

**T.C.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERİN  
KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN ENGELLERİ VE MUĞLA ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
YASİN GÜNDEN**

**Danışman  
YRD. DOÇ. DR. CAFER TOPALOĞLU**

**HAZİRAN, 2011  
MUĞLA**

T.C.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERİN  
KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN ENGELLERİ VE MUĞLA ÖRNEĞİ

YASİN GÜNDEM

Sosyal Bilimler Enstitüsünde

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 08.06.2011

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 03.06.2011

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Umut AVCI

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

HAZİRAN, 2011

MUĞLA

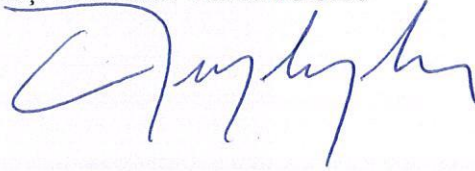
## TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 12./05./2011 tarih ve 518/3 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25.14. maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Yasin GÜNDEM'in "**Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği**" adlı tezini incelemiş ve aday 03./06./2011 tarihinde saat 09:00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul..... olduğuna ..oybirliği.... ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU



Üye  
Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU

Üye  
Doç. Dr. Umut AVCI

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08 / 06 / 2011

Yasin GÜNDEN



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN** **MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.**

**Soyadı :** GÜNDEN

**Adı :** Yasin

**Kayıt No:** 401178

**TEZİN ADI**

**Türkçe :** Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği

**Y. Dil :** Glass Ceiling Barriers That Woman Managers Working in Hospitality Organizations Face and Example of Muğla

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**

**Doktora**

**Sanatta Yeterlilik**



**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite :** Muğla Üniversitesi

**Fakülte :** Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

**Enstitü :** Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Diğer Kuruluşlar :**

**Tarih :**

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayımlayan :**

**Basım Yeri :**

**Basım Tarihi :**

**ISBN :**

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı :** TOPALOĞLU, Cafer

**Ünvanı :** Yrd. Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: 86

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Cam Tavan
2. Turizm Sektörü

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER :

1. Konaklama İşletmeleri
2. Kadın Yöneticiler
3. Cam Tavan

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER:

1. Hospitality Organizations
2. Woman Managers
3. Glass Ceiling

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :



Tarih : 08 / 06 / 2011

## ÖZET

Cam tavan, geleneksel erkek egemen kültürün dayatmalarından, aile baskılarından ve toplumun kadın çalışanlara yüklemiş olduğu anne ve eş olma gibi rollerden kaynaklanan engellerin tümüne atfedilen bir kavramın adıdır. Bu kavram, söz konusu engellerden sıyrılmayı becerebilen ve her şeyden önce kendini bir birey olarak ifade etmek isteyen kadınların çalışma hayatında kariyer basamaklarını teker teker çıkarken karşılaştıkları en önemli yönetim sorunlarından birisidir.

Konaklama işletmelerinde cam tavan konusu daha da fazla önem taşımaktadır. Bunun temel nedeni; konaklama işletmelerinin emek yoğun özellik taşımasından kaynaklanan, çok sayıda personelin ve kadın çalışanların istihdam edilme zorunluluğudur. Konaklama işletmeleri, dünyada en hızlı gelişme gösteren ve son yıllarda da önemini son derece arttıran hizmetler sektörünün bir parçası olması sonucu yoğun bir biçimde istihdam ettiği kadın çalışanlarıyla cam tavan engelini sürekli gündemde tutan endüstri dallarından birisidir.

Bu noktadan hareketle; çalışmanın amacını, konaklama işletmelerinde ortaya çıkan bu engelin, çeşitli yönleri ile ele alınması, yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi ve bu engelin ortadan kaldırılmasına yönelik alınabilecek tedbirlerin ortaya konulması oluşturmaktadır. Bu amaçla; tezde öncelikle cam tavan konusu kuramsal olarak incelenmiş ve daha sonra, Muğla ili sınırları içinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin yöneticilerine anket uygulanmıştır. Bu anketlerden elde edilen veriler istatistik paket programlar aracılığı ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların yöneticilerin cinsiyetine ve işletmedeki pozisyonuna göre farklılık gösterdiği; buna karşın yaş durumunun, eğitim durumunun, turizm ve otelcilik ile ilgili eğitim alma durumunun ve işletmedeki çalışma yılının etkili olmadığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Konaklama İşletmeleri, Kadın Yöneticiler, Cam Tavan.

## **ABSTRACT**

Glass ceiling is the name of all sorts of barriers arising from the imposition of traditional male-dominated culture, family and society pressures towards women to be mothers and wives of employees. This concept is one of the most important management issues for women having the ability to escape from those barriers and wishing to express themselves as an individual beyond everything while going up the career life step by step.

Glass ceiling is more important than any other concept in hospitality organizations. The main reason is the necessity of hospitality organizations to employ a large number of staff and female employees because of being a labor-intensive industry. As a result of showing the world's most rapid development and increasing its importance extremely in recent years, hospitality organizations has been one of the industry branches that holds glass ceiling barriers constantly on the agenda with female employees employed.

From this point, the purpose of study includes addressing various aspects of this barrier emerged in hospitality organizations, determining the opinions of administrators about the subject and putting out possible measures to be taken to eliminate this barrier. For this purpose in the thesis, glass ceiling was first examined on the theoretical base and then managers of 4 and 5 star hospitality organizations within the borders of the province, Muğla were polled. The data obtained from these questionnaires were tested through a statistical package. As a result, it has been shown that attitudes towards female managers working in hospitality organizations vary according to managers' gender and position in the organization; whereas age, education, training related to the tourism and hospitality and working experience are not effective.

**Key Words:** Hospitality Organizations, Woman Managers, Glass Ceiling.



## ÖNSÖZ

Hazırladığım bu tezin, her yönü ile bana ait olduğunu iddia etmek yanlışlık olur. Çünkü tez konusunun belirlenmesinden, ciltlenmesine kadar geçen sürede; pek çok hocam, mesai arkadaşım ve dostum bana yardımcı oldular. Ancak; burada, bu kişilerin hepsinin isimlerini ayrı ayrı sıralamak mümkün olmadığı için sadece en fazla emeği geçenlerden bahsedeceğim. Öncelikle; konaklama işletmelerinde cam tavan engeli konusunda çalışmamı tavsiye eden ve fikirleri ile beni yönlendiren ve özellikle tez danışmanlığımı kabul ederek çalışmalarımda yardımcı olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU'na, gerek yüksek lisans ders aşaması sırasında, gerekse tez süresince bana yol gösteren hocam Doç. Dr. Umut AVCI'ya teşekkür ederim.

Ayrıca; ailem ve arkadaşlarımı da unutmam mümkün değil. Anneme, babama, kardeşime, müstakbel eşim Gülbin AYTEKİN'e ve abim Yücel YÜKSEL'e teşekkür ederim.

Muğla, Mayıs-2011

Yasin GÜNDEN

## İÇİNDEKİLER

ÖZET	
ABSTRACT	
ÖNSÖZ .....	I
İÇİNDEKİLER .....	II
TABLolar LİSTESİ .....	V

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

GİRİŞ .....	1
1. ÇALIŞMANIN AMACI ve ÖNEMİ .....	3
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	4
2.1. Yurt Dışındaki Çalışmalar.....	4
2.2. Türkiye’deki Çalışmalar.....	7

## İKİNCİ BÖLÜM

### KADIN ÇALIŞANLAR VE CAM TAVAN ENGELİ

1. KADIN ÇALIŞANLAR VE KADIN YÖNETİCİLER.....	11
1.1. Kadın Açısından Çalışmanın Önemi .....	13
1.2. İşgücü Piyasası ve Geçmişten Günümüze Çalışan Kadının Portresi .....	15
1.3. Türkiye’de Kadın ve İşgücü Gelişimi.....	18
1.4. Türkiye’de Kadının İşgücü Piyasasına Katılımı.....	19
2. CAM TAVAN .....	22
2.1. Cam Tavan Kavramının Tanımı .....	22
2.2. Cam Tavan Kavramında Boyutlar .....	23
2.2.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller .....	24
2.2.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller .....	25
2.2.3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller .....	25

3. KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE CAM TAVAN ENGELİ .....	26
3.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı.....	26
3.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	27
3.3. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	28
3.4. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Engeli.....	29
3.5. Konaklama İşletmelerindeki Cam Tavan Engelinin Nedenleri .....	29
3.6. Konaklama İşletmelerindeki Cam Tavan Engelinin Sonuçları.....	30
3.6.1. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Engelinin Bireysel Sonuçları.....	31
3.6.1.1. Çoklu Rol Üstlenme .....	31
3.6.1.2. Kadınların Kişisel Tercih Algıları.....	32
3.6.1.3. Motivasyon Kaybı .....	32
3.6.1.4. İşletmeye Olan Bağlılığın Azalması .....	32
3.6.1.5. Düşük İş Tatmini .....	33
3.6.1.6. İşe Yabancılaşma .....	33
3.6.1.7. Performans Düşüklüğü .....	33
3.6.2. Konaklama İşletmelerinde Yaşanan Cam Tavan Engelinin Örgütsel Sonuçları.....	34
3.6.2.1. Yüksek İşgücü Devri .....	34
3.6.2.2. Verimlilik ve Hizmet Kalitesinin Düşmesi.....	34
3.6.2.3. Yüksek İş Devamsızlığı Oranı .....	34
3.6.2.4. Maliyetlerin Artması.....	35

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERE YÖNELİK ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	36
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI .....	36
3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	37
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	38
4.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme .....	38

4.2. Anket Formunun İÇeriği ve Düzenlenmesi.....	39
4.3. Ön Uygulama.....	39
4.4. Anketin Uygulanması.....	40
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	41
5.1. Demografik Bulgular.....	41
5.2. Faktör Analizi.....	48
5.3. Cam Tavan Algılarına İlişkin Bulgular.....	51
5.4. Değişkenler Arası Bulgular.....	51
5.5. Farklılık Analizleri Sonucunda Ulaşılan Bulgular.....	52
5.5.1. Cinsiyet.....	53
5.5.2. Yaş.....	54
5.5.3. Medeni Durum.....	55
5.5.4. Eğitim Durumu.....	56
5.5.5. Turizm Eğitimi Alma Durumu.....	57
5.5.6. Eğitimin Hangi Okul ve/veya Kurumdan Alındığı.....	58
5.5.7. İşletmedeki Pozisyon.....	60
5.5.8. Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Durumu.....	61
6. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI.....	63
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	67
KAYNAKÇA.....	73
EK-1.....	82
EK-2.....	85
ÖZGEÇMİŞ	

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı .....	41
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımı.....	41