek, 2007: 21).

Evlilik, kadınların çalışma hayatına katılımını ve kariyerlerindeki ilerlemeyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Demirbilek, 2007: 21). Kadınlar yükümlü oldukları düşünülen ev işleri, çocuk bakımı gibi görevlerin yanı sıra iş hayatında var olabilseler bile bu durum kariyerlerini geliştirme aşamasında dezavantaj olabilmektedir. Kadınlar ya ev işlerine ya da kariyerlerine önem vereceklerdir. İkisini bir arada yürütmeye ve ikisinde de başarılı olmaya çalışan kadın yıpranmaktadır. Buna ek olarak kariyerinde sürekli desteklediği eşinden de bencillik, erkeklik gibi sebeplerle yardım görememesi ve ev işlerinin sadece kadının sorumluluğu olduğunu düşünen bir toplum yapısı nedeniyle aile içinde paylaşılmayan işler çalışan kadının kabusu olmaktadır. Her ne kadar gelişen toplum ve kültür açısından artık olumlu bir değişim gözlemlense de, bu durum geleneksel yaklaşımları değiştirmemektedir. Örneğin İngiltere'de bir derginin yaptığı araştırmada erkeklerin %18'i eşlerine yardım ettiklerini söylemiş, kadınların sadece %8'i bunu doğrulamıştır. bu konuda suçlu olan sadece İngilizler değildir. Bir diğer örnek İspanya 'da hükümet, erkekleri ev işlerine yönlendirmek için 780 bin\$ reklam masrafı yapmıştır (www.kadinlaricin.net, 2012).

Sanayileşmeden önce kadınlar genelde ev eksenli çalışırken, sanayileşme sonrası işgücü arzı ev dışına çıkmış ve iş bulma sorunu başlamıştır. önceden ücretsiz aile işçisi olan kadın, bu kez de ucuz işçi olmuştur (Özkan ve Özkan, 2010: 93). Dünya'da ve Türkiye'de çalışan kadın sayısı sürekli artış göstermekte, hatta 1980'lerden sonra ekonomide yaratılan yeni işlerin %80'inde kadınlar görev almaktadırlar. Ve tahminen tüm işlerin %60'ını gerçekleştiren kadının sadece gelirin

%10'u ile yetinmek zorunda kaldıkları belirtilmektedir (Eitzen ve Zinn, 2003: 243-263 aktaran Demirbilek, 2007: 22).

Çağlayan ve Etiler'e göre (2009: 31) Türkiye'de kadınların çalışma yaşamında çok önemli iki sorunu vardır. Bunlardan ilki var olabilmek, ikincisi bu varlıklarını sağlıklı şekilde sürdürebilmektir. Kadın istihdam oranının %25 civarında seyretmesine rağmen işsizlik oranının artışının kadının yarattığı bir sorun olarak gösterilmesini bir ironi olarak nitelendirmiş, genellikle tarımda ücretsiz aile işçisi olarak, yada hizmet sektöründe kobilerde çalışan kadınları, iş güvenliği yeterince olmayan veya hiç olmayan sağlıksız çalışma hayatı beklediğini belirtmiştir.

Kadınların işgücüne katılım oranı OECD ülkeleri arasında %25,4'lük oranla en düşük Türkiye'dedir. Çeşitli ülkelerde işgücüne katılım oranını Coleman ve Kerbo şu şekilde belirtmişlerdir: ABD %60, Kanada %53, İsveç %53, İngiltere %50, Japonya %47, İtalya %30 (Demirbilek, 2007: 22). 2010 yılı verileri incelendiğinde kadın istihdam oranının %27 olmasına karşın erkek istihdam oranının %70,8'dir. Devlet Personel Dairesi Başkanlığının Aralık 2010 verilerine göre kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personelin %66'sı erkek, %34'ü kadındır TÜİK, İstihdam Edilenlerin Yıllar Ve Cinsiyete Göre Meslek Grubu verileri, Aralık 2010 verileri incelendiğinde toplam çalışan sayısı 22.594.000 kişi olarak belirlenmiş, toplam çalışanların sadece %28'inin kadın olduğu saptanmıştır. Ayrıca, kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürlerin sadece %10'unun kadın olduğu görülmüştür (KADER, 2011: 7).

Kadınların sendika yönetimlerinde temsil oranlarını arttırmak amacıyla, son zamanlarda sendikalar, yönetim kademelerinde belirli oranda kadına yer ayırmaktadırlar. Genellikle kayıt dışı ya da ücretsiz aile işçisi olan kadınların yanında çalışma hayatında var olmayan kadınları da sendikalaştırma çalışmaları yapılmaktadır. Bazı ülkeler işsizlerden üyelik aidatı almama gibi destekleyici hareketlerle sendikalaşma oranını arttırma yoluna gitmektedir. Örneğin Belçika'da 1/3 oranında Hollanda da 1/2 oranında aidat ödenmektedir (Eser, 2009: 57).

Siyaset: Geleneksel olarak erkek işi olarak kabul edilen siyasette, kadınlar ilk oy hakkını 1893 yılında Yeni Zelanda'da elde etmişlerdir (Demirbilek, 2007: 22). Dünya parlamentolarındaki kadın parlamenter sayısı incelendiğinde Türkiye'nin oldukça gelişme göstermesi gereken ülkeler arasında olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kadınların meclise katılımının en yüksek olduğu ülke %56'lık bir katılımı Ruanda'dır. 2009 verileri itibariyle, Türkiye oransal olarak 137 ülke sıralamasında 107. sırada yer almaktadır (Gökçimen, 2008: 37-38). Ocak 2012 itibariyle 549 milletvekilinin 79 tanesi kadındır ve oranı %14,38'dir (www.tbmm.gov.tr, 2012). Avustralya hükümetinin resmi verilerine göre ise toplamda parlamento üyesi seçilenlerin %27 si, belediye başkanlarının %18'i kadındır. Ayrıca başlıca çiftçi topluluklarında kadınlar hem yönetici hem de üye olarak %5 oranında yer almaktadır (Alston, 2003: 475-476).

TBMM verilerine bakıldığında Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonunda ağırlıklı olarak kadınların yer aldığı (26 üyenin 20 si kadın) diğer komisyon dallarında temsil oranının en yüksek %24 olduğu, bu düşük temsil oranına rağmen geçmiş yıllara nazaran bir ilerleme kaydedildiği gözlenmektedir. Geçmiş yıllarda kadın temsil oranının sıfır olduğu Plan Ve Bütçe Komisyonu ile Milli Savunma Komisyonu dahil tüm komisyonlara en az 1 kadın üye ataması yapılarak çok küçük bir oran da olsa kadın temsilinin etkin hale getirilmesi olumlu bir gelişme sayılabilir. Bu küçük adımı olumlu bir gelişme olarak nitelense de daha üst pozisyonlara bakıldığında bu komisyonların sadece Kadın Erkek Eşitliği Komisyonunun başkanlık görevini kadın milletvekilinin sürdürüyor olması bir çelişkidir. Bununla birlikte Ocak 2012 tarihi itibariyle 26 bakanlık içerisinde sadece 1 tane kadın bakanın yer alması ve onun da kadını aileden sorumlu tutan toplumsal cinsiyet rolüne uygun olarak Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı olması toplumsal rollerin ne kadar yaygın ve devlet eliyle de uygulamasının bulunduğu bir göstergesidir.

Tablo 15: Ünelere Göre Kadın Parlamenter Oranları %

Ruanda	56	İngiltere	19.5
İsveç	47	Fransa	18.2
Hollanda	41.3	ABD	17.4
Arjantin	40	Yunanistan	14.7
Danimarka	38	İsrail	14.2
İspanya	36.3	Tayland	11.7
Norveç	36.1	Macaristan	11.1
Belçika	35.3	Japonya	9.4
Almanya	32.2	Hindistan	9.1
İsviçre	28.5	Türkiye	9.1
Irak	25.5	Ermenistan	8.4
Meksika	23.2	Cezayir	7.7
Kanada	22.1	Lübnan	4.7
Çin	21.3	İran	2.8
İtalya	21.3		

Kaynak: Gökçimen, 2008: 37-38

Ayrıca “Kadın Ve Aileden Sorumlu Devlet Bakanlığı” biriminin kaldırılarak “Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı”nın kurulmuş olmasını, cinsiyetçi zihniyetin yasallaşması olarak nitelendiren birçok kadın örgütünün (www.marksist.org, 2011) bir araya gelerek yayınladıkları ortak bildiriye kadın bakanlığının tarihe karışması ile birlikte, kadın erkek eşitliğini güçlendirmek konusunda politikalar üretmekle görevli olan tek resmi mekanizmanın (KSGM) bakanlığın altında etkisiz ve yetkisiz bir birim haline geldiğini belirtmişlerdir (www.kadinininsanhaklari.org, 2011).

Bir anlamda sistemi kabullenmiş kadınlara karşı da mücadele veren kadın örgütlerinin tüm çalışmalarına rağmen, Türkiye’de kadın erkek eşitliğine ulaşmak için alınması gereken mesafe hala çoktur. Bununla birlikte TBMM Araştırma Merkezi’nin “Dünya Parlamentoları ve Kadınlar” konulu araştırmasında Türkiye’nin 2011 seçimi öncesinde 107’inci sırada yer almasına karşın 2011 seçimleri sonrasında kadın milletvekili sayısını arttırarak 82’inci sırada yer aldığı belirtilmiştir (siyaset.milliyet.com.tr, 2011). BM’nin hazırladığı “2012 Siyasette Kadın Haritası” Türkiye’nin siyasette kadın ortalamasında son sıralarda kaldığını ortaya koymuştur. Milliyet Gazetesinin haberine göre, liderliği İskandinav ülkeleri göğüslemiş, Türkiye %14,2’lik meclisteki kadın temsil oranı ile 143 ülke arasından 88. sırada yer alırken, kadınların kabinede temsil edilme oranında ise %4’lük oranla 96 ülke içerisinde ancak 90. sırada kendine yer bulabilmiştir. Kabinede kadın oranının en yüksek olduğu ülkeler %52,6 ile Norveç, %52,2 ile İsveç ve %50’lik oranlarla Finlandiya ve İzlanda olmuştur (www.t24.com.tr, 2012).

KADER 2011 Kadın İstatistiklerinin verilerine göre 801 kaymakamın sadece %1, 6’sı yani 13’ü kadın, 81 valinin tamamının erkek olduğu ve BDDK, Anayasa Mahkemesi, DANIŞTAY, YARGITAY, SAYIŞTAY, HSYK, RTÜK, YÖK, Barolar, Sendikalar, İşveren ve Meslek Örgütleri (YASED, MÜSİAD, TOBB, TİSK, TESK) gibi, önemli kurumların üst yönetimlerinde kadın oranı 0 veya 0 a yakın olduğu belirtilmiştir (KADER 2011: 4-15). Düzenlenen çalışmalar ve hazırlanan yasalara rağmen aradan geçen bir yılda pek bir değişiklik olmamış ve KADER 2012 istatistikleri benzer sonuçlar vermiştir. Bu istatistiklere göre, TBMM’nin %14, 2’si, hükümetteki 26 bakandan yalnızca 1’i, 2 bin 924 belediye başkanından 26’sı, 34 210 muhtardan sadece 65’i, 81 validen 1’i, 103 rektörden 5’i, 185 büyükelçiden 21’i kadındır. 26 müsteşar arasında, BDDK, Yargıtay, Sayıştay’da hiç kadın bulunmazken, DİSK, TÜRK-İŞ, HAK-İŞ, KAMU-SEN, MEMUR-SEN, TOBB,

MÜSİAD, TESK gibi kurumların yönetim kurullarında hiç kadın yoktur (KADER, 2012).

Sosyal Yaşam: Sosyal yaşam açısından ayrımcılık, özgür davranma kısıtlılığı, giyim konuşma ve davranışlarını topluma uygun şekilde belirleme ile kendini ifade etmede sınırlamalar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Demirbilek, 2007: 23). Toplumsal yaşamda cinsiyet ayrımcılığı daha az belirgindir. Kız çocuğunun doğduğu andan itibaren toplumun ve kültürün ona biçtiği role uygun davranmak zorunda olması, hayata başlarken bile kendi özgür iradesi ile değil toplumun beklentilerine göre yaşadığının bir göstergesidir.

Sosyal güvenlik uygulamalarında erkek çocuklarının en çok 25 yaşına kadar babasının sosyal güvenliğinden yararlanabilirken, kız çocuklarının çeşitli koşullarla yaşam boyu sürdürdüğü görülmektedir. Fişek (2003: 320-322) bu durumu iki nedene bağlamaktadır. Hem kızların okuması önemsenmemekte, hem çalışması istenmemektedir. Görünen yüzüyle erkek çocuğuna haksızlık yapan bu uygulama aslında erkek egemen yaşamın sürdürülebilme araçlarından biridir. Toplum “okuyarak nitelikli bir emek elemanına dönüşmesini ve çalışma yaşamında aktif ve sürekli bir rol almasını istemediği” kız çocukların, riskler karşısında ortada kalmasına da göz yummamaktadır. Bununla birlikte kadın vaktinde çalışmış ve emekliliğe hak kazanmış olsa da, çalışırken elde ettiği gelirin düşük olması ve dolayısıyla ödediği primlerin düşüklüğü nedeniyle, genellikle sosyal güvenlikle sağlanan yararda alt sıralarda kalmaktadır.

Kadını toplumsal yaşama kazandırma aşamasında, kadına karşı bazı sorumlulukları da yerine getirmek önemlidir. Öncelikle, kadının evdeki sorumluluklarının paylaşılması, bakmakla yükümlü olduğu kişiler için bakım olanaklarının sağlanması ve en önemlisi iş yaşamında ayrımcılığın giderilmesi gereklidir (KSGM, 2008: 11).

2.3.5 Örgütsel Faktörler

Kadınların ve erkeklerin organizasyon içerisinde nasıl işlem gördüğünü belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, mentor olarak yöneticinin rolü, işyerinde bulunan “old boy networks” un varlığı ve karar verici pozisyondakilerle kurulan arkadaşlığın terfi fırsatlarında etkisi olarak sıralanabilir (Elacqua vd, 2009: 286).

Dreher (2003: 549-560) çalışmasında 72 büyük ABD şirketi üzerinde çalışmış ve bu firmalar arasında, esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, evden çalışma, çocuk bakım hizmetleri, yaşlı bakımı gibi en cömert faydalar sağlayan firmaların, üst düzey yönetimde yüksek oranda kadın yönetici çalıştırdıkları gözlemlenmiştir. Nitekim yapılan bu çalışmada, şirketler için üst düzey kadın yönetici oranı %9.38 olarak belirlenmiştir. Bu şirketlerin %11'i hiç üst düzey kadın yöneticiye sahip olmamakla birlikte, şirketlerin %22'sinde kadınlar tarafından tutulan kilit pozisyonlar %5'ten azdır.

Kadın yöneticilerin engellenmesi aslında örgütler içinde önemli bir konudur. Çünkü yetenekli kadınların üst düzey yöneticiliğe ulaşma motivasyonlarını ve fırsatlarını düşüren ne varsa, bu durumun şirketin performansına da negatif etkileri olacaktır. Üst düzey yöneticiliğe ulaşabilecek niteliklere sahip etkili çalışan sayısını sınırlayan politikalar nedeni ile kıdemli ve başarılı olabilecek yöneticileri seçmek için önemli olan yetenek havuzlarının genel kalitesi düşmektedir (Dreher, 2003: 559-560).

Bu alanda yapılan bir çalışma, kadınların yönetimdeki oranlarının çalışma arkadaşlarının davranışlarını iki teorik açıdan incelemektedir. Kanter (1977)'e göre, kadınların yeterliliği, örgüt kültürüne katkı ve durumları bunların oranı arttıkça takdir edilir. Blalock (1967)'a göre erkekler olumsuz tepkiler verebilir. Veriler, Kanada Federal Bölümlerindeki 453 yöneticiden toplanmış ve bulgular, iki teoriye de destek vermemiştir. Erkekler, organizasyonlarda, %20'nin üzerindeki şartlarda, belirtilen şartlardan kadınların katılımına önemli ölçüde daha olumlu değerlendirmeler yapmış ve kadınların yönetsel kabiliyetlerinin belirgin şekilde daha iyi olduğunu kabul etmiştir (Lussier ve Rinfret, 2002: 1974).

2.3.5.1 Mentor Eksikliği

Mitolojiye göre, Odysseus, Truva Savaşı'na giderken oğlu Telemachus'u eğitip bilgilendirmesi ve bir kral olarak yetiştirmesi için güvendiği dostu Mentor'a emanet etmiştir. Bu mitolojiden kaynaklandığı söylenen mentor kelimesi de günümüze, güvenilir bir danışman, arkadaş, öğretmen, deneyimli iş rehberi ve akıl hocası anlamları ile gelmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında mentor zamanını, bilgisini ve çabasını kendisinden daha az deneyime sahip bir kişinin (mentee) verimlilik ve

başarısını arttırabilmesi için gereken bilgi ve becerileri kazanması amacıyla harcayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Çınar, 2007 : 17).

Mentorluk konusunda en detaylı araştırmalar 1980’li yıllarda Kram ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Mentorun kariyer fonksiyonları destek olma, kendini ifade etme ve görünür kılma, koçluk, becerileri geliştirmeye yönelik görevler verme ve koruma olarak sıralanmıştır. Destekleme fonksiyonu, bireye aktif biçimde yardımcı olma, iş tecrübesi kazandırma ve yükselme olanaklarını içerirken; kendini ifade etme ve görünür kılma fonksiyonu, çalışanı şirket içindeki anahtar kişilerle tanıştırma ve ilerlemesine bu yönde katkıda bulunmak olarak biçimlenmiştir (Özkalp vd, 2007: 201-202). Kariyer geliştirme aşamasının gereklerinden biri olan yüksek performans gösterme davranışını şekillendiren, yüksek etkiye sahip görevler alma konusunda, mentorun desteği de bu fonksiyonlar arasında bulunmaktadır.

Mentorun psiko-sosyal fonksiyonları da bulunmaktadır. Bunlardan biri “rol modeli” oluşturmaktır. Bu fonksiyon ile çalışana uygun tutum, değer ve davranışlar kazandırılmaya çalışılmaktadır. Diğer bir fonksiyon, hem mentor hem de çalışan açısından önemli olan, çalışanın örgüt içinde kabulünü ve benimsenmesini sağlamaktır. Üçüncü fonksiyon ise, danışmanlık olarak adlandırılmaktadır (Özkalp vd, 2007: 202). Enelow, bir danışmanın bireylere şu konularda yardımcı olabileceğini belirtmektedir (Soysal, 2009: 35-36):

- Doğru endüstride, doğru işi bulmak,
- kariyer değişimlerinde yardımcı olmak,
- bireysel çıkmazlarda çözümler üretmek (aile, iş, yerleşme, yaş, fiziksel engeller),
- araştırmada araç ve tekniklerden yararlanmada yardımcı olmak (pazarlama kanalları, internet, e-mail vb.),
- mülakat teknikleri konusunda bilgi vermek,
- doğru referanslara sahip olduğunuzdan emin olmanızı sağlamak,
- tecrübelerinden faydalandırmak.

Son yıllarda kadınların çalışma hayatına atılması ve yönetici kadrolarına ulaşmak istemeleri dikkatleri mentorluk kavramının üzerine çekmiştir. Sosyal ağlara katılmakta zorluk çeken ve tepe yönetimi için gereken desteği sağlayamayan kadın yöneticiler için, yeterince rol model olmaması ve kariyer yönlendirmelerine yardım

eden mentorlarının bulunmaması, bu yarışta erkek meslektaşlarından daha geride kalmalarına neden olmaktadır. Sonuç olarak, kadınlar erkek meslektaşlarına oranla daha az rol model ve mentor bulabilmektedirler (Elkın, 2007: 102).

Kadınların mentorluk hizmetinden yararlanamadığını ifade eden çalışmalar bulunmakla birlikte, tam tersi görüşe sahip araştırmalar da bulunmaktadır. Bu alanda yapılan bir başka çalışmada, katılımcı kadınların mentorluğu kariyerlerinin başından beri deneyimlediği ve örgüt kültüründe hayatta kalmak için çok önemli gördüğü belirlenmiştir. Patronlarını çok önemli bir mentor olarak gören bu kadınlar aynı zamanda hiyerarşik açıdan kendilerinden üstün olan diğer erkeklerin rolünün olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmalarında informal ağlara da değinilmiş, katılımcıların ağları, resmi olmayan güç yapılarını ve stratejileri öğrenmek, geribildirim vermek ve sağlamak, desteği paylaşmak için kullandıkları saptanmıştır (Bierema, 1996: 158-159).

Kılavuzluk erişimine sahip olanların, bu ilişkilere katılmanın çeşitli faydalarından yararlandığı belirlenmiştir. Örneğin mentorluk ilişkisi başladıktan sonra, daha yüksek maaşlar, artan terfi oranları, yüksek kariyer tatmini, yüksek örgütsel bağlılık, daha az işten ayrılma niyeti ve dolayısı ile daha düşük işgücü devir hızı raporlanmıştır (Murrel: 2008: 276). Özellikle erkek mentora sahip kadınlar, terfi ve maaş açısından daha çok yükselmektedirler. Çünkü kariyer konusunda üstlerinden aldığı destek kadınlara daha çok imkan tanımaktadır (Karslı, 2005: 44).

Tablo 17’de görüldüğü üzere Özkalp ve arkadaşlarının (2007: 204-207) yöneticilerin mentorluk fonksiyonları açısından kendilerini nasıl değerlendirdiklerini saptamaya çalıştıkları araştırmalarında, mentorların etkileşim eksikliğinin nedenleri, zaman kısıtlılığı, ortak kültürü paylaşamama ve ortak çalışma saatlerinin yokluğu şeklinde sıralanmıştır. İkinci derecede etkileşim eksikliği nedeni olarak ifade edilen zaman kısıtlılığı daha önce kamu kesiminde akademisyenler arasında gerçekleştirdikleri çalışmalarda da en önemli neden olarak ifade edilmiştir. Araştırmacılar, katılımcı mentorların ifadelerinden, kendi aralarındaki sosyal ilişkilerinin çok da güçlü olmadığı sonucuna varmışlardır. Hatta bu yöneticiler kendi aralarında iş saatlerinin dışında pek bir araya gelmemekte, genellikle tek başlarına veya aileleri ile birlikte vakit geçirmeyi tercih etmektedirler. Şüphesiz bu ilişki, mentorluk yaptıkları kişilerle de ilişkilerin zayıflamasına yol açmaktadır.

Tablo 17: Mentorların Etkileşim Nedenlerine Göre Dağılımı

Etkileşim eksikliğinin nedenleri	Frekans	Yüzde %
Zaman kısıtlılığı	7	38.9
Ortak çalışma saatlerinin yokluğu	1	5.6
Ortak kültürü paylaşamama	5	27.8
Çalışanımın kişilik özellikleri	2	11.1
Kendi kişilik özelliklerim	1	5.6
Diğer (deneyim ve bilgi eksikliği)	2	11.1
Toplam	18	100.0

Kaynak: Özkalp vd, 2007: 204

Çalışanların kariyer gelişimini ve iş tatminlerini arttıran, iş gücü devir hızını azaltan mentorluk programlarının formal veya informal şekillerde uygulamaya konulması gerekmektedir. Bu tür uygulamalar kişiler kadar örgütler açısından da önem taşımaktadır. Sonuç olarak, titizlikle dizayn edilmiş ve yapılandırılmış bir mentorluk programı, örgüt stratejileriyle uyumlu hale getirildiği sürece, örgüte rekabet avantajı kazandırılmasında önemli bir rol oynayacaktır (Özkalp vd, 2009: 202).

2.3.5.2 Örgüt Kültürü

1980’lerde önem kazanmaya başlayan örgüt kültürü, Rue ve Beyers tarafından “örgüt içinde görünmez bir varlık” olarak nitelenmiştir. Araştırmacılar bu varlığın, güçlü ve genellikle yazılı olmayan kurallar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına dair yerleşmiş adetler ve çalışanlarına örgüt içinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi birçok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır (Güler, 2005: 13-17).

Örgütlerinde insanlar gibi oldukları söylenebilmektedir. İnsanlar tarafından oluşturulmuş olan bu organizasyonların kendine has yapısı, sistem ve özellikleri, yaşam felsefesi ve iş görme usulleri bulunmaktadır (Altay, 2005: 204). Genellikle ulusal kültürün bir yansıması şeklinde meydana gelen örgüt kültürü, farklı uluslarda farklı şekillerde görülebilir.

Ulusal kültürün yanı sıra, örgütlerin farklı kültürel özellik göstermelerine neden olan çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bunlar; işletmede bulunan yöneticiler ve liderler, işletmenin tarihi geçmişi, sahipliği ve büyüklüğü, işletmede kullanılan teknoloji, çevresel faktörler ve işletme çalışanları olarak sıralanabilir (Altay, 2005: 213).

Hofstede örgüt kültüründe var olan farklılıkları 4 boyutta tanımlamıştır (Claes, 1999: 435):

- 1- Bireysellik/ toplumculuk: gevşek ya da sıkı grup ilişkileri,
- 2- Güç mesafesi: düzensiz ve eşit olmayan güç,
- 3- Kadınsılık/erkeksilik: ilişkilerde parayı, başarıyı, gelişimi vb önem ve önemseme seviyesi,
- 4- Belirsizlikten kaçış: bilinmeyen ve güvenilmeyen durumların yaratacağı tehlikelerden kaçma.

Güç mesafesi boyutu: Güç mesafesi, bir örgütte nispeten daha güçsüz olan bireylerin, gücün eşitsiz dağıldığı görüşüne sahip olmaları ile oluşan nispi bir uzaklığı anlatmaktadır (Altay, 2004: 304). Dar bir güç mesafesini benimseyenler, herkese eşit haklar sağlanması taraftarı olurken, geniş güç mesafesini savunanlar güce sahip kişilere ayrıcalık tanır. Bu kavram aslında bir örgütte astların üstlerin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Hindistan, Filipinler, Venezüella gibi ülkelerde güç mesafesi çok yüksek, Danimarka, İsrail, Avusturya gibi ülkelerde düşüktür. Türkiye gelir dağılımındaki adaletsizlik sebebi ile güç mesafesi oldukça yüksek olan ülkelerdendir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 150-151). Nitekim ülkemizde bireyler üstlerine itaatkar, güçlü ve nüfuzlu insanlardan fazla çekinen ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden rahatsızlık duymayan bir görüntü sergilemektedirler (Altay, 2006: 35).

Belirsizlikten Kaçınma Boyutu: Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek ve düşük toplumlar olarak sınıflandırılan bu boyut, sınırları belli olmayan bir durumla karşılaşıldığında, bireylerin kendilerini rahat hissedip hissetmedikleri ve bilinmeyen durumların tehdit olarak algılanıp algılanmadığı ile ilgilidir (Altay, 2004: 305-306). Bazı toplumlarda belirsiz durum ve şartlar stres ve endişeye yol açmaktadır. ABD, Danimarka, İsveç, İngiltere, İrlanda, Hollanda, Norveç gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma oranı düşük iken, Türkiye, Yugoslavya, Yunanistan, Japonya, Kore, Latin Avrupa ve Latin Amerika ülkelerinde bu oran oldukça yüksektir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 153).

Bireysellik ve Çoğulculuk Boyutu: “Bireyler kendilerine mi, yoksa sıkı dokulu bir toplumsal gruba mı yönelmektedirler?” sorusunun cevabını vermeye çalışan bu boyuta göre (Altay, 2004: 304) kişi ya bireysel düşünüp kendi çıkarlarını gözetin

davranışlar sergilemekte ya da bağlı oldukları grup veya toplumun çıkarlarını gözetmektedir. Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Hollanda gibi ülkelerde bireysellik hakimken, Pakistan, Tayvan gibi ülkelerde kolektivizm hakimdir. Bu iki davranışın tam ortasında kalan Türkiye, Japonya, Hindistan, İspanya, Avusturya gibi ülkelerdir. Özellikle Türk iş kültüründe genel olarak kolektivist davranıştan uzaklaşıldığı görülmektedir. Bu açıdan Türkiye’de liderlerden genel olarak sonuca değil sürece odaklanması ve her sorunu anında çözmesi istenmekte ve her ayrıntıyı bilecek seviyede olması beklenmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 154-155).

Kadınısı-erkeksi kültür boyutu: Erkeksi kültürün özellikleri “kendini ön planda tutmak, gözle görülür bir başarı sağlamak, para kazanmak ve performans sergilemek” olarak sıralanırken, kadınısı kültür özellikleri “kendini öne çıkarmamak, paraya değil insan ilişkilerine değer vermek, hayat kalitesini arttıracak faaliyetlerde bulunmak, çevreyi korumak, insanlara yardımcı olmak, güç gösterisinde bulunmamak” gibi özelliklerden oluşmaktadır (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 155). Erkeksi toplumlarda erkeklerin daha girişken, hırslı ve rekabetçi olmaları gerekliliği vurgulanırken, kadınların hayatın maddi olmayan yönü ile daha fazla ilgilenmeleri gerekliliği vurgulanmaktadır. Nitekim bu durum bu tip toplumlarda, erkeklerin yöneticilik pozisyonunda, kadınların ise asistan konumunda çalışmalarını ile de rahatlıkla görülmektedir (Altay, 2006: 36).

Başta Japonya olmak üzere Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Avusturya ve İsviçre gibi ülkeler erkeksi kültür özellikleri taşıırken, Türkiye, Hollanda, Yugoslavya, Portekiz, İspanya, Fransa ve Şili gibi ülkeler kadınısı kültüre sahiptir. Japonya’da kadının görevi temelde ev işleri iken, İsveç’te fabrikalarda birçok kadın yönetici ve çalışan bulunmaktadır. Kanada ve Avustralya gibi ülkelerde kamu ve özel sektörde yönetsel pozisyonların %40’ından fazlasını kadınlar oluştururken, Japonya ve Güney Kore’de bu oran %5’ten azdır (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 155-156). Hofstede 1991 yılında kadınısı ve erkeksi kutupları açıklarken, kadınısı kutupları güçsüz dayanışması ve çevreyi koruma, ilişkilere önem verme, eşitlik gibi kavramlarla ilişkilendirirken; erkeksi kutupları savaş, güçlüyü ödüllendirme, rekabet, meydan okuma gibi kavramlarla ilişkilendirmiştir (Claes, 1999: 435).

Öğüt (2006: 63) örgüt kültürünün, kadın çalışanlara karşı tutum ve uygulamaları biçimlendirdiğinin göz önünde bulundurulması; bunun yanı sıra, cam

tavanın oluşumu destekleyen veya azaltan bir etken olduğunun dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Nitekim iyice yerleşmiş olan örgüt kültürünün cam tavanın bir diğer göstergesi olduğunu düşünen Lockwood (2004: 3) örgüt politika ve uygulamalarında örgütsel gücü elinde bulunduran kişilerin, yönetim kurulu üyelerinin ve CEO'ların genellikle erkeklerden oluştuğu; ve bu kişilerin bazen kendilerine benzeyen CEO'lar seçerek statükoyu devam ettirdiği görüşünü belirtmiştir.

Benzer görüşlere sahip olan Aladağ (2007: 14), örgüt kültürünün oluşturulmasında üst düzey yöneticilerin liderlik davranışlarının etkili olduğunu; liderin, firmanın ya da örgütün kültürünü yarattığını ve liderin astlarının da liderin beklentisindeki imaja uygun olarak hareket ettiklerini belirtmiştir. Astlar, liderin değerlerini, önceliklerini, geleceğe yönelik vizyonunu yansıtmaktadırlar. Böylece liderin kişisel görüşleri ölmesinden veya örgütten ayrılmasından sonra da gelecek nesillere miras olarak aktarılmaktadır.

Tablo 18: Hofstede'nin Kadınsı ve Erkeksi Kutupları

Erkeksi kutuplar	Kadınsı kutuplar
Savaş: en iyi erkek kazanır. Güçlüyü ödüllendirme Ekonomik büyüme Silahlanma harcamaları	Müzakere, görüşme ve uzlaşma Güçsüz ile dayanışma Çevreyi koruma Fakir ülkelere yardım etme
Başarı, gelişim ve para Gerçekler Çalışmak için yaşanır Kararlılık, atılganlık Rekabet Meydan okuma	İlişki, dostluk, şefkat Duygular Yaşamak için çalışmak Sezgi ve fikir birliği Eşitlik Uzlaşma, müzakere
Şüphesiz insanların aradıkları için özellikleri de kendi değerlerine göre değişir.	
İyi gelir Tanınma Terfi Meydan okuma, rekabet	Patronla iyi ilişkiler İşbirliği Keyifli bir çevre Güvenlik

Kaynak: Hofstede, 1991 aktaran Claes, 1999: 435

Sosyologlar ve feministler, patriarşinin toplumsal yaşam içerisinde doğduğu ve örgütlerde ancak bunun yansıması olduğu düşüncesine sahip olduklarından uzun süre örgütleri kadınlar açısından incelemişlerdir (KSGM, 1999: 10). Son araştırmalar erkek egemen örgüt kültürünün cam tavanın açıklamalarından biri olduğu üzerine yoğunlaşmaktadır (Zhong ve Couch, 2007: 362). Erkek egemen kültür, erkek cinsiyet rolüne ilişkin özellik ve değerlere dayanmaktadır. Bu durumda organizasyon kültürü

ilişki ve olaylarda kadınları görmezden gelen ve ciddiye almayan erkek tanımlamaları ve karakteristikleri ile donatılmıştır (Djajadikerta, 2007: 55).

Örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişiminde eşit fırsatlara sahip olmasını etkileyen önemli bir faktör olduğu, bazı örgütlerde yükselme şartları eşit iken, bazılarında daha fazla çaba gerektiği söylenebilir. Ayrıca, kadınların yükselmelerinin, örgüt kültüründe var olan, insan odaklı, performans değerlendirmesine dayalı, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas almış uygulamalarla yakından alakalı olduğu da söylenebilir (Mızrahi ve Aracı, 2010: 150). Kadınların daha duygusal oldukları ve bu nedenle rasyonel kararlar veremeyecekleri, bu durumda örgütün işleyişi açısından belirsizlik ve risk getireceği ve yöneticilikte başarılı olamayacakları beklentisi ile terfi ettirilmedikleri de (KSGM, 1999: 10-11) literatürde sıkça sözü edilen bir uygulamadır.

Bajdo ve Dickson 2001 yılında yayınladıkları çalışmalarında cinsiyet ayrımı yapılmasında örgüt kültürünün ne denli önemli olduğunu belirtmişler, hiyerarşik otoritenin, otokratik liderlik stiline ve yukarıdan aşağıya doğru iletişime sahip erkek odaklı örgüt kültürünün benimsenmesinin kadınların kariyerleri engelleyen en önemli etkenlerden olduğunu iddia etmişlerdir (Örücü, 2007: 121). Nitekim erkek statükosunu devam ettiren örgütsel politika ve uygulamalara sahip işletmeler olabilmektedir. Bazı işletmeler sadece imajları için yönetim kademelerinde sınırlı sayıda kadına yer verebilmektedirler. Tokenizm olarak adlandırılan bu durum göstermelik bir ödün verme hali olarak da nitelenebilir (Öğüt, 2006: 63).

Cam tavanı oluşturan inanç ve tutumların örgütün üyeleri ve sahip olduğu kültür tarafından korunduğu cam tavan literatüründe ısrarla öne sürülen bir görüştür. Ragins ve arkadaşları 1998 yılında yaptıkları çalışmalarında, örgüt kültürünün kadınların üst düzey yönetime ulaşmalarını engelleyen ana engel olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kadınlar, örgütlerini onların gelişimlerini engelleyen, performans ve potansiyelleri konusunda yöneticilerinin görüşlerini etkileyen, yaşaması zor ve dışlandıkları bir çevre olarak tarif etmişlerdir (Abidin vd, 2008: 160).

Abidin ve arkadaşlarının (2009: 41) çalışmalarına katılanlar kariyer engellerinde ana faktör olarak örgüt yapısını (%20,45) göstermişlerdir. Aslında burada ifade ettikleri, örgütün resmi ve resmi olmayan politikalarıdır. Buna göre,

örgüt yapısı kadının işteki davranışını etkilemektedir. İkinci önemli faktör ise %18, 05 ile işin kendisi olarak belirlenmiştir.

Yapılan araştırmalar Washington eyaletinde her 4 işyerinden birinde kadınların ayrımcılığa uğradığını ortaya koymuştur. Kadınların cam tavanı parçalama girişiminde bulunduğu gibi, örgütlerinde hasarı en aza indirecek çalışmalar yapması gerekmektedir. Uyuşmazlıkların çözümü için etkili mekanizmaları ve örgütsel danışmanlık programlarını devreye sokarak, bireysel olgularda arabuluculuk seçenekleri etkin bir yöntem olabilmektedir. Bu seçenekler aynı zamanda kurumların politika ve uygulamalarının belirlenmesinde de yardımcı olabilmektedir (Stamato, 1999: 165).

Kadınları engelleyen örgüt uygulamalarından biri de informal iletişim ağlarının varlığıdır. Erkek egemen örgüt kültürlerinde, kadınların erkek iletişim ağlarına katılamaması, kadını örgüt içinde yalnızlığa itmektir (Mercanlıoğlu, 2009: 40-41). Bunun sonucu olarak kadın yönetici, örgüt içerisindeki terfi ve potansiyeli arttıracak projeler gibi haberlerden uzak kalmakta ve oluşan fırsatları kaçırabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CAM TAVAN SENROMUNUN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

3. CAM TAVAN SENROMUNUN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

3.1 Devamsızlık Artışı

Çalışanların geçerli bir sebep olmadan, geçici olarak işlerine gelmeme durumudur. Bacak ve Yiğit (2010: 29) devamsızlığı, çalışan kişinin herhangi bir mazeret sunmaksızın işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi olarak tanımlamıştır. Şahin (2011: 27-30) işe devamsızlığın nedenlerini genel başlıklara ayırmış ve demografik özellikler (yaş, cinsiyet vb), psikolojik unsurlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık), devamsızlık kültürü (işletme çalışanlarının ve yöneticilerinin devamsızlık alışkanlığı ve tepkileri), işletme kontrol politikası şeklinde sıralamıştır.

Kadınların erkeklerden daha çok devamsızlık yaptığını ifade eden araştırmaların (Bacak ve Yiğit, 2010: 32) bulunması sebebi ile cinsiyetin devamsızlığı belirleyen bir unsur olduğu düşüncesi göze çarpmaktadır. Kadın üstlendiği ağır aile sorumlulukları nedeniyle, mazeretli ya da mazeretsiz daha çok devamsızlık yapabilmektedir. Kadının iş hayatına girmesi ile birlikte hem aile hem çalışma hayatına dair yapması gerekenler çoğalmıştır. Özellikle evli ve çocuk sahibi kadınların, sabah eşi ve çocuklarına hizmet etmesi, sonra iş ile ilgili görevlerini yerine getirmesi beklenmektedir. Kadının kariyerini ikinci planda tutan ve önemsemeyen eş ve aile bireylerinin bulunması çoğu zaman, kadın çalışanların değil kariyer yapma düşüncesi, işe devam etme niyetlerini bile ortadan kaldırabilmektedir.

Peki, bunun sorumlusu ne ya da kimdir? Şüphesiz ailevi sorumluluklar devamsızlığı arttırmada veya azaltmada önemli rol oynamaktadır. Çünkü kişinin omuzlarında taşıdığı sorumluluğu arttıkça, çalışma gereksinimi artmaktadır. Aynı zamanda işyerindeki beşeri ilişkileri, yöneticileri ile diyalogları, işletmeye duyduğu güven, aldığı ücret, işletmenin sunduğu sosyal haklar, kişinin işyerinden beklentileri, işyerinin bu beklentileri karşılama derecesi gibi faktörler hep birlikte veya teker teker

devamsızlığı etkilemektedir. Özellikle kadın yöneticileri etkileyen cam tavan kavramı da devamsızlık yaratabilecek faktörlerdendir. Önünün kapandığını ve engellendiğini düşünen kadın yöneticinin beklentilerini karşılayamayan örgütsel yapı, bir süre sonra kadın yöneticiyi sıkmaya başlamaktadır. Yaptığı işten memnuniyetsizlik duyan bireyler haline gelen kadın yöneticiler için artık başarılı olmak ve hırsla çalışmak için bir neden kalmamakta. Zamanla işine bağlılığı azalan kadın, doğal olarak işini askıya almaya, çeşitli mazeretler ile devamsızlık yapmaya başlamaktadır.

Sezen (2008: 65-66) birbirleri ile sıkı ilişkileri olan departmanların oluşturduğu konaklama sektöründe devamsızlık problemine daha çok önem verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ona göre, işletmenin herhangi bir departmanında yaşanan yüksek iş devamsızlığı tüm işletmeyi olumsuz etkileyecek nitelikte olabilir.

İşe devamsızlık ilk zamanlarda sadece çalışanları ve işletme yönetimini ilgilendiren bir problem olarak görünse de, ülke ekonomisini hiç hafife alınmayacak şekilde etkilemektedir. Örnek olarak ABD’de 2005 yılında toplam işgücünün %2, 3’ü devamsızlık yapmış ve kişi başı \$660’lık bir maliyete neden olmuştur. SGK verilerine göre ise Türkiye’de de benzer durumlar görülmektedir. 4/A SSK kapsamında iş kazası, meslek hastalığı ve hastalık gibi sebepler ile işe devam edemeyen kişilere yaklaşık olarak 13, 770, 000 gün geçici iş göremezlik ödeneği ödenmiştir (Bacak ve Yiğit, 2010: 42-43).

3.2 İş Tatmininin Azalması

Hizmet ağırlıklı işletmelerde büyük öneme sahip olan iş tatmini, bireyin işine duyduğu duyguların toplamını ifade etmektedir (Altay, 2009: 8). İşletmelerin, üretim seviyelerini en üst konuma taşımak için, öncelikle çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkilemeleri gerekmektedir. Kişinin yaptığı işten beklentilerinin sonucunda takındığı tutum olarak da ifade edilebilecek olan iş tatminini etkileyen unsurları İşcan ve Sayın (2010: 198-201) işin niteliği, ücret, işyerindeki çalışma koşulları, terfi fırsatları ve işyerindeki beşeri ilişkiler şeklinde sıralamıştır.

Cam tavan sendromunun kadınları genellikle terfi aşamasında etkilediği düşünüldüğünde organizasyonun terfi politikaları çalışanı işine bağlayan önemli etkenlerden birini oluşturmaktadır. Çünkü çalışan bireylerin işlerinden beklentileri zaman içerisinde statülerini yükseltmek ve dolayısı ile gelirlerini arttırmaktır. Ancak örgüt politikaları düzensiz ve informal ağlara bağlı ise, kişi bu haksız durumu

hissettiğinde, artık yükselme şansı olmadığını düşünecek ve tatminsizlik yaşayacaktır. Atay'a göre (2009: 158) sektörlerde terfiler belirli bir amaca göre veya kişinin çalışmasına bakılarak gerçekleştirilmelidir. Hatır gönül işleri ile haksız terfiler diğer çalışanlar tarafından eleştirilir ve işyerinde stres oluşturmanın yanında iş tatminsizliğine neden olur. Kadınlara karşı uygulanan ayrıma dair bulguların çok yeni ve ilginç olmadığı bilinmektedir. Fakat yaşanan yüksek seviyede stresin ispatı ve stresin “genel olarak ayırım yapıldığına dar inanç” ve “doğru davranışı destekleme” başlıkları ile yüksek derecede ilişkili olması, bu konunun organizasyonlar tarafından dikkate alınmasını gerektirmektedir. Kadınları stres ile buluşturan etkenler ise, ihtiyaçlarının dikkate alınmaması, performans değerlemesinde eşitsizlik, kadınlara eşitsiz davranılması gibi tutumlardır (Zel, 2002: 45).

Sosyal ve beşeri ilişkiler sayesinde, organizasyon yapısından, gelecek terfilere, hangi başarıların ödüllendirileceğinden, hangi davranışların tasvip görmeyeceğine dek tüm alanlarda bilgi sahibi olunmaktadır. Zaten, işyerinde formal ve informal ağların ne kadar önemli olduğu araştırmalar tarafından kanıtlanmıştır. Özellikle kadınların, erkeklerin hakim olduğu informal ağlara girememeleri onlar için büyük problemler oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra kadın yöneticiler ile çalışmak istemeyen, onları benimseyemeyen veya gücü elinde tutmak isteyen erkeklerin bu durumu, kadın yöneticilere yansıtmaları, kadın yöneticilerin çalıştıkları iş ortamından ve işlerinden tatminsizlik duymalarına neden olabilmektedir. Berberoğlu ve Maviş'in 1990 yılında bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği araştırmaya göre, kadın yöneticiler astları tarafından kabullenilmemişlerdir. Kadın banka yöneticileri ast ve üstlerinin cinsiyetlerinden dolayı, erkek yöneticilere davranıldığından farklı muamele gördüklerini, bu davranış farklılığının, işten uzaklaşma veya soğuma sonuçlarına neden olduğunu belirtmişlerdir (KSGM, 1999: 13).

3.3. İşe Yabancılaşma

Marks'a göre yabancılaşma (alienation) kavramı, meta toplumunun kapitalist sistem içinde hızlı bir şekilde evrimleşmesi ile birlikte değişim değerinin kullanım değeri üzerine giderek büyüyen bir egemenlik kurması ve bunun sonucunda insanın ürününe, emeğine, topluma ve kendi varlığına yabancılaşması, uzaklaşması ve tüm bunları kontrol edecek gücü kaybetmesidir (Şimşek vd, 2006: 572). Erikson 1986

yılında, Marks'ın işyeri yabancılaşmasının şu koşullardan meydana geldiğini aktarmıştır (Özbek, 2011: 233-234):

- Çalışanın ürettiği ürünün anlamına ve ürünle ilgili çalışmasına ilişkin bir bağ kuramaması,
- Çalışanın üretimine katıldığı ürüne yaptığı katkının seviyesi konusunda bilinçsiz olması,
- Çalışanın hareketlerini kontrol eden bir dış güç olması,
- Çalışmanın küçük parçalara ayrılması nedeniyle, çalışanın zeka ve yeteneklerini kullanma konusunda sınırlı şansa sahip olması.

Örgütlerde yabancılaşma kavramının belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişiler ile temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişimlere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma, tercih ve kararlara yönelmeme şeklinde sıralanabilmektedir (Eroğlu, 2000 aktaran Sezen, 2008: 61). Cam tavan sendromunun bir sonucu olarak işine yabancılaşan kadın yöneticilerin, kendilerini üst kademelere taşıyacak olan değişimleri görmezden geldikleri, terfi ve atama fırsatlarından yararlanmak için çaba harcamadıkları, işyerinde sosyal temaslardan kaçındıkları söylenebilir.

Fettahlıoğlu (2006: 40-45) yabancılaşmayı önleyebilecek müdahaleleri, iş değiştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, esnek çalışma saatleri oluşturma, otonom çalışma grupları oluşturma, iş yaşam kalitesini dengeleme, takım geliştirme gibi örgütsel müdahaleler ve kendini tanıma ve geliştirme şeklinde bireysel müdahaleler şeklinde sıralamıştır. Nitekim bu müdahaleler sonucunda cam tavanın etkilerini azaltmak mümkün olabilmektedir.

3.4 İş gören Devir Hızı Artışı

Turizm sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanmasının en önemli koşulu kaliteli hizmet verebilmektir. Kaliteli hizmet içinse kaliteli personel çalıştırmak gereklidir. Her ne kadar mesleki eğitim veren üniversitelerin ve diğer eğitim kurumlarının sayısı artmış olsa da, Türkiye'de, özellikle konaklama işletmelerinde hala kalifiye eleman açığı bulunmaktadır. Bu açığın en büyük sebebi, sektördeki ücret ve kazançların düşüklüğüdür. Üniversite mezunu kalifiye elemanları bünyesine katmak isteyen işletmelerin ücret politikalarının uygun ölçüde olması gerekirken,

Türkiye’de hala birçok işletme asgari ücret ve altında deneyimsiz ve geçici eleman çalıştırmaktadır. Konaklama işletmelerinin yoğunlukta olduğu kıyı bölgelerinde, sezonluk çalıştırılan elemanlar, sosyal haklardan yeterince yararlanamamaktadır. Bu durum iş tatminsizliği ile birlikte, daha iyi koşullar sunan işletmelere kayma şeklinde kendini göstermektedir. Bu konu ile ilgili olarak Norveç’te yapılan bir araştırmada işgücü devri ile maaş ve yan ödemeler (prim, emeklilik vb) arasındaki ilişki incelenmiş ve maaş ve ödemelerin artması ile işgücü devir hızının azaldığı gözlenmiştir (Tuna, 2007: 46).

Yüksek iş gücü devrini etkileyen bir başka neden çalışma ortamının ve şartların durumudur. Yoğun çalışma temposuna sahip yüksek sezonlarda, deneyimli ve deneyimsiz personeller genellikle birlikte çalıştırılmakta, deneyimsiz personele verilen eğitimlere kurumsal yapıya sahip olmayan işletmeler önem vermemektedir. Bu olumsuz durum kalifiye elemana ekstra iş yüküne sebep olmaktadır. Oysaki işletmede çalışanların verimliliğini ve karlılığı arttırmanın en önemli yolu uygun çalışanı işe almaktan geçmektedir. İşgücü devri işletmenin süregelen faaliyetlerini, plan ve projelerini önemli ölçüde etkilediği gibi, verimliliğin arttırılması, çalışanların etkin kullanımı, ürün veya hizmetin üretim ve sunumunda istenilen kaliteye ulaşılması gibi amaçlara ulaşmak açısından da önemlidir (Tütüncü ve Demir, 2003: 147-148). Ayrıca, uzun çalışma saatleri, işyerindeki beşeri ilişkilerin eksiklikleri ve yüksek sezonda bazen haftalarca izinsiz çalışmak, işgücünün yorulmasına, strese girmesine ve hastalanmasına sebep olmaktadır.

İşletmelerde çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının azalmasını önlemenin en güzel yolu, onları başarıları ile değerlendirmek, objektif olmak ve kariyer gelişimlerine imkan tanımaktır. Kariyer geliştirme olanağı bulamayan kişilerin, örgütte kalmak ve örgüte katkıda bulunmak için istekleri kalmamakta ve örgütten ayrılma yoluna gitmektedirler. Özellikle turizm sektöründe birçok departmanda yükselme ve gelişim imkanı bulamayan kişiler, iş ve şirket değiştirme kararı vermektedir. Nitekim sektörde çalışanların daha net gözlemlendiği gibi özellikle kıyı bölgelerinde işletmelerin gerek personel, gerekse yönetici devri oldukça yüksektir. Bu durum turizm alanında yayınlanan iş ilanlarında da kendini göstermektedir. Tütüncü ve Demir’in (2003: 157-158) Muğla ilindeki konaklama işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, katılımcıların %80, 5’inin buldukları işletmede 0-2 yıl arasında bir süredir çalışmakta oldukları saptanmıştır.

Bunun yanı sıra önceki işyerlerinde çalışma süreleri sorulduğunda katılımcıların %71,0'inin 1 yıl ve daha az süre çalıştıkları belirlenmiştir. Görüldüğü üzere ortalama çalışma süreleri oldukça kısadır. Bu rakamlar turizm sektöründe zaten gözle görülebilen yüksek işgücü devrini bilimsel olarak kanıtlamaktadır.

Birdir'in (2000: 142-148), Akdeniz, Ege ve Nevşehir'deki 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinden, 56 genel müdür ile gerçekleştirdiği çalışmasında, otel genel müdürlerinin 3 yılda bir otel değiştirdiklerini, otellerin de yaklaşık 2,5 yılda bir genel müdür değiştirdiğini tespit etmiştir. Ayrıca bu çalışma; katılımcıları olan otel genel müdürlerinin sadece %3,6'sının kadın, %96,4'ünün erkek olması nedeniyle cam tavanı dolaylı olarak gösteren çalışmalardan biridir.

Yapılan çalışmalar kıyı bölgelerinde, sezonluk ve yoğun tempoda çalışan işletmelerde işgücü devir hızının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Ankara ilindeki otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, daha önce kıyı otellerinde işgücü devir oranını %49,8 bulan başka bir araştırmaya nazaran, daha düşük bir oran (%34) ortaya konmuştur. Ayrıca oryantasyon veren ve yazılı iş tanımları bulunan işletmelerde, bulunmayanlara göre daha düşük çıkmıştır. İş tanımlarının, işletmedeki belirsizlikleri önlemesi ve adaleti sağlaması nedeni ile stresi ve örgütsel çatışmaları azalttığı da ifade edilmiştir (Tuna, 2007: 48-51). Şüphesiz, kendini geliştirme imkanı bulmuş kaliteli elemanlar, kısa süreli mevsimlik işler yerine, yazılı iş tanımlarına sahip, ödüllendirme, performans değerlendirme ve terfi konularında daha objektif olabilen, şehir içi kurumsal işletmeleri tercih etmektedirler. Bunun yanı sıra bu bölgelerde çalışanların, kıyı otellerindeki çalışanlara göre iş bulma olasılıkları daha az olduğundan, ayrıca işten ayrılma kararı vermeleri de daha zor olmaktadır.

Türkiye Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TUGEV) tarafından yapılan araştırmaya göre, yıl boyu faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sadece %3'ü geçici personel çalıştırmamakta, geri kalan %97'de ise çalışanların önemli bir kısmı geçici olarak görev yapmaktadır (Boz, 2006: 105).

Her ne kadar kadınların turizm işgücünde oranları yüksek olsa da ücret ve vasıf açısından ters orantılı bir görünüm sergilenmektedir. Turizm sektöründeki piramidin en alt ucunda yer alan kadınlar genellikle mevsimlik geçici ve tam gün olmayan işlerde geri hizmetlerde çalışmaktadırlar (Oktik, 2001). Oktik (1997) Muğla ilinin kırsalında yaşayarak turizmde mevsimlik olarak çalışan kadınlar ile yaptığı

çalışmasında, kadınların sabah erken saatlerde turizm işletmelerinde mutfakta, kat hizmetlerinde, çamaşırhanelerde çalışıp ardından evline dönüp ev ve bahçe işleri ile ilgilendiklerini belirtmiştir.

Sezen (2008: 63) çalışmasında, örgütlerde yaşanan yüksek orandaki iş bırakmanın geride kalan personel üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Ona göre, öncelikle ayrılan her personelin yerine, hemen biri alınmadığında, diğer personellerin iş yükü artmakta, işten ayrılan personelin geride kalan arkadaşlarını etkileme olasılığı yüksek olmaktadır. Özellikle otel işletmelerinde, departmandaki çalışanların ekip halinde başka otellere transferi yaşanan sonuçlardandır. Her ne kadar, iş gören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yolunda etkili olsa da, oranın yüksekliği tehlike işareti olarak görülmektedir (Gündoğdu, 2009).

Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Kurulu (AICPA) kadınları engelleyen sorunları, çocuk bakımı ve aile sorumlulukları, başarı kriterlerinin farkındalığı, algı sorunu, kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, stres, flört ve evlilik, profesyonel derneklere katılım olarak sıralamıştır. Başka bir çalışma ise bu nedenlere ek olarak kadınların işlerini bırakma sebeplerini, esneklik eksikliği, cam tavan, mutlu olunmayan çalışma ortamı ve işlerinde rakipsizlik hissi olarak göstermiştir (Abidin vd, 2008: 160).

Çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmasını genellikle örgütsel faktörler tetiklemektedir. Dolayısı ile bu nedenler, önlenemez nedenler olarak tanımlanabilmektedir. Bunların bir kısmı örgütsel, diğer kısmı ise iş-örgüt ilişkisine dayanmaktadır. İşten ayrılmalarda birçok örgütsel faktör bulunmakla birlikte, bilimsel araştırmalar ışığında öne çıkan bazı faktörler, örgüt içerisindeki adaletsizlik algısı, beklenen terfilerin alınmaması, iş yerlerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği, kötü personel yönetimi uygulaması, çalışanların psikolojik, fizyolojik, mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları, ücretlendirme sisteminin bozukluğu, olumsuz örgütsel koşullar şeklinde sıralanabilir (Çağ, 2012).

Geçmiş yıllarda girişimcilik sadece erkeklere özel bir alan gibi görünmekte iken, kendi işinin sahibi olan kadın sayısı oldukça azdı. Ancak gün geçtikçe işini bırakan ve kendi kendinin patronu olan kadın sayısı artmaktadır. Her ne kadar hala istenilen düzeyde olmasa bile, araştırmacılar için ilgi çekici bir konu olmayı

başarmıştır. Elkın (2007: 97-98) kadınları, çalıştıkları işi bırakıp kendi iş yerlerini açmaya iten faktörleri, cam tavan sendromu, esneklik eksikliği ve iş-aile yaşam dengesinin kurulmaması olarak sıralamıştır. Çalışmaya göre, organizasyon kültürünün ve yapısı, kadının gelişimini ve kişisel niteliklerinin yükselmesini engellemekte, ayrıca aile içi sorumlulukları nedeniyle kadın daha çok esneklik ihtiyacı duymaktadır.

Tablo 19: Kadınların İş Bırakma Nedenleri ve Onları Geri Döndürmek İçin Öneriler

	Ayrılma sebebi	Geri döndürmenin yolları
İş talebi	<ul style="list-style-type: none"> • Ağır, zorlu, baskıcı bir iş • Uzun, esnek olmayan çalışma saatleri, • Yer değiştirme, eşin tayini, sık seyahat etme • İş özelliklerinin uygun olmaması, iş tatmininin olmaması, motivasyon eksikliği. 	<ul style="list-style-type: none"> • İş yükü hafifletmek • Esnek, daha kısa çalışma saatleri, part time iş koşulları oluşturmak. • Başka bir merkeze tayin, yer değiştirme, seyahat koşulları sağlamak. • İş memnuniyeti, iş güvenliği, daha az stresli iş ortamı sağlamak. • Net bir iletişim ortamı oluşturmak
İş-aile politikaları	<ul style="list-style-type: none"> • Aile bağlılığı, aile ile geçirilen kaliteli zamanın eksikliği, evlilik ve flört • Özel hayatın kalmaması, • İzin politikaları, ödenekler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evden çalışma şansı tanımak. • Çocuk bakım merkezleri oluşturmak. • Aile-iş dengesini sağlayacak politikalar oluşturmak, aile ödenekleri sunmak.
Cinsiyet ayrımcılığı	<ul style="list-style-type: none"> • Haksız muamelelerin varlığı • Objektif olmayan performans değerlendirmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eşit muamele politikalarını oluşturmak. • Adil performans değerlendirme sistemi oluşturmak.
Amirlerin ve Yönetimin Rolü	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetimden, şeflerinden ve şirket politikalarından memnun değil, • Yönetim desteği eksik, • Yönetim hiçbir takdir edici davranış göremiyor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Üstleri tarafından tanınmasını, takdir edilmesini ve anlaşılmasını sağlamak. • Yönetim desteği vermek.
Kariyer beklentileri	<ul style="list-style-type: none"> • Başka bir yerde Daha iyi bir iş, daha yüksek bir gelir elde etme umudu var, az maaş alıyor. • Kariyer ilerlemesi ve terfiye fırsat tanınmıyor. • Mesleki eğitim sağlanmıyor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maaş zammı, ikramiye ve cazip ücretler politikaları oluşturulabilir. • Kariyer gelişimi için fırsatlar oluşturularak, kariyer beklentileri sürdürülebilir. • Yükseltme ve yetkilendirme yapılabilir. • Teşvik edici, motivasyonel faktörler değerlendirilebilir. • Eğitim ve geliştirme programları uygulanabilir.
Uyumlu işyeri/ iş çevresi	<ul style="list-style-type: none"> • İşyeri ve evin konumu • Elverişli olmayan imkanlar (sosyal tesis yokluğu kreş vs) • Astarları ile sorun 	<ul style="list-style-type: none"> • Elverişli ve eve yakın işyeri, güler yüzlü personel • İyi kurumsal denetim • profesyonel yönetimi destekleyen meslektaşlar
Kadınların sorumluluğu		Sosyal etkileşimi destekleyin. Eş ve aile desteği verilmeli.

Kaynak: Abidin vd, 2008: 172)

Hırsla ve kendine güvene sahip kadınlar, iş aile dengesini sürdürebilmek adına, çalıştıkları işi bırakıp kendi girişimlerinin başına geçmektedirler. Ancak bu kadınları yolundan döndüren bazı engeller de bulunmaktadır. Örneğin kadının eğitim tipi, kendine örnek alacak girişimci rol modelin eksikliği, sosyal statüsünün zayıf olması, mesleki önyargılar, sosyal önyargılar, politika eksikliği gibi nedenler (Ramona vd, 2010: 1051-1053) ile kadınlar girişimcilik ruhunu kaybedebilmektedirler. İşten ayrılan ancak hayallerindeki işi yapacak cesareti, sayılan çeşitli sebeplerden ötürü kendinde bulamayan kadınlar, kimi zaman çalışma hayatlarına ve kariyerlerine son vermektedirler.

3.5 Kalite ve Verimlilik Düşmesi

Skinner hizmeti “ kişi ve makinelerin insan ve araç gayretiyle yarattığı, müşterilere doğrudan fayda sağlayan, fiziksel varlığı olmayan uğraşlar” şeklinde tanımlamıştır (Okumuş ve Asil, 2007: 8). Bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamına ise kalite denmektedir. Kalite aslında müşteri tatminidir (tr.wikipedia.org, 2012). Hizmet sektöründe kalite ise, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olma, sürekli başarı, sunulan hizmeti eksiksiz ve hatasız gerçekleştirme, ölçülebilen ve değerlendirilebilen müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir kavram olarak kabul edilir. Nitekim kalite uygulamalarında başarılı olabilmek için işletmeler, hizmeti satmadan önce, satış anında ve sonrasında, sürekli şekilde pazar araştırması yapmalı ve müşterilerini tanımak suretiyle istek ve beklentilerini belirlemelidir. Bu belirlemeler vasıtasıyla rekabet gücünü arttıracak değişiklikler yapmalıdır. İşte hizmet kalitesi tam bu noktada ortaya çıkar. İşletmeler, müşterilerinin istek ve beklentilerine uygun olarak üretecekleri mal ve hizmeti, önceden belirlenmiş standartlarla, tutarlı ve sürekli şekilde uyumunu sağlarlar (Murat ve Çelik, 2007: 2).

Pek çok sektörde parasal değerlerin yanında hizmet kalitesi gittikçe önem kazanan bir rekabet faktörü haline gelmiştir. Turizm işletmeleri ise, rekabette hizmet kalitesinin göz ardı edilemediği ve müşterilerin kalite beklentilerinin sürekli artış gösterdiği bir sektörde bulunmaktadır. Yoğunlaşan rekabetin ve yasal düzenlemelerin hızlı değişiminin, pek çok turizm işletmesini rakiplerinden farklı kılacak karlı yollar aramaya yönelteceği ve başarıya götüren stratejilerden birisinin de hiç kuşkusuz yüksek hizmet kalitesi olacağı açıktır (Demirer, 1996: 115-121).

Yüksek hizmet kalitesini gerçekleştirmede gerekli olan en önemli nokta müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyeti sadece otelin lüks ve konforlu demirbaşları ile gerçekleştirilememektedir. Bu konuda en önemli görev çalışanlara düşmektedir. Rekabet ortamının iyiden iyiye büyümesi nedeniyle, rekabette üstünlük yaratacak en önemli etken olan insan kaynaklarına verilmesi gereken önem de artmaktadır. Ne yazık ki, bu önemin henüz tam olarak ciddiye alınmaması, işletmelerin hala işe tam uygun olmayan, verimsizliğe neden olan çalışanları, ucuz işgücü olmaları nedeniyle işe almaya devam etmelerine neden olmaktadır. Örneğin Murat ve Çelik (2007: 18) otel işletmelerindeki hizmet kalitesini inceledikleri çalışmalarında, örneklem dahilindeki bir otelin demirbaş kalitesi ve çeşidi açısından diğer otellere fark atmasına rağmen, otele ön büro personelini rezervasyon ve işlem çabukluğu konusunda eğitimden geçirmelerini tavsiye etmişlerdir.

Sadece çalışan alt kademe personelin bile fark yaratabildiği hizmet sektöründe, beyin mesaisi yapan, işletmenin gelişim stratejilerine katkıda bulunan, alt kademe personelin her türlü problemi ve gereklilikleri ile uğraşan orta ve üst kademe yöneticilerin, işletmeyi nasıl etkileyeceği düşünülmelidir. Zaten çalışmalar engellenen veya engellendiğini hisseden kişinin işinden uzaklaştığını ve iş tatminsizliği yaşadığını ortaya koymuştur. Üstelik çoğu zaman işten ayrılma ile sonuçlanan bu durum, bazı zamanlarda normatif bağlılık nedeni ile işletmede kalan ancak performansının çok altında çalışmalar yapan kişilerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Okumuş ve Asil (2007: 7-26) havayolu firmasının 511 dış hat yolcusu üzerinde yaptıkları çalışmalarına göre, yolcuların hizmet kalitesinden memnuniyetlerine ilişkin en etkili faktörün, anında hizmet faktörü olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu daha sonra, doğru ve güvenilir hizmet, müşteriye tanıma faktörleri takip etmiştir. Konaklama sektöründe eş zamanlı üretim ve tüketim nedeniyle hızlı hizmet verebilen işletmeler rekabet avantajı sağlayabilirler. Bu bilgilere dayanarak, cam tavana maruz kalmış ancak işini bırakmamış yöneticinin, kendini işe yeterince verememesi ve müşterilere yeterince hızlı ulaşamaması durumunda işletmeye ekstra bir yük oluşturacağı ortadadır. Her şeyden önce ruhsal doygunluğa ulaşmak işte başarılı olmak için önemlidir. Dolayısıyla oteli zirveye çıkaracak ana etken, insan kaynaklarına verilen ve verilecek eğitimlerdir. Bireyler düzenli şekilde, mesleki eğitim ve gelişim programları ile işe bağlı tutulmalıdır. Zaten cinsiyetinden dolayı

terfi alamamış olan çalışan ve yöneticiler için bu eğitimler, kendini geliştirme ve işe bağlılığı arttırmak adına önemlidir.

3.6 Maliyet Artışı

İşgücü maliyeti, personele ödenen ücret ve maaşlar, mesai ve izin ücretleri, ikramiyeler, sosyal yardımlar gibi ödemeleri içeren bir kavramdır. Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması ve hizmeti üreten temel elemanın insan olması nedeniyle işgücü maliyetleri kontrol altında tutulmalıdır. Çünkü turizm işletmelerinde personel maliyeti oldukça yüksektir. Özellikle Amerika gibi işgücüne yönelik kuralları uygulanabilir ülkelerde belirli çalışma saatlerinden sonra mutlaka mesai ücretleri ödenmektedir. Ancak ne yazık ki Türkiye’de bu durum pek yerleşmiş değildir. Hala 8 saatlik çalışma süresine uyan az sayıda kurumsal işletme bulunmasına rağmen, fazla denetlenmeyen bu sektörde çok sayıda işletmede çalışanlar minimum 12 saat çalışmaktadır. Ruhsal ve fiziksel olarak yorgunluk yaratan yoğun çalışma temposuna rağmen çalışanların ücretleri oldukça düşük tutulmaktadır. Sonuç olarak yüksek işgücü devrine neden olan iş bırakma problemi işletmenin çalışana normal şartlarda ödeyeceğinden çok daha fazla masrafa neden olmaktadır.

Ek olarak, sezon ortasında göze batmayan personel maliyetlerinin sezon sonunda işletmeyi rahatsız etmesi durumu ile oldukça sık karşılaşılmaktadır. İşletmeler maliyetlerini düşürebilmek için personellerini erkenden işten çıkarma yoluna gitmekte, sigortalarını geç başlatmaktadır. Fakat bu durumun sonucu işletmelere ekstra maliyet olarak geri dönmektedir. Çünkü bir sonraki sezon için gereken deneyimli elemanlara ulaşma şansı azalmakta, bulunan yetersiz ve deneyimsiz elemanlar, kalitenin ve verimliliğin düşerek, maliyetin artmasına neden olabilmektedirler. Ayrıca bu elemanlar için tekrar uygulanacak eğitim programları da işletmeye ek maliyetler oluşturmaktadır.

Cam tavan engeli kadınları olduğu kadar örgütleri de etkilemektedir. Bu etkilerden biri de işletmenin maliyetlerinin artmasıdır. Bu engeller, işletmelerin rekabet üstünlüğü oluşturabilmek için gerekli olan farklı yetenekteki kişilerin üst düzey yönetimde görevlendirilmemelerine ve işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına yol açabilmektedir (Aytaç, 1997: 27-28 aktaran Doğru, 2010: 72).

İşgücü devrinin yüksek olması işletmelere ek maliyete neden olabilmektedir. İşletmede işgücü devir oranında en büyük problemi yaratan yönetici grubu, maliyetler konusunda da benzer oranlar göstermektedir.. Bu alanda ABD’de yapılan bir araştırma, işe yeni başlayan personelin işe giriş maliyetinin 3224\$ olduğunu, yönetici ve uzmanlarda bu oranın daha da arttığını belirtmiştir (Tuna, 2007: 46). Hogan 1992 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında konaklama sektöründe bir ara elemanın işten ayrılmasının işletmeye maliyetinin 1400\$ ile 4000\$ arasında değişmekte olduğunu, bu rakamın bir genel müdür için 17000-20, 000\$ arasında değişmekte olduğunu belirtmiştir (Birdir, 2000: 143).

Harkins’in 1998 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, istenmeyen işten ayrılma durumları için, çalışanın yıllık ödenen maaş miktarının üç ile beş katı arasında işletmeye maliyet yüklediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışmada incelenen işletmelerin, on yıl içerisinde yıllık işgücü devir oranının %30 ile %40 arasında olacağı öngörülmüştür (Sezen, 2008: 67-68). 2004 yılında yapılan bir çalışmaya göre, cam tavanı kıran işletmelerin finansal durumları da gelişmektedir. Fortune 500’deki 353 şirketin içinde, üst yönetimde yüksek oranda kadın yöneticiye sahip olan şirketlerin finansal durumlarının, düşük oranda kadın yöneticiye sahip şirketlere göre çok daha iyi olduğu ortaya çıkmıştır (Lockwood, 2004: 4).

3.7 Motivasyon Kaybı

Latince “Movere” kelimesinden türeyen motivasyon, harekete geçirmek anlamını karşılamaktadır. Daha net bir ifade ile motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranışa geçmeleri şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlama ile iki özellik vurgulanmaktadır. Birincisi, motivasyon bireyleri belli bir yönde davranışa iter, ikincisi amaçlara yönelme konusunda etkili bir araçtır (Aladağ, 2007: 29).

Motivasyonun çalışan psikolojisi açısından önemini fark eden araştırmacılar bu konu ile ilgili olarak çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Bu alanda Semerci (2005: 87) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, katılımcılar çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyen faktörlere “verdikleri önem” açısından şu sıralamayı yapmışlardır: çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi, iş yerindeki diğer adaletsizlikler ve yöneticilerle yaşanan sorunlar. Çalışanlara göre iş yerlerinde bu faktörlerden en fazla “işyeri stresi” bulunmaktadır.

Güldal'ın (2006: 88-91) kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörleri incelediği çalışmasının sonuçlarına göre, toplumda kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısının kadın yöneticileri motive edici bir faktör olduğu kadın yöneticilerin %63,8'lik katılımı ile doğrulanmış ancak iş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısının kadınları motive ettiği görüşü örneklemdaki kadınların %50,6'sı tarafından reddedilirken %42,9'u tarafından kabul edilmiştir.

Bu alanda yapılan çalışmalardan biri de, Önsüz vd. (2008: 23) tarafından bir üniversite hastanesinde çalışan asistan doktorların örgütsel stres kaynaklarının, örgütsel rahatsızlıklarının ve örgütsel stres düzeylerinin değerlendirilmesine ilişkin gerçekleştirdikleri araştırmalarıdır. Bu çalışmaya göre, hizmet sektöründe yer alan ve verdiği hizmet bakımından ciddi öneme sahip hastanelerde stres kaynağı olarak, katılımcıların tamamının ücret konusunda memnuniyetsizliklerini dile getirdikten sonra, kişisel gelişim olanaklarının, ödüllendirmenin ve kariyer imkanının yetersizliğinin stresin nedenleri arasında olduğunu ifade etmişlerdir. Ücretten terfiye dek her alanda karşımıza çıkan ayrımcılığın işyerinde strese neden olması motivasyon düşüklüğünü ortaya çıkaran önemli unsurlardandır. Ancak şu bir gerçektir ki, çalışanlar örgütten ihtiyaçları olanı aldıkları sürece motivasyonları ve dolayısı ile örgüte bağlılıkları azalmaz.

Motivasyonu arttırmada güdülemenin önemli olduğu bilinmektedir. İşletmelerin sunduğu sosyal olanaklar, eğitim fırsatları gibi güdüleyici faktörlerin yanı sıra, kariyerlerinde ilerlemeleri için verilecek fırsatlar da önemlidir. Kişiye terfi imkanı tanındığı zaman, kişinin başarılı olabilmek için gereken motivasyona sahip olması sağlanır. Eğer tam tersi durum söz konusu olursa, kariyerinde durağanlık yaşayan kişi, monotonluğa düşecek ve işinden eskisi kadar tatmin olamayacaktır. Bu durumda işi sadece para kazanma aracı olarak görece ve performansı düşecektir. Çalışanın motivasyonunu düşürmemek için uygulanabilecek bazı yöntemler mevcuttur. Örneğin Aladağ (2007: 82-83) çalışmasında çalışanın işyerinde kendini geliştirme olanağı bulması ile motivasyon arasında önemli bir ilişki olduğunu, kariyer gelişim imkanı bulan çalışanın motivasyonunun arttığını saptamıştır.

Peki, kadın çalışanın arttığı ve yüz yüze hizmetin yaygın olduğu turizm işletmelerinde, cam tavan sendromunun bir sonucu olarak beklentilerin karşılanamaması ve bunun sonucunda motivasyon düşüklüğü yaşanması durumunda

sonuç ne olur? Şüphesiz turizm sektöründe üst yönetimin ve yatırımcıların beklentisi olan, maliyetlerin azalarak, verimliliğin artması durumunun gerçekleşme şansı oldukça azalmaktadır. Çünkü motivasyonu düşen kişinin işinden aldığı tatmin azalacak ve devamsızlık veya işten ayrılma gibi olumsuz durumlarla karşılaşılacaktır. İşte bu olumsuzluklarla karşılaşmak istemeyen örgütlerin önce insan kaynaklarının daha sonra da üst yönetimin çalışanı örgüte bağlı tutacak ve motivasyonun yükseltecek aktiviteler yapmaya ve var olan cam tavanı ve diğer engellemeleri ortadan kaldırmaya zorunlu olduğu açıktır.

Gap bölgesinde, özel sektörde çalışan kadın yöneticilerin yaşadıkları stresi ele alan bir araştırmada, yöneticilerin çoğu (%46) işletmelerdeki terfilerde adil olunmadığını, %29 u ise kısmen adil olunmadığını ifade etmiştir. Sektörlerde, başarı değerlendirme ve terfide adil davranılmazsa çalışanlar arasında sıkıntının yükseleceği ve bunun da stresi arttıracığı açıktır. Zira katılımcıların %72'si adil olmayan yükselmelerden sıkıntı duyduklarını dile getirmiş, %93'ü de kısmen ya da tamamen işyerlerinde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını ifade etmiştir (Atay, 2009: 154-157).

Öncelikle eğer, alt düzey kadın yöneticiler, üst düzey yönetime ulaşma fırsatlarının cinsiyetleri nedeniyle sınırlandığını algıarlarsa, bu durum onların kariyer gelişimi için gerekli olan arzu ve motivasyonlarını ortadan kaldırabilir. İkincisi eğer üst yönetim ekipleri arasında çeşitlilik eksikliği ve dolayısı ile çok fazla homojenlik oluşur ise, bu durum kötü ve pahalı kararlar alınmasına sebebiyet verebilir. Ve son olarak, cinsiyete dayalı engeller, günümüz işgücü koşullarında ihtiyaç duyulan yetenek ve kaynakların teminini azaltabilir (Dreher, 2003: 542).

3.8 Örgütsel Bağlılıkta Azalma

Genel anlamda, işe katılım, sadakat ve örgütün sahip olduğu değerlere olan inancı kapsamak üzere bireyin, örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılık kavramı, 1980'lerden beri kişi ve örgüt arasındaki ilişkide anahtar rol oynaması sebebi ile üstünde önemle durulan konulardan biridir (Taşkiran ve Özcan, 2007: 401). Hunt ve Morgan 1994 yılında örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamışlardır: "Örgütsel bağlılık bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzudur." (Çakar ve Ceylan, 2005: 53). Örgütsel

bağlılığı kapsamlı şekilde inceleyen Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 temel boyutta ele almışlardır (Demirel, 2008: 184).

Duygusal bağlılık: Çalışanların örgüte bağlılıkları ve örgütte çalışmaktan mutlu olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerinin birbiri ile uyumlu olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Demirel, 2008: 184). Duygusal bağlılık ile ilgili değişkenler, örgütsel, kişisel ve işle ilgili özellikler olarak 3 kapsamda incelenmektedir. Örgütsel yapıyı ilgilendiren bazı değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğunu kanıtlayan bazı araştırmalar bulunmaktadır. Çalışmalar aynı zamanda hizmet süresi ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu belirtmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005: 55). Ancak özellikle turizm sektöründe işgücü devir hızının yüksek olması, uzun süre aynı işletmede çalışma oranının düşüklüğü bu konuda bir dezavantaj oluşturmaktadır. Çünkü örgütte çalışmaya başladıktan bir süre sonra, sezon ortasında farklı bir işletmeye transfer olması veya sezonun kapanması nedeniyle birey, daha duygusal olarak güven ve bağlılık ortamı oluşmadan işletmeden ayrılmaktadır.

Devamlılık bağlılığı: Çalışanın ekonomik menfaatine uygun davranış sergilemesi olarak açıklanabilen bu bağlılığı etkileyen başlıca faktörler, başka iş bulmakta zorlanması veya o işin gerektirdiği niteliklere sahip olamaması, ailesel sebepler, maddi kayıplar olarak sıralanabilir (Demirel, 2008: 184). Çalışanın örgütten ayrıldığı zaman karşılaşacakları maliyetlerin farkında olmasını temsil eden bu bağlılığa yüksek oranda sahip olan kişiler örgütte kalmayı sürdürmektedirler. Bunun sebebi, buna ihtiyaçları olduğunu düşünmeleridir. Nitekim çalışmalar bu görüşe uygun olarak ayrılma maliyetini azaltacak olan işsiz kalma süresini kısaltan durumlarda devam bağlılığının daha kolay düştüğünü göstermektedir. Eğer kişi pek çok iş alternatifine sahipse, az alternatife sahip olandan daha düşük bağlılık göstermektedirler. Çalışan bağlılıklarının işten ayrılma niyetine etkisini ölçen bir araştırmaya göre, çalışanların örgütün amaç ve değerlerine duydukları inanç ve bağlılıkları arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk da güçlü şekilde artmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 56-64).

Demirel'in (2008: 192) çalışmasında, örgüt ve yöneticiye duyulan güvenin çalışanların duygusal ve devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif etkiler oluşturduğu tespit edilmiştir.

Normatif bağıllık: Örgütsel bağlılığın ahlaki boyutunu ilgilendiren normatif bağıllık (Çakar ve Ceylan, 2005: 56) çalışanın örgüte sadakat duymaya kendini zorunlu hissetmesidir. Başka bir ifade ile kişi bu örgütte aldığı eğitimler, destekler ve kurduğu iyi ilişkiler nedeniyle kendini örgüte karşı borçlu hissetmektedir (Demirel, 2008: 184).

Taşkıran ve Özcan (2007: 403-409) hizmet sektöründe, örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında araştırma evreni olarak hizmet sektörünü tercih etmişlerdir. Hizmet sektörünün, eş zamanlı üretim tüketim özelliğinden dolayı işe ve örgüte bağlılığın yüksek olmasını gerektiren bir sektör olması onu daha cazip kılmıştır. Katılımcıların çoğunluğunu bekar kadınların oluşturduğu araştırmaya göre, çalışanlar kurumda çalışmakla hata ettiklerini ve kuruma sadakat düzeylerinin düşük olduğunu belirtmişlerdir.

Peki, sadece kadınlar mı örgütsel bağlılıkta sınıfta kalmaktadır? Kadın yöneticilerin örgütsel adanma düzeylerinin erkeklere nazaran daha düşük olduğunu kanıtlayan araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bu fark kadınların üstlendiği roller arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır (Güldal, 2006: 70). Bazı çalışmalar cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu iddia etse de, bunun tersini ileri süren çalışmalar da mevcuttur (Çakar ve Ceylan, 2005: 55).

Özetle, özellikle yüksek tempolu yoğun sezonlarda, ağır çalışma koşullarına, düşük ücret ve sosyal haklara sahip turizm sektöründe örgütsel bağlılığın düşük olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. İlk olarak sektörde işgücü devir hızının yüksek olması, işletmede uzun yıllar boyunca çalışan personelin sınırlı olması, çalışanların sezon ortasında biraz daha iyi ücret veren veya daha iyi koşullar sunan işletmelere geçme oranının yüksek olması, bu durumu ortaya koyan açık göstergelerdendir. Sözü edildiği gibi, çalışma süresinin devam bağlılığında etkisi olduğu ortadadır. Oysa Türkiye’de işletmeler, çalışan maliyetlerini düşük tutmak sebebi ile kalifiye olmayan işgücünü bünyesinde toplamaktadır. Çoğunlukla sosyal güvencesiz çalışan bu elemanlar, aslında işletme için ekstra maliyet demektir. Çünkü bu konuda eğitim almamış ve kendini bu mesleğe verememiş olan, sadece yaz tatillerinde para kazanmak ve genel olarak yabancı gelin bularak yurtdışına çıkma hayallerini gerçekleştirmek sebebiyle çalışmaya gelen elemanlar için örgütsel bağlılığın oluşmasından söz etmek pek mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla örgütsel

bağlılık ne kadar az düzeyde ise işten ayrılan o kadar çok olacaktır. İşletme açısından, işten ayrılan personelin yerine gelen yeni personel için verilecek eğitim ve işi öğretme sürecinde ekstra maliyet oluşmaktadır. Tüm bunların yanında, anında üretim ve tüketimin gerçekleştirildiği bu sektörde, kişinin örgüte bağlılık düzeyinin yaptığı işe yansıtacağı ve işini çok daha iyi yapmak için çaba harcayacağı söylenebilir.

3.9 Örgütsel Güvende Azalma

Nasıl ki, sosyal ve kültürel hayatta başarı ve mutluluk için gereken karşılıklı güven ise, büyük bir kasaba haline gelen dünyada, özellikle çalışma yaşamında tatmin edici bir iş için gereken ilk şey güven duymaktır. İnsanlar teknoloji sayesinde, tarihin ilk çağlarında yaşayanlar için bir hayal olan okyanusları aşmış, dünyanın öbür ucunda, hiç tanımadıkları insanlarla görüşmeler yapmakta, ortaklıklar kurmaktadırlar. Gittikçe büyüyen şirketlerde, yüksek binalarda, bazen tanımaya bile fırsat bulamadıkları insanlarla beraber çalışmaktadırlar. Peki, çalışma hayatında değişen bu durumun yarattığı ruhsal boşluk nasıl ve ne ile kapatılabilir? İşte bu sorunun cevabı “güven”dir. Bireyin, kişilere ve mensubu olduğu gruba karşı duyduğu ya da duyacağı güven, kalabalıkta yalnızlaşan insanlar haline gelmesini engelleyecek, iş ve hayat tatminini arttıracaktır.

Örgütsel güven konusundaki araştırmalar temelde üç noktaya yoğunlaşır.1- kişilerarası güven 2- amire güven 3- üst yönetime güven. Gözlemlere göre, yüksek güvene sahip örgütler, düşük güvene sahip örgütlere nazaran daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olmaktadır. Çalışanların örgüte karşı güven duymaları, öncelikli olarak örgütsel adalet uygulamalarının etkinliğine, daha sonra da iş tatminine bağlıdır. Sonuç itibarıyla, örgütlerde güvene dayanan ilişkilerin oluşturulabilmesi için, çalışanların hem yöneticilerine hem de örgütlerine güven duymaları gerekmekte, bu durum alınan kararların adilliği ve tatmin seviyesi ile ilgili olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 202-213). Demircan ve Ceylan (2003: 144-145) örgütsel güveni etkileyen faktörleri, geçmişteki etkileşimler, yetenek, paylaşılan değerler, açıklık, dürüstlük, iyi niyet, örgüt kültürü olarak sıralarken; sonuçlarını, örgütsel bağlılık, uzun vadeli kararlılık, verimlilik, moral, işgücü devri, devamsızlık, yenilik ve değişime direnç olarak sıralamıştır.

Cam tavan sendromunun sonuçları olarak gösterilen örgütsel güven kavramı, aslında yöneticilerin işletmeye karşı duydukları güveni de etkilemektedir. Terfi ve ücret gibi konularda eşitsizlik yaşanan örgütlerde, özellikle orta kademe yöneticilere güvenip, politikaları belirleyen ve örgüt yönetimini temsil eden tepe yönetimi ve işletme sahiplerine karşı güvensizlik ortamının oluşması otel işletmelerinde yaşanan durumlardandır. Çalışanlar sürekli temas halinde oldukları ve paylaşımda buldukları departman müdürlerine güven duymakta, örgütsel güvenin azaldığı durumlarda, departman olarak kendi liderleri ile birlikte topluca otel değiştirmektedirler. Bu olumsuz sonuç, işletme için ağır maliyetlere neden olmasının yanı sıra, hızlı bir şekilde deneyimli personel bulma güçlüğü yaratarak, hizmetin yavaşlamasına ve memnuniyetin düşmesine neden olabilmektedir.

3.10 Örgütsel Sessizlik

Pinder and Harlos (2001) iş gören sessizliğini (Employee silence) değişim ya da çözümü etkileyebilme yeteneğine sahip olduğuna inanılan insanların, onları ilgilendiren örgütsel olaylarda kişisel, davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi fikirlerini kendine saklaması şeklinde tanımlamışlardır (Slade, 2008: 37). Örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak ifade edilebilen örgütsel sessizlik, örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmıştır (Çakıcı, 2007: 149).

Neumann tarafından 1974 yılında geliştirilen “sessizlik sarmalı” teorisine göre, bireyler çoğunluğun fikrine katılmadıkları zaman dışlanmaktadır. Bu dışlanmayı yaşamak istemeyenler, katılmasalar bile onlar gibi düşündüklerini göstermeye çalışmaktadırlar. Bireyler kamuoyundaki egemen görüşü değerlendirmekte ve sonunda konuşma veya susma kararı vermektedirler. Bowen ve Blackmon ise 2003 yılında bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanmış, çalışanların iş arkadaşları tarafından destek görmedikleri zaman ses çıkarmayacaklarını belirtmiştir. Örgütlerde oluşacak bu sarmal, örgütsel iyileştirmeler için gereken açık ve dürüst tartışmaları sınırlayan, insanları fikir ve düşüncelerini ifade etmekten alıkoyan bir ortam yaratır. Sonuç itibari ile örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Çakıcı, 2007: 153).

Sessiz kalmanın örgüte ve çalışanlara bazı olumsuz yansımaları vardır. Çakıcı (2008: 119)bu sonuçları şöyle sıralamıştır:

✓ Örgütsel sonuçlar

- Çalışanların fikri katkıları kullanılamaz.
- Sorunlar hasıraltı edilir.
- Olumsuz geribildirimden kaçınılır.
- Bilgiler filtrelenir.
- Sorunlar karşısında tepkisiz kalınır.
- Bu gibi sorunlar sağlıklı karar almayı, ilerleme ve gelişmeyi, performans artışını engelleyebilmektedir.

✓ Bireysel sonuçlar

- Birey işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hisseder.
- Örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma yaşanır.
- İş tatmini sağlanamaz.
- İşten ayrılma isteği ortaya çıkar.
- Stres ve motivasyon kaybı yaşanır.
- Bildiği ve iyi olduğu konularda susmak, çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir.

Araştırmalar, çoğu çalışanın örgüt içerisinde belirli konu ve sorunları bildikleri halde üstleri ile konuşmadıklarını vurgulamaktadır. Bazı araştırmacılar ABD şirketlerinde 10 çalışandan 7 'sinin üstleri ile fikir ayrılığı yaşadıklarında sessiz kaldıklarını, hatta daha iyi bildikleri konularda sessiz kalarak patronlarının hata yapmasına izin verdiklerini belirtmektedir (Çakıcı, 2007: 146-154). Ryan ve Oestreich'in 1991 yılında 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, katılımcıların %70'den fazlasının, onları endişelendiren problemler ve konular hakkında konuşmaya çekindiğini göstermiştir (Slade, 2008: 25).

Industry Week'de yayınlanan bir araştırmada 845 yönetici ile yapılan bir anket sonucunda yöneticilerin sadece %29'u örgütlerin çalışanlarının fikirlerini açıkça ifade etme konusunda cesaretlendirdiğini belirtmiştir. İşletme içerisinde çalışanlar en çok ; üstler ve meslektaşlarının yetkinlik veya performanslarına ilişkin kaygılar ve endişeler, örgütsel süreç ve performans ile ilgili sorunlar, ücret veya ücret eşitliği konusunda taşınan endişe ve kaygılar, şirket politikaları veya kararları ile

ilgili görüş ayrılıkları, kişisel kariyer sorunları ve bunlara ilişkin kaygılar, etik ile ilgili sorunlar, eşitlikle ilgili sorunlar, taciz veya istismar ve meslektaşlarla çatışma gibi durumlarda sessiz kalmaktadırlar (Çağ, 2012).

Hızla gelişen teknolojiye, yapılan yatırımların büyüklüğü, ulaşım kolaylığı ve fiyatların düşüklüğüne rağmen, turizm sektöründe üzerinde durulması gereken en önemli nokta insan kaynaklarıdır. Eğer İşletmedeki işgücü müşteri memnuniyeti sağlayamıyor ise, o işletme rekabet gücünü kaybeder. Peki, bu olumsuz durumun yaşanmaması için yapılması gereken nedir? İşte bu sorunun cevabını bulabilmek için, literatürde çoğu araştırma, çalışanların örgütteki durumu ile ilgilenmekte ve çözüm yolu bulmaya çalışmaktadır. Ancak bilinen en önemli gerçek şudur: işletmenin güç kazanmasının yolu, çalışana değer vermektir ve gelişimini sağlamaktan geçmektedir. Emek yoğun hizmet üreten bir sektör olması nedeniyle, turizm sektörünün müşteri memnuniyetinden önce çalışanını memnun etmesi gerekmektedir. Çünkü yüksek sezonda 7/24 hizmet veren bu işletmelerde çalışanlar için, ruhsal ve bedensel anlamda büyük yıkım yaşanmaktadır. Yoğunlukla hijyenden uzak, kalabalık lojmanlarda konaklayan çalışanlar için, sosyal hayat neredeyse tükenme noktasına gelmektedir.

Cam tavan sendromunun sonuçları arasında gösterilebilen örgütsel sessizlik, kadın yöneticilerin engellendiklerini hissettiklerinde işletmeye karşı bağlılıklarını sorgulamalarına neden olabilmektedir. Kadın yöneticinin aitlik hissinde azalma meydana gelebilmekte, kendini fikir alışverişine ve yeniliklere kapatan yetenekli çalışanların işletmeden ayrılma olasılıkları artabilmektedir. Sürekli güler yüze, sabırla, kesintisiz ve hızlı hizmet vermesi beklenen çalışanların psikolojik durumlarını toparlayacak, işletmeye karşı oluşabilecek olumsuz tutumları ortadan kaldıracak politikalar belirlenerek, örgütsel sessizliğin meydana çıkması engellenebilir.

3.11 Örgütsel Sinizm

Sinizm en basit ifadeyle “diğerlerinden hoşlanmama ve güvenmeme” olarak tanımlanmakla birlikte “otorite ve kurumlara karşı olumsuz ve güvensiz tutumlar” şeklinde de ifade edilebilir (Arslan, 2012: 13). Antik çağlardan bu yana felsefi bir görüş olan sinizm kavramının, örgütsel boyuta taşınması ile birlikte farklı bir araştırma alanı doğmuştur. Felsefi açıdan bir hayli eski olsa da, araştırma konusu olarak oldukça yeni sayılabilecek örgütsel sessizliğin çalışanlar arasında giderek

yaygınlaştığı ifade edilmektedir. Örneğin bu alanda yapılan bir araştırmada ABD’de işgücünün %48’inin sinik bir tutuma sahip olduğu saptanmıştır (Arslan, 2012: 13).

Peki, çalışanların neredeyse yarısını etkisi altına alan bu kavram neyi ifade etmektedir? Bedeian (2007) örgütsel sinizmi, “örgüt içerisindeki insanların bir kısmında bulunan, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna ve adalet, içtenlik, doğruluk gibi ilkelerin örgütün çıkarlarına feda edildiğine dair bir inanç” olarak tanımlamış, Anderson ve Bateman (1997) örgütsel sinizme sahip çalışanların, genel olarak ödüllere adil şekilde faydalanan olmadığına inandıklarını belirtmişlerdir (Tokgöz, 2011: 365). Literatürde en yaygın kullanılan tanımlardan biri Dean ve arkadaşlarına aittir. Onlar örgütsel sinizmi “Bir kişinin istihdam edildiği organizasyona karşı, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik inanç, örgüte yönelik negatif duygulanım ve bu inanç ve duygularla tutarlı biçimde örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranış eğilimlerinden oluşan olumsuz tutum.”olarak tanımlamıştır (Arslan, 2012: 14).

Örgüte yönelik negatif tutumlar olarak nitelendirilebilecek örgütsel sinizmin 3 boyutu bulunmaktadır (Tokgöz, 2011: 365 ve Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 283):

1. Bilişsel boyut: Çalışanlar örgütte, adalet, dürüstlük ve samimiyet eksikliği olduğuna ve alınan kararlarda kişisel çıkarların ön planda olduğuna inanmaktadırlar.
2. Duyuşsal boyut: Çalışanlar örgüte karşı kızgınlık, nefret, endişe ve utanç duymaktadırlar.
3. Davranışsal boyut: Çalışanlarda, örgüte yönelik kötüleyici ve küçümseyici güçlü eleştirilerde bulunma eğilimi söz konusudur.

Tokgöz ve Yılmaz (2008: 283) otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sinizmin arttığını belirlemişlerdir. Bunun yanı sıra ilginç bir tespitleri daha olmuştur. Kıyı otel işletmelerinde çalışanlar, şehir otel işletmelerinde çalışanlara göre, mevsimlik çalışanlar kadrolu çalışanlara göre daha siniktir. Bu bulgunun, mevsimlik çalışanların bir süre sonra işten ayrılacak olmaları nedeniyle duydukları iş kaygısından dolayı ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

İşyerinde sinik tutuma sahip çalışanların liderlerine güvenmedikleri ve işverenlerinin fırsat buldukça emeklerini sömüreceklerine, örgütsel ödüllere adil

olarak dağıtılmadığına ve örgütsel faaliyetlerde şeffaf, dürüst ve samimi olmadıklarına inandıkları belirtilmektedir (Arslan, 2012: 14-15). Örgütsel sinizmin sonuçlarından biri olan, yönetime karşı oluşan güvensizlik dikkate alınması gereken en önemli sorunlardandır. Çünkü performans değerlendirmesini, terfileri ve başarı ödüllendirmelerini objektif şekilde yürütmesi gereken organ yönetimidir. Eğer yönetimin adaletsiz olduğuna dair inanış artar ise, çalışanı başarıya teşvik edecek ve performansını arttıracak inanç ortadan kalkabilmektedir. İş tatminsizliği ile birlikte performans, dolayısı ile işletmenin verimliliği azalmaktadır. Nitekim Tokgöz (2011: 363-378) çalışmasında, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasında kuvvetli, örgütsel destek arasında ise orta düzeyde ilişki saptamıştır. Buna göre, algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel desteğin, örgütsel sinizmi açıklamakta güçlü birer etmen olduklarını saptanmıştır.

Tokgöz ve Yılmaz (2008: 302) modern toplum bireylerinin çalışma ortamında karşı karşıya geldikleri negatif olay ve koşullara yönelik olarak kendilerini savunmak için geliştirdikleri sinizm kavramının, kişilerin etkinliğine zarar verdiği için, hem örgütler hem de çalışanlar için riskli olduğunu ifade etmişlerdir. Nitekim cam tavan sendromu ile karşılaşan kadın yöneticiler, üst kademe yöneticiliğe yükselme aşamasında birden fazla engele maruz kaldıklarında sinik bir tutum sergileyebilmektedirler. Bu tutum sonucunda iş tatminsizliği ve güvensizlik ortaya çıkabilmekte, terfi alabileceğine inanmayan kadın yönetici bu amaç için çaba harcamaktan vazgeçebilmektedir.

3.12 Performans Azalması

Hizmet sektöründe ve özellikle makineleşmeyi sınırlı oranda kullanan, insan emeğine dayanan turizm sektöründe, yoğun çalışma temposu nedeniyle artan stres, çalışanların engellenme hissine kapılmaları ile birlikte daha da artmaktadır. Artan stres nedeniyle, işe bağlılık ve işten duyulan tatmin düzeyi azalırken, bireyin performans seviyesi de düşüşe geçmektedir. Kişi “nasıl olsa yaptıklarımın bir önemi yok” düşüncesine kapılmakta ve kapasitesinin çok altında performans göstermektedir.

Stresin performans üzerinde yararlı ve zararlı etkileri bulunmaktadır. Bu konuda ilk kez 1908’de Yerkes ve Dadson tarafından yapılan ve Y-D yasası olarak bilenen araştırmaya göre, belirli bir noktadan sonra (buna kırılma noktası denmektedir) stres artar ise performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stresin neden

olduğu, zihinsel yetenek yargı ve karar verme gibi zihinsel beceriye ihtiyaç duyulan işlerde, dikkat azalması sorunu ile karşı karşıya kalınmaktadır (Gündoğdu, 2009). İşte cam tavan sendromu ile karşılaşan kadın yönetici, bu noktada artan stres nedeni ile kendini işine verememe ve çevresine karşı ilgisiz bir tutum sergileme gibi olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir. Bu aşamada oluşabilecek terfi fırsatlarından habersiz olmakta yada eksilen performans nedeni ile terfi listesinde arka sıralara gerileyebilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİTERATÜRDE ÖNERİLEN CAM TAVANI AŞMA STRATEJİLERİ

4. LİTERATÜRDE ÖNERİLEN CAM TAVANI AŞMA STRATEJİLERİ

Çalışma hayatında ikincil konumda bulunan kadın çalışanlar, kariyerlerini ve statülerini geliştirme ihtiyacı duydukları ve harekete geçtikleri anda bir takım engellemelerle karşılaşmaktadırlar. Nitekim literatürde farklı nedenler farklı önem boyutları ile kariyer engeli olarak öne sürülmektedir. Genel olarak toplumsal yaşamda başlayan cinsiyet ayrımının çalışma ortamında da uygulanmaya başlaması, kadınların kariyer olanağı daha az olan, daha düşük statülü meslek ve pozisyonlarda yoğunlaşması, eğitimden politikaya, sosyal yaşamdan ekonomiye birçok alanda hala yaşanan fırsat eşitsizliğinin ortaya çıkardığı olumsuz faktörler bu engellerin başını çekmektedir. Ancak bu engellere ek olarak çalışma hayatına atılan kadınların, erkek meslektaşları tarafından farklı gerekçelerle engellenmesi, hemcinslerinin desteğinden yoksun olmaları ve bazı kişisel tercih ve algılarının doğurduğu olumsuzluklar da kadınları hedeflerinden alıkoymaktadır.

Tüm bu engelleri aşmak ve hedeflenen pozisyona ulaşmak için son yıllarda kadınların uyguladıkları stratejilerin sayısı da, bu alanda yapılan çalışmalar da artmıştır. Kişisel anlamda cam tavanı ortadan kaldıracak ve tepe yönetimine çıkmayı kolaylaştıracak merdivenlere ulaşmak için uygulanabilecek en önemli stratejiler, yüksek performans göstermek, mesleki eğitim ve kariyer gelişim programlarına katılma, sosyal ilişkileri geliştirme ve mentora sahip olmaktır (Erçen, 2008: 29-43). Bunların dışında örgütsel anlamda uygulanabilecek stratejiler ise, pozitif ayrımcılık, erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme, aile dostu işyeri politikaları ve esneklik sağlama olarak sıralanabilir (Akdöl, 2009: 78-84).

Kadınların iş gücüne katıldıkları andan bugüne dek kat ettikleri mesafe şüphesiz şaşırtıcı derece olumludur. Nitekim eğitim seviyelerini arttıran kadınlar

bununla birlikte iş tecrübelerini de arttırmış, sosyal çevrelerini genişletmiş, üstlendikleri toplumsal rollerden bir nebze de olsa sıyrılmayı başarabilmiştir. Bunun yanı sıra kariyerine ve toplumsal statüsüne değer veren kadın, ailevi sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmeye çalışırken, bir yandan yükselebilenin yollarını aramaktadır. Bunun gerek toplumsal gerek bireysel bazı engeller nedeniyle zor olduğu su götürmez bir gerçektir. İşte tam bu nedenle kadın, kariyer gelişimi için çeşitli eğitim programlarına katılma, mesleki deneyimini geliştirme, sosyal ilişkilerini güçlendirme gibi çeşitli stratejiler üretmeye çalışmaktadır.

Erçen'in (2008) Financial Times Europe 500'e giren 11 büyük ölçekli Türk işletmesinde gerçekleştirdiği çalışmasında, kadınların ulaştıkları terfi sayısı ile kariyer ilerletme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı varsayımını değerlendirmiştir. En az bir kere terfi etmiş, %64,3'ü üniversite mezunu olan. Genelde orta kademedeki toplanmış 196 kadın çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Türkiye'de kadın çalışanlar için en etkili kariyer geliştirme stratejisi bu çalışmada, yüksek performans gösterme stratejisi olarak belirlenmiş ve kariyer ilerletme arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırma ile saptanan bir diğer bulgu, mentor geliştirme stratejisinin daha çok kurumsal uygulamalara sahip, daha büyük organizasyonlar için geçerli olduğudur (Erçen, 2008: 68-102).

Erçen (2008: 104) kadınlarla ilgili kararlarda, kadınların daha çok sorumluluğa sahip olduklarını göz önünde bulundurmak gerektiğine ve stratejilerin kadınlar tarafından kullanılabilir olmasının onların sorumluluklarına ve iş yaşam dengelerine bağlı olduğuna ve bu noktada iş yerleri ve insan kaynaklarına büyük görevler düştüğüne dikkat çekmektedir.

Cam tavanı kırmayı başaran her kadın, aslında ardından geleceklere de yardım etmiş sayılmalıdır. Çünkü artık geriden gelenler için çatlamış tavanı kırmak daha kolay olacaktır. Cherian (1993: 31) cam tavanı kırmak için bazı önerilerde bulunmuştur:

- ✓ Zor işlerde tartışmasız bir kapasite göstermeye çalışın.
- ✓ Değişen iş ortamı için anlayışınızı geliştirin.
- ✓ Şefleriniz ve yöneticileriniz ile işbirliği yapın ve sabırlı olun.
- ✓ Karşılıklı saygıyı arttırın ve diğer çalışanlara karşı anlayışınızı geliştirin.

Cherian (1993: 31) kadınlara ve azınlıklara sunduğu bu tavsiyelerin yanı sıra işverene ve örgüte de tavsiyelerde bulunmuştur. Bunlar: liderler ve yöneticileri eğitim programlarına gönderme, kadınların medeni haklarını korumaya çalışma ve yurttaşlık sorumluluklarını yerine getirmesine izin verme tavsiyeleridir.

1992 yılında yazılan “cam tavanı kırmak” adlı kitapta Fortune 100 şirketlerinden 25 tanesinde üst yönetimde görev yapan 76 kadın ile görüşme yapan araştırmacılar, cam tavanı aşmakta kadınlara bazı önerilerde bulunmuşlardır. 1- üstlerinizden yardım alın 2- belirli bir süre boyunca başarılı performans sergileyin 3- başarılı olmak ve yükselmek için istekli olduğunuzu gösterin 4- astlarınızı yönetme kabiliyetine sahip olduğunuzu kanıtlayın 5- kariyer risklerini almaya razı olun 6- ödün vermeyen, kesin, kararlı davranışlar sergileyin (Bierema, 1996: 147).

4.1 Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Ragins ve arkadaşları (1998) yılında yaptıkları geniş kapsamlı çalışmalarında toplam 13 ayrı stratejiyi araştırmış ve yüksek performans göstermenin en sık kullanılan ve kritik bir öneme sahip bir strateji olduğu yargısına ulaşmışlardır. Yüksek performans gösterme stratejisi, beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan çok çalışmak ve özel beceri ve yetenekler geliştirmek olmak üzere üç ana hususu kapsamaktadır. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda bu alt gruplar belirlenmiştir. Ayrıca, bu strateji Türk toplumunun iş değerleri arasında yer alan “kazancına bakılmaksızın işinde en iyisini yapmak” değeri ile oldukça uyumludur. Nitekim TÜSİAD’ın araştırmasında katılımcıların %40,8’i işlerinde en iyisini yapma arzusunda olduklarını belirtmişlerdir (Erçen, 2008: 41-42).

Lockwood (2004: 7) çalışmasında kadınları engelleyen gizli ve belirgin bariyerleri, ev hayatı ve kariyer dengesi kurma, soyutlanma ve yalnızlık, erkeklerin dünyasında kadın olmanın getirdiği farkındalık, erkek ağlarına erişimsizlik, kendini başkalarına kanıtlama zorluğu olarak sıralarken, kadınların bu engelleri aşabilmek için öncelikle sürekli olarak yüksek performans göstermesi gerektiğini, daha sonra ise etkili bir mentor desteği bularak, erkek yöneticilerin kendilerini rahat hissedecekleri bir iletişim tarzı geliştirme ihtiyacında olduklarını dile getirmiştir.

Wentling (1996: 259-263) araştırmasına katılan yöneticilerin haftada 53,6 saat çalıştıklarını ve genellikle işi eve götördüklerini, ayrıca kadınların çoğunun üst

düzy yöneticiliğe ulaşmak için erkeklerden daha çok çalıştıklarını belirtmiştir. Nitekim aynı katılımcılar kariyerlerini etkileyen başlıca bariyerleri sıralarken, kadın oldukları için daha yavaş ilerlediklerini, ciddiye alınmadıklarını, daha az saygı gördüklerini ve kendilerini kanıtlamak için de daha çok çalışmaları gerektiğine inandıklarını belirtmişlerdir.

Kadınların çalıştıkları ortamda azınlıkta kalmasının yol açtığı aşırı baskı onu farklı tepkilere yöneltmektedir. Bunlardan ilki, erkek egemen toplumun kadının başarısız olacağı ve düşük performans göstereceği beklentisini doğrular nitelikte davranışlar sergilemesi ve işten atılmayı gerektirmeyecek düzeyde düşük performans göstermesidir. İkinci tepki ise, kadının baskıya ve önyargıya boyun eğmeyerek, düşünceleri terine çevirecek ve cam tavanı kırarak yüksek performans gösterme stratejisini benimsemesidir (KSGM, 1999: 14). Tüm bunların yanında terfi ettirilmiş kadınların erkeklerden daha yüksek performans gösterme eğiliminde olduklarını belirtilmektedir (Alkadry vd, 2011: 741).

4.2 Üniversite ve Mesleki Eğitim Geliştirme Stratejisi

Kadınların istihdamda yerini alması bakımından onlara eğitim verme önem ve önceliği yeni bir stratejidir. Sonuç olarak 1980'li yılların ortalarından bu yana kadınlara yönelik mesleki eğitim politikaları üretilmektedir (Sezen, 2010: 33). Zira kadınlara verilecek mesleki eğitim bir yandan daha nitelikli işgücü artışı sağlarken, bir yandan da tüm toplumun kültür düzeyini yükseltecektir (Cam, 2003: 1 aktaran Sezen, 2010: 33).

Yönetici olmanın, her şeyden önce bununla ilgili gerekli donanıma sahip olmayı gerektirdiği ortadadır. Bu sebeple çalışanların gereken eğitim seminerlerine katılmaları ve kendilerini ispatlayabilecekleri işlerde çalışması gerekmektedir. Kadın yöneticilere karşı, işverenlerde var olan olumsuz bakış açısı, kadınlara bu imkanların tanınmamasına neden olabilmektedir. Kadınların evlenecekleri ve çocuk sahibi olacakları ve dolayısı ile işi bırakabilecekleri ihtimali, kadınların mesleki gelişim için gösterilen çaba ve maliyetin boşa gideceği düşüncesi sebebiyle, kadın çalışanlar eğitim seminerlerine dahil edilmemekte ve dolayısıyla yönetici pozisyona yükselebileme imkanları daha başlangıçta ortadan kalkmaktadır (Güldal, 2006: 62).

Kariyer geliştirmek ve var olan cam tavanı kırmak için mesleki eğitim stratejisini öneren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Knutson ve Schmidgall (1999:

71) çalışmalarında, kadınlara, ileriye yönelik gelişimleri için gereken kişisel stratejileri sıralarken, liderlik yeteneklerini geliştirme ve mesleki sertifikalar alma konusunda tavsiyelerde bulunmuştur.

Lewis ve Fagenson (1995), üç tip yönetici geliştirme programının etkinliğinden söz etmiştir. Bu programların ilki, sadece kadınların katıldığı türden eğitimleri içermektedir. Bu programların en önemli avantajı, kadınların erkeklere nazaran eksik kaldıkları liderlik becerilerini geliştirmesi iken; en önemli dezavantajı, var olan erkek egemen iş dünyasından kadını soyutlamasıdır (Erçen, 2008: 33-34).

Kadın ve erkeğin birlikte katıldığı ikinci tip programlarda ise, kadın daha sonra üyesi olacağı erkek egemen iş dünyası ile daha eğitim aşamasında karşılaşmakta ve liderlik becerilerini birlikte olanağı bulmakta iken, kadının gerçekte eksik olduğu konulara yoğunlaşmadan eğitimin bitmesi olumsuz sonuç doğurmaktadır. Mentordan yardım alma şeklinde gerçekleşen üçüncü programda ise, kadın ve erkeğin her ne sebeple olursa olsun erkeklerden ayrı utulmaması ve bu iki cinsiyetin beraber eğitim almaları önerilmektedir. (Erçen, 2008: 33-35)

Wentling (1996: 259), çalışmasına katılan kadın yöneticilere, kariyer gelişimleri için en önemli faktörleri sormuş ve yöneticilerin en sık belirttikleri faktörleri, kadınların eğitim durumu, sıkı çalışma olarak sıralamıştır. Üstelik katılımcı kadınların yarısı orta düzey yöneticilik için lisans derecesinin gerekli olduğunu, diğer yarısı ise, en az yüksek lisans derecesinin yeterli olabileceğini düşünmektedirler. Görüldüğü gibi kadın yöneticiler, kariyer gelişimi için yüksek derecede eğitime sahip olmaları gerektiğinin farkındadırlar.

Randell'e göre (1994: 128-130), birçok araştırma mesleki eğitim (training), derslerinde kadınların daha az temsil edildiğini, mesleki gelişim ve yönetim becerileri kazandırma kurslarına kadınların yeterince katılmadığını göstermektedir. Lider yöneticiler ile eğitim ve gelişimden sorumlu üst düzey yöneticiler, özel yönetim eğitimi kurslarında kadınları desteklemelidir. Organizasyonun her kademesindeki bayan personel için, özel olarak tek cinsiyete özel eğitim kursları düzenlenmelidir. Belki de, seminerlere katılmak için, erkeklere kota uygulaması getirilir ise, erkeklerde ayrımcılık bilini oluşturulabilir. Ayrıca, bu alanda gelişim gösterilebilmesi için mevzuat ve yönetmelikleri güçlendirme, eğitim programlarına kontenjan uygulama, cinsiyetçi yöneticileri devre dışı bırakmak gibi önerilerde de

bulunmaktadır. Yine Hansen'in (2004) "10 Güçlü Stratejisi" isimli yazısında önerdiği ilk madde "mümkün olduğu kadar çok mesleki eğitim ve deneyim kazanın ki, yönetimde gelebileceğiniz en üst noktaya gelmek için yönetim notunuz yüksek olsun" olmuştur.

Cam tavan çalışanın liderlik yeteneksizliğinden veya işverenden kaynaklanabilmektedir. Ancak bu engeli kırmanın tek yolu eğitimidir. Sadece çalışanı ve işvereni değil, aynı zamanda toplumu eğitmek gerekmektedir. Çünkü kabul edilen yasalar tek başına ayrımcılığı ortadan kaldırmayacaktır. Bunun için öncelikle ilgili tüm tarafların çabası gerekmektedir (Cherian, 1993: 24).

Cherian (1993: 27-28) hayli iyi eğitilmiş ve kalifiye olmalarına rağmen Asya kökenli Amerikalıların neden şirketlerin, üniversitelerin, hükümetlerin yönetici pozisyonlarında, yeteri kadar görülmediğini sorgulamakta, EEOC verilerine işaret etmektedir. EEOC, işyerinde kadınların, ırksal ve etnik azınlıkların mevcut durumunu değerlendirmek için kamu ve özel sektörün istihdam modelleri hakkında veriler toplamaktadır. Bu veriler Asya kökenli Amerikalıların yüksek eğitim ve kalifiye olmalarına, mesleklerde yüksek oranlarda bulunmalarına rağmen, şaşırtıcı şekilde yönetim kademelerinde yok sayıldıklarını ortaya koymuştur. EEOC 1991 verilerine göre, Birleşik Devletlerde özel istihdamı sağlayan 38000'in üzerinde işveren tarafından çalıştırılan profesyonellerin %5, 3'ünü Asya kökenli çalışanlar oluşturmakta, ancak bunlardan sadece %2'si yetkili ya da yönetici pozisyonunda bulunmaktadır.

Örgütler istihdam ettikleri personelin beceri ve yeteneklerini geliştirerek, personelin niteliklerini arttırmak ve böylece örgütsel etkinliğin artmasını sağlamak amacıyla belli dönemlerde çalışanları eğitmek zorundadırlar. Bu ihtiyaç iki sebeple oluşmaktadır. Birincisi, yeni teknolojik gelişmelere ayak uydurma ihtiyacı ve ikincisi, çalışanların örgüte daha bağımlı kılınması ihtiyacıdır (Eryiğit, 2000: 9).

4.3 Kariyer Gelişim Programlarına Katılma Stratejisi

Çalışanlarının gelişimine önem veren işletmeler, onların tepe yönetim kademelerine çıkabilmelerini sağlayabilmek adına, alt kademedeki bulunan yöneticilerin ulaşabileceği gelişim programları hazırlamakta ve bu programları ilerlemede bir kriter olarak görmektedir (Akdöl, 2009: 73).

Kariyer geliştirme ve izleme programları, yüksek potansiyele ve geleceğe sahip çalışanlara sunulmaktadır. Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi gibi farklı biçimlerde gerçekleştirilen, kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştıran bu tip programların tamamını Chen (2005) “kariyer geliştirme programları” olarak adlandırmıştır (Yoğun Erçen, 2008: 40).

Yönetici adayı olan başarılı kadınlar, kariyer geliştirme programları sayesinde ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri hızla kazanabilmektedirler. Üstelik ilerleme potansiyeli bulunan kadın yönetici adaylarının, işletme tarafından sağlanacak eğitim ve beceri geliştirme programları sayesinde işlemeden ayrılması da önlenmektedir. Ayrıca bu tip programlar sayesinde kadının mentorluk ilişkisi geliştirme şansı da artacaktır (Yoğun Erçen, 2008: 41).

Çalışanların kendilerini gösterebilecekleri ve geliştirebilecekleri iş ve görevler, kariyer gelişimi için gerekli olan deneyimi sağlamaktadır. Bu tarz işler deneyimin yanında motive etme ve kurumsal bağlılığı attırma gibi bir fonksiyonda oluşturmaktadır (Güldal, 2006: 68).

4.4 Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Erkek egemen dünyanın, erkek egemen çalışma hayatında “kadın yöneticiler ile iletişim kurmanın zor olduğu” bahanesi, erkeklerin kadınları engellemek için kullandığı en önemli argümanlardan biri olmuştur. Kadınların, yıllar boyunca erkeklerin yönetiminde gelişen iş dünyasında, erkeklerin ağırlığını koyduğu sosyal iletişim ağlarında ve bireylerarası ilişkilerde zorluk çekmesi şüphesiz bu durumun bir sonucu olarak göze çarpmaktadır.

Kanter, kadınların neden zorluk çektiklerini araştırmış ve erkeklerin toplumsallaşması anlamına gelen “male homosociability” kavramını kullanmıştır. Bu kavrama göre, yöneticiler zamanlarını insanlarla iletişim kurarak geçirmektedirler. Kuruluş açısından oldukça önemli olan bu iletişimin hızlı ve doğru olması gerekir. Çalışma yaşamında, erkeklerin ortak bir kültüre ve geçmişe sahip olmaları, kendi aralarında iletişimlerini kolaylaştırmaktadır. Buna karşın, farklı bir toplumsallaşma süreci geçiren kadın ile anlaşmak, erkekler açısından daha zor olmakta dolayısıyla kadınlar yöneticiler arasına kabul edilmemektedirler (KSGM, 1999: 10).

Kadınlarla iletişim kurmanın zor olduğu iddiasını çürüten bilimsel araştırmalar da mevcuttur. Beyin araştırmaları kadınların iletişim esnasında beyinlerinin hem sağ hem de sol tarafını kullanabilirken, erkeklerin sadece sol tarafı kullanabildiklerini göstermiştir. Bu kanıt kadınların daha iyi dinleyiciler olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında bir kadın günde 20.000 kelime, jest ve mimik ile kendini ifade ederken, erkekler 7000 ile sınırlı kalmaktadır. Kadınların iletişim problemlerine sahip olduğu ve sorunları çözmeye yetersizlik yaşadığı bahanelerini çürüten (Duman, 2009: 92 aktaran Doğru, 2010: 73) bu kanıtlara rağmen, çalışma hayatında kadının ilerlemesini engellemek amacıyla kullanılan en yaygın bahanelerden biri olma özelliğini korumaktadır.

Ragins ve arkadaşlarının 1998 de yaptıkları çalışmada, çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurmanın kariyer geliştirmede önemli bir etken olduğu saptanmıştır. Kadınların sıklıkla kullandıkları bir diğer strateji ise, erkekleri rahatsız etmeyecek davranış ve üslupların geliştirilmesidir (Yoğun Erçen, 2008: 40). Erkeklerin dünyasına adapte olmaya çalışan ve onları yönetme arzusunda olan kadın yöneticilerin, tepe yönetimine ulaşmak ve statülerini yükseltmek için sosyal ilişkilerini geliştirmeleri, işletme içinden ve dışından sosyal ağlar oluşturmaları, farklı çalışma alanlarından, farklı statü ve görevlerdeki kişiler ile iş bağlantıları veya arkadaşlıklar kurmaları, merdivenleri hızla çıkmaları ve cam tavanı kırmaları için önerilen önemli bir stratejidir.

4.5 Etkili Bir Mentora Sahip Olma Stratejisi

Kadınlar etkili bir mentor ile çalıştıklarında öncelikle uzun dönem amaçlarını tanımlamada ve bunlara nasıl ulaşacaklarını belirlemede yardım almaktadırlar (Akdöl, 2009: 77). Mentorluk desteği formel olarak görülebildiği gibi informal şekilde de karşımıza çıkabilmektedir. Bazı örgütler bireylerin kariyer gelişimini desteklemekte ve dolayısı ile bireyler örgüt dışı şahıslardan rehberlik desteği sağlama yoluna gitmektedirler. Yapılan son araştırmalar, formal kariyer danışmanı olan bireylerin çoğunlukla örgüt içinden olduğunu göstermekte iken, bazı araştırmalar hem rehberin hem çalışanın aynı örgütten olmasının kariyer danışmanlığı ilişkisinde karşılıklı güveni geliştirmeyi zorlaştırdığını ortaya koymaktadır (Anafarta, 2002: 119).

Tablo 21’de görüldüğü üzere örgüt tarafından desteklenen, resmen planlanan ve kendiliğinden oluşan mentor biçimlerini Roberts 2000 yılında karşılaştırmıştır (Yoğun Erçen, 2008: 7). Örneğin planlanmış mentorluk örgütsel boyutta gerçekleşir iken, doğal mentorluk bireysel olarak gerçekleşmektedir. Doğal mentorlukta ihtiyaçtan oluşan bir aktivite var iken, planlı mentorlukta, görev ve sürece odaklanma mevcuttur.

Tablo 21: Roberts’ın Planlanmış ve Doğal Mentorluk İlişkisini Karşılaştırması

Ölçüt	Planlı mentorluk	Doğal mentorluk
Hedefler	Örgütsel	Kişisel
Mentor	Birey	Birey
Mentorluk sistemi	Kapalı	Kapalı
İlişkinin özü	Formal	Kişisel
Etkileşimin doğası	Önceden biçimlendirilmiş	Kendiliğinden
Aktivitelerin doğası	Görev ve süreç odaklı	İhtiyaç odaklı

Kaynak: Roberts, 2000: 145-170 akt. Yoğun Erçen, 2008: 37

Örgütler üst düzey yöneticiler ve geleceğin tepe yöneticileri için rehberlik programları düzenlemelidirler. Çünkü bireyler yanlış bir işte veya birimde çalışıyorlarsa, bu durumda performansları düşecek ve işletmelere ilave maliyet yüklenecektir. Çalışan açısından bakıldığında ise, iş tatminsizlikleri ve moral bozukluklarının yaşanması mümkündür. İşin nitelikleri ve kişinin sahip olduğu mesleki bilgiler arasında uyumsuzluk var ise, bireyler iş transferine kadar gidebilir. Sonuç itibari ile iş gücü devri yükselir ki, bu durum birçok işletmenin istediği bir durum değildir (Anafarta, 2002: 118).

BEŞİNCİ BÖLÜM

TEZİN ÖNEMİ, AMACI VE YÖNTEM,

5.TEZİN ÖNEMİ, AMACI VE YÖNTEMİ

Bu bölümde tezin amacı, önemi, sınırlılıkları ve yöntemine ilişkin bilgiler verilecektir.

5.1.Tezin Önemi

Kadın yöneticilerin, cinsiyetleri ile ilgili çeşitli sebeplerle tepe yönetiminden uzak tutulması olarak nitelendirilebilecek olan cam tavan kavramının, birçok alanda varlığına ilişkin bulgulara, geçmiş dönemlerde yapılan araştırmalarda rastlanmıştır. Bugüne dek turizm sektöründe de cam tavan engeline maruz kalan kadınlarla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak kavramın geniş bir anlam ifade etmesi, dünya işgücünün teorik olarak yarısını oluşturan kadın çalışanları önemle ilgilendirmesi ve Adana ve Hatay illerinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde bu alanda yapılan bir çalışmaya rastlanmaması sebebiyle, araştırılmaya değer bir konu olma özelliğini sürdürmektedir. Çünkü diğer bazı sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de kadın çalışanların tepe yönetiminde yeterince yer almamaları, karar mekanizmalarında bulunmamaları araştırmalar tarafından ortaya konan (Costen vd, 2003, Anafarta vd, 2008) bir durum olmuştur. Cam tavan sendromunun bir sonucu olarak gerçekleştiği düşünülen bu olumsuz durumun, yapılan işten duyulan tatmin düzeyinde, hissedilen örgütsel bağlılıkta, çalışmak için gerekli motivasyon hissinde, gösterilen performans düzeyinde ve hizmet kalitesinde düşüşe neden olduğu, işgücü devir hızını ve dolayısıyla işletmelerde personel maliyetini arttırdığı söylenebilir. Tüm bu nedenler yüzünden cam tavan sendromuna neden olan farklılıkların ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılması ve öneriler sunulması önem kazanmaktadır.

5.2. Tezin Amacı

Bu çalışma, turizm sektörü içerisinde yer alan, Adana ve Hatay illerinde bulunan seyahat acentaları ve 4-5 yıldızlı konaklama işletmelerinde cam tavanın var olup olmadığını ve eğer varsa varoluşa etki eden algılama farklılıklarının hangi unsurlardan kaynaklandığının tespitine yönelik olarak hazırlanmıştır. Turizm işgücünün içerisinde yoğun olarak bulunan kadın çalışanlara rağmen, tepe

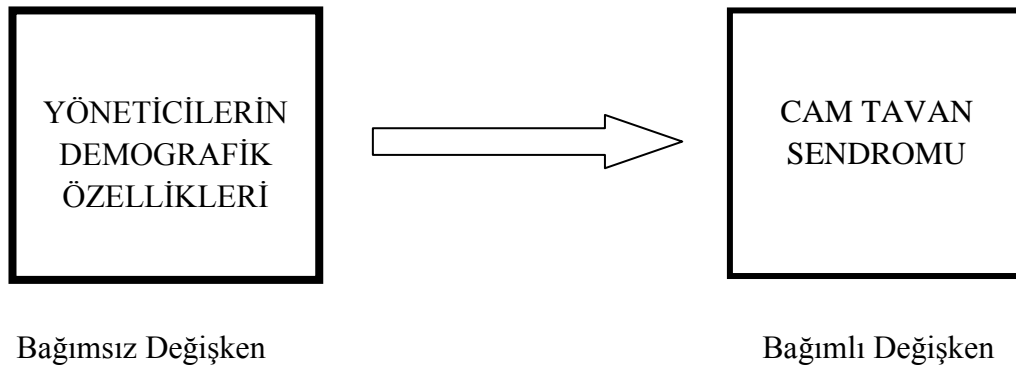
yönetiminde aynı yoğunlukta kadın yöneticiye rastlanmaması dikkat çekicidir. Bu nedenle “turizm sektöründe kadın yöneticiler terfide cam tavan engeli ile karşılaşılıyor mu?” sorusu önem kazanmaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı ile başlayan ve toplumsal önyargılardan kişisel sebeplere dek uzanan çeşitli engellemelerin kişisel ve örgütsel olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Kişisel olarak terfi imkanı bulunmayan ve uzun süre aynı konumda bulunan yöneticinin, işinden aldığı haz azalarak iş devamsızlığını oluştururken; örgütsel açıdan sessizliğin başlaması, kişisel performansın düşmesine bağlı olarak örgütsel performansın düşmesi, maliyet artışı, vb. olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Tahmin edildiği gibi, bu olumsuz sonuçlar, turizm işletmelerinin hedeflediği yüksek karlılık oranına ulaşmaları önünde engeller oluşturabilmekte ve hizmet üreten-satan, emek yoğun bir sektör olan turizm işletmeleri için yüksek personel maliyetine neden olabilmektedir.

Tüm bu nedenler yüzünden, turizm işletmelerinde yaşanacak cam tavan sendromu mümkün olduğunca engellenmeli ve eğer varsa ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılmalıdır. Bu amaçla yapılan bu araştırma ile öncelikli olarak, turizm sektörü kısaca tanıtılmış ve cam tavanın tanımı, nedenleri, sonuçları ve cam tavanı aşma stratejileri hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde ise, kadın ve erkek yöneticilerin cam tavana ilişkin görüşlerinin farklılığı ölçülecektir.

5.3 Araştırmanın Modeli

Adana ve Hatay illerinde bulunan seyahat ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin cam tavan sendromuna neden olan faktörleri algılamalarının demografik değişkenlere göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik olarak geliştirilmiş olan bu çalışmada, var olan algı farklılıklarını belirlemek amacı ile kullanılabilir tanımlayıcı araştırma modeli uygulanmıştır.



5.4 Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Varsayımı

Turizm sektöründe cam tavan kavramını ölçmek amacıyla geliştirilen bu çalışma, Adana ve Hatay illerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklem külesini bu işletmelerde çalışan kadın ve erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma yalnızca Adana ve Hatay illerinde uygulanmıştır. Turizm sektörünün yapısı gereği sürekli yoğun bir tempoyla çalışan işletmelerin yöneticilerine ulaşmada yaşanan sıkıntılar araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Araştırma evrenini oluşturan konaklama ve seyahat işletmelerinin bir kısmı, zaman darlığı ve şirket politikaları nedeniyle cevap vermeyi tercih etmemiştir. Bu nedenle araştırma evreni Adana ve Hatay illerinde toplam 12 konaklama ve 12 adet seyahat işletmesi ile sınırlı tutulmuştur.

5.5 Araştırmanın Yöntemi

Turizm sektöründe cam tavan kavramının var olup olmadığını ve yöneticilerin bu kavrama ve onu oluşturan nedenlere karşı tutumlarını inceleyen bu çalışmada, birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Öncelikli olarak literatür taraması yapılmıştır. Bu amaçla, konu ile ilgili olarak literatürde yer alan bilimsel niteliğe sahip her türlü makale, dergi ve gazete yazıları, yayımlanmış ve yayımlanmamış yerli ve yabancı tezler, internet kaynakları, çeşitli araştırma ve ders kitapları, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşların raporları ve yayınları incelenerek ikincil veriler oluşturulmuştur. Araştırmanın birincil verilerini toplama işlemi anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler SPSS 16.00 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Adana ve Hatay illerindeki 4 ve 5 yıldızlı 12 konaklama işletmesi ile IATA üyesi 12 seyahat işletmesi oluşturmaktadır. Öncelikli olarak araştırma evrenini oluşturan Adana ve Hatay illerindeki turizm işletmeleri belirlenmiştir. Bu işletmeler arasından 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları saptanmıştır. Adana ve Hatay illerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin toplam sayısı 20 olarak (www.hataykulturturizm.gov.tr ve www.tripadvisor.com.tr, 2012), IATA üyesi seyahat acentalarının toplam sayısı 12 olarak (www.tursab.org.tr, 2012) kabul edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonunda, 12 adet konaklama işletmesi ve 12 adet seyahat işletmesi anket formlarını cevaplamayı kabul etmiştir. Görüşülen konaklama

işletmelerinde bulunan departman ve yönetici sayıları değişiklik göstermekle birlikte, görüşülen işletmelerin yönetici sayısının 3 ile 10 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde ortalama 8 yönetici olduğu varsayılmış ve evren büyüklüğü 96 kişi olarak belirlenmiştir. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün örnekleme büyüklüğü hesaplama motoru ile (www.sosbil.usak.edu.tr, 2012), %95 güven seviyesinde önerilen örneklem büyüklüğü 77 kişi, %99 güven seviyesinde 84 kişidir. Araştırmaya katılan konaklama işletmesi çalışanı sayısı 79 olmuştur.

Araştırma kapsamındaki seyahat işletmelerinde genel olarak yoğun bir departman ayırımına rastlanmamakla birlikte, çalışan ve yöneticilerin birden fazla departmanda görev yaptıkları ve yönetici sayısının 1 ile 4 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu nedenle görüşülen seyahat işletmelerinde ortalama yönetici sayısı 3 olarak varsayılmış ve evren büyüklüğü 36 kişi olarak belirlenmiştir. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün örnekleme büyüklüğü hesaplama motoru ile (www.sosbil.usak.edu.tr, 2012), %95 güven seviyesinde önerilen örneklem büyüklüğü 33 kişi, %99 güven seviyesinde 36 kişidir. Araştırmaya katılan seyahat işletmesi çalışan sayısı 34 olmuştur.

Aynı işlem toplam evren büyüklüğü göz önünde bulundurularak seyahat ve konaklama işletmeleri için birlikte tekrar gerçekleştirilmiş ve hata riski en aza indirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla toplam evren büyüklüğü 132 kişi olarak belirlenmiştir. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün örnekleme büyüklüğü hesaplama motoru ile (www.sosbil.usak.edu.tr, 2012), %95 güven seviyesinde önerilen örneklem büyüklüğü 99 kişi ve %99 güven seviyesinde 111 kişidir. Araştırmaya katılan 79 konaklama işletmesi çalışanı ile 34 seyahat işletmesi çalışanı ile toplam ulaşılan örneklem sayısı 113 olmuştur. Örnekleme oluşturulan yöneticiler kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş, kendilerinden cam tavan sendromuyla ilgili oluşturulan anketi doldurmaları istenmiştir.

Turizm işletmelerinde kadınları tepe yönetiminden uzak tutan cam tavan engelini ve bileşenlerini tespit etmek ve yöneticiler arasında tutum farklılığının olup olmadığını saptamak amacıyla, bu alanda daha önce yapılan çalışmalardan yararlanılarak 14 tanesi demografik, 42 tanesi tutum ölçen sorulardan oluşan anket formu geliştirilmiştir.

Bu amaçla, Sezen (2008) Karaca (2007), Doğru (2010), Akdöl (2009), Dalkıranoglu (2006) ve Mayatürk'ün (2006) yüksek lisans tezlerinden yararlanılmıştır. Bu yüksek lisans tezleri Yükseköğretim Tez İzleme Kurulu web sitesinde yer alan ulaşılabilir açık kaynaklar arasından seçilmiştir. Yararlanılan kaynaklarda bulunan soru formlarının büyük çoğunluğu aynı şekilde kullanılmamış, üzerinde değişiklikler yapılarak turizm sektörüne uyarlanmıştır. Araştırmada Likert'in 5'li ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçeğe göre soru formlarına 1 ile 5 arası puan verilmiş (1=kesinlikle katılıyorum 5=kesinlikle katılmıyorum) ve yanıtlayanların algılarındaki farklılık ölçülmek istenmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik seviyesini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değeri (0, 929) olarak bulunmuştur. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar şu şekildedir (Akgül ve Çevik, 2003; Akt. Altay ve İlban, 2009: 10) : $0, 00 \leq \alpha < 0, 40$ ise ölçek güvenilir değil, $0, 40 \leq \alpha < 0, 60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte, $0, 60 \leq \alpha < 0, 80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0, 80 \leq \alpha < 1, 00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir. Oranın 1'e yaklaştıkça güven seviyesinin arttığı göz önünde bulundurulursa, anket formunun yüksek güvenilirlik seviyesine ($\alpha: 0, 929$) sahip olduğu söylenebilir. Bu güvenilirlik seviyesi Nunnally'nin (1978) yılında sosyal bilimler araştırmaları için saptadığı güven aralıklarından en yükseğine yakın olduğundan oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Ancak sadece Cronbach's Alfa değeri ile bu yargıya ulaşmak yerine, tüm maddeler ayrı olarak incelenmiş, anketten çıkarıldığı takdirde, güvenilirlik seviyesini ($\alpha: 935$) arttıracak bir adet soru belirlenmiştir. Önceki çalışmalarda kullanılmış olan ve araştırma konusunu ölçmek için gerekli görülen bu soru anket formundan çıkarılmamıştır.

Tablo 22 : Anket Formunun Güvenilirlik Analizi Değeri

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
, 929	42

5.6 Araştırmada Kullanılan Analizler

Yapılan veri toplama çalışmaları sonucunda elde edilen veriler SPSS 16. programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Bu amaçla öncelikle, elde edilen demografik verilerin yüzde ve frekans değerleri verilmiştir. Turizm sektörü dikkate alınarak,

literatürde cam tavan sendromuna neden olduğu varsayılan sebepleri ölçen bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçeği oluşturan örneklemin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiş ve Kolmogorov-Smirnov Z testine göre normal dağılmadıkları görülmüştür. Bu nedenle parametrik olmayan veriler için kullanılan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri kullanılmış ve anlamlılık değeri her iki test için $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

5.7 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada cam tavan sendromunun algılanmasına ilişkin farklılıklara neden olduğu düşünülen 51 adet hipotez belirlenmiştir.

H1= Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2= Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik tutumları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3= Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4= Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5= Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik tutumları işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H6= Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik tutumları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H7= Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik tutumları medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H8= Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik tutumları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H9= Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik tutumları pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H10= Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H11= Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H12= Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H13= Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik tutumları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H14= Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H15= Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik tutumları işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H16= Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H17= Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H18= Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H19= Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H20= Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H21= Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H22= Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H23= Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H24= Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H25= Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H26= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H27= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H28= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H29= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H30= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H31= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları ücrete göre farklılık göstermektedir.

H32= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

H33= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H34= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H35= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H36= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları eğitim görülen alana göre farklılık göstermektedir.

H37= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H38= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H39= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H40= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik tutumları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H41= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H42= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H43= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik tutumları eğitim görülen alana göre farklılık göstermektedir.

H44= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik tutumları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H45= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik tutumları çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

H46= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H47= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H48= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H49= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H50= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H51= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik tutumları ücrete göre farklılık göstermektedir.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında 113 yöneticiden elde edilen veriler SPSS 16,0 programı ile analiz edilmiştir. Bu amaçla öncelikli olarak yöneticilere ait demografik değişkenlerin frekansları belirlenmiş ve tablolar halinde incelenmiştir.

İkinci aşamada, parametrik olmayan veriler için kullanılan ve iki ayrı grubun belli bir değişkene ait tutumları arasında farklılık bulunup bulunmadığını saptamaya yarayan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Bu analizde kullanılan anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'tir.

Üçüncü aşamada, yine parametrik olmayan veriler için kullanılan ve ikiden fazla grubun belli bir değişkene ait tutumları arasında farklılık bulunup bulunmadığını saptamaya yarayan Kruskal-Wallis H testi kullanılmış ve anlamlılık değeri $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

6.1 Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Araştırmaya katılan 113 turizm sektörü yöneticisine ait demografik değişkenler aşağıda tablolar halinde yorumlanmıştır. Adana ve Hatay illerinde bulunan IATA üyesi 12 seyahat acentası ve 12 konaklama işletmesi yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilen bu araştırmada yöneticilerin 34'ü seyahat işletmesinde, 79'u ise konaklama işletmesinde çalışmaktadır.

Tablo 16: Yöneticilere Ait Demografik Değişkenlere Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları

İşletme türü	Frekans	%	Cinsiyet	Frekans	%
Seyahat işletmesi	34	30,1	Kadın	55	48,7
Konaklama işletmesi	79	69,9	Erkek	58	51,3
Toplam	113	100,0	Toplam	113	100,0
Yaş	Frekans	%	Medeni hal	Frekans	%
18-28	49	43,4	Evli	57	50,4
29-38	35	31,0	Bekar	51	45,1
39-48	18	15,9	Dul	5	4,4
49 ve üstü	11	9,7	Toplam	113	100,0
Toplam	113	100,0			
Çocuk sayısı	Frekans	%	Eğitim durumu	Frekans	%
Yok	60	53,1	Lise	28	24,8
1	19	16,8	Önlisans	33	29,2
2	18	15,9	Lisans	41	36,3
3	13	11,5	Yüksek Lisans	11	9,7
4 ve üstü	3	2,7	Toplam	113	100,0
Toplam	113	100,0			
Eğitim görülen alan	Frekans	%	Ücret	Frekans	%
Turizm	77	68,1	501-1500 TL	55	48,7
İşletme	13	11,5	1501-2500 TL	33	29,2
Diğer	23	20,4	2501 TL ve üstü	25	22,1
Toplam	113	100,0	Toplam	113	100,0
Mesleki deneyim	Frekans	%	Turizm sektöründe deneyim	Frekans	%
1 yıldan az	4	3,5	1 yıldan az	3	2,7
1-3 yıl	15	13,3	1-3 yıl	19	16,8
4-6 yıl	22	19,5	4-6 yıl	27	23,9
7-9 yıl	18	15,9	7-9 yıl	15	13,3
10-12 yıl	14	12,4	10-12 yıl	14	12,4
13-15 yıl	6	5,3	13-15 yıl	5	4,4
16-18 yıl	6	5,3	16-18 yıl	8	7,1
19-21 yıl	6	5,3	19-21 yıl	4	3,5
22-24 yıl	5	4,4	22-24 yıl	4	3,5
25 yıl ve üstü	17	15,0	25 yıl ve üstü	14	12,4
Toplam	113	100,0	Toplam	113	100,0
İşletmedeki pozisyon	Frekans	%	Çalışılan departman	Frekans	%
Genel müdür	19	16,8	Ön büro	20	17,7
Genel müdür yardımcısı	7	6,2	Satış-pazarlama	45	39,8
Gece müdürü	4	3,5	Kat hizmetleri	11	9,7
Departman müdürü	34	30,1	Yiyecek-içecek	10	8,8
Departman müdür yardımcısı	3	2,7	Satın alma-Muhasebe	10	8,8
Departman şefi	46	40,7	Eğitim	6	5,3
Toplam	113	100,0	Halkla ilişkiler	1	0,9
			Teknik servis	3	2,7
			Güvenlik	1	0,9
			Operasyon	2	1,8
			Toplam	113	100,0

Tablo 17: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın	Erkek	Toplam	Yüzde %
İşletme Türü	Seyahat İşletmesi	19	15	34	48,7
	Konaklama İşletmesi	36	43	79	51,3
	Toplam	55	58	113	100,0

Tablo 17'e göre, katılımcıların cinsiyet açısından birbirine yakın oranlarda olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların %48,7'sini kadınlar, %51,3'ünü erkekler oluşturmaktadır. Katılımcı yöneticilerin sayısı, çalıştıkları işletme türüne göre incelendiğinde, 55 kadın katılımcının 36'sının konaklama, 19'unun seyahat işletmesinde çalıştığı; 58 erkek katılımcının 43'ünün konaklama, 15'inin seyahat işletmesinde çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 18: Yöneticilerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın	Erkek	Toplam	Yüzde %
Yöneticinin Yaşı	18-28	30	19	49	43,4
	29-38	17	18	35	31,0
	39-48	4	14	18	15,9
	49 ve üstü	4	7	11	9,7
	Toplam	55	58	113	100,0

Tablo 18'e göre katılımcılar yaş aralıklarına göre 49 (%43,4) 18-28 yaş, 35 (%31,0) 29-38 yaş, 18 (%15,9) 39-48 yaş ve 11 (%9,7) 49 yaş ve üstü şeklinde dağılım göstermişlerdir. Katılımcı yöneticilerin yoğunlukta olduğu yaş grubu 18-28, en az yoğunluk gösteren yaş grubu ise 49 yaş ve üstü olmuştur. Araştırmaya katılan erkek yöneticiler yaş grupları arasında birbirine yakın oranlarda dağılım gösterirken, kadın yöneticiler ağırlıklı olarak 18-28 yaş grubunda bulunmaktadır.

Tablo 19: Yöneticilerin Medeni Hallerine Göre Dağılımı

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın	Erkek	Toplam	Yüzde %
Medeni Hali	Evli	26	31	57	50, 44
	Bekar	29	27	56	49, 56
	Toplam	55	58	113	100, 0

Tablo 19'a göre, katılımcı yöneticilerin medeni halleri 56 (%49, 56) bekar, 57 (%50, 44) evli şeklinde dağılım göstermiştir. Oranlardan anlaşılacağı üzere katılımcıların yaşları ile orantılı olarak, bekar ve evli yöneticilerin oranları birbirine oldukça yakındır. Kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak bekar, erkek yöneticilerin ise evli oldukları gözlenmiştir.

Tablo 20: Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın	Erkek	Toplam	Yüzde %
Sahip Olunan Çocuk Sayısı	Yok	34	26	60	53, 1
	1	11	8	19	16, 8
	2	5	13	18	15, 9
	3	5	8	13	11, 5
	4 ve üstü	0	3	3	2, 7
	Toplam	55	58	113	100, 0

Tablo 20'e göre, katılımcı yöneticilerin sahip oldukları çocuk sayısına göre dağılımları, 60 (%53, 1) çocuk yok, 19 (%16, 8) 1 çocuk, 18 (%15, 9) 2 çocuk, 13 (%11, 5) 3 çocuk, 3 (%2,7) 4 ve üstü çocuk şeklinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların yaş aralıkları ve medeni durumları ile orantılı olarak çocuk sahibi olmayan yöneticiler katılımcılar arasında yoğunluktadır. En düşük oran (%2, 7) ile 4 ve üstü çocuk sahibi olan yöneticilerde bulunmaktadır. 1 -2 veya 3 çocuk sahibi olan yöneticilerin oranları birbirine oldukça yakındır. Çocuk sahibi olmayan kadınların sayısı, erkek yöneticilere göre fazladır. Kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak çocuk sahibi olmadıkları veya 1 çocuk sahibi oldukları gözlenmiştir.

Tablo 21: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın	Erkek	Toplam	Yüzde %
Eğitim Durumu	Lise	10	18	28	24, 8
	Ön lisans	19	14	33	29, 2
	Lisans	20	21	41	36, 3
	Yüksek Lisans	6	5	11	9, 7
	Toplam	55	58	113	100, 0

Tablo 21'e göre, katılımcı yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımı, 28 (%24, 8) lise, 33 (%29, 2) ön lisans, 41 (%36, 3) lisans ve 11 (%9, 7) yüksek lisans şeklinde gerçekleşmiştir. Lise, ön lisans ve lisans eğitimi alanların sayısı birbirine yakındır. Kadınlarda ve erkeklerde ağırlıklı olarak lisans eğitimi alanlar bulunmaktadır. Lise (10 kadın-18 erkek) ve lisans eğitimi (20 kadın-21 erkek) alanlarda erkek yöneticiler çoğunlukta iken, ön lisans (19 kadın-14 erkek) ve yüksek lisans (6 kadın-5 erkek) ile kadınlar çoğunluktadır.

Tablo 22: Yöneticilerin Eğitim Gördükleri Alana Göre Dağılımı

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın	Erkek	Toplam	Yüzde %
Eğitim Görülen Alan	Turizm	39	38	77	68, 1
	İşletme	9	4	13	11, 5
	Diğer	7	16	23	20, 4
	Toplam	55	58	113	100, 0

Tablo 22'ye göre, katılımcı yöneticilerin eğitim aldıkları alana göre dağılımı, 77 (%68, 1) turizm, 13 (11, 5) işletme, 23 (20, 4) diğer şeklinde gerçekleşmiştir. Burada "turizm" olarak özetlenen kavram lise, ön lisans, lisans gibi eğitimlerin tümünü kapsamaktadır. Katılımcıları ağırlıklı olarak turizm eğitimi alanlar oluşturmaktadır. Turizm eğitimi alan kadın ve erkek yöneticilerin oranı (39 kadın-38 erkek) birbirine çok yakındır. "diğer" ile ifade edilmek istenen eğitim alanının

ayrıntısı istenilen boş alanı, katılımcıların bir kısmı doldurmamış, sadece diğer kutucuğunu işaretlemeyi uygun bulmuştur. Ancak eğitim gördüğü alan ile ilgili olarak ayrıntılı bilgi veren katılımcıların, ağırlıklı olarak “iktisat, muhasebe ve kamu yönetimi” eğitimi aldıkları belirlenmiştir.

Tablo 23: Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Yöneticinin Cinsiyeti			
	Kadın	Erkek	Toplam	Yüzde %
İşletmedeki Pozisyonunuz Genel Müdür	5	14	19	16,8
Genel Müdür Yardımcısı	4	3	7	6,2
Gece Müdürü	0	4	4	3,5
Departman Müdürü	17	17	34	30,1
Departman Müdür Yrd.	3	0	3	2,7
Departman Şefi	26	20	46	40,7
Toplam	55	58	113	100,0

Tablo 23'e göre katılımcı yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımı 19 (%16,8) genel müdür, 7 (%6,2) genel müdür yardımcısı, 4 (%3,5) gece müdürü, 34 (%30,1) departman müdürü, 3 (%2,7) departman müdür yardımcısı, 46 (%40,7) departman şefi şeklinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların yoğunlukta oldukları pozisyonlar %40,7 ile departman şefi, %30,1 ile departman müdürüdür. Görüşülen genel müdür oranının (%16,8) olmasının en önemli nedeni, seyahat işletmelerinin konaklama işletmelerine göre nispeten daha küçük organizasyon yapısı nedeniyle, ulaşılabilirliğin daha yüksek olmasıdır. Kadınlar ağırlıklı olarak (17 kişi) departman müdürü ve (26 kişi) departman şefi pozisyonunda iken, genel müdür pozisyonunda oldukça az kadın (5 kişi) olduğu gözlenmiştir. Dikkat çekici bir diğer nokta, genel olarak erkek işi olarak görülen gece müdürü pozisyonunda, katılımcılar arasında hiç kadın yönetici bulunmamasıdır.

Tablo 24: Yöneticilerin Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımları

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın	Erkek	Toplam	Yüzde %
Çalıştığınız Departman	Ön Büro	7	14	21	18,6
	Satış-Pazarlama	28	19	47	41,6
	Kat Hizmetleri	11	1	12	10,6
	Yiyecek-içecek	0	10	10	8,8
	Satın Alma-Muhasebe	2	8	10	8,8
	Eğitim	1	0	1	0,9
	Halkla ilişkiler	1	0	1	0,9
	Güvenlik	0	2	2	1,8
	Operasyon	0	2	2	1,8
	İnsan Kaynakları	5	2	7	6,2
	Toplam	55	58	113	100

Tablo 24'e göre, satış pazarlama, insan kaynakları ve kat hizmetleri departmanları ağırlıklı olarak kadınlardan, ön büro ve yiyecek-içecek, satın alma-muhasebe departmanları ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 25: Yöneticilerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın	Erkek	Toplam	Yüzde %
Mesleki Deneyiminiz	1 yıldan az	3	1	4	3,5
	1-3 yıl	11	4	15	13,3
	4-6 yıl	13	9	22	19,5
	7-9 yıl	8	10	18	15,9
	10-12 yıl	7	7	14	12,4
	13-15 yıl	2	4	6	5,3
	16-18 yıl	3	3	6	5,3
	19-21 yıl	3	3	6	5,3
	22-24 yıl	1	4	5	4,4
	25 yıl ve üstü	4	13	17	15,0
	Toplam	55	58	113	100,0

Tablo 25'e göre, yöneticilerin ağırlıklı olarak 4-6 yıl arası deneyime sahip oldukları görülmektedir. 7-9 yıl arası deneyime sahip yöneticiler %15,9'luk bir paya sahipken, 25 yıl ve üstü deneyime sahip yöneticilerin oranı %15'tir. Bu oranlar,

görüülen yöneticilerin çoğunlukla departman şefi pozisyonunda olmaları ile de uyumludur.

Tablo 26: Yöneticilerin Turizm Sektöründe Deneyimlerine Göre Dağılımları

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın	Erkek	Toplam	Yüzde %
Turizm Deneyiminiz	Sektöründe 1 yıldan az	2	1	3	2, 7
	1-3 yıl	15	4	19	16, 8
	4-6 yıl	15	12	27	23, 9
	7-9 yıl	6	9	15	13, 3
	10-12 yıl	7	7	14	12, 4
	13-15 yıl	2	3	5	4, 4
	16-18 yıl	3	5	8	7, 1
	19-21 yıl	1	3	4	3, 5
	22-24 yıl	1	3	4	3, 5
	25 yıl ve üstü	3	11	14	12, 4
	Toplam	55	58	113	100, 0

Tablo 26'ya göre, yöneticilerin ağırlıklı olarak 4-6 yıl arası turizm sektörü deneyimine sahip oldukları görülmektedir. 1-3 yıl arası turizm sektörü deneyimine sahip yöneticilerin oranı %16,8 iken; 7-9 yıl arası turizm sektörü deneyimine sahip yöneticiler %13, 3'lük bir paya sahiptir.

Tablo 27: Yöneticilerin Aldıkları Ücrete Göre Dağılımı

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın	Erkek	Toplam	Yüzde %
Aldığımız Ücret	501 -1500 TL	33	22	55	48, 7
	1501-2500 TL	14	19	33	29, 2
	2501 TL ve Üstü	8	17	25	22, 1
	Toplam	55	58	113	100, 0

Tablo 27'ye göre, yöneticilerin ağırlıklı olarak 501-1500 TL ağırlığında ücret aldıkları görülmektedir. Görüülen yöneticilerin %40'ının departman şefi pozisyonunda olduğu göz önünde bulundurulur ise, ücret dağılımlarının uyumlu olduğu görülmektedir. 2501 TL ve üstü ücret alan yöneticilerin ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu gözlenmiştir. Bu durum ise görüülen genel müdür pozisyonundaki yöneticilerin çoğunlukla erkeklerden oluşması ile uyumludur.

6.2 Kariyer Gelişimini Engelleyen Cam Tavan Sendromu Kavramına İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu aşamada, öncelikli olarak anketin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmış ve ardından faktörlerin normal dağılıma sahip olup olmadığı Kolmogorov Simirnov Testi kullanılarak incelenmiş ve normal dağılıma sahip olmadığı belirlenmiştir. Verilerin parametrik olmaması sebebiyle, yöneticilerin verdikleri cevaplar parametrik olmayan verilere uygun analiz yöntemlerinden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Ankette 5’li Likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde Likert tipi derecelmeli ölçekler kullanılarak ölçülen tutum, kaygı, ilgi gibi değişkenler, gerçekte sıralama ölçeğine girmekle beraber, araştırmacılar tarafından daha güçlü istatistikler kullanabilmek amacı ile aralık ölçeğinde kabul edildiği de görülmektedir (Büyüköztürk, 2010: 4).

Anketin ikinci bölümünde, cam tavan kavramına ilişkin olarak katılımcıların tutumlarını ölçmek amacıyla 42 ifade oluşturulmuştur. Bu ifadeler literatür taraması sonucunda, cam tavan engeline neden olduğuna inanılan çeşitli sebepler göz önünde bulundurularak 9 faktör altında incelenmiştir. Bu faktörler, cinsiyet ayrımcılığı, stereotipler (toplumsal önyargılar), toplumsal cinsiyet rolleri, mesleki ayırım, kişisel tercihler, mentorluk, erkek engelleri, örgütsel engeller ve kadın engelleri olarak sıralanabilir.

Belirlenen 9 faktörün öncelikli olarak, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon olmak üzere 5 ana demografik değişkene göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İkinci aşamada ise, faktörler tüm demografik değişkenler açısından incelenmiş ancak sadece fark saptanan analizlere ait tablolar araştırmaya eklenmiştir.

Tablo 28: Anket Sorularının Cam Tavanı Oluşturan Nedenlere Göre Gruplandırılması

<p>Toplumsal Cinsiyet Roller</p> <p>S.14: Kadının rolü ev-aile ile sınırlıdır.</p> <p>S.15: Kadınların evli yada çocuklu olmaları performanslarını düşürür</p> <p>S.16: Kadınların çeşitli sorumlulukları nedeniyle (hamilelik-doğum) işe ara vermeleri kariyerlerinde ilerlemelerini engeller.</p> <p>S.18: Kadınlar iş-aile hayatı arasında denge kurmakta zorlanmaktadır.</p> <p>S.50: Kadınlar ailevi sorumlulukları nedeniyle üst düzey yönetici olmayı göze alamamaktadırlar.</p>
<p>Mesleki Ayrım</p> <p>S.17: Turizm sektöründe kadın yöneticiler bazı iş ve görevlere uygun değildirler.</p> <p>S.24: Turizm sektöründe yöneticilik için erkekler daha uygundur.</p> <p>S.45: Kadınlar turizm sektöründeki iş ortamına uygun değildirler.</p>
<p>Mentorluk</p> <p>S.53: Kadınlar yükselebilmek için gerekli olan mentorluk ilişkisinden yararlanamamaktadırlar.</p> <p>S.54: Kadınların kendilerine rol model alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.</p>
<p>Erkek Engelleri</p> <p>S.20: Kadınlar erkek meslektaşları ile iletişim kurmakta zorlanmaktadır.</p> <p>S.21: Kadın yöneticiler ile iletişim kurmak erkek yöneticilerle kurmaktan daha zordur.</p> <p>S.36: Erkekler kadın yönetici ile çalışmak istemezler.</p>
<p>Kişisel Tercihler</p> <p>S.19: Seyahat etmek istememe, uzun çalışma saatleri gibi kişisel tercihler, kadınların kariyer ilerlemesini engellemektedir.</p> <p>S.39: Turizm sektöründe kadın çalışanlar kariyerlerini etkileyen engelleri kabullenmişlerdir.</p> <p>S.40: Kadın çalışanlar cam tavanı kırmak için çaba harcarlar.</p> <p>S.42: Kadınlar kariyer ilerletmenin gerektirdiği zorlukları göze alamazlar.</p>
<p>Kadın Engelleri</p> <p>S.31: Kadınlar kadın yönetici ile çalışmak istemezler.</p> <p>S.37: Kadınlar üst yönetimde kadınsal özelliklerini yitirerek erkeksi davranışlar sergilerler.</p>
<p>Örgütsel Engeller</p> <p>S.22: Turizm sektöründe üst düzey yöneticiliklerde erkekler daha çok tercih edilmektedir.</p> <p>S.25: Turizm sektöründe kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir</p> <p>S.26: Turizm sektöründe erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.</p> <p>S.27: İşletmemizde terfi konusunda cinsiyet belirleyici bir unsurdur.</p> <p>S.29: Kadınlar terfide önemli olan iş görevlendirmeleri ve eğitim fırsatlarından erkeklere oranla daha az yararlanmaktadır.</p> <p>S.33: Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerin engellemektedir.</p> <p>S.51: Organizasyon içi eğitim programlarından yararlanmada kadın çalışanlar sorun yaşamaktadırlar.</p>
<p>Cinsiyet Ayrımcılığı</p> <p>S.23: Turizm sektöründe kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadırlar.</p> <p>S.28: Turizm sektöründe kadınlar terfi sürecinde cinsiyetinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar.</p> <p>S.30: Turizm sektöründe kadınlar aynı konumdaki erkeklere göre daha düşük ücret almaktadırlar.</p> <p>S.34: Astarlar kadın yönetici ile çalışmaktan hoşnut olmaz.</p> <p>S.35: Kadınlar terfi konusunda eşitsizlik yaşamaktadır.</p> <p>S.38: İşletmede kadın yöneticiler astları tarafından dikkate alınmazlar.</p> <p>S.52: Kadın çalışanlar yükselebilmek için erkek meslektaşlarına oranla daha çok çalışmak ve daha uzun süre beklemek zorundadırlar.</p>
<p>Stereotipler (Toplumsal Önyargılar)</p> <p>S.32: Kadınların başarı motivasyonları düşüktür.</p> <p>S.41: Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için gereken eğitim ve deneyime sahip değildirler.</p> <p>S.43: Kadınlar mantıklı karar veremezler veya karar almada zayıftırlar.</p> <p>S.44: Kadınlar üst düzey yöneticilikte başarılı olabilmek için gereken özelliklere erkekler kadar sahip değildirler.</p> <p>S.46: Kadınlar turizm sektörünün güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.</p> <p>S.47: Kadınlar daha duygusal olduklarından, üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.</p> <p>S.48: Kadınlar kariyerlerine yeterince bağlı değildirler.</p> <p>S.49: Kadın yöneticiler organizasyon başarısına katkıda erkek yöneticilerden daha düşük performans gösterirler.</p> <p>S.55: Kadınların liderlik özellikleri yetersizdir.</p>

6.2.1 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kadının toplumsal cinsiyet rollerini ve bu rollerin neden olduğu olumsuz sonuçları ölçen ifadelerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

6.2.1.1 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Bu bölümde, toplum tarafından kadına uygun görülen cinsiyet rollerine ilişkin olarak oluşturulan 5 ifadenin kadın ve erkek yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 29: Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	AsympSig 2-tailed
Kadının rolü ev-aile ile sınırlıdır.	Kadın	55	68, 44	966, 000	2677, 000	-3, 833	, 000
	Erkek	58	46, 16				
Kadının evli ve çocuklu olması performansını düşürür.	Kadın	55	61, 81	1330, 500	3041, 500	-1, 582	, 114
	Erkek	58	52, 44				
Kadınların çeşitli sorumlulukları nedeniyle işe ara vermeleri kariyerlerinde ilerlemelerini engeller.	Kadın	55	59, 30	1468, 500	3179, 500	-, 753	, 451
	Erkek	58	54, 82				
Kadınlar iş-aile hayatı arasında denge kurmakta zorlanmaktadırlar.	Kadın	55	62, 49	1293, 000	3004, 000	-1, 797	, 072
	Erkek	58	51, 79				
Kadınlar ailevi sorumlulukları nedeniyle üst düzey yönetici olmayı göze alamamaktadırlar.	Kadın	55	63, 71	1226, 000	2937, 000	-2, 177	, 029
	Erkek	58	50, 64				

H1= Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin araştırmada yer alan iki ifadenin algılanmasında, kadın ve erkekler açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu ifadeler, “Kadının rolü ev-aile ile sınırlıdır” ve “Kadınlar ailevi sorumlulukları

nedeniyle üst düzey yönetici olmayı göze alamamaktadırlar” ifadeleridir ($P<0.05$).

Bu nedenle H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

6.2.1.2 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Bu bölümde, toplum tarafından kadına uygun görülen cinsiyet rollerine ilişkin olarak oluşturulan 5 ifadenin evli, bekar ve boşanmış yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 30: Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Değişkenler ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Sıra Numaraları			Chi-Square	Df	AsympSig.
	Ortalaması	Evli	Bekar			
Kadının rolü ev-aile ile sınırlıdır.	61, 56	53, 65	39, 20	3, 505	2	, 173
Kadının evli ve çocuklu olması performansını düşürür.	60, 15	53, 34	58, 40	1, 270	2	, 530
Kadınların çeşitli sorumlulukları nedeniyle işe ara vermeleri kariyerlerinde ilerlemelerini engeller.	62, 43	50, 36	62, 80	4, 096	2	, 129
Kadınlar iş-aile hayatı arasında denge kurmakta zorlanmaktadır.	55, 18	58, 32	64, 30	, 545	2	, 761
Kadınlar ailevi sorumlulukları nedeniyle üst düzey yönetici olmayı göze alamamaktadırlar.	56, 90	58, 04	47, 50	, 498	2	, 779

H2= Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Kadının toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında, medeni durumu oluşturan kategoriler açısından kuruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0, 05$). Bu nedenle **H2 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.1.3 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi

Bu bölümde, toplum tarafından kadına uygun görülen cinsiyet rollerine ilişkin olarak oluşturulan 5 ifadenin yaş grupları farklı yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 40: Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Değişkenler ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Yaş Grubu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	Df	AsympSig.
Kadının rolü ev-aile ile sınırlıdır.	18-28	49	58, 69	4, 245	3	, 236
	29-38	35	62, 46			
	39-48	18	49, 97			
	49 ve üstü	11	43, 59			
Kadının evli ve çocuklu olması performansını düşürür.	18-28	49	57, 78	, 132	3	, 988
	29-38	35	56, 29			
	39-48	18	57, 83			
	49 ve üstü	11	54, 45			
Kadınların çeşitli sorumlulukları nedeniyle işe ara vermeleri kariyerlerinde ilerlemelerini engeller.	18-28	49	56, 15	2, 789	3	, 425
	29-38	35	52, 44			
	39-48	18	60, 28			
	49 ve üstü	11	69, 91			
Kadınlar iş-aile hayatı arasında denge kurmakta zorlanmaktadır.	18-28	49	61, 70	2, 004	3	, 572
	29-38	35	53, 69			
	39-48	18	54, 39			
	49 ve üstü	11	50, 86			
Kadınlar ailevi sorumlulukları nedeniyle üst düzey yönetici olmayı göze alamamaktadırlar.	18-28	49	60, 68	1, 859	3	, 602
	29-38	35	53, 36			
	39-48	18	58, 92			
	49 ve üstü	11	49, 05			

H3= Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Kadının toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında yaş durumunu oluşturan kategoriler açısından Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0, 05$). Bu nedenle **H3 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.1.4 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, toplum tarafından kadına uygun görülen cinsiyet rollerine ilişkin olarak oluşturulan 5 ifadenin eğitim durumları farklı yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 31: Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Değişkenler ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Yaş Grubu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	Df	AsympSig.
Kadının rolü ev-aile ile sınırlıdır.	Lise	28	48, 23	7, 193	3	, 066
	Önlisans	33	51, 35			
	Lisans	41	64, 72			
	Yüksek Lisans	11	67, 50			
Kadının evli ve çocuklu olması performansını düşürür.	Lise	28	60, 23	2, 724	3	, 436
	Önlisans	33	53, 45			
	Lisans	41	54, 32			
	Yüksek Lisans	11	69, 41			
Kadınların çeşitli sorumlulukları nedeniyle işe ara vermeleri kariyerlerinde ilerlemelerini engeller.	Lise	28	63, 27	5, 354	3	, 148
	Önlisans	33	57, 05			
	Lisans	41	49, 26			
	Yüksek Lisans	11	69, 77			
Kadınlar iş-aile hayatı arasında denge kurmakta zorlanmaktadır.	Lise	28	55, 04	1, 461	3	, 691
	Önlisans	33	58, 50			
	Lisans	41	54, 54			
	Yüksek Lisans	11	66, 68			
Kadınlar ailevi sorumlulukları nedeniyle üst düzey yönetici olmayı göze alamamaktadırlar.	Lise	28	56, 77	7, 094	3	, 069
	Önlisans	33	56, 18			
	Lisans	41	51, 56			
	Yüksek Lisans	11	80, 32			

H4= Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Kadının toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında eğitim durumu oluşturan kategoriler açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0, 05$). Bu nedenle **H4 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.1.5 Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonu Değişkenine Göre İncelenmesi

Bu bölümde, toplum tarafından kadına uygun görülen cinsiyet rollerine ilişkin olarak oluşturulan 5 ifadenin işletmede farklı pozisyonlarda görev yapan yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 32: Kadının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Değişkenler ile İşletmedeki Pozisyonuna Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Sıra Numaraları Ortalaması		Chi-Square	Df	AsympSig.	
Kadının rolü ev-aile ile sınırlıdır.	Genel Müdür	19	45,03	5,644	5	,342
	Genel Mdr. Yrd.	7	61,21			
	Gece Müdürü	4	65,88			
	Departman Müdürü	34	64,22			
	Departman Mdr.Yrd.	3	45,50			
	Departman Şefi	46	55,95			
Kadının evli ve çocuklu olması performansını düşürür.	Genel Müdür	19	51,39	2,764	5	,736
	Genel Mdr. Yrd.	7	48,50			
	Gece Müdürü	4	55,75			
	Departman Müdürü	34	59,68			
	Departman Mdr.Yrd.	3	38,83			
	Departman Şefi	46	59,92			
Kadınların çeşitli sorumlulukları nedeniyle işe ara vermeleri kariyerlerinde ilerlemelerini engeller.	Genel Müdür	19	58,32	4,236	5	,516
	Genel Mdr. Yrd.	7	45,21			
	Gece Müdürü	4	71,88			
	Departman Müdürü	34	55,04			
	Departman Mdr.Yrd.	3	32,50			
	Departman Şefi	46	60,00			
Kadınlar iş-aile hayatı arasında denge kurmakta zorlanmaktadır.	Genel Müdür	19	56,61	1,617	5	,899
	Genel Mdr. Yrd.	7	68,07			
	Gece Müdürü	4	57,25			
	Departman Müdürü	34	55,19			
	Departman Mdr.Yrd.	3	71,00			
	Departman Şefi	46	55,88			
Kadınlar ailevi sorumlulukları nedeniyle üst düzey yönetici olmayı göze alamamaktadırlar.	Genel Müdür	19	51,63	4,322	5	,504
	Genel Mdr. Yrd.	7	67,29			
	Gece Müdürü	4	72,62			
	Departman Müdürü	34	50,54			
	Departman Mdr.Yrd.	3	60,17			
	Departman Şefi	46	60,86			

H5= Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik algıları işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

Kadının toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında, işletmedeki pozisyonu oluşturan kategoriler açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle **H5 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.2 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mesleki ayrımı ölçen ifadelerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

6.2.2.1 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin Yaş Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mesleki ayrıma ilişkin olarak oluşturulan 3 ifadenin yaş grupları farklı yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 33: Mesleki Ayrıma İlişkin Değişkenler ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Yaş Grubu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	Df	AsympSig.
Turizm sektöründe kadın yöneticiler bazı iş ve görevlere uygun değildirler.	18-28	49	61, 26	2, 934	3	, 402
	29-38	35	57, 20			
	39-48	18	46, 61			
	49 ve üstü	11	54, 41			
Turizm sektöründe yöneticilik için erkekler daha uygundur.	18-28	49	56, 22	2, 885	3	, 410
	29-38	35	60, 66			
	39-48	18	47, 28			
	49 ve üstü	11	64, 73			
Kadınlar turizm sektöründeki iş ortamına uygun değildirler.	18-28	49	63, 22	8, 511	3	, 037
	29-38	35	59, 43			
	39-48	18	38, 69			
	49 ve üstü	11	51, 50			

H6= Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Mesleki Ayrım değişkenlerine ilişkin araştırmada yer alan bir değişkenin algılanmasında, yaş kategorileri arasında anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. χ^2 (sd=3, n=113) =8, 511, P<0, 05. **Bu nedenle H6 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.2.2 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mesleki ayrıma ilişkin olarak oluşturulan 3 ifadenin evli, bekar ve boşanmış yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 34: Mesleki Ayrıma İlişkin Değişkenler ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	Df	AsympSig.
Turizm sektöründe kadın yöneticiler bazı iş ve görevlere uygun değildirler.	Evli	57	55, 62	, 376	2	, 829
	Bekar	51	58, 92			
	Boşanmış	5	53, 10			
Turizm sektöründe yöneticilik için erkekler daha uygundur.	Evli	57	60, 46	2, 039	2	, 361
	Bekar	51	54, 53			
	Boşanmış	5	42, 70			
Kadınlar turizm sektöründeki iş ortamına uygun değildirler.	Evli	57	56, 09	3, 150	2	, 207
	Bekar	51	60, 24			
	Boşanmış	5	34, 40			

H7= Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Mesleki ayrıma ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında medeni durumu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H7 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.2.3 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mesleki ayrıma ilişkin olarak oluşturulan 3 ifadenin eğitim durumu farklı yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 35: Mesleki Ayrıma İlişkin Değişkenler ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	Df	AsympSig.
Turizm sektöründe kadın yöneticiler bazı iş ve görevlere uygun değildirler.	Lise	28	51, 79	1, 720	3	, 633
	Önlisans	33	58, 53			
	Lisans	41	56, 95			
	Yüksek Lisans	11	65, 86			
Turizm sektöründe yöneticilik için erkekler daha uygundur.	Lise	28	55, 25	2, 507	3	, 474
	Önlisans	33	51, 74			
	Lisans	41	59, 62			
	Yüksek Lisans	11	67, 45			
Kadınlar turizm sektöründeki iş ortamına uygun değildirler.	Lise	28	54, 14	1, 555	3	, 670
	Önlisans	33	53, 67			
	Lisans	41	59, 50			
	Yüksek Lisans	11	64, 95			

H8= Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Mesleki ayrıma ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında, eğitim durumunu oluşturan kategoriler açısından Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H8 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.2.4 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mesleki ayrıma ilişkin olarak oluşturulan 3 ifadenin işletmede farklı pozisyonlarda görev yapan yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 36: Mesleki Ayrıma İlişkin Değişkenler ile İşletmedeki Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	İşletme Pozisyonu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	d f	AsympSig .
Turizm sektöründe kadın yöneticiler bazı iş ve görevlere uygun değildirler.	Genel Müdür	19	54, 32	1, 599	5	, 901
	Genel Mdr.Yrd.	7	50, 50			
	Gece Müdürü	4	51, 00			
	Departman Müdürü	34	59, 40			
	Departman Mdr.Yrd.	3	42, 17			
	Departman Şefi	46	58, 82			
Turizm sektöründe yöneticilik için erkekler daha uygundur.	Genel Müdür	19	57, 26	1, 183	5	, 946
	Genel Mdr.Yrd.	7	52, 64			
	Gece Müdürü	4	46, 62			
	Departman Müdürü	34	60, 00			
	Departman Mdr.Yrd.	3	47, 00			
	Departman Şefi	46	56, 89			
Kadınlar turizm sektöründeki iş ortamına uygun değildirler.	Genel Müdür	19	53, 18	1, 036	5	, 960
	Genel Mdr.Yrd.	7	55, 57			
	Gece Müdürü	4	51, 12			
	Departman Müdürü	34	55, 50			
	Departman Mdr.Yrd.	3	62, 83			
	Departman Şefi	46	60, 03			

H9= Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Mesleki ayrıma ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında işletme pozisyonunu oluşturan kategoriler açısından Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H9 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.2.5 Mesleki Ayrıma İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mesleki ayrıma ilişkin olarak oluşturulan 3 ifadenin kadın ve erkek yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 37: Mesleki Ayrımanın Varlığını len Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Sıra Numaraları Ortalaması			Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	AsympSig. (2-tailed)
Turizm sektöründe kadın yöneticiler bazı iş ve görevlere uygun değildirler.	Kadın	55	66,46	1074,500	2785,500	-3,113	,002
	Erkek	58	48,03				
Turizm sektöründe yöneticilik için erkekler daha uygundur.	Kadın	55	72,42	747,000	2458,000	-5,073	,000
	Erkek	58	42,38				
Kadınlar turizm sektöründeki iş ortamına uygun değildirler.	Kadın	55	72,97	716,500	2427,500	-5,241	,000
	Erkek	58	41,85				

H10= Yöneticilerin mesleki ayrıma ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Mesleki ayrıma ilişkin araştırmada yer alan üç değişkenin algılanmasında kadın ve erkekler açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu ifadeler ‘‘Turizm sektöründe kadın yöneticiler bazı iş ve görevlere uygun değildirler.’’, ‘‘Turizm sektöründe yöneticilik için erkekler daha uygundur.’’ Ve ‘‘Kadınlar turizm sektöründeki iş ortamına uygun değildirler.’’ ifadeleridir ($p<0.05$). **Bu nedenle H10 hipotezi kabul edilmiştir.**

6.2.3 Mentorluğa İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mentorluğu ölçen ifadelerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

6.2.3.1 Mentorluğa İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mentorluk kavramına ilişkin olarak oluşturulan 2 ifadenin kadın ve erkek yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Mann Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 38: Mentorluk Kavramını Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Sıra Numaraları	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	AsympSig. (2-tailed)	
Kadınlar yükselmek için gerekli olan mentorluk ilişkisinden yararlanamamaktadırlar.	Kadın	55, 54, 28	1445, 500	2985, 500	-, 887	, 375
	Erkek	58, 59, 58				
Kadınların kendilerine rol model alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	Kadın	55, 62, 35	1301, 000	3012, 000	-1, 737	, 082
	Erkek	58, 51, 93				

H11= Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir

Mentorluğa ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında cinsiyeti oluşturan kategoride yer alanlar açısından Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$). **Bu nedenle H11 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.3.2 Mentorluğa İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mentorluk kavramına ilişkin olarak oluşturulan 2 ifadenin farklı yaş grubundaki yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 39: Mentorluk Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Sıra Numaraları Ortalaması			Chi-Square	df	Asymp. Sig
	Yaş	N	Sıra Numaraları Ortalaması			
Kadınlar yükselebilmek için gerekli olan mentorluk ilişkisinden yararlanamamaktadırlar.	18-28	49	55, 80	4, 892	3	, 180
	29-38	35	50, 04			
	39-48	18	67, 36			
	49 ve üstü	11	67, 55			
Kadınların kendilerine rol model alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	18-28	49	60, 64	7, 752	3	, 051
	29-38	35	45, 27			
	39-48	18	68, 39			
	49 ve üstü	11	59, 45			

H12= Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Mentorluğa ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında yaşı oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H12 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.3.3 Mentorluğa İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mentorluk kavramına ilişkin olarak oluşturulan 2 ifadenin evli, bekar ve boşanmış yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 40: Mentorluk Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar yükselebilmek için gerekli olan mentorluk ilişkisinden yararlanamamaktadırlar.	Evli	57	57, 92	, 369	2	, 831
	Bekar	51	56, 75			
	Boşanmış	5	49, 00			
Kadınların kendilerine rol model alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	Evli	57	58, 24	, 334	2	, 846
	Bekar	51	56, 27			
	Boşanmış	5	50, 30			

H13= Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Mentorluğa ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında medeni durumu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H13 hipotezi reddedilmiştir**

6.2.3.4 Mentorluğa İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mentorluk kavramına ilişkin olarak oluşturulan 2 ifadenin farklı eğitim durumuna sahip yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 41: Mentorluk Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar yükelebilmek için gerekli olan mentorluk ilişkisinden yararlanamamaktadırlar.	Lise	28	58,05	1,224	3	,747
	Önlisans	33	52,02			
	Lisans	41	59,99			
	Yüksek Lisans	11	58,14			
Kadınların kendilerine rol model alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	Lise	28	67,04	3,837	3	,280
	Önlisans	33	55,30			
	Lisans	41	52,52			
	Yüksek Lisans	11	53,23			

H14= Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Mentorluğa ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında eğitim durumunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H14 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.3.5 Mentorluğa İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, mentorluk kavramına ilişkin olarak oluşturulan 2 ifadenin işletmede farklı pozisyonlarda görev yapan yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 42: Mentorluk Değişkenleri ile İşletmedeki Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	İşletme Pozisyonu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Kadınlar yükselebilmek için gerekli olan mentorluk ilişkisinden yararlanamamaktadırlar.	Genel müdür	19	58, 76	2, 565	5	, 767
	Genel müdür yrd.	7	47, 86			
	Gece müdürü	4	62, 62			
	Departman müdürü	34	62, 62			
	Departman müdür yrd.	3	57, 33			
	Departman şefi	46	53, 00			
Kadınların kendilerine rol model alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	Genel müdür	19	56, 45	5, 371	5	, 372
	Genel müdür yrd.	7	34, 86			
	Gece müdürü	4	55, 50			
	Departman müdürü	34	63, 07			
	Departman müdür yrd.	3	71, 33			
	Departman şefi	46	55, 30			

H15= Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik algıları işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Mentorluğa ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında işletme pozisyonunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H15 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.4 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen ifadelerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

6.2.4.1 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Bu bölümde, erkeklerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 3 ifadenin kadın ve erkek yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 43: Erkek Kaynaklı Engelleri Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	AsympSig. (2-tailed)
Kadınlar erkek meslektaşları ile iletişim kurmakta zorlanmaktadırlar.	Kadın	55	63, 10	1259, 500	2970, 500	-2, 017	, 044
	Erkek	58	51, 22				
Kadın yöneticiler ile iletişim kurmak erkek yöneticiler ile kurmaktan daha zordur.	Kadın	55	58, 25	1526, 000	3237, 000	-, 415	, 678
	Erkek	58	55, 81				
Erkekler kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	Kadın	55	54, 05	1433, 000	2973, 000	-, 961	, 336
	Erkek	58	59, 79				

H16= Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Erkeklerden kaynaklanan engeller değişkenlerine ilişkin araştırmada yer alan bir değişkenin algılanmasında kadın ve erkekler açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu ifade “Kadınlar erkek meslektaşları ile iletişim kurmakta zorlanmaktadırlar.” İfadesidir ($p < 0.05$). **Bu nedenle H16 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.4.2 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi

Bu bölümde, erkeklerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 3 ifadenin farklı yaş grubundaki yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 44: Erkek Kaynaklı Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar erkek meslektaşları ile iletişim kurmakta zorlanmaktadır.	18-28	49	57, 66	, 590	3	, 899
	29-38	35	58, 80			
	39-48	18	52, 06			
	49 ve üstü	11	56, 41			
Kadın yöneticiler ile iletişim kurmak erkek yöneticiler ile kurmaktan daha zordur.	18-28	49	56, 98	, 951	3	, 813
	29-38	35	56, 69			
	39-48	18	53, 00			
	49 ve üstü	11	64, 64			
Erkekler kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	18-28	49	57, 70	, 656	3	, 883
	29-38	35	54, 01			
	39-48	18	61, 22			
	49 ve üstü	11	56, 45			

H17= Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Erkek kaynaklı engellere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında yaş değişkenini oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H17 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.4.3 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Bu bölümde, erkeklerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 3 ifadenin evli, bekar ve boşanmış yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 45: Erkek Kaynaklı Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar erkek meslektaşları ile iletişim kurmakta zorlanmaktadırlar.	Evli	57	59, 07	, 907	2	, 635
	Bekar	51	55, 73			
	Boşanmış	5	46, 40			
Kadın yöneticiler ile iletişim kurmak erkek yöneticiler ile kurmaktan daha zordur.	Evli	57	60, 51	2, 175	2	, 337
	Bekar	51	54, 55			
	Boşanmış	5	42, 00			
Erkekler kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	Evli	57	62, 16	3, 549	2	, 170
	Bekar	51	52, 70			
	Boşanmış	5	42, 10			

H18= Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Erkek kaynaklı engellere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında medeni durumu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H18 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.4.4 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, erkeklerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 3 ifadenin farklı eğitim durumuna sahip yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 46: Erkek Kaynaklı Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar erkek meslektaşları ile iletişim kurmakta zorlanmaktadır.	Lise	28	57, 62	3, 678	3	, 298
	Önlisans	33	50, 50			
	Lisans	41	58, 05			
	Yüksek Lisans	11	71, 00			
Kadın yöneticiler ile iletişim kurmak erkek yöneticiler ile kurmaktan daha zordur	Lise	28	58, 68	1, 789	3	, 617
	Önlisans	33	54, 24			
	Lisans	41	55, 17			
	Yüksek Lisans	11	67, 82			
Erkekler kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	Lise	28	60, 30	4, 521	3	, 210
	Önlisans	33	49, 21			
	Lisans	41	57, 18			
	Yüksek Lisans	11	71, 27			

H19= Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Erkek kaynaklı engellere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında eğitim durumunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H19 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.4.5 Erkek Kaynaklı Engellere İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, erkeklerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 3 ifadenin işletmede farklı pozisyonlarda görev yapan yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 47: Erkek Kaynaklı Engeller Faktörünün Değişkenleri ile İşletmedeki Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	İşletme Pozisyonu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar erkek meslektaşları ile iletişim kurmakta zorlanmaktadırlar.	Genel Müdür	19	45, 74	3, 540	5	, 617
	Genel Müdür Yrd.	7	58, 50			
	Gece Müdürü	4	66, 88			
	Departman Müdürü	34	57, 04			
	Departman Müdür Yrd.	3	66, 33			
	Departman Şefi	46	59, 92			
Kadın yöneticiler ile iletişim kurmak erkek yöneticiler ile kurmaktan daha zordur.	Genel Müdür	19	57, 05	, 733	5	, 981
	Genel Müdür Yrd.	7	58, 86			
	Gece Müdürü	4	68, 75			
	Departman Müdürü	34	54, 97			
	Departman Müdür Yrd.	3	57, 67			
	Departman Şefi	46	57, 13			
Erkekler kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	Genel Müdür	19	45, 50	6, 512	5	, 260
	Genel Müdür Yrd.	7	46, 93			
	Gece Müdürü	4	80, 62			
	Departman Müdürü	34	57, 53			
	Departman Müdür Yrd.	3	72, 50			
	Departman Şefi	46	59, 83			

H₂₀= Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Erkek kaynaklı engellere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında işletme pozisyonunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H₂₀ hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.5 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen ifadelerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

6.2.5.1 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kişisel tercihlerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 4 ifadenin farklı yaş grubundaki yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 48: Kişisel Tercihler Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Seyahat etmek istememe, uzun çalışma saatleri gibi kişisel tercihler kadınların kariyer ilerlemesini engellemektedir.	18-28	49	60, 32	1, 507	3	, 681
	29-38	35	53, 81			
	39-48	18	58, 56			
	49 ve üstü	11	49, 82			
Turizm sektöründe kadın çalışanlar kariyerlerini etkileyen engelleri kabullenmişlerdir.	18-28	49	54, 42	1, 400	3	, 706
	29-38	35	56, 43			
	39-48	18	59, 53			
	49 ve üstü	11	66, 18			
Kadınlar cam tavanı kırmak için çaba harcarlar.	18-28	49	60, 03	5, 300	3	, 151
	29-38	35	47, 19			
	39-48	18	66, 06			
	49 ve üstü	11	59, 91			
Kadınlar kariyer ilerletmenin gerektirdiği zorlukları göze alamazlar.	18-28	49	57, 70	6, 709	3	, 082
	29-38	35	65, 66			
	39-48	18	46, 08			
	49 ve üstü	11	44, 18			

H21= Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Kişisel tercihlere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında yaşı oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H21 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.5.2 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kişisel tercihlerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 4 ifadenin evli, bekar ve boşanmış yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 49: Kişisel Tercihler Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Seyahat etmek istememe, uzun çalışma saatleri gibi kişisel tercihler kadınların kariyer ilerlemesini engellemektedir.	Evli	57	57, 34	, 014	2	, 993
	Bekar	51	56, 64			
	Boşanmış	5	56, 80			
Turizm sektöründe kadın çalışanlar kariyerlerini etkileyen engelleri kabullenmişlerdir.	Evli	57	58, 24	, 188	2	, 910
	Bekar	51	55, 87			
	Boşanmış	5	54, 40			
Kadınlar cam tavanı kırmak için çaba harcarlar.	Evli	57	53, 92	1, 526	2	, 466
	Bekar	51	59, 24			
	Boşanmış	5	69, 30			
Kadınlar kariyer ilerletmenin gerektirdiği zorlukları göze alamazlar.	Evli	57	58, 08	3, 794	2	, 150
	Bekar	51	58, 41			
	Boşanmış	5	30, 30			

H22= Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Kişisel tercihlere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında medeni durumu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H22 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.5.3 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kişisel tercihlerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 4 ifadenin farklı eğitim durumuna sahip yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 50: Kişisel Tercihler Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Seyahat etmek istememe, uzun çalışma saatleri gibi kişisel tercihler kadınların kariyer ilerlemesini engellemektedir.	Lise	28	60, 64	1, 647	3	, 649
	Önlisans	33	60, 14			
	Lisans	41	52, 21			
	Yüksek Lisans	11	56, 18			
Turizm sektöründe kadın çalışanlar kariyerlerini etkileyen engelleri kabullenmişlerdir.	Lise	28	66, 16	6, 850	3	, 077
	Önlisans	33	46, 94			
	Lisans	41	56, 23			
	Yüksek Lisans	11	66, 73			
Kadınlar cam tavanı kırmak için çaba harcarlar.	Lise	28	61, 93	3, 049	3	, 384
	Önlisans	33	61, 76			
	Lisans	41	51, 29			
	Yüksek Lisans	11	51, 45			
Kadınlar kariyer ilerletmenin gerektirdiği zorlukları göze alamazlar.	Lise	28	51, 73	2, 936	3	, 402
	Önlisans	33	54, 71			
	Lisans	41	59, 04			
	Yüksek Lisans	11	69, 68			

H23= Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir

Kişisel tercihlere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında eğitim durumunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H23 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.5.4 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kişisel tercihlerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 4 ifadenin işlemede farklı pozisyonlarda görev yapan yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 51: Kişisel Tercihler Faktörünün Değişkenleri ile İşletmedeki Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	İşletme Pozisyonu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Seyahat etmek istememe, uzun çalışma saatleri gibi kişisel tercihler kadınların kariyer ilerlemesini engellemektedir.	Genel Müdür	19	63, 03	2, 361	5	, 797
	Genel Müdür Yrd.	7	54, 00			
	Gece Müdürü	4	66, 88			
	Departman Müdürü	34	52, 65			
	Departman Müdür Yrd.	3	44, 00			
	Departman Şefi	46	58, 17			
Turizm sektöründe kadın çalışanlar kariyerlerini etkileyen engelleri kabullenmişlerdir.	Genel Müdür	19	62, 45	7, 495	5	, 186
	Genel Müdür Yrd.	7	63, 07			
	Gece Müdürü	4	44, 88			
	Departman Müdürü	34	64, 51			
	Departman Müdür Yrd.	3	28, 00			
	Departman Şefi	46	51, 22			
Kadınlar cam tavanı kırmak için çaba harcarlar.	Genel Müdür	19	55, 11	3, 695	5	, 594
	Genel Müdür Yrd.	7	65, 86			
	Gece Müdürü	4	69, 38			
	Departman Müdürü	34	50, 18			
	Departman Müdür Yrd.	3	72, 00			
	Departman Şefi	46	59, 42			
Kadınlar kariyer ilerletmenin gerektirdiği zorlukları göze alamazlar.	Genel Müdür	19	45, 21	3, 982	5	, 552
	Genel Müdür Yrd.	7	59, 71			
	Gece Müdürü	4	66, 88			
	Departman Müdürü	34	59, 07			
	Departman Müdür Yrd.	3	71, 50			
	Departman Şefi	46	58, 12			

H24= Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Kişisel tercihlere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında işletme pozisyonunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H24 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.5.5 Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kişisel tercihlerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 4 ifadenin kadın ve erkek yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 52: Kişisel Tercihlerden Kaynaklanan Engelleri Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	AsympSig. (2-tailed)
Seyahat etmek istememe, uzun çalışma saatleri gibi kişisel tercihler kadınların kariyer ilerlemesini engellemektedir.	Kadın	55	60, 20	1419, 000	3130, 000	-1, 048	, 295
	Erkek	58	53, 97				
Turizm sektöründe kadın çalışanlar kariyerlerini etkileyen engelleri kabullenmişlerdir.	Kadın	55	62, 66	1283, 500	2994, 500	-1, 867	, 062
	Erkek	58	51, 63				
Kadınlar cam tavanı kırmak için çaba harcarlar.	Kadın	55	53, 25	1389, 000	2929, 000	-1, 216	, 224
	Erkek	58	60, 55				
Kadınlar kariyer ilerletmenin gerektirdiği zorlukları göze alamazlar.	Kadın	55	70, 50	852, 500	2563, 500	-4, 455	, 000*
	Erkek	58	44, 20				

H25= Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Kişisel tercihlere ilişkin araştırmada yer alan bir değişkenin algılanmasında kadın ve erkekler açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu ifade, “Kadınlar kariyer ilerletmenin gerektirdiği zorlukları göze alamazlar.” ifadesidir ($P < 0.05$). Bu nedenle **H25 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.6 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen ifadelerin demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir.

6.2.6.1 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 2 ifadenin kadın ve erkek yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 53: Kadınlardan Kaynaklanan Engelleri Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	AsympSig. (2-tailed) P
Kadınlar kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	Kadın	55	66, 60	1067, 000	2778, 000	-3, 107	, 002*
	Erkek	58	47, 90				
Kadınlar üst yönetimde kadınsal özelliklerini yitirerek erkeksi davranışlar sergilerler	Kadın	55	67, 81	1000, 500	2711, 500	-3, 528	, 000*
	Erkek	58	46, 75				

H26= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin araştırmada yer alan iki değişkenin algılanmasında kadın ve erkekler açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu ifadeler, “Kadınlar kadın yönetici ile çalışmak istemezler.” ve “Kadınlar üst yönetimde kadınsal özelliklerini yitirerek erkeksi davranışlar sergilerler” ifadeleridir (P<0.05). Bu nedenle **H26 hipotezi kabul edilmiştir.**

6.2.6.2 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 4 ifadenin farklı yaş grubundaki yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 54: Kadınlardan Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	18-28	49	63, 42	7, 085	3	, 069
	29-38	35	58, 87			
	39-48	18	45, 53			
	49 ve üstü	11	41, 23			
Kadınlar üst yönetimde kadınsal özelliklerini yitirerek erkeksi davranışlar sergilerler.	18-28	49	58, 73	1, 579	3	, 664
	29-38	35	54, 39			
	39-48	18	52, 19			
	49 ve üstü	11	65, 45			

H27= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında yaşı oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H₁ hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.6.3 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 4 ifadenin evli, bekar ve boşanmış yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 55: Kadınlardan Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	Evli	57	55, 52	, 346	2	, 841
	Bekar	51	58, 09			
	Boşanmış	5	58, 09			
Kadınlar üst yönetimde kadınsal özelliklerini yitirerek erkeksi davranışlar sergilerler.	Evli	57	56, 17	, 134	2	, 935
	Bekar	51	58, 16			
	Boşanmış	5	54, 70			

H28= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında medeni durumu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H28 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.6.4 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 4 ifadenin farklı eğitim durumuna sahip yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 56: Kadınlardan Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

		N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	Lise	28	50, 25	2, 094	3	, 553
	Önlisans	33	62, 08			
	Lisans	41	57, 60			
	Yüksek Lisans	11	56, 73			
Kadınlar üst yönetimde kadınsal özelliklerini yitirerek erkekse davranışlar sergilerler.	Lise	28	56, 45	2, 309	3	, 511
	Önlisans	33	58, 36			
	Lisans	41	53, 04			
	Yüksek Lisans	11	69, 09			

H29= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında eğitim durumunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H29 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.6.5 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 4 ifadenin işletmede farklı pozisyonlarda görev yapan yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 57: Kadın Engelleri Faktörünün Değişkenleri ile Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	İşletme Pozisyonu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	Genel müdür	19	49, 89	8, 768	5	, 119
	Genel müdür yrd.	7	62, 07			
	Gece müdürü	4	50, 38			
	Departman müdürü	34	47, 19			
	Departman md. yrd	3	71, 17			
	Departman şefi	46	66, 07			
Kadınlar üst yönetimde kadınsal özelliklerini yitirerek erkeksi davranışlar sergilerler.	Genel müdür	19	65, 08	3, 137	5	, 679
	Genel müdür yrd.	7	44, 64			
	Gece müdürü	4	69, 12			
	Departman müdürü	34	55, 51			
	Departman md. yrd	3	61, 17			
	Departman şefi	46	55, 32			

H30= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında işletme pozisyonunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H30 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.6.6 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Ücrete Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 4 ifadenin farklı ücret seviyesine sahip yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 58: Kadınlardan Kaynaklanan Engelleri Faktörünün Değişkenleri ile Ücret Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Ücret	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	501-1500 TL	55	66, 37	9, 592	2	, 008*
	1501-2500 TL	33	45, 83			
	2501 TL ve üstü	25	51, 12			
Kadınlar üst yönetimde kadınsal özelliklerini yitirerek erkeksi davranışlar sergilerler.	501-1500 TL	55	56, 89	, 212	2	, 899
	1501-2500 TL	33	55, 44			
	2501 TL ve üstü	25	59, 30			

H31= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları ücrete göre farklılık göstermektedir.

Kadınlardan kaynaklanan engeller değişkenlerine ilişkin araştırmada yer alan bir değişkenin algılanmasında ücret kategorileri arasında anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. χ^2 (sd=2, n=113) =9, 592 P<0, 05. **Bu nedenle H31 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.6.7 Kadınlardan Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Çocuk Sayısına Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 4 ifadenin farklı çocuk sayısına sahip yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 59: Kadın Engelleri Faktörünün Değişkenleri ile Çocuk Sayısı Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Çocuk Sayısı	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Kadınlar kadın yönetici ile çalışmak istemezler.	Yok	60	64, 01	14, 325	4	, 006*
	1	19	63, 53			
	2	18	41, 72			
	3	13	45, 73			
	4 ve üstü	3	16, 00			
Kadınlar üst yönetimde kadınsal özelliklerini yitirerek erkeksi davranışlar sergilerler.	Yok	60	59, 97	3, 482	4	, 481
	1	19	51, 84			
	2	18	51, 31			
	3	13	63, 58			
	4 ve üstü	3	36, 00			

H32= Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

Kadınlardan kaynaklanan engeller değişkenlerine ilişkin araştırmada yer alan bir değişkenin algılanmasında çocuk sayısı kategorileri arasında anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. χ^2 (sd=4, n=113) =14, 325 P<0, 05. **Bu nedenle H32 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.7 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, örgütlerden kaynaklanan engelleri ölçen ifadelerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

6.2.7.1 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi

Bu bölümde, örgütlerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin farklı yaş grubundaki yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 60: Örgütsel Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Turizm sektöründe üst düzey yöneticiliklerde erkekler daha çok tercih edilmektedir.	18-28	49	58, 34	2, 825	3	, 419
	29-38	35	50, 30			
	39-48	18	61, 03			
	49 ve üstü	11	65, 77			
Turizm sektöründe kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	18-28	49	52, 80	1, 881	3	, 597
	29-38	35	60, 26			
	39-48	18	57, 97			
	49 ve üstü	11	63, 77			
Turizm sektöründe erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	18-28	49	54, 60	3, 025	3	, 388
	29-38	35	54, 41			
	39-48	18	68, 78			
	49 ve üstü	11	56, 64			
İşletmemizde terfi konusunda cinsiyet belirleyici bir unsurdur.	18-28	49	58, 56	3, 101	3	, 376
	29-38	35	50, 23			
	39-48	18	59, 22			
	49 ve üstü	11	67, 95			
Kadınlar terfide önemli olan iş görevlendirmeleri ve eğitim fırsatlarından erkeklere oranla daha az yararlanmaktadırlar.	18-28	49	56, 28	3, 085	3	, 379
	29-38	35	51, 34			
	39-48	18	63, 61			
	49 ve üstü	11	67, 41			
Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerini engellemektedir.	18-28	49	57, 71	1, 652	3	, 648
	29-38	35	51, 89			
	39-48	18	62, 72			
	49 ve üstü	11	60, 73			
Organizasyon içi eğitim programlarından yararlanmada kadın çalışanlar sorun yaşamaktadırlar	18-28	49	57, 41	1, 736	3	, 629
	29-38	35	52, 66			
	39-48	18	64, 58			
	49 ve üstü	11	56, 59			

H33= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel engellere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında yaşlı oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına

göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H33 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.7.2 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Bu bölümde, örgütlerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin evli, bekar ve boşanmış yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 61: Örgütsel Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Turizm sektöründe üst düzey yöneticiliklerde erkekler daha çok tercih edilmektedir.	Evli	57	58, 11	, 145	2	, 930
	Bekar	51	55, 95			
	Boşanmış	5	55, 10			
Turizm sektöründe kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	Evli	57	58, 30	, 465	2	, 793
	Bekar	51	55, 03			
	Boşanmış	5	62, 30			
Turizm sektöründe erkekler terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	Evli	57	60, 17	1, 201	2	, 548
	Bekar	51	53, 50			
	Boşanmış	5	56, 60			
İşletmemizde terfi konusunda cinsiyet belirleyici bir unsurdur.	Evli	57	60, 46	6, 376	2	, 041*
	Bekar	51	56, 46			
	Boşanmış	5	23, 10			
Kadınlar terfide önemli olan iş görevlendirmeleri ve eğitim fırsatlarından erkeklerle oranla daha az yararlanmaktadırlar.	Evli	57	59, 87	5, 424	2	, 066
	Bekar	51	56, 90			
	Boşanmış	5	25, 30			
Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerini engellemektedir.	Evli	57	57, 05	1, 095	2	, 578
	Bekar	51	55, 55			
	Boşanmış	5	71, 20			
Organizasyon içi eğitim programlarından yararlanmada kadın çalışanlar sorun yaşamaktadırlar	Evli	57	55, 71	1, 832	2	, 400
	Bekar	51	59, 99			
	Boşanmış	5	41, 20			

H34= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel engeller değişkenlerine ilişkin araştırmada yer alan bir değişkenin algılanmasında medeni durum kategorileri arasında anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. χ^2 ($sd=2$, $n=113$) = 6, 376, $P<0, 05$. **Bu nedenle H34 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.7.3 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, örgütlerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin farklı eğitim durumuna sahip yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 62: Örgütlerden Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Turizm sektöründe üst düzey yöneticiliklerde erkekler daha çok tercih edilmektedir.	Lise	28	59, 66	4, 390	3	, 222
	Önlisans	33	47, 58			
	Lisans	41	60, 70			
	Yüksek Lisans	11	64, 73			
Turizm sektöründe kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	Lise	28	61, 48	1, 458	3	, 692
	Önlisans	33	52, 70			
	Lisans	41	56, 34			
	Yüksek Lisans	11	60, 95			
Turizm sektöründe erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	Lise	28	58, 96	, 899	3	, 826
	Önlisans	33	52, 70			
	Lisans	41	59, 07			
	Yüksek Lisans	11	57, 18			
İşletmemizde terfi konusunda cinsiyet belirleyici bir unsurdur.	Lise	28	56, 04	7, 074	3	, 070
	Önlisans	33	48, 58			
	Lisans	41	66, 79			
	Yüksek Lisans	11	48, 23			
Kadınlar terfide önemli olan iş görevlendirmeleri ve eğitim fırsatlarından erkeklere oranla daha az yararlanmaktadırlar.	Lise	28	61, 86	6, 819	3	, 078
	Önlisans	33	44, 88			
	Lisans	41	62, 62			
	Yüksek Lisans	11	60, 05			
Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerini engellemektedir.	Lise	28	59, 43	, 254	3	, 968
	Önlisans	33	55, 52			
	Lisans	41	56, 90			
	Yüksek Lisans	11	55, 64			
Organizasyon içi eğitim programlarından yararlanmada kadın çalışanlar sorun yaşamaktadırlar	Lise	28	61, 00	2, 814	3	, 421
	Önlisans	33	49, 55			
	Lisans	41	60, 41			
	Yüksek Lisans	11	56, 45			

H35= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Örgütlerden kaynaklanan engellere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında eğitim durumu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H35 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.7.4 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Eğitim Görülen Alana Göre İncelenmesi

Bu bölümde, örgütlerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin farklı alanlarda eğitim gören yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 63: Örgütlerden Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Görülen Alan Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

			Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Turizm sektöründe üst düzey yöneticiliklerde erkekler daha çok tercih edilmektedir.	Turizm	77	53, 09	3, 799	2	, 150
	İşletme	13	63, 54			
	Diğer	23	66, 39			
Turizm sektöründe kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	Turizm	77	60, 29	2, 808	2	, 246
	İşletme	13	49, 42			
	Diğer	23	50, 26			
Turizm sektöründe erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	Turizm	77	54, 53	4, 035	2	, 133
	İşletme	13	51, 12			
	Diğer	23	68, 61			
İşletmemizde terfi konusunda cinsiyet belirleyici bir unsurdur.	Turizm	77	52, 47	16, 565	2	, 000*
	İşletme	13	42, 62			
	Diğer	23	80, 28			
Kadınlar terfide önemli olan iş görevlendirmeleri ve eğitim fırsatlarından erkeklere oranla daha az yararlanmaktadırlar.	Turizm	77	55, 26	7, 507	2	, 023*
	İşletme	13	42, 35			
	Diğer	23	71, 11			
Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerini engellemektedir.	Turizm	77	54, 40	6, 106	2	, 047*
	İşletme	13	47, 54			
	Diğer	23	71, 04			
Organizasyon içi eğitim programlarından yararlanmada kadın çalışanlar sorun yaşamaktadırlar	Turizm	77	52, 55	6, 983	2	, 030*
	İşletme	13	56, 46			
	Diğer	23	72, 22			

H36= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim görülen alana göre farklılık göstermektedir.

Örgütlerden kaynaklanan engellere ilişkin araştırmada yer alan dört ifadenin algılanmasında eğitim görülen alan açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu ifadeler, “İşletmemizde terfi konusunda cinsiyet belirleyici bir unsurdur.”, “Kadınlar terfide önemli olan iş görevlendirmeleri ve eğitim fırsatlarından erkeklere oranla daha az yararlanmaktadırlar.”, “Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerini engellemektedir.” ve “Organizasyon içi eğitim programlarından yararlanmada kadın

çalışanlar sorun yaşamaktadırlar.” ifadeleridir ($P<0.05$). Bu nedenle **H36 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.7.5 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, örgütlerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin işletmede farklı pozisyonlarda görev yapan yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal-Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 64: Örgütlerden Kaynaklanan Engeller Faktörünün Değişkenleri ile Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Pozisyon	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp . Sig
Turizm sektöründe üst düzey yöneticiliklerde erkekler daha çok tercih edilmektedir.	Genel müdür	19	65,00	2,658	5	,752
	Genel müdür yrd.	7	55,64			
	Gece müdürü	4	67,62			
	Departman müdürü	34	55,81			
	Departman mdr. Yrd.	3	41,83			
	Departman şefi	46	54,85			
Turizm sektöründe kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	Genel müdür	19	50,32	2,419	5	,789
	Genel müdür yrd.	7	50,21			
	Gece müdürü	4	61,62			
	Departman müdürü	34	62,32			
	Departman mdr. Yrd.	3	53,50			
	Departman şefi	46	56,68			
Turizm sektöründe erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	Genel müdür	19	68,16	3,734	5	,588
	Genel müdür yrd.	7	57,86			
	Gece müdürü	4	64,12			
	Departman müdürü	34	55,24			
	Departman mdr. Yrd.	3	43,00			
	Departman şefi	46	53,86			
İşletmemizde terfi konusunda cinsiyet belirleyici bir unsurdur.	Genel müdür	19	67,05	6,218	5	,286
	Genel müdür yrd.	7	59,00			
	Gece müdürü	4	84,25			
	Departman müdürü	34	51,99			
	Departman mdr. Yrd.	3	59,33			
	Departman şefi	46	53,73			
Kadınlar terfide önemli olan iş görevlendirmeleri ve eğitim fırsatlarından erkeklere oranla daha az yararlanmaktadırlar.	Genel müdür	19	62,55	3,100	5	,685
	Genel müdür yrd.	7	56,43			
	Gece müdürü	4	74,12			
	Departman müdürü	34	57,35			
	Departman mdr. Yrd.	3	38,50			
	Departman şefi	46	54,25			
Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerini engellemektedir.	Genel müdür	19	52,79	3,655	5	,600
	Genel müdür yrd.	7	43,29			
	Gece müdürü	4	77,25			
	Departman müdürü	34	56,24			
	Departman mdr. Yrd.	3	65,33			
	Departman şefi	46	59,09			
Organizasyon içi eğitim programlarından yararlanmada kadın çalışanlar sorun yaşamaktadırlar	Genel müdür	19	59,63	2,142	5	,829
	Genel müdür yrd.	7	60,29			
	Gece müdürü	4	59,75			
	Departman müdürü	34	61,06			
	Departman mdr. Yrd.	3	62,17			
	Departman şefi	46	51,84			

H37= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Örgütlerden kaynaklanan engellere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında işletme pozisyonunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H37 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.7.6 Örgütlerden Kaynaklanan Engellere İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Bu bölümde, örgütlerden kaynaklanan engellere ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin kadın ve erkek yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 65: Örgütlerden Kaynaklanan Engelleri Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	AsympSig. (2-tailed)
Turizm sektöründe üst düzey yöneticiliklerde erkekler daha çok tercih edilmektedir.	Kadın	55	55, 21	1496, 500	3036, 500	-, 589	, 556
	Erkek	58	58, 70				
Turizm sektöründe kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	Kadın	55	62, 06	1316, 500	3027, 500	-1, 714	, 086
	Erkek	58	52, 20				
Turizm sektöründe erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.	Kadın	55	50, 45	1234, 500	2774, 500	-2, 149	, 032*
	Erkek	58	63, 22				
İşletmemizde terfi konusunda cinsiyet belirleyici bir unsurdur.	Kadın	55	54, 49	1457, 000	2997, 000	-, 817	, 414
	Erkek	58	59, 38				
Kadınlar terfide önemli olan iş görevlendirmeleri ve eğitim fırsatlarından erkeklere oranla daha az yararlanmaktadırlar.	Kadın	55	52, 44	1344, 000	2884, 000	-1, 484	, 138
	Erkek	58	61, 33				
Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerini engellemektedir.	Kadın	55	46, 67	1027, 000	2567, 000	-3, 350	, 001*
	Erkek	58	66, 79				
Organizasyon içi eğitim programlarından yararlanmada kadın çalışanlar sorun yaşamaktadırlar	Kadın	55	58, 91	1490, 000	3201, 000	-, 631	, 528
	Erkek	58	55, 19				

H38= Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Örgütlerden kaynaklanan engellere ilişkin araştırmada yer alan iki değişkenin algılanmasında kadın ve erkekler açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu ifadeler, “Turizm sektöründe erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.” ve “Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerini engellemektedir.” ifadeleridir ($P<0.05$). Bu nedenle **H38 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.8 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, cinsiyet ayrımcılığını ölçen ifadelerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

6.2.8.1 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Bu bölümde, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin kadın ve erkek yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 66: Cinsiyet Ayrımcılığı Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp Sig. (2-tailed)
Turizm sektöründe kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	Kadın	55	51, 41	1287, 500	2827, 500	-1, 822	, 068
	Erkek	58	62, 30				
Turizm sektöründe kadınlar terfi sürecinde cinsiyetinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar.	Kadın	55	45, 02	936, 000	2476, 000	-3, 909	, 000*
	Erkek	58	68, 36				
Turizm sektöründe kadınlar aynı konumdaki erkeklere göre daha düşük ücret almaktadır.	Kadın	55	49, 73	1195, 000	2735, 000	-2, 378	, 017*
	Erkek	58	63, 90				
Astlar kadın yönetici ile çalışmaktan hoşnut olmaz.	Kadın	55	58, 71	1501, 000	3212, 000	-, 556	, 578
	Erkek	58	55, 38				
Kadınlar terfi konusunda eşitsizlik yaşamaktadır.	Kadın	55	48, 79	1143, 500	2683, 500	-2, 658	, 008*
	Erkek	58	64, 78				
İşletmede kadın yöneticiler astları tarafından dikkate alınmazlar.	Kadın	55	63, 14	1257, 500	2968, 500	-2, 028	, 043*
	Erkek	58	51, 18				
Kadın çalışanlar yükselmek için erkek meslektaşlarına oranla daha çok alışmak ve daha uzun süre beklemek zorundadırlar.	Kadın	55	50, 44	1234, 000	2774, 000	-2, 143	, 032*
	Erkek	58	63, 22				

H39= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin araştırmada yer alan beş değişkenin algılanmasında kadın ve erkekler açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur. ($P < 0.05$). Bu nedenle **H39 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.8.2 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Bu bölümde, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin evli, bekar ve boşanmış yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 67: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Turizm sektöründe kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	Evli	57	59, 35	, 656	2	, 720
	Bekar	51	54, 39			
	Boşanmış	5	56, 80			
Turizm sektöründe kadınlar terfi sürecinde cinsiyetinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar.	Evli	57	59, 61	3, 331	2	, 189
	Bekar	51	56, 47			
	Boşanmış	5	32, 70			
Turizm sektöründe kadınlar aynı konumdaki erkeklere göre daha düşük ücret almaktadır.	Evli	57	56, 09	, 658	2	, 720
	Bekar	51	58, 92			
	Boşanmış	5	47, 80			
Astlar kadın yönetici ile çalışmaktan hoşnut olmaz.	Evli	57	59, 11	, 730	2	, 694
	Bekar	51	55, 49			
	Boşanmış	5	48, 40			
Kadınlar terfi konusunda eşitsizlik yaşamaktadır.	Evli	57	60, 30	1, 225	2	, 542
	Bekar	51	53, 61			
	Boşanmış	5	54, 00			
İşletmede kadın yöneticiler astları tarafından dikkate alınmazlar.	Evli	57	59, 36	2, 175	2	, 337
	Bekar	51	56, 22			
	Boşanmış	5	38, 10			
Kadın çalışanlar yükselebilmek için erkek meslektaşlarına oranla daha çok alışmak ve daha uzun süre beklemek zorundadırlar.	Evli	57	56, 04	, 133	2	, 936
	Bekar	51	57, 76			
	Boşanmış	5	60, 20			

H40= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında medeni durumu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H40 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.8.3 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi

Bu bölümde, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin farklı yaş grubundaki yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 68: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Turizm sektöründe kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	18-28	49	61, 55	6, 946	3	, 074
	29-38	35	45, 34			
	39-48	18	64, 44			
	49 ve üstü	11	61, 64			
Turizm sektöründe kadınlar terfi sürecinde cinsiyetinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar.	18-28	49	59, 45	7, 606	3	, 055
	29-38	35	45, 73			
	39-48	18	69, 06			
	49 ve üstü	11	62, 23			
Turizm sektöründe kadınlar aynı konumdaki erkeklere göre daha düşük ücret almaktadır.	18-28	49	55, 71	, 666	3	, 881
	29-38	35	56, 13			
	39-48	18	62, 56			
	49 ve üstü	11	56, 41			
Astlar kadın yönetici ile çalışmaktan hoşnut olmaz.	18-28	49	59, 12	, 719	3	, 869
	29-38	35	53, 61			
	39-48	18	56, 06			
	49 ve üstü	11	59, 86			
Kadınlar terfi konusunda eşitsizlik yaşamaktadır.	18-28	49	53, 32	6, 382	3	, 094
	29-38	35	52, 83			
	39-48	18	62, 50			
	49 ve üstü	11	77, 68			
İşletmede kadın yöneticiler astları tarafından dikkate alınmazlar.	18-28	49	57, 08	, 593	3	, 898
	29-38	35	59, 64			
	39-48	18	53, 08			
	49 ve üstü	11	54, 64			
Kadın çalışanlar yükselebilmek için erkek meslektaşlarına oranla daha çok alışmak ve daha uzun süre beklemek zorundadırlar.	18-28	49	58, 72	1, 535	3	, 674
	29-38	35	52, 10			
	39-48	18	57, 50			
	49 ve üstü	11	64, 09			

H41= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında yaşı oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H41 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.8.4 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin farklı eğitim durumuna sahip yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 69: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Eğitim	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Turizm sektöründe kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	Lise	28	63, 48	4, 659	3	, 199
	Önlisans	33	47, 24			
	Lisans	41	59, 76			
	Yüksek Lisans	11	59, 50			
Turizm sektöründe kadınlar terfi sürecinde cinsiyetinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar.	Lise	28	62, 55	1, 764	3	, 623
	Önlisans	33	51, 77			
	Lisans	41	57, 17			
	Yüksek Lisans	11	57, 91			
Turizm sektöründe kadınlar aynı konumdaki erkeklere göre daha düşük ücret almaktadır.	Lise	28	61, 16	, 729	3	, 866
	Önlisans	33	54, 39			
	Lisans	41	56, 27			
	Yüksek Lisans	11	56, 95			
Astlar kadın yönetici ile çalışmaktan hoşnut olmaz.	Lise	28	58, 55	6, 114	3	, 106
	Önlisans	33	51, 23			
	Lisans	41	54, 95			
	Yüksek Lisans	11	78, 00			
Kadınlar terfi konusunda eşitsizlik yaşamaktadır.	Lise	28	59, 23	2, 748	3	, 432
	Önlisans	33	50, 36			
	Lisans	41	58, 05			
	Yüksek Lisans	11	67, 32			
İşletmede kadın yöneticiler astları tarafından dikkate alınmazlar.	Lise	28	58, 57	4, 430	3	, 219
	Önlisans	33	48, 00			
	Lisans	41	60, 48			
	Yüksek Lisans	11	67, 05			
Kadın çalışanlar yükselmek için erkek meslektaşlarına oranla daha çok alışmak ve daha uzun süre beklemek zorundadırlar.	Lise	28	63, 41	3, 093	3	, 377
	Önlisans	33	49, 50			
	Lisans	41	58, 59			
	Yüksek Lisans	11	57, 27			

H42= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında eğitim durumunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H42 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.8.5 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Eğitim Görülen Alana Göre İncelenmesi

Bu bölümde, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin farklı alanlarda eğitim gören yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 70: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Görülen Alan Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Eğitim Görülen Alan	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Turizm sektöründe kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	Turizm	77	53, 24	4, 524	2	, 104
	İşletme	13	57, 54			
	Diğer	23	69, 28			
Turizm sektöründe kadınlar terfi sürecinde cinsiyetinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar.	Turizm	77	53, 32	8, 958	2	, 011*
	İşletme	13	48, 08			
	Diğer	23	74, 37			
Turizm sektöründe kadınlar aynı konumdaki erkeklere göre daha düşük ücret almaktadır.	Turizm	77	52, 90	10, 183	2	, 006*
	İşletme	13	48, 38			
	Diğer	23	75, 59			
Astlar kadın yönetici ile çalışmaktan hoşnut olmaz.	Turizm	77	55, 75	1, 737	2	, 420
	İşletme	13	51, 42			
	Diğer	23	64, 33			
Kadınlar terfi konusunda eşitsizlik yaşamaktadır.	Turizm	77	52, 91	8, 587	2	, 014*
	İşletme	13	50, 50			
	Diğer	23	74, 37			
İşletmede kadın yöneticiler astları tarafından dikkate alınmazlar.	Turizm	77	55, 45	2, 384	2	, 304
	İşletme	13	51, 00			
	Diğer	23	65, 57			
Kadın çalışanlar yükselebilmek için erkek meslektaşlarına oranla daha çok alışmak ve daha uzun süre beklemek zorundadırlar.	Turizm	77	54, 01	8, 555	2	, 014*
	İşletme	13	45, 62			
	Diğer	23	73, 46			

H43= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim görülen alana göre farklılık göstermektedir. Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin araştırmada yer alan dört değişkenin algılanmasında eğitim görülen alan açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($P<0.05$). Bu nedenle **H43 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.8.6 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin işletmede farklı pozisyonlarda görev yapan yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 71: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	İşletme Pozisyonu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Turizm sektöründe kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	Genel müdür	19	62,39	4,719	5	,451
	Genel müdür yrd.	7	65,57			
	Gece müdürü	4	78,12			
	Departman müdürü	34	53,87			
	Departman mdr. Yrd.	3	35,00			
	Departman şefi	46	55,38			
Turizm sektöründe kadınlar terfi sürecinde cinsiyetinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar.	Genel müdür	19	64,29	3,960	5	,555
	Genel müdür yrd.	7	61,93			
	Gece müdürü	4	76,50			
	Departman müdürü	34	51,26			
	Departman mdr. Yrd.	3	50,17			
	Departman şefi	46	56,23			
Turizm sektöründe kadınlar aynı konumdaki erkeklere göre daha düşük ücret almaktadır.	Genel müdür	19	61,37	4,620	5	,464
	Genel müdür yrd.	7	49,36			
	Gece müdürü	4	85,25			
	Departman müdürü	34	57,99			
	Departman mdr. Yrd.	3	53,33			
	Departman şefi	46	53,41			
Astlar kadın yönetici ile çalışmaktan hoşnut olmaz.	Genel müdür	19	53,29	,583	5	,989
	Genel müdür yrd.	7	52,71			
	Gece müdürü	4	54,50			
	Departman müdürü	34	58,15			
	Departman mdr. Yrd.	3	61,33			
	Departman şefi	46	58,27			
Kadınlar terfi konusunda eşitsizlik yaşamaktadır.	Genel müdür	19	67,18	8,291	5	,141
	Genel müdür yrd.	7	73,50			
	Gece müdürü	4	82,00			
	Departman müdürü	34	50,99			
	Departman mdr. Yrd.	3	50,67			
	Departman şefi	46	52,97			
İşletmede kadın yöneticiler astları tarafından dikkate alınmazlar.	Genel müdür	19	48,13	8,165	5	,147
	Genel müdür yrd.	7	42,71			
	Gece müdürü	4	72,50			
	Departman müdürü	34	64,51			
	Departman mdr. Yrd.	3	30,00			
	Departman şefi	46	57,70			
Kadın çalışanlar yükselmek için erkek meslektaşlarına oranla daha çok alışmak ve daha uzun süre beklemek zorundadırlar.	Genel müdür	19	64,50	5,185	5	,394
	Genel müdür yrd.	7	40,79			
	Gece müdürü	4	68,88			
	Departman müdürü	34	57,40			
	Departman mdr. Yrd.	3	77,33			
	Departman şefi	46	53,72			

H44= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında işletme pozisyonunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H44 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.8.7 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin İfadelerin Çocuk Sayısına Göre İncelenmesi

Bu bölümde, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin olarak oluşturulan 7 ifadenin farklı çocuk sayısına sahip yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 72: Cinsiyet Ayrımcılığı Faktörünün Değişkenleri ile Çocuk Sayısı Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Çocuk Sayısı	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig
Turizm sektöründe kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	Yok	60	58, 89	12, 409	4	, 015*
	1	19	35, 39			
	2	18	67, 89			
	3	13	60, 23			
	4ve üstü	3	76, 67			
Turizm sektöründe kadınlar terfi sürecinde cinsiyetinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar.	Yok	60	56, 66	6, 137	4	, 189
	1	19	43, 24			
	2	18	67, 39			
	3	13	61, 96			
	4ve üstü	3	67, 17			
Turizm sektöründe kadınlar aynı konumdaki erkeklere göre daha düşük ücret almaktadır.	Yok	60	57, 98	7, 437	4	, 115
	1	19	41, 50			
	2	18	65, 31			
	3	13	58, 35			
	4ve üstü	3	79, 83			
Astlar kadın yönetici ile çalışmaktan hoşnut olmaz.	Yok	60	56, 75	2, 901	4	, 575
	1	19	60, 95			
	2	18	63, 36			
	3	13	46, 38			
	4ve üstü	3	44, 83			
Kadınlar terfi konusunda eşitsizlik yaşamaktadır.	Yok	60	54, 72	9, 779	4	, 044*
	1	19	46, 42			
	2	18	56, 56			
	3	13	77, 62			
	4ve üstü	3	83, 00			
İşletmede kadın yöneticiler astları tarafından dikkate alınmazlar.	Yok	60	57, 80	, 544	4	, 969
	1	19	54, 47			
	2	18	58, 03			
	3	13	58, 04			
	4ve üstü	3	46, 33			
Kadın çalışanlar yükselebilmek için erkek meslektaşlarına oranla daha çok alışmak ve daha uzun süre beklemek zorundadırlar.	Yok	60	56, 64	6, 357	4	, 174
	1	19	42, 79			
	2	18	64, 75			
	3	13	67, 08			
	4ve üstü	3	64, 00			

H45= Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin araştırmada yer alan iki değişkenin algılanmasında sahip olunan çocuk sayısı açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu ifadeler, “Turizm sektöründe kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.” ve “Kadınlar terfi konusunda eşitsizlik yaşamaktadır.” ifadeleridir ($P<0.05$). Bu nedenle **H45 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.9 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, stereotipleri ölçen ifadelerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

6.2.9.1 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Bu bölümde, stereotiplere ilişkin olarak oluşturulan 9 ifadenin kadın ve erkek yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 73: Stereotipleri (Toplumsal Önyargılar) Ölçen Değişkenler ile Cinsiyet Değişkeninin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Kadınların başarı motivasyonları düşüktür.	Kadın	55	71, 33	807, 000	2518, 000	-4, 747	, 000*
	Erkek	58	43, 41				
Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için gereken eğitim ve deneyime sahip değildir.	Kadın	55	66, 55	1069, 500	2780, 500	-3, 207	, 001*
	Erkek	58	47, 94				
Kadınlar mantıklı karar vermezler veya karar almada zayıftırlar.	Kadın	55	69, 12	928, 500	2639, 500	-4, 049	, 000*
	Erkek	58	45, 51				
Kadınlar üst düzey yöneticilikte başarılı olabilmek için gereken özelliklere erkekler kadar sahip değildirler.	Kadın	55	71, 91	775, 000	2486, 000	-4, 956	, 000*
	Erkek	58	42, 86				
Kadınlar turizm sektörünün güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	Kadın	55	71, 48	798, 500	2509, 500	-4, 747	, 000*
	Erkek	58	43, 27				
Kadınlar daha duygusal olduklarından, üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	Kadın	55	67, 47	1019, 000	2730, 000	-3, 462	, 001*
	Erkek	58	47, 07				
Kadınlar kariyerlerine yeterince bağlı değildirler.	Kadın	55	69, 63	900, 500	2611, 500	-4, 182	, 000*
	Erkek	58	45, 03				
Kadın yöneticiler organizasyon başarısına katkıda erkek yöneticilerden daha düşük performans gösterirler.	Kadın	55	69, 05	932, 000	2643, 000	-4, 076	, 000*
	Erkek	58	45, 57				
Kadınların liderlik özellikleri yetersizdir.	Kadın	55	71, 19	814, 500	2525, 500	-4, 772	, 000*
	Erkek	58	43, 54				

H46= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Stereotiplere ilişkin araştırmada yer alan tüm değişkenlerin algılanmasında kadın ve erkekler açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($P < 0.05$). Bu nedenle **H46 hipotezi kabul edilmiştir.**

6.2.9.2 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Yaşa Göre İncelenmesi

Bu bölümde, stereotiplere ilişkin olarak oluşturulan 9 ifadenin farklı yaş grubundaki yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 74: Stereotipler Faktörünün Değişkenleri ile Yaş Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Kadınların başarı motivasyonları düşüktür.	18-28	49	55, 90	5, 101	3	, 165
	29-38	35	65, 41			
	39-48	18	45, 64			
	49 ve st	11	53, 73			
Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için gereken eğitim ve deneyime sahip değillerdir.	18-28	49	58, 36	, 566	3	, 904
	29-38	35	57, 87			
	39-48	18	52, 22			
	49 ve st	11	56, 00			
Kadınlar mantıklı karar vermezler veya karar almada zayıftırlar.	18-28	49	59, 91	6, 527	3	, 089
	29-38	35	62, 40			
	39-48	18	40, 89			
	49 ve st	11	53, 23			
Kadınlar st düzey yöneticilikte başarılı olabilmek için gereken özelliklere erkekler kadar sahip değildirler.	18-28	49	58, 30	6, 085	3	, 108
	29-38	35	64, 46			
	39-48	18	64, 46			
	49 ve st	11	49, 50			
Kadınlar turizm sektörünün güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	18-28	49	58, 43	, 880	3	, 830
	29-38	35	58, 43			
	39-48	18	51, 50			
	49 ve st	11	53, 77			
Kadınlar daha duygusal olduklarından, üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	18-28	49	55, 54	3, 858	3	, 277
	29-38	35	64, 80			
	39-48	18	48, 28			
	49 ve st	11	52, 95			
Kadınlar kariyerlerine yeterince bağlı değildirler.	18-28	49	56, 40	3, 536	3	, 316
	29-38	35	64, 00			
	39-48	18	47, 97			
	49 ve st	11	52, 18			
Kadın yöneticiler organizasyon başarısına katkıda erkek yöneticilerden daha düşük performans gösterirler.	18-28	49	59, 77	6, 558	3	, 087
	29-38	35	62, 84			
	39-48	18	41, 75			
	49 ve st	11	51, 05			
Kadınların liderlik özellikleri yetersizdir.	18-28	49	56, 85	2, 087	3	, 554
	29-38	35	61, 77			
	39-48	18	48, 97			
	49 ve st	11	55, 64			

H47= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşı göre farklılık göstermektedir.

Stereotiplere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında yaşı oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H47 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.9.3 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Bu bölümde, stereotiplere ilişkin olarak oluşturulan 9 ifadenin evli, bekar ve boşanmış yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 75: Stereotipler Faktörünün Değişkenleri ile Medeni Durum Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Kadınların başarı motivasyonları düşüktür.	Evli	57	59, 92	1, 527	2	, 466
	Bekar	51	54, 97			
	Boşanmış	5	44, 40			
Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için gereken eğitim ve deneyime sahip değillerdir.	Evli	57	58, 39	, 929	2	, 628
	Bekar	51	56, 67			
	Boşanmış	5	44, 60			
Kadınlar mantıklı karar vermezler veya karar almada zayıftırlar.	Evli	57	56, 53	1, 836	2	, 399
	Bekar	51	59, 23			
	Boşanmış	5	39, 70			
Kadınlar üst düzey yöneticilikte başarılı olabilmek için gereken özelliklere erkekler kadar sahip değildirler.	Evli	57	39, 70	4, 826	2	, 090
	Bekar	51	57, 37			
	Boşanmış	5	27, 40			
Kadınlar turizm sektörünün güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	Evli	57	59, 00	2, 218	2	, 330
	Bekar	51	56, 72			
	Boşanmış	5	37, 10			
Kadınlar daha duygusal olduklarından, üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	Evli	57	60, 70	4, 350	2	, 114
	Bekar	51	55, 40			
	Boşanmış	5	31, 10			
Kadınlar kariyerlerine yeterince bağlı değildirler.	Evli	57	60, 26	2, 531	2	, 282
	Bekar	51	55, 16			
	Boşanmış	5	38, 60			
Kadın yöneticiler organizasyon başarısına katkıda erkek yöneticilerden daha düşük performans gösterirler.	Evli	57	57, 00	6, 264	2	, 044*
	Bekar	51	60, 21			
	Boşanmış	5	24, 30			
Kadınların liderlik özellikleri yetersizdir.	Evli	57	58, 38	1, 658	2	, 437
	Bekar	51	57, 14			
	Boşanmış	5	39, 90			

H48= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Stereotipler değişkenlerine ilişkin araştırmada yer alan bir değişkenin algılanmasında medeni durum kategorileri arasında anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. χ^2 (sd=2, n=113) =6, 264, P<0, 05. **Bu nedenle H48 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.2.9.4 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, stereotiplere ilişkin olarak oluşturulan 9 ifadenin farklı eğitim durumuna sahip yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 76: Stereotipler Faktörünün Değişkenleri ile Eğitim Durumu Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Kadınların başarı motivasyonları düşüktür.	Lise	28	48, 18	6, 869	3	, 076
	Önlisans	33	52, 53			
	Lisans	41	62, 46			
	Yüksek Lisans	11	72, 50			
Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için gereken eğitim ve deneyime sahip değildir.	Lise	28	56, 29	, 204	3	, 977
	Önlisans	33	56, 64			
	Lisans	41	56, 72			
	Yüksek Lisans	11	60, 95			
Kadınlar mantıklı karar vermezler veya karar almada zayıftırlar.	Lise	28	50, 36	1, 959	3	, 581
	Önlisans	33	59, 73			
	Lisans	41	59, 91			
	Yüksek Lisans	11	54, 86			
Kadınlar üst düzey yöneticilikte başarılı olabilmek için gereken özelliklere erkekler kadar sahip değildirler.	Lise	28	56, 00	1, 205	3	, 752
	Önlisans	33	52, 85			
	Lisans	41	60, 67			
	Yüksek Lisans	11	58, 32			
Kadınlar turizm sektörünün güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	Lise	28	56, 91	1, 457	3	, 692
	Önlisans	33	53, 24			
	Lisans	41	57, 56			
	Yüksek Lisans	11	66, 41			
Kadınlar daha duygusal olduklarından, üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	Lise	28	53, 02	2, 007	3	, 571
	Önlisans	33	53, 27			
	Lisans	41	61, 30			
	Yüksek Lisans	11	62, 27			
Kadınlar kariyerlerine yeterince bağlı değildirler.	Lise	28	53, 68	1, 988	3	, 575
	Önlisans	33	53, 95			
	Lisans	41	58, 95			
	Yüksek Lisans	11	67, 32			

Tablo 76'nın devamı

Kadın yöneticiler organizasyon başarısına katkıda erkek yöneticilerden daha düşük performans gösterirler.	Lise	28	55, 46	1, 701	3	, 637
	Önlisans	33	52, 26			
	Lisans	41	61, 16			
	Yüksek Lisans	11	59, 64			
Kadınların liderlik özellikleri yetersizdir.	Lise	28	55, 34	1, 187	3	, 756
	Önlisans	33	53, 20			
	Lisans	41	60, 23			
	Yüksek Lisans	11	60, 59			

H49= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Stereotiplere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında eğitim durumunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H49 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.9.5 Stereotiplere İlişkin İfadelerin İşletme Pozisyonuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde, stereotiplere ilişkin olarak oluşturulan 9 ifadenin işletmede farklı pozisyonlarda görev yapan yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 77: Stereotipler Faktörü ile Pozisyon Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	İşletme Pozisyonu	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Kadınların başarı motivasyonları düşüktür.	Genel Müdür	19	51, 87	2, 486	5	, 779
	Genel M. Yrd.	7	62, 29			
	Gece Müdürü	4	77, 00			
	Departman Müdürü	34	55, 44			
	Departman M. Yrd.	3	60, 50			
	Departman Şefi	46	57, 50			
Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için gereken eğitim ve deneyime sahip değildir.	Genel Müdür	19	55, 21	2, 955	5	, 707
	Genel M. Yrd.	7	64, 71			
	Gece Müdürü	4	54, 38			
	Departman Müdürü	34	59, 63			
	Departman M. Yrd.	3	79, 17			
	Departman Şefi	46	53, 40			
Kadınlar mantıklı karar vermezler veya karar almada zayıftırlar.	Genel Müdür	19	53, 61	4, 303	5	, 507
	Genel M. Yrd.	7	49, 00			
	Gece Müdürü	4	60, 62			
	Departman Müdürü	34	56, 22			
	Departman M. Yrd.	3	90, 50			
	Departman Şefi	46	57, 70			

Tablo 77'nin devamı

Kadınlar üst düzey yöneticilikte başarılı olabilmek için gereken özelliklere erkekler kadar sahip değildirler.	Genel Müdür	19	47, 13	2, 925	5	, 712
	Genel M. Yrd.	7	53, 21			
	Gece Müdürü	4	53, 12			
	Departman Müdürü	34	60, 62			
	Departman M. Yrd.	3	66, 00			
	Departman Şefi	46	58, 73			
Kadınlar turizm sektörünün güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	Genel Müdür	19	51, 37	2, 709	5	, 745
	Genel M. Yrd.	7	54, 07			
	Gece Müdürü	4	53, 38			
	Departman Müdürü	34	64, 19			
	Departman M. Yrd.	3	57, 00			
	Departman Şefi	46	54, 77			
Kadınlar daha duygusal olduklarından, üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	Genel Müdür	19	55, 63	1, 863	5	, 868
	Genel M. Yrd.	7	59, 86			
	Gece Müdürü	4	67, 25			
	Departman Müdürü	34	60, 82			
	Departman M. Yrd.	3	62, 67			
	Departman Şefi	46	53, 04			
Kadınlar kariyerlerine yeterince bağlı değildirler.	Genel Müdür	19	51, 87	1, 902	5	, 863
	Genel M. Yrd.	7	50, 21			
	Gece Müdürü	4	66, 50			
	Departman Müdürü	34	58, 94			
	Departman M. Yrd.	3	70, 50			
	Departman Şefi	46	57, 01			
Kadın yöneticiler organizasyon başarısına katkıda erkek yöneticilerden daha düşük performans gösterirler.	Genel Müdür	19	48, 21	2, 606	5	, 760
	Genel M. Yrd.	7	51, 36			
	Gece Müdürü	4	62, 25			
	Departman Müdürü	34	57, 60			
	Departman M. Yrd.	3	65, 17			
	Departman Şefi	46	60, 05			
Kadınların liderlik özellikleri yetersizdir.	Genel Müdür	19	51, 68	5, 096	5	, 404
	Genel M. Yrd.	7	50, 93			
	Gece Müdürü	4	49, 12			
	Departman Müdürü	34	60, 37			
	Departman M. Yrd.	3	90, 50			
	Departman Şefi	46	56, 13			

H50= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Stereotiplere ilişkin araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında işletme pozisyonunu oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). **Bu nedenle H50 hipotezi reddedilmiştir.**

6.2.9.6 Stereotiplere İlişkin İfadelerin Ücrete Göre İncelenmesi

Bu bölümde, stereotiplere ilişkin olarak oluşturulan 9 ifadenin farklı ücret seviyesindeki yöneticiler tarafından nasıl algılandığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir.

Tablo 78: Stereotipler Faktörünün Değişkenleri ile Ücret Değişkeninin Kruskal Wallis H Test Sonuçları

	Ücret	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Kadınların başarı motivasyonları düşüktür.	501-1500 TL	55	61, 15	2, 040	2	, 361
	1501-2500 TL	33	54, 47			
	2501 TL ve üstü	25	51, 22			
Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için gereken eğitim ve deneyime sahip değildirler.	501-1500 TL	55	58, 97	2, 606	2	, 272
	1501-2500 TL	33	60, 32			
	2501 TL ve üstü	25	48, 28			
Kadınlar mantıklı karar vermezler veya karar almada zayıftırlar.	501-1500 TL	55	64, 57	8, 924	2	, 012*
	1501-2500 TL	33	55, 44			
	2501 TL ve üstü	25	42, 40			
Kadınlar üst düzey yöneticilikte başarılı olabilmek için gereken özelliklere erkekler kadar sahip değildirler.	501-1500 TL	55	63, 67	6, 504	2	, 039*
	1501-2500 TL	33	55, 15			
	2501 TL ve üstü	25	44, 76			
Kadınlar turizm sektörünün güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	501-1500 TL	55	58, 61	, 967	2	, 617
	1501-2500 TL	33	58, 47			
	2501 TL ve üstü	25	51, 52			
Kadınlar daha duygusal olduklarından, üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	501-1500 TL	55	60, 63	2, 045	2	, 360
	1501-2500 TL	33	56, 35			
	2501 TL ve üstü	25	49, 88			
Kadınlar kariyerlerine yeterince bağlı değildirler.	501-1500 TL	55	62, 55	5, 590	2	, 061
	1501-2500 TL	33	57, 06			
	2501 TL ve üstü	25	44, 72			
Kadın yöneticiler organizasyon başarısına katkıda erkek yöneticilerden daha düşük performans gösterirler.	501-1500 TL	55	65, 16	9, 737	2	, 008*
	1501-2500 TL	33	54, 35			
	2501 TL ve üstü	25	42, 54			
Kadınların liderlik özellikleri yetersizdir.	501-1500 TL	55	62, 40	4, 338	2	, 114
	1501-2500 TL	33	55, 47			
	2501 TL ve üstü	25	47, 14			

H51= Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları ücrete göre farklılık göstermektedir.

Stereotiplere ilişkin araştırmada yer alan üç değişkenin algılanmasında ücret açısından anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu ifadeler, “Kadınlar mantıklı karar vermezler veya karar almada zayıftırlar.” “Kadınlar üst düzey yöneticilikte başarılı olabilmek için gereken özelliklere erkekler kadar sahip değildirler.” “Kadın yöneticiler organizasyon başarısına katkıda erkek yöneticilerden daha düşük performans gösterirler.” ifadeleridir ($P<0.05$). Bu nedenle **H51 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

Tablo 79: Hipotez Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
1	Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
2	Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
3	Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
4	Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
5	Yöneticilerin kadının toplumsal cinsiyet rollerini ölçen değişkenlere yönelik algıları işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
6	Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
7	Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
8	Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
9	Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
10	Yöneticilerin mesleki ayrımı ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
11	Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
12	Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
13	Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
14	Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
15	Yöneticilerin mentorluğu ölçen değişkenlere yönelik algıları işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
16	Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
17	Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
18	Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
19	Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
20	Yöneticilerin erkeklerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
21	Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
22	Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
23	Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
24	Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
25	Yöneticilerin kişisel tercihlerden kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
26	Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi

Tablo 79'un devamı

27	Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
28	Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
29	Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
30	Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
31	Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları ücrete göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
32	Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
33	Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
34	Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
35	Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
36	Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim görülen alana göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
37	Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
38	Yöneticilerin örgütsel engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
39	Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
40	Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
41	Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
42	Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
43	Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim görülen alana göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
44	Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
45	Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığını ölçen değişkenlere yönelik algıları çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
46	Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
47	Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
48	Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi
49	Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
50	Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
51	Yöneticilerin stereotipleri ölçen değişkenlere yönelik algıları ücrete göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklendi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar teorik ve uygulamada ulaşılan sonuçlar olarak iki başlık altında belirtilmiştir. Ayrıca, ulaşılan sonuçlar da dikkate alınarak, önerilere de yer verilmiştir.

1. TEORİK KISIMLA İLGİLİ ULAŞILAN SONUÇLAR

Sanayi devriminden bu yana artan işgücünü karşılamak amacıyla kadın nüfusun ev dışında çalışmaya yönlendirilmesi ile birlikte kadın çalışan sayısının arttığı görülmektedir. Nitekim bu artışa paralel olarak, çalışma yaşamında kendine daha çok yer bulan kadınların oranı tepe yönetim pozisyonlarında da artmaya devam etmektedir. Ancak literatür incelemesinde cam tavan sendromunun kadın yöneticiler için hala var olduğu görülmüştür.

Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ücretlendirme ve kadın-erkek işi ayrımı şeklinde göstergelere sahip olan cam tavan sendromunun en önemli sonucu kadın çalışanların terfi fırsatlarından yararlanamaması ve bunun sonucunda üst düzey yönetim kademelerinde sayılarının az olması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Ancak tüm bu olumsuzluklara ve kadının değil çalışma hayatında, sosyal yaşamda bile çeşitli bahaneler ile engellenmesine rağmen, bu alanda kendini geliştirmiş, üst düzey yönetici koltuklarına oturmuş ve hatta dünya yönetiminde söz sahibi olmuş kadınlar da bulunmaktadır. Bu şanslı ve hırslı kadınlar sayesinde, bazı toplumsal önyargılar kırılmaya, cam tavana baskı yapılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar önyargının zaman içerisinde yumuşamaya başladığını ortaya koymaktadır.

Literatürde cam tavanı oluşturan çeşitli nedenler sıralanmaktadır. Bunlardan biri erkek yöneticilerin kadın çalışanlara karşı önyargılarıdır. Kadınların erkek meslektaşları kadar mesleklerine bağlı olmadıkları, daha verimsiz çalıştıkları gibi bahaneler öne süren erkek yöneticiler, kimi zaman da kadın çalışanları koruma kollama içgüdüğü şeklinde adlandırılan, kendilerince olumlu ayrımcılık vasıtasıyla işten uzaklaştırmaktadırlar. Ayrıca, erkeklerin otoriteye sahip olma ve var olan gücü kendi ellerinde tutmak istemeleri de kadın yönetici ile birlikte veya altında çalışmak istemeyen erkeklerin kararlarında etkili olmaktadır.

Cam tavanı oluşturan bir diğer engel, kadın yöneticilerin hemcinsleri önüne koydukları engellerdir. Çalışma ortamında tek kadın olmak isteyen ve bir süre sonra erkeksi davranışlar sergilemeye başlayan kadın yöneticiler, tepe yönetimine ulaşmak

isteyen hemcinslerinin önüne kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan engelleri koymakta ve başarı için gerekli desteği almalarını zorlaştırmaktadırlar.

Kariyer ilerletmek isteyen kadın yöneticilerin iş-aile yaşamını dengede tutmakta zorlanması, zaman problemi yaşaması ve kariyerinde durağan dönemler geçirmesi kişinin kendi önüne koyduğu engeller arasında sayılmaktadır. Özellikle turizm sektörünün devamlı hizmet gerektiren yapısından kaynaklanan zaman sıkıntısı nedeniyle, yoğun çalışma temposuna sahip kadınların ev hayatları ile iş hayatları arasında bocaladıkları, kimi zaman tercih yapmak zorunda kaldıkları görülmektedir. Kadın çalışanların turizm sektöründe kariyer ilerletmek için, evlilik ve çocuk gibi kararları erteledikleri de gözlenmektedir. Ayrıca defalarca terfi aşamasında negatif ayrımcılık yaşayan kadın yöneticilerin bir süre sonra artık başaramayacağına olan inancının artması ve özellikle turizm sektöründen ayrılarak farklı iş alanlarına geçiş yapması da bu engellerin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler ve özellikle turizm işletmeleri kadınların rahatlıkla çalışabilecekleri, ailelerine yeterince zaman ayırabilecekleri işletmeler olmaktan uzak görünmektedir. Özellikle sezonluk otel işletmelerinde, kadın çalışanların güvencesiz ve terfi olanağı az pozisyonlarda çalıştırılması durumu sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. 12 ay hizmet veren işletmelerde kendine yer bulmaya ve kariyer gelişimini gerçekleştirmeye çalışan kadınları, örgütün geçmişten bugüne uzanan uygulamaları ve politikaları da engelleyebilmektedir. Kişisel destek sağlayan bir mentorun varlığının olmayışı ve kadınları uzun süredir erkeklerin egemenliği altında bulunan iletişim ağlarına kabul etmenin zorluğu tepe yönetiminde kadınların daha çok yer bulmasını zorlaştırmaktadır.

Turizm sektöründe kadın yöneticilerin karşılaştıkları engelleri oluşturan bir diğer neden toplumsal faktörlerdir. Öncelikle toplumun kadına yüklediği toplumsal rollerin özellikle Türkiye’de ev ile sınırlı olması ve kadınların ev-aile bakımında neredeyse tüm sorumluluğu alması nedeniyle, uzun ve yorucu çalışma saatlerine sahip turizm işletmeleri kadına uygun görülmemektedir. Cinsiyet ayrımcılığının toplumun her aşamasında görülmesi ve toplumu sahip olduğu önyargıların kadınları turizm sektöründen uzaklaştırmasının yanında, son yıllarda artan turizm eğitimi ve turizm sektörünün Türkiye ekonomisinde giderek artan öneme sahip olması, erkekleri olduğu kadar kadınları da bu mesleğe çekmiştir. Kadınların bu sektördeki

sayılarının artması, tepe yönetiminde de sayılarının artması beklentisini doğurmuştur. Ancak görünen odur ki, bu beklenti henüz karşılanmış değildir.

2. UYGULAMA KISMI İLE İLGİLİ ULAŞILAN SONUÇLAR

Turizm sektöründe yöneticilerin cam tavan sendromunun var olup olmadığına ilişkin tutumları Adana ve Hatay illerinde uygulanan bir anket çalışması sonucu elde edilen bulgularla incelenmiştir. Bu amaçla ilk olarak katılımcıların demografik bilgileri aktarılmıştır. Hemen ardından cam tavanı oluşturan faktörler yöneticilerin demografik bilgilerine göre incelenmiş ve farklılıklar saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan alan araştırması sonucunda araştırmaya katılan yöneticilere ait, elde edilen demografik bulgular şu şekildedir:

- Araştırmaya katılan turizm sektörü yöneticilerin %30,1'i seyahat işletmesinde, %69,9'u konaklama işletmesinde görev yapmaktadırlar.
- Araştırma kapsamındaki yöneticilerin 18-28 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle kadın yöneticilerin bu aralıkta yoğunlaşması, yeni mezun ve genç çalışanların turizm sektörünün yoğunluğuna daha kolay ayak uydurabilmesine bağlanabilir. Belirli bir yaşa ulaşan ve aile sahibi olan kadınların turizm sektörünün yoğun ve yorucu iş ortamına ayak uyduramadıkları düşünülebilir.
- Araştırma kapsamındaki yöneticilerin medeni durumlarına bakıldığında kadın yöneticilerin daha çok bekar, erkek yöneticilerin ise evli olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra araştırma kapsamındaki yöneticilerin genel olarak çocuk sahibi olmadıkları ve çocuk sahibi olmayan kadınların erkeklerden fazla olduğu görülmektedir. Turizm sektöründe neredeyse 7-24 hizmet veren işletmelerde, kadının üzerine düşen toplumsal role uygun hareket etmesi ve aile hayatına gereken özeni göstermesi zorlaşmaktadır. İş ve aile hayatını bir arada uyumlu şekilde sürdürmeye ve diğer yandan kariyer basamaklarında ilerlemeye çalışan kadın çalışanlar için çocuk sahibi olmak ve bakım hizmetleri ile ilgilenmek de zor olabilmektedir. Bu durumda kadın yöneticiler, ya sektör değiştirme ya da evlilik ve çocuk gibi kararları erteleme yoluna gidebilmektedir.
- Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin eğitim durumlarının yüksek olduğu görülmektedir. Doktora derecesinde kadın ve erkek yöneticiye rastlanmamış

ancak yüksek lisans eğitimine sahip kadın yöneticilerin erkeklerden daha çok olduğu görülmüştür. Bu durum çalışma hayatında sıkça sözü edilen ve kadınların ilerlemesini engelleyen “kadınlar yeterince eğitime sahip değildirler” önyargısını çürütür nitelikte bir bulgu olarak düşünülebilir.

- Görüşülen kadın ve erkek yöneticilerin oranı birbirine yakın iken, genel müdür pozisyonunda genellikle erkek yöneticilerin bulunduğu göze çarpmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen ve turizm sektöründe yer alan konaklama ve seyahat işletmelerinde çalışan kadın yönetici sayısının, özellikle tepe yönetiminde erkeklere nazaran oldukça az olduğu ve kadın yöneticilerin genellikle departman şefi veya müdürü olarak görev yaptıkları görülmektedir. Bu duruma turizm sektörünün uzun ve yorucu çalışma saatlerinin neden olduğu düşünülebilir. Birlikte, kadınları tepe yönetiminden uzaklaştıran cam tavan sendromunun Adana ve Hatay illerindeki konaklama ve seyahat işletmelerinde de var olduğunun kanıtı olarak görülebilir.
- Genellikle kadınların gece mesailerinde kalmasını desteklemeyen toplumsal beklentilere uygun olarak, Adana ve Hatay illerinde görüşülen gece müdürlerinin tamamı erkektir. Görüşülen işletmelerde, kadınlar genellikle kat hizmetleri ve satış-pazarlama departmanlarında yoğunlaşırken, erkekler yiyecek-içecek, ön büro ve muhasebe departmanlarında yoğunlaşmaktadır. Bu durum genel olarak Türkiye turizm işletmelerindeki mesleki ayrıma vurgu yaparken, tepe yönetim pozisyonunda kadınların sayısının azlığı Adana ve Hatay illerinde cam tavanın varlığına kanıt olarak görülebilir.

Araştırmanın bir diğer aşamasında cam tavanı oluşturduğuna inanılan faktörlere ilişkin ifadelerle yönelik algıların yöneticilerin demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Hipotezler bu farklılıkların varlığı üzerine kurulmuş ve test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler şu şekildedir:

- İlk olarak cam tavanı oluşturduğuna inanılan en önemli etkenlerden biri olan kadının toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin ifadeler demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki turizm işletmelerinde erkek yöneticiler kadının rolünün ev ve aile ile sınırlı olduğu görüşüne daha çok katılım göstermiştir. Ayrıca kadın yöneticiler

ailevi sorumlulukları nedeniyle tepe yöneticisi olmayı göze alamadıkları yönündeki yargıya erkeklerden daha az katılım göstermişlerdir.

- Cam tavanı oluşturan bir diğer engel olan ve turizm sektöründe de sıklıkla görülen mesleki ayırım kavramına ilişkin ifadeler demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Buna göre, araştırma kapsamındaki erkek yöneticiler, kadın yöneticilerin turizm sektörünün iş ortamına ve bazı iş ve görevlere uygun olmadığı yönünde görüş bildirirken, kadınlar bu görüşe daha az katılım göstermiştir.
- Kadının kariyer gelişimi için en gerekli desteklerden biri olan ve turizm sektöründe kariyer geliştirmeyi amaçlayan kadın yöneticilerin sıklıkla ihtiyacını hissettikleri mentorluk kavramına ilişkin belirlenen 2 ifade cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmede bulunulan pozisyon değişkenlerine göre analiz edilmiş ancak verilen cevaplarda bir farklılığa rastlanılmamıştır. Turizm sektöründe görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin, kadınların yükselebilmek için ihtiyaç duydukları mentorluk ilişkisinden yararlanamadıkları ve kadınların kendilerine rol model alabilecekleri kadın yönetici sayısının sınırlı olduğu yönünde benzer düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.
- Cam tavan literatüründe sıklıkla sözü edilen bir diğer kavram olan erkeklerin kadınların kariyer gelişimini çeşitli yollarla erteleme durumunu saptamak amacıyla belirlenen 3 ifade demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Adana ve Hatay illerinde, araştırmaya katılan erkek yöneticilerin turizm sektöründe kadınların erkek meslektaşları ile iletişim kurmakta zorlandığına inandığı görülmekte iken, kadın yöneticiler bu ifadeye daha az katılım göstermiştir.
- Kariyer geliştirmek isteyen kadının önündeki engellerin en önemlerinden birinin yine kadının kendisi olduğunu söyleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Turizm sektöründe kadınlar gerçekten kendilerine dayatılan engelleri kabullenmişler mi? Yoksa cam tavanı kırmak için çaba harcıyorlar mı? Bu soruların cevabını bulmak amacıyla belirlenen 4 ifade demografik değişkenlere göre incelenmiştir. “Kadınlar kariyer ilerletmenin gerektirdiği zorlukları göze alamazlar.” ifadesine erkek

çalışanların katıldıkları, kadın yöneticilerin büyük kısmının ise bu önyargıyı kabul etmedikleri sonucuna varılmıştır.

- Görünmeyen engelleri ifade eden cam tavan kavramının ortaya çıkmasına sebep olan bir diğer engel, kendini kraliçe arı sendromunun belirtileri ile gösteren ve kadınlardan kaynaklanan engellerdir. Turizm sektöründe kadınlardan kaynaklanan engellerin varlığını ölçmek amacıyla belirlenen 2 ifade demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Buna göre erkek yöneticiler kadınların kadın yönetici ile çalışmayacağı ve üst yönetim kademelerine ulaştıkça erkeksi davranışlar sergileyeceği yönündeki görüşlerine karşılık, kadınlar bu ifadelere daha az katılım göstermişlerdir. Ayrıca ücret düzeyi ve çocuk sayısı arttıkça, kadınların kadın yönetici ile çalışmak istemeyecekleri görüşü ağırlık kazanmaktadır.
- Örgütlerden kaynaklanan engellerin cam tavana etkisi neredeyse tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de benzer etkiler doğurmaktadır. Turizm işletmelerinin yapısı, sahipliği, bulunduğu çevre organizasyon içerisindeki kararlarda etkili olmakta ve bu kararlar kimi zaman kadınların kariyerlerini olumsuz etkilemektedir. Turizm işletmelerinde bu engellerin varlığını ölçmek amacıyla belirlenen 7 ifadeye verilen cevaplar demografik değişkenlere göre incelenmiştir. “Turizm sektöründe erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.” ve “Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerini engellemektedir.” ifadelerine verilen cevapların, Adana ve Hatay illerinde görüşülen turizm işletmelerinde cinsiyete göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu ifadelere erkeklerin katılım göstermemesi örgütlerin kadınları engelleyen bir ortama sahip olmadıklarını düşündükleri yönünde yorumlanabilir. Ancak aynı ifadelere kadınlar genellikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Ayrıca, boşanmış yöneticilerin işletmede terfi konusunda cinsiyeti önemli bir unsur olarak gördükleri dikkat çekmektedir.
- Toplumsal yaşamın her alanında karşımıza çıkan cinsiyet ayrımcılığının turizm sektöründe var olup olmadığını ve kadınları nasıl etkilediğini ölçmek amacıyla belirlenen 7 ifade demografik değişkenlere göre analiz edilmiştir. Araştırma kapsamındaki erkek yöneticiler, işletmede kadın yöneticilerin astları tarafından dikkate alınmayacağına ilişkin yargıya

katılım gösterirken, kadınların yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmadıkları, terfi sürecinde cinsiyetten kaynaklanan olumsuzlar yaşamadıkları, aynı konumdaki erkeklere nazaran daha düşük ücret almadıkları, yükselebilmek için erkek meslektaşlarından daha fazla beklemek ve çaba harcamak zorunda olmadıkları görüşündedirler.

- Kadınları üst düzey yönetim basamaklarından uzaklaştıran toplumsal önyargılar, aşılması zor engellerden biri olma özelliğini sürdürmektedir. Turizm sektöründe kadınlara uygun görülmeyen alanların varlığı ve kadınların kişisel özellikleri ile ilgili önyargılı tutum ve davranışları belirlemeye yönelik olarak 9 ifade saptanmıştır. Bu ifadeler öncelikli olarak cinsiyet değişkenine göre analiz edilmiş ve ifadelerin tamamında farklılık saptanmıştır. İfadelerin ağırlıklı olarak kadınların başarı motivasyonlarının ve işe bağlılıklarının azlığı, liderlik özelliklerinin yetersizliği ve yöneticilik pozisyonlarına uygun olmaması gibi önyargıları içermesi nedeniyle, Adana ve Hatay illerinde araştırma kapsamındaki kadın yöneticiler ağırlıklı olarak ifadelere katılmamıştır. Ancak literatürde sıkça sözü edildiği gibi bu ifadeler erkek yöneticiler tarafından desteklenmiştir.
- Aynı ifadeler ücret değişkeni göz önünde bulundurularak incelendiğinde “Kadınlar mantıklı karar vermezler veya karar almada zayıftırlar.” “Kadınlar üst düzey yöneticilikte başarılı olabilmek için gereken özelliklere erkekler kadar sahip değildirler.” ve “Kadın yöneticiler organizasyon başarısına katkıda erkek yöneticilerden daha düşük performans gösterirler.” ifadelerine, Adana ve Hatay illerindeki turizm işletmelerinde görev yapan yöneticilerin ücret seviyesi arttıkça katılım düzeyinin arttığı görülmüştür. Stereotipleri ölçen ifadeler yaş, eğitim durumu, işletmede bulunulan pozisyon değişkenlerine göre de incelenmiş ancak verilen cevaplarda bir farklılığa rastlanılmamıştır.

3. ÖNERİLER

Peki, kadın yöneticilere kariyerlerini baltalayan bu engellerden korunmak ve cam tavanı çatlatmak için ne gibi öneriler sunulabilir? Öncelikle, bireysel stratejilerden söz edilmelidir. Kadın yöneticilerin arka planda kalmasına neden olan en önemli etkenlerden biri kariyer stratejilerinin olmamasıdır. Çoğu zaman kadın

yöneticiler başarılarını arttırmak ve mevki atlamak için gereken planlamadan yoksun olarak çalışmaktadırlar. Bu durum neticesinde, terfi aşamasında erkeklerden geri kalmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu kariyer planlaması yapılırken göz önünde bulundurulması gerekenler bulunmaktadır. Çalışan kadın ilk olarak çalıştığı işin gerçekten yapmak istediği iş olup olmadığına karar vererek kariyer planını oluşturabilir. Çalışma hayatının her aşamasında kendi gelişimi için çalışmalar yaparak, kişisel gelişim programlarına katılarak çalışma ortamında kendini gösterebilir.

Araştırma kapsamındaki kadınların cam tavanı kırmak için çaba harcadıklarına inandıkları görülmektedir. Kadın yöneticileri başarıya ulaştıracak en önemli adım olan cam tavanı zayıflatma denemeleri sırasında, örgüt yönetimi ve çalışma arkadaşları tarafından desteklenmesi, hem kişisel başarıyı hem de organizasyon başarısını arttırabilecek bir strateji olabilir.

Araştırma bulgularında kadın ve erkek yöneticilerin algı farklılıkları gözlemlenen ve çalışma hayatında kadını bekleyen önemli sorunlardan biri olan erkeklerle iletişim kurmada yaşanan güçlükleri aşmak için ise, hem örgüte hemde çalışanlara önemli görevler düşmektedir. Örgütler çalışanları kaynaştırmak amacıyla organizasyonlar düzenleyerek, kadınların erkek ağlarına girişini kolaylaştırabilir. Kadın çalışanlar ise, iş ortamında her seviyedeki çalışan ile bağlantı kurmayı, çeşitli ağlar ve nitelikler geliştirmeyi deneyebilir. Bu bağlantı aracılığı ile iş ortamında tanınabilir ve terfi için uygun bir aday olma konumuna yükselebilir.

Organizasyon içinde yazılı ve yazısız bazı kurallar bulunmaktadır. Bu kuralları doğru şekilde öğrenmek ve buna uygun davranmak, terfi için gereken nitelikleri kazanmalarına yardımcı olabilir. Cam tavanı çatlatmak için literatürde en sık belirtilen ve en çok uygulandığı söylenen yüksek performans gösterme stratejisi uygulanması gereken bir diğer öneridir. Kadın çalışanlar terfi için gerekli olan başarıyı yakalamak ve sürdürmek için sürekli yüksek performans gösterme stratejisi kullanılabilir.

Son yıllarda üzerinde önemle durulan bir başka strateji mesleki bilgi ve deneyimi artırma stratejisidir. Kadın çalışanlar, mesleki yaşamlarının başından itibaren çeşitli kurs, seminer ve mesleki ve kişisel eğitim programlarına katılmalı ve fırsatları fark etme ve değerlendirme özelliklerini geliştirmeyi öğrenmelidir.

Bu çalışma yalnızca Adana ve Hatay illerinde bulunan 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle turizm sektörünün tamamı için bir genelleme yapmak yanlış olacaktır. Araştırmanın kapsamının geliştirilerek turizm sektöründe var olan farklı iş kolları ve her seviyedeki çalışan üzerinde gerçekleştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Abidin, Zubaidah Zainal & Penafort, Frances & Jusoff, Kamaruzaman & Marzuki, Marzlin (2008). "Impediments to women accountants' career progression in Malaysia". *Asian Social Science*, 4 (10), 159-174
- Abidin, Zubaidah Zainal & Rashid, Azwan Abdul & Jusoff, Kamaruzaman (2009). "The 'Glass Ceiling' Phenomenon for Malaysian Women Accountants". *Asian Social Science*, 1 (1), 38-44
- Adams, Susan M & Gupta, Atul ve Leeth, John D (2009). "Are Female Executives Over-represented in Precarious Leadership Positions?". *British Journal of Management*, 20, 1-12
- Akalp, Gizem , Yıldırım Yeniman, Ebru ve Aytaç, Serpil (2009). "Sanayide Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği". *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart 2009, Cilt I*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.550-563
- Akdöl, Buket (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Akgemci, Tahir ; Aslan, Şebnem ve Özata, Musa (2007). "Duygusal Zekanın Demografik Değişkenler Açısından Araştırılması: Hizmet Sektörü Yöneticileriyle İlgili Bir Çalışma". *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 25-27 Mayıs 2007*, Sakarya, 871-879
- Alaca, Bekir Aydemir (1997). *Turizm Politikası, Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri, Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas
- Aladağ, Özlem (2007). *Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya
- Alkadry, Mohamad G and Tower, Leslie E (2006). "Unequal Pay: The Role of Gender". *Public Administration Review*, 888-898

- Alkadry, Mohamad G and Tower, Leslie E (2011). "Covert Pay Discrimination: How Authority Predicts Pay Differences Between Women and Men". *Public Administration Review*, 740-750
- Altay, Hüseyin (2004). "Güç Mesafesi, Erkeklik-Dışılık ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 301-321
- Altay, Hüseyin (2005). "Örgüt Kültürü". (Ed.: Mehmet Tikici). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* içinde. Ankara: Nobel Yay. s.204-222.
- Altay, Hüseyin (2006). "Kariyer ve Kültür". *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (1), 28-43
- Altay, Hüseyin (2009). "Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12), 1-17
- Altay, Hüseyin ve İlban, Mehmet Oğuzhan (2009). "Turizm İşletmelerinde Çalışan Personelin Güçlendirme Konusundaki Algılarına Yönelik Bir Araştırma". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 6 (3), 6-16
- Alston, Margaret (2003). "Women's Representation in an Australian Rural Context". *Sociologia Ruralis*, 43 (4), 474-487
- Anafarta, Nilgün (2002), "Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1), 115-128
- Anafarta, Nilgün, Sarvan, Fulya ve Yapıcı, Nuray (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (15), 111-137
- Arslan, Elif Türkan (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27

- Aşık, Serhat (2011). “Kaybettiğinde Değil Vazgeçtiğinde Yenilirsin”. <http://www.internetgirişimleri.com/kişisel-gelişim/kaybettiğinde-değil-vazgeçtiğinde-yenilirsin.html> (Erişim Tarihi: 23.01.2012)
- Atay, Osman (2009). “GAP Projesinde Özel Sektörlerde Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Stres”. *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart 2009, Cilt I, Sakarya Üniversitesi Yayınları*, s.146-159
- Aydın, Şule, Özkul, Emrah , Tandoğan, Gülnur K. VE Şahin, Nilüfer (2007). “Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya*, 312-319
- Bacak, Bünyamin ve Yiğit, Yusuf (2010). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması için Alınması Gereken Önlemler”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 29-44
- Başar, Koray ve Ertuğrul, Aygün (2005). “Depresyon Araştırmalarında Kullanılan Hayvan Modelleri”. *Klinik Psikiyatri*, (8), 123-134
- BAKA (Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı), *Golf Turizmi Sektör Raporu Şubat*, 2011
- Batman, Orhan ve Soybalı, H.Hüseyin (2009). “Otel İşletmeleri”. (Ed: Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin). *Turizm İşletmeleri* içinde (s. 93-129). İstanbul: Değişim Yay.
- Baxter, Janeen ve Wright, Erik Olin (2000). “The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia”. *Gender&Society*, 14 (2), 275-294
- Besler, Senem ve Oruç, İlke (2010). “Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 17-38
- Bierema, Laura L. (1996). “How Executive Women Learn Corporate Culture”. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (2), 145-164
- Bilimoria, Diana & Joy, Simy and Liang, Xiangfen (2008). “ Breaking Barriers and Creating İncusiveness, Lessons of Organizational Transformation to

- Advance Women Faculty in Academic Science and Engineering". *Human Resource Management*, 47 (3), 423-441
- Birdir, Kemal (2000). "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 142-148
- Bolcan, Aybike Elif (2010). "Avrupa Birliği Direktifleri Işığında Türk Çalışma Mevzuatında Kadın". *Çalışma ve Toplum*, (1), 253-276
- Bostancı, Naci (2009). "Çalışmak Üzerine Birkaç Söz". *Kamu'da Sosyal Politika*, 3 (11), 7-11
- Bowling, Cynthia J & Kelleher, Christine A. & Jones, Jennifer and Wright, Deil S. (2006), "Cracked Ceilings, Firmer Floors and Weakening Walls: Trends and Patterns in Gender Representation among Executives Leading American State Agencies, 1970-2000". *Public Administration Review*, 823-836
- Boz, Cihan (2006). *Dünya'da Turizm Endüstrisinde İstihdam ve Çalışma Şartları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Broadbridge, Adelina and Deborah Kerfoot (2010). "Women and Men in Management: Issues for the 21st Century". *Gender, Work and Organization*, 17 (5), 475-480
- Brooks, Ann.K ve Clunis, Tamara (2007). "Where to Now? Race and Ethnicity in Workplace Learning and Development Research: 1980-2005". *Human Resource Development Quarterly*, 18 (2), 229-251
- Bruckmüller, Susanne and Branscombe, Nyla R. (2010). "The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts". *British Journal of Social Psychology*, 49, 433-451
- Budak, Gönül ve Mayatürk, Evrim (2008). "Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Negatif Ayrımcılık Üzerine Bir Araştırma". *İş, Güç'Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (1), 1-30
- Büyüköztürk, Şener (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi

- Castano, Cecilia & Martin, Juan & Vazquez, Susana and Martinez, Jose Luis (2010). "Female Executives and the Glass Ceiling in Spain". *International Labour Review*, 149 (3), 343-360
- Cesur, Ekrem Ersin (2009). "İşgücünün Kadınsılaşması ve Çalışan Yoksullar". *Uluslar arası-Displinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt I, Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.55-64*
- Cherian, Joy (1993). "Asian Americans: An Emerging Force to Break the Glass Ceiling". *Journal of Library and Information Science*, 24-31
- Ciner, Özgür (2003). *Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara*
- Claes, Marie-Therese (1999). "Women, men and management styles". *International Labour Review*, 138 (4), 431-446
- Connell, Raewyn (2006). "Glass Ceiling or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites". *Public Administration Review*, 837-849
- Costen, Wanda M.& Hardigree, Christian E. and Testagrossa, Michael A. (2003). "Glass Ceiling or Saran Wrap? Women in Gaming Management". *UNLV Gaming Research& Review Journal*, 7 (2), 1-12
- CSR (Centre for Social Research). "Women Managers in India: Challenges and Opportunities". (2009)
- Cullen, Lisa and Christopher, Theo (2012). "Career Progression of Female Accountants in the State Public Sector". *Australian Accounting Review*, 22 (60), 68-85
- Çağ, Aydan (2012) <http://aydancag.com/2012/02/isten-ayrilma-davranisinda-orgutsel-faktorler-nelerdir/> (Erişim Tarihi: 19.04.2012)
- Çağ, Aydan (2012) <http://aydancag.com/2012/02/orgutsel-sessizlik/> (Erişim Tarihi: 19.04.2012)

- Çağlayan, Çiğdem ve Etiler, Nilay (2009). “Türkiye’de Kadın İşçilerin Mesleksel Sağlığı”. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 24-32
- Çağlayan, Handan (2009). “Türkiye’de Kamu Emekçisi Kadınların Sendikal Katılımı ve Temsil Sorunu”. *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt I, Sakarya Üniversitesi Yayınları*, s.104-112
- Çaha, Ömer (2010). “Attitudes Towards the Status of Women in Turkish Society : The Case of İstanbul”. *European Journal of Economic and Political Studies*, 3 (2), 145-162
- Çakar Demircan, Nigar ve Ceylan, Adnan (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66
- Çakıcı, Ayşehan (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162
- Çakıcı, Ayşehan (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134
- Çelikten, Mustafa ve Yeni, Yeliz (2004). “Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi”. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12 (2), 305-314
- Çetin, Nurullah (2009). “Himayeci Yaklaşımın Türk Kadınına Olumsuz Etkileri”. *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Cilt II*, s.156-159
- Çımat, Ali ve Bahar, Ozan (2003). “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (6), 1-18
- Çınar, Zehra (2007). “Coaching ve Mentoring”. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3 (1), 1-25 <http://www.paradoks.org>, (Erişim Tarihi: 20.05.2012)

- Çınar Oğuz, Sibel ve İplik, Fatma Nur (2009). “İş-Aile Yaşam Çatışmasının Kadın Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektöründe Bir Araştırma”. *Uluslar arası-Displinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt I*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.171-180
- Çıtak, Aylin (2008). *Kadınların Çalışmasına Yönelik Tutum: Cinsiyet, Cinsiyet Rolü ve Sosyoekonomik Düzeye Göre Bir Karşılaştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Çitçi,Oya (1997). “20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek”. *Mülkiye Dergisi* , 23 (215) , 81-97
- Daily, M. Catherine & Certo, S. Trevis and Dalton, R. Dan (1999). “A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite”. *Strategic Management Journal*, 20, 93-99
- Dalkıranoglu, Tülin (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- Dalkıranoglu, Tülin ve Çetinel, Fatma Gül (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (20), 277-298
- Daumas, Cecile (2004). “Positive Action/Journal of the Various Measures Put İn Place To Try To Correct Discrimination İn Employment.” <http://www.liberation.fr/economie/0101476837-l-action-positive> (Erişim Tarihi: 24.04.2012)
- Demiralay, Tülay ve Kaya, Oral (2009). “Erkek Egemen İş Alanlarına Yönelen Kadınlar : Bir Örnek Model Olarak ‘Yüzü Gülen Operatörler’Projesi”. *Uluslar arası-Displinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt I*, Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.193-201
- Demirbilek, Sevda (2007). “Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi”. *Finans Politik&Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 12-27

- Demircan, Nigar ve Ceylan, Adnan (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 139-150
- Demirel, Yavuz (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 179-194
- Demirel, Yavuz (2011). “İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme”. *Tisk Akademi*, (11), 67-87
- Demirer, Halil (1996). “Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü”. Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu-Haftasonu Semineri III. Nevşehir, 115-122
- Demirezen, Çiğdem (2012). “Cam Tavan Sendromu”.
<http://blog.milliyet.com.tr/cam-tavan-sendromu/Blog/?BlogNo=346753> (Erişim Tarihi: 2.02.2012)
- Demirkol, Şehnaz (2009). “Yiyecek İçecek İşletmeleri”. (Ed: Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin). *Turizm İşletmeleri* içinde (s. 133-188). İstanbul: Değişim Yay.
- Deryal, Yahya (2008). *Hukukun Temel Kavramları*. Trabzon: Derya Kitabevi
- Djajadikerta, G. Hadrian and Trireksani, Terri (2007). “Predictors of Women Academics’ Career Progression: Evidence From Australia”. *Asian Academy of Management Journal*, 12 (1), 51-68
- Dobson, Roger and İredale, Will (2006). “Office Queen Bees Hold Back Women’s Careers”. The Sunday Times, <http://www.timesonline.co.uk/printFriendly/0,,1-523-2524299-523,00.html> (Erişim Tarihi: 23.09.2011)
- Doğru, Alev (2010). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya

- Dökmen, Yaşın Zehra (1999). “Bem Cinsiyet Rolü Envanteri Kadınsılık ve Erkeksilik Ölçekleri Türkçe Formunun Psikometrik Özellikleri”. *Kriz Dergisi*, 7 (1), 27-40
- Dreher, F.George (2003). “ Breaking the Galass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top”. *Human Relations*, 56 (5), 541-562
- Durmuş, Hayati (Nisan- 2007). “Cam Tavan Sendromu”. *Gelişen-Geliştiren Öğretmen*, 8, s: 3
- Düzgün, Şükrü ve Hayalioğlu, Halil (2006). “Öğrencilerde Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 404-413
- Elacqua, C.Tina , Beehr, A.Terry , Hansen, P.Curtiss ve Webster, Jennica (2009). “ Managers’Belief About the Glass Ceiling: İnterpersonal and Organizational Factors”. *Psycology of Women Quarterly*, (33), 285-294
- Elkin, Jonathan (2007). “Pulled by Character or Pushed by the Barrier? Women’s Motivations to Leave Their Current Organisation to Start Their Own Businesses”. *Otago Management Graduate Review*, 5, 97-106
- Er, Seher (2009). “Kadın Kavramının Çağrışımsal Alanı Araştırması”. *Uluslar arası-Displinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt I*, Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.484-494
- Eralp, Ziya (1983). *Genel Turizm*. Ankara : A.Ü S.B.F ve Basın Yayın Yüksek Okulu Basımevi.
- Erçen-Yoğun, Ayşe Esmeray (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri : Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana
- Erol, Hatice ve Özdemir, Abdullah (2009). “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Kadının Çalışma ve Siyasal Yaşamdaki Yerine Etkisi”. *Uluslar arası-Displinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt II*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.260-271

- Ersever, Ömür Hakan (1993). “Öğrenilmiş Çaresizlik”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 621-632
- Eryiğit, Süleyman (2000). “Kariyer Yönetimi”. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6 (1)
- Eser, Yılmaz Burçin (2009). “Sendikacılıkta Yaşanan Değişim ve Yeni Yönelimler”. *Kamu'da Sosyal Politika*, 3 (11), 53-59
- Fain, R. James (2011), “Breaking the Glass Ceiling: Slow Progress Ahead”. *Contemporary Economic Policy*, 29 (1), 56-66
- Fang, Zheng ve Sakellariou, Chris (2010). “A Case of Sticky Floors: Gender Wage Differentials in Thailand”. *Asian Economic Journal*, 25 (1), 35-54
- Fettahlioğlu, Tamara (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş
- Fişek, A. Gürhan (2003). “Sosyal Güvenliğin Cinsiyeti”. *Mülkiye Dergisi*, 27 (239), 319-323
- Fragano, Johanna (2010). “The Glass Ceiling: Equality in Hospitality”. *Hotelmanagement-network* <http://www.hotelmanagement-network.com/features/feature81044/> (Erişim Tarihi: 12.01.2012)
- Gautam, Bishnu Prasad (2008). *Opportunities and Challenges of Tourism Financing: A Study on Demand and Supply; Status, Structure, Composition and Effectiveness of Tourism Financing in Nepal*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, MS University of Barada Vadodara
- Gelir, Erdal (2009). *Ana Baba Tutumları, Aile Sosyal Atomu ve Cinsiyete Göre İlköğretim Altıncı Sınıf Öğrencilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik ve Akademik Başarılarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana
- Gjerde, Kathy A. Paulson (2002). “The Existence of Gender-Specific Promotion Standards in the U.S.”. *Managerial and Decision Economics*, 23, 447-459

- Goeldner, R. Charles ve Ritchie, J.R.Brent (2006). *Tourism Principles, Practices, Philosophies*. Hoboken New Jersey, John Wiley& Sons, Inc.
- Gökçimen, Semra (2008). “Ülkemizde Kadınların Siyasal Hayata Katılım Mücadelesi”. *Yasama Dergisi*, (10), 5-59
- Güldal, Duygu (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Güler Bilir, Seyhan (2005). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Gündoğdu, Rezzan (2009).“Çatışma ve Stres Yönetimi”Ders Notları.Ankara, 2009. <http://www.nenedir.net/nedir/kisisel-gelisim/844-is-goren-devir-hizi-nedir.html>
- Gündoğdu, Rezzan (2009).“Çatışma ve Stres Yönetimi”Ders Notları.Ankara, 2009. <http://www.nenedir.net/nedir/kisisel-gelisim/845-ise-devamsizlik-ve-yabancilasma-nasil-olur.html> (Erişim Tarihi: 23.03.2012)
- Gündoğdu, Rezzan (2009). “Çatışma ve Stres Yönetimi” Ders Notları. Ankara, 2009. <http://www.nenedir.net/nedir/kisisel-gelisim/843-stres-odakli-performans-dusuklugu-nasil-olur.html> (Erişim Tarihi: 23.03.2012)
- Gürsoy, Sena (2006). *Merkezi idare ve Yerel Yönetimler Açısından Bölgesel Turizm Planlaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Hagan, Pat (2011). “Why Females Bosses Wreck Womens Promotion Hopes”. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1375517/Why-females-bosses-wreck-womens-promotion-hopes.html>
- Halis, Muhsin (2009). “Temel İşletmecilik Kavramları ve Turizm”. (Ed: Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin). *Turizm İşletmeleri* içinde (s. 21-44). İstanbul: Değişim Yay.

- Hansen, Katharine (Ed) (2004) “10 Powerful Career Strategies for Women”.V.V. Ramani (Eds.), İn Women in Business, İndia: ICFIA Books, pp. 71-79
- Hava, H.Tamer ve Erturgut, Ramazan (2009). “Girişimci Ruhunun Geliştirilmesi ve Öğrenilmiş Çaresizlik Olgusu”. *EconAnadolu 2009: Anadolu Uluslar arası İktisat Kongresi Tebliği*, 17-19 Haziran 2009, Eskişehir
- Hewlett, Sylvia Ann (2002). “Executive Women and the Myth of Having İt All”. *Harward Business Rewiew*, April-2002
- ILO (İnternational Labour Organization). *Gender-equitable rural work to reduce poverty and boost economic growth. Gender and Rural Employment Policy Brief #1, 2010*.http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_150830.pdf
- ISPAT (Republic of Turkey Prime Ministry İvestment Support and Promotion Agency of Turkey). *Turkish Tourism İndustry Report*, 2010
- Işık, Volkan (2009). “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Uygulamaları”. *Kamu'da Sosyal Politika*, 3 (11), 67-72
- İlban, M. O, Köroğlu A, Bozok D (2008). “Termal Turizm Amaçlı Seyahat Eden Turistlerde Destinasyon Ğmajı : Gönen Örneği”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 7 Sayı: 13 s.105-129
- İnandı, Yusuf , Özkan, Saynur , Peker, Sevinç ve Atik, Ümide (2009). “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 77-96
- İpek, Cemalettin ve Yarar, Seher (2010). “Sınıf Öğretmeni ve Sınıf Öğretmeni Adaylarının Okul Yöneticiliğinde Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Tutum ve Görüşleri”. *İnternational Journal of Educational Research*, 1 (1), 58-76
- İşcan, Ömer Faruk ve Sayın, Ufuk (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216
- KADER (Kadın Adayları Destekleme ve Eğitim Derneği). 2011 Kadın İstatistikleri.<http://www.ka->

[der.org.tr/tr/down/2011_KADIN_ISTATISTIKLERI.pdf](http://www.kader.org.tr/tr/down/2011_KADIN_ISTATISTIKLERI.pdf), İstanbul, 2011.
(Erişim Tarihi: 24.03.2012)

KADER (Kadın Adayları Destekleme ve Eğitim Derneği). 2011 Kadın İstatistikleri.http://www.kader.org.tr/tr/down/2012_KADIN_ISTATISTIKLERI.pdf İstanbul, 2011.
(Erişim Tarihi: 24.03.2012)

Karaca, Ayşe (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya

Kapız, Özen Serap (2002). “İş-Aile Yaşam Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 139- 153

Karadoğan, Emirali (2009). “Mesleksel Gelişimi Hedefleyen Eşler”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64 (4), 137-152

Karslı, F. Şebnem (2005). *Örgüt Kültürü ve Kadın Yöneticiler*. Yüksek Lisans Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi, Ankara

Kasap A, Faiz G (2008). “Bir Endüstri Olarak Golf: Ekonomik Analizi, Müşteri Portföy Analizi ve Dünyadaki Çevresel Yaklaşımlar”, Türkiye Golf Federasyonu Yayınları, http://www.tgf.org.tr/docs/yayinlar/Bir_Endustri_Olarak_Golf.pdf (Erişim Tarihi: 15.01.2012)

Kaufmann, Geir , İsaksen, G.Scott ve Lauer, Ken (1996). “Testing the ‘Glass Ceiling’ Effect on Gender Differences in Upper Level Management: The Case of Innovator Orientation”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 29-41

KıCır, Başak (2010). *Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinde İşsizlik Kaygısı: Psikolojik Etmenler Açısından Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara

- Kılıç, Gonca (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Knutson, J. Bonnie ve Schmidgall S.Raymond (1999), “Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (40), 64-75
- Koç, Emel (2009). “Simone De Beavoir’a Göre Kadın ‘İkinci Cins’.” *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt II*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.64-72
- Kostak, Didem (2007). *Turizm Hareketleri: Türkiye Örneği Üzerinden Sağlık Turizmi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü) (1999). *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği*. (Hazırlayanlar: Feride Acar, Ayşe Güneş Ayata, Demet Varoğlu).KSGM Yayınları, Ankara
- KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü). “*Toplumsal Cinsiyet Eşitliği*”. Hazırlayan: Sarp Üner, Ankara 2008
- Kula, Nesrin ve Kula Sibel (2009). “Ev-İçi Alan ve Kamusal Alan Çatışması: Afyon Kocatepe Üniversitesi Kadın Öğretim Üyeleri Örneğiyle”. *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt I*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.423-432
- Kuşlu, Göksel ve Kardeşahin, Murat (2010). “Avrupa Birliği ve Türkiye’de Kadın Erkek Eşit (siz)liği”. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni, (53), 10-18
- Lussier-Lortie, Monique ve Rinfret, Natalie (2002). “The Proportion of Women Managers: Where Is the Critical Mass?”. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (9), 1974-1991
- Lockwood, R. (2004), “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, *SHRM Research Quarterly* [http:](http://)

[//www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/040329Quarterly.pdf](http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/040329Quarterly.pdf)

(Erişim Tarihi: 12.01.2012)

Ludwig, Robi (2011). “Bad Female Boss, She May Have Quenn Bee Syndrome”.

<http://today.msnbc.msn.com/id/42549761/ns/today-relationships/t/bad-female-boss-she-may-have-queen-bee-syndrome/#.T6Kg4eg-NnE> (Erişim

Tarihi: 26.05.2012)

Markham, Fulya Saner (2010). “Kadın İstihdamı: Politikalar Etkili mi, Değil mi?”.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni, (53), 4-9

Mayatürk, Evrim (2006). *Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir*

Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri: Seyahat*

Acentacılığı. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi Yayını, Ankara, 2005

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri: Konaklama*

İşletmeleri ve Konuk. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi Yayını, Ankara, 2006

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri: Turizm*

İşletmeleri. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi Yayını, Ankara, 2007

Mercanlıoğlu, Çiğdem (2009). “Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş ve

Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri”. *Uluslar arası-Displinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt I, Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.35-44*

Mızrahi, Rozi ve Aracı, Hakan (2010). “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu

Üzerine Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1), 149-156*

- Murat, Güven ve Çelik, Nermin (2007). “Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 1-20
- Murrell, J.Audrey, Blake-Beard, Stacy, Porter JR, M.David ve Perkins-Williamson, Addie (2008). “İnterorganizational Formal Mentoring : Breaking The Concrete Ceiling Sometimes Requires Support From The Outside”. *Human Resource Management*, 47 (2), 275-294
- Negiz, Nilüfer ve Yemen, Aysun (2011). “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 195-214
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, New York: Mac Graw Hill.
- Okumuş, Abdullah ve Asil, Hilal (2007). Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 36 (2), 07-29
- Oktik, Nurgün (2001). Turizm Sektöründe Çalışan Kadınların Toplumsal Değişime Etkileri”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (4). <http://akademik.mu.edu.tr/data/06020000/resim/file/0410%20nurgun%C3%83%C2%BCn%20oktik.pdf> (Erişim Tarihi: 15.01.2012)
- Onay, Meltem (2009). “Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış*, 9 (4), 1101-1125
- Orloff, Ann Shola (2002). “Women’s Employment and Welfare Regimes Globalization, Export Orientation and Social Policy in Europe and North America”. Social Policy and Development Programme Paper Number 12, The United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).
- Öğüt, Adem (2006). “Türkiye’de Kadın Girişimciliğın ve Yöneticiliğın Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (18), 55-77

- Öğüt, Adem ve Kocabacak, Ayşe (2008). “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170
- Önen, M. Oğuzhan (2000). “Türkiye’nin Turizm Sektöründeki Gelişmeler, Dünya Turizmindeki Yeri ve Türkiye Kalkınma Bankası’nın Rolü” . Türkiye Kalkınma Bankası Matbaası, Ankara
- Önsüz, Fatih , Hıdıroğlu, Seyhan , Gürbüz, Yücel , Topuzoğlu, Ahmet ve Karavuş, Melda (2008). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Asistan Doktorların Örgütsel Stres Düzeylerinin Değerlendirilmesi”. *New/Symposium Journal*, 46 (1), 23-34
- Örel, Fatma ve Yavuz, Cihan (2003). “Rekreasyonel Turizmde Müşteri Potansiyelinin Belirlenmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (11), 61-76
- Örücü, Edip , Kılıç, Recep ve Kılıç, Taşkın (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”. *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (2), 117-135
- Özan Boydak, Mukadder (2009). “Okul Yöneticisinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 15-33
- Özbek, Mehmet Ferhat (2011). “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 231-248
- Özbek, Özlem Yeşim ve Çelik, Bünyamin (2009). “Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları”. *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt II, Sakarya Üniversitesi Yayınları*, s.258-268
- Özçatal, E.Özlem (2009). “Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımını ve Çalışma Koşullarını Etkileyen Sosyo-Demografik ve Kültürel Faktörler”. *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt I, Sakarya Üniversitesi Yayınları*, s.45-54

- Özdemir, Çağlar (2009). “Kapitalizm Kadın ve Cam Tavanlar”. *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart 2009, Cilt I, Sakarya Üniversitesi Yayınları*, s.126-137
- Özel, E (2004). *Çanakkale İli Doğal ve Kültürel Potansiyelinin Turizm ve Rekreasyonel Kullanım Yönünden incelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale
- Özer, Mustafa ve Biçerli, Kemal (2003-2004). “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 55-86
- Özkan, Gökçen Sayar ve Özkan, Bülent (2010). “Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma”. *Çalışma ve Toplum*, (1), 91-104
- Özkalp, Enver ; Kırel, Çiğdem ; Sungur, Zerrin ve Özdemir, Aytül A. (2007). “Yöneticiler Mentorluk Fonksiyonları Açısından Kendilerini Nasıl Değerlendiriyorlar? Bir İşletme İncelemesi, *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, 201-208
- Özkanlı, Özlem ve Korkmaz, Adil (2000). *Kadın Akademisyenler*. A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara
- Parlaktuna, İnci (2010).”Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”. *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), 1217-1230
- Peters, Helen ve Kabacoff, Rob (2002). “A New Look at the Glass Ceiling: The Perspective From the Top”. *MRG – Management Research Report: Leadership & Gender*.
- Pichler, Shaun & Simpson A. Patricia and Stroh K. Linda (2008). “The Glass Ceiling in Human Resources, Exploring the Link Between Women’s Representation in Management and the Practices of Strategic Human Resource Management and Employee Involvement”. *Human Resource Management*, 47 (3), 463-479

- Ramona, Todericiu, Emanoil, Muscalu ve Andrada, Ghitulete (2010). "Breaking the Glass Ceiling-Female Entrepreneurship". *The Annals of the University of Oradea Economic Fascicle*, (2), 1048-1054
- Randell, Shirley (1994). "The Glass Ceiling Six Strategies". *Canberra Bulletin of Public Administration*, 76 (4)- 128-130
- Rogier, A.Sara ve Padgett, Y.Margaret (2004). "The Impact of Utilizing a Flexible Work Schedule on the Perceived Career Advancement Potential of Women". *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 89-106
- Ryan, K.Michelle ve Haslam, S.Alexander (2005). "The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions". *British Journal of Management*, (16), 81-90
- Ryan, K. Michelle, Haslam, S.Alexander ve Kulich, Clara (2010). "Politics and the Glass Cliff: Evidence That Women are Preferentially Selected to Contest Hard-To-Win Seats". *Psychology of Women Quarterly*, (34), 56-64
- Sampson, D.Susan ve Moore, L.Lynda (2008). "Is There a Glass Ceiling for Women in Development?". *Nonprofit Management & Leadership*, 18 (3), 321-339
- Sanders, Karin, Willemsen M.Tineke ve Millar C.J.M. Carla (2009). "Views from Above the Glass Ceiling: Does the Academic Environment Influence Women Professors' Careers and Experiences?". *Sex Roles a Journal of Research*, 60 (5-6), 301-312
- Sarı, Elif ve Çevik, Aynur (2009). "Kadın İçin Kariyer Gelişiminin Önemi". *Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart 2009, Cilt I, Sakarya Üniversitesi Yayınları*, s.65-74
- Schroeder, Daniel (Haziran- 2007). "Break the Glass Ceiling: A Challenge for Business Leaders To Do a Better Job". *Small Business Times*, <http://www.od-consultants.com/sbt.htm> (Erişim Tarihi: 14.01.2012)
- Semerci, Ali Sinan (2005). *İş motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*. Uzman Yeterlilik Tezi, T.C Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara

- Seven, Erdoğan (2010). "İş ve Aile Hayatı Çatışması". Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni, (53), 19-27
- Sezen, Bayram (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale
- Simons, A. Margaret (1999). *Beavuoir and the Second Sex (Feminism, Race and the Origins of Existentialism)*. Maryland: Rowman&Littlefield Publishers, Inc.
- Slade, Michael Ross (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. The George Washington University, Washington
- Soysal, Abdullah (2009). "İş Yaşamında Stres". *Çimento İşveren*, Mayıs 2009, 17-40
- Sözen, M Ö (2006). *1982 Sonrası Dönemde Türkiye'de Uygulanan Turizm Politikaları ve Turizm Politikalarının Çanakkale Ekonomisine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Stamato, Linda (1999). "Ending Sex Discrimination at the Top: Shattering the Glass Ceiling". *CPR İnstitute for Dispute Resolution*, 17 (9), 163-165
- Subaşı, B. (2004). "Yayla Turizmi Sektör Profili". İstanbul Ticaret Odası Etüt ve Araştırma Şubesi
- Şahin, Faruk (2011). "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi". *Niğde, Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (1), 24-39
- Şener, Nilgün ve Torun, Ehlinaz (2009). "Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Kadın Olmak". *Uluslar arası-Displinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt I*, Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.447-454
- Şener, İrge ve Doğan, Bircan (2007). "Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak Ya Da İşten Ayrılmak: Birlikte Çalışılan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşten Ayrıma Davranışına Etkisi". *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, 179-182

- Şimşek, M.Şerif , Çelik, Adnan , Akgemci, Tahir ve Fettahlıoğlu, Tamara (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması.” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587
- Tandon, Shobha , Kohli, Anil ve Bhalla, Sumati (2007). “Barriers to Leadership Positions for Indian Women in Academic Dendistry”. *International Dental Journal*, (57), 331-337
- Tanyeli, Çağlar (2008). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Taşkıran, Erkan ve Özcan, Esra Dinç (2007). “Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”. *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, 401-416
- Tokgöz, Nuray ve Yılmaz, Hakan (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305
- Tokgöz, Nuray (2011). “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (2), 363-387
- Torun, Ehlinaz ve Şener, Nilgün (2009). “Toplumsal Yaşamda Ekonomik Anlamda Kadın Görselliğinin Kullanımı”. *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt I, Sakarya Üniversitesi Yayınları*, s.338-347
- Traub, Leslie (2008). “Beyond the Glass Ceiling: Dynamic Choices for Women”. Web Seminar Handouts by Cook Ross, Inc , <http://www.cookross.com/docs/DynamicChoices.pdf> (Erişim Tarihi: 25.03.2012)
- TUİK (Türkiye İstatistik Kurumu), *Türkiye İstatistik Yıllığı 2010*. Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara, 2011a

- TUİK (Türkiye İstatistik Kurumu), *İstatistiklerle Kadın 2010*. Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara, 2011b
- TUİK (2011). *Rakamlar Ne diyor?*. Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara
- TUİK (Türkiye İstatistik Kurumu), *Zaman Kullanım İstatistikleri 2006*. Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara, 2008
- Tuna, Yasemin (2009). “Çalışan Hamile Kadınların Sorunları ve Beklentileri Üzerine Araştırma”. *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart 2009, Cilt I, Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.214-221*
- Tuna, Muharrem (2007). “Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 18 (1), 45-52*
- TUROB (Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği). *Türkiye İstatistikleri, 2011* <http://www.turob.com/istatistikler.aspx>
- Türkay, Oğuz (2009). “Rekreasyon İşletmeleri”. (Ed: Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin). *Turizm İşletmeleri içinde (s. 249-290)*. İstanbul: Değişim Yay.
- Tütüncü, Özkan ve Demir, Mahmut (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (2), 146-169*
- UN (United Nations) “*The World’s Women 2010 Trends and Statistics*”. Department of Economic and Social Affairs New York, 2010
- UNDP (United Nations Development Programme). *Human Development Report 2011, Sustainability and Equity: A Better Future for All, 2011*
- Uygur S. M, Baykan E (2007). “Kültür Turizmi ve Turizmin Kültürel Varlıklar Üzerindeki Etkileri”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl: 2007 Sayı: 2, s 33*

- Uzun, Gizem (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Uzunbacak, H.Hüseyin (2006). “Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk): Emniyet Teşkilatı’nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma”. *Polis Bilimleri Dergisi*, 8 (3-4), 29-48
- Verstad, Berit (1998). “Cracking the Glass Ceiling: The Story of the Election Process in the Norwegian Farmers Union in 1997”. *European Society for Rural Sociology Sociologia Ruralis*, 38 (3), 409-426
- Wentling, Rose Mary (1996). “A Study of the Career Development and Aspirations of Women in Middle Management”. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (3), 253-270
- WHO (World Health Organization). “*Building Healthy and Equitable Workplaces for Women and Men, A Resource for Employers and Worker Representatives*”. Protecting Workers’ Health Series No: 11, 2011
- Williams, C.Joan (2005). “The Glass Ceiling and the Maternal Wall in Academia”. *New Directions for Higher Education*, (130), 91-105
- WRC (Women’s Resource Center). “*Briefing Statistics About Women in the UK*”. (2010)
- WTTC (World Travel& Tourism Council). “*Travel&Tourism 2011*” London, 2011
- WTTC (World Travel& Tourism Council). *Travel &Tourism Economic Impact 2012 World*, London, 2012 a
- WTTC (World Travel& Tourism Council) *Travel &Tourism Economic Impact 2012 Turkey*, London, 2012 b
- Yaprak, Şenol (2009). “Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu”. *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart2009, Cilt I, Sakarya Üniversitesi Yayınları*, s.181-192

- Yeşilmen, Necmettin (2006). “Kadın istihdamını Artırmada Eğitimin Rolü, Ülkemizdeki Durum ve Öneriler.” *İşveren Dergisi*, www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1354&id=72) (Erişim Tarihi: 21.03.2012)
- Yıldırım, Neşide (2009). “Kadınlara Karşı Önyargı ve Ayrımcılık”. *Uluslar arası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, 05-07 Mart 2009, Cilt I, Sakarya Üniversitesi Yayınları*, s.433-446
- Zamfirache, İrina (2010). “Women and Politics- The Glass Ceiling”. *Journal of Comparative Research in Anthroology and Sociology*, 1 (1), 175-185
- Zel, Uğur (2002). “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (2), 39-48
- Zengin, Burhanettin (2009). “Seyahat İşletmeleri”. (Ed: Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin). *Turizm İşletmeleri içinde* (s. 47-90). İstanbul: Değişim Yay.
- Zeybek, Ece (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Zhong, Yan Grace ve Couch, Sue (2007). “Hospitality Students’Perceptions of Facilitators and Constraints Affecting Women’s Career Advancement in the Hospitality İndustry”. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 35 (4), 357-373
- Zyl, Betsi Van and Roodt, Gert (2003). “Female Perceptions on Employment Equity: İs the Glass Ceiling Cracking?”. *SA Journal of Human Resource Management*, 1 (2), 13-20

İnternet Kaynakları

<http://breaktheglassceiling.com/history/> (Erişim Tarihi: 2.05.2012)

<http://breaktheglassceiling.com/women-graph/#comment-25> (Erişim Tarihi: 02.05.2012)

<http://www.catalyst.org/publication/271/women-ceos-of-the-fortune-1000> (Erişim Tarihi: 02.03.2012)

<http://ekonomi.milliyet.com.tr/30-milyon-turist-ve-25-milyar-dolara-ulastik-dunyada-ilk-5-gorundu/ekonomi/ekonomidetay/27.12.2011/1480918/default.htm> (Erişim Tarihi: 02.03.2012)

<http://www.hotelmanagement-network.com/> (Erişim Tarihi: 08.04.2012)

<http://www.haberturk.com/polemik/haber/608603-fisle-priz-esit-mi> (Erişim Tarihi: 25.04.2012)

www.hataykulturturizm.gov.tr (Erişim Tarihi: 2.11.2011)

www.insankaynaklari.com işte kadın olmak (Erişim Tarihi: 2.05.2012)

<http://www.kadinininsanhaklari.org/haberler.php?detay=67> (Erişim Tarihi: 02.05.2012)

<http://www.kadinlaricin.net/ev-isleri/erkeklerin-ev-islerine-yardim-etmesi.htm> (Erişim Tarihi: 25.12.2011)

<http://www.marksist.org/haberler/3846-kadin-var-bakanligi-yok> (Erişim Tarihi: 26.12.2011)

<http://www.nytimes.com/2003/10/26/magazine/26WOMEN.html?pagewanted=all> (Erişim Tarihi: 25.12.2011)

<http://siyaset.milliyet.com.tr/turkiye-kadin-vekil-siralamasinda-82-sirada/siyaset/siyasetdetay/01.11.2011/1457849/default.htm> (Erişim Tarihi: 02.03.2012)

www.sosbil.usak.edu.tr (Erişim Tarihi: 2.05.2012)

http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.dagilim (Erişim Tarihi: 2.04.2012)

<http://t24.com.tr/haber/96-ulkelik-listede-90inci-sirada-yer-aldik/198487> (Erişim Tarihi: 2.05.2012)

<http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turistik-tesis-ve-isletmeler/turkiyenin-yatak-kapasitesi-1966-77.html> (Erişim Tarihi: 2.11.2011)

http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turistik-tesis-ve-isletmeler/seyahat-acentalari_915.html (Erişim Tarihi: 2.11.2011)

<http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama> (Erişim Tarihi: 2.11.2011)

www.tripadvisor.com.tr (Erişim Tarihi: 2.11.2011)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Turizm> (Erişim Tarihi: 02.03.2012)

http://tr.wikipedia.org/wiki/Toplam_kalite_y%C3%B6netimi#Kalite_nedir.3F (Erişim Tarihi: 02.03.2012)

http://tr.wikipedia.org/wiki/Simone_de_Beauvoir (Erişim Tarihi: 02.03.2012)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Kategori:Rekreasyon> (Erişim Tarihi: 02.03.2012)

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9854/sinir-giris-cikis-istatistikleri.html> (Erişim Tarihi: 14.05.2012)

Ek 1: Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket çalışması Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Seyahat İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "TURİZM SEKTÖRÜNDE CAM TAVAN SENDROMU : ADANA VE HATAY İLLERİNDEKİ 4-5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE IATA ÜYESİ SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu çalışmanın amacı turizm sektöründe çalışan kadın yöneticilerin, kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engellerin ve nedenlerinin tespit edilmesidir. İstenildiği takdirde, çalışmanın bulguları tarafınıza bir rapor halinde iletilecektir. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALTAY

Mustafa Kemal Üniversitesi

haltay2002@yahoo.com

Pınar AYDAĞ

Mustafa Kemal Üniversitesi

pinaraydag@gmail.com

İşletme türü: Seyahat İşletmesi () Konaklama İşletmesi ()

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız: 18-28 () 29-38 () 39-48 () 49 ve üstü ()
3. Medeni haliniz: Evli () Bekar () Boşanmış ()
4. Sahip olduğunuz çocuk sayısı: Yok () 1 () 2 () 3 () 4 ve üstü ()
5. Eğitim durumunuz: Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
6. Eğitim gördüğünüz alan: Turizm () İşletme () Diğer (.....)
7. İşletmedeki pozisyonunuz: Genel Müdür () Genel Müdür Yardımcısı () Gece Müdürü ()
Departman Müdürü () Departman müdür yardımcısı () Departman Şefi () Diğer (.....)
8. Çalıştığınız Departman: Ön büro () Satış-pazarlama () Kat hizmetleri () Yiyecek-içecek ()
Satın alma -Muhasebe () Eğitim () Halkla ilişkiler () Teknik servis ()
Güvenlik () Operasyon () Rezervasyon () İnsan Kaynakları ()
9. Mesleki deneyiminiz: 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl ()
13-15 yıl () 16-18 yıl () 19-21 () 22-24 () 25 yıl ve üstü ()
10. Turizmde Deneyiminiz: 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl ()
13-15 yıl () 16-18 yıl () 19-21 () 22-24 () 25 yıl ve üstü ()
11. Aldığımız Ücret: 500 TL ve altı () 501-1500 TL () 1501-2500 TL () 2501 TL ve üstü ()
12. İşletmenizdeki Yönetici Sayısı:
13. İşletmenizdeki kadın Yönetici Sayısı:

Cam Tavan: Kadınların başarısına ve niteliklerine bakılmaksızın, işyerinde üst basamaklara yükselmelerini engelleyen, açıkça görünmeyen engellerdir.

Soru No	Aşağıdaki sorulara katılma derecenizi (X) işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
14-	Kadının rolü ev-aile ile sınırlıdır.					
15-	Kadınların evli yada çocuklu olmaları performanslarını düşürür					
16-	Kadınların çeşitli sorumlulukları nedeniyle (hamilelik-doğum) işe ara vermeleri kariyerlerinde ilerlemelerini engeller.					
17-	Turizm sektöründe kadın yöneticiler bazı iş ve görevlere uygun değildirler.					
18-	Kadınlar iş-aile hayatı arasında denge kurmakta zorlanmaktadırlar.					
19-	Seyahat etmek istememe, uzun çalışma saatleri gibi kişisel tercihler, kadınların kariyer ilerlemesini engellemektedir.					
20-	Kadınlar erkek meslektaşları ile iletişim kurmakta zorlanmaktadırlar.					
21-	Kadın yöneticiler ile iletişim kurmak erkek yöneticilerle kurmaktan daha zordur.					
22-	Turizm sektöründe üst düzey yöneticiliklerde erkekler daha çok tercih edilmektedir.					
23-	Turizm sektöründe kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
24-	Turizm sektöründe yöneticilik için erkekler daha uygundur.					
25-	Turizm sektöründe kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.					
26-	Turizm sektöründe erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.					
27-	İşletmemizde terfi konusunda cinsiyet belirleyici bir unsurdur.					
28-	Turizm sektöründe kadınlar terfi sürecinde cinsiyetinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar.					
29-	Kadınlar terfide önemli olan iş görevlendirmeleri ve eğitim fırsatlarından erkeklere oranla daha az yararlanmaktadırlar.					
30-	Turizm sektöründe kadınlar aynı konumdaki erkeklere göre daha düşük ücret almaktadır.					
31-	Kadınlar kadın yönetici ile çalışmak istemezler.					
32-	Kadınların başarı motivasyonları düşüktür.					
33-	Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerini engellemektedir.					
34-	Astlar kadın yönetici ile çalışmaktan hoşnut olmaz.					
35-	Kadınlar terfi konusunda eşitsizlik yaşamaktadır.					

Soru No	Aşağıdaki sorulara katılma derecenizi (X) işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
36-	Erkekler kadın yönetici ile çalışmak istemezler.					
37-	Kadınlar üst yönetimde kadınsal özelliklerini yitirerek erkeksi davranışlar sergilerler.					
38-	İşletmede kadın yöneticiler astları tarafından dikkate alınmazlar.					
39-	Turizm sektöründe kadın çalışanlar kariyerlerini etkileyen engelleri kabullenmişlerdir.					
40-	kadın çalışanlar cam tavanı kırmak için çaba harcarlar.					
41-	Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için gereken eğitim ve deneyime sahip değildirler.					
42-	Kadınlar kariyer ilerletmenin gerektirdiği zorlukları göze alamazlar.					
43-	Kadınlar mantıklı karar veremezler veya karar almada zayıftırlar.					
44-	Kadınlar üst düzey yöneticilikte başarılı olabilmek için gereken özelliklere erkekler kadar sahip değildirler.					
45-	Kadınlar turizm sektöründeki iş ortamına uygun değildirler.					
46-	Kadınlar turizm sektörünün güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
47-	Kadınlar daha duygusal olduklarından, üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
48-	Kadınlar kariyerlerine yeterince bağlı değildirler.					
49-	Kadın yöneticiler organizasyon başarısına katkıda erkek yöneticilerden daha düşük performans gösterirler.					
50-	Kadınlar ailevi sorumlulukları nedeniyle üst düzey yönetici olmayı göze alamamaktadırlar.					
51-	Organizasyon içi eğitim programlarından yararlanmada kadın çalışanlar sorun yaşamaktadırlar.					
52-	Kadın çalışanlar yükselebilmek için erkek meslektaşlarına oranla daha çok çalışmak ve daha uzun süre beklemek zorundadırlar.					
53-	Kadınlar yükselebilmek için gerekli olan mentorluk ilişkisinden yararlanamamaktadırlar.					
54-	Kadınların kendilerine rol model alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
55-	Kadınların liderlik özellikleri yetersizdir.					

Bulduğunuz konuma gelirken ne tür engellerle karşılaştınız ve bu engelleri aşmak için ne gibi uğraşlar verdiniz, önerileriniz var mı? **KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER**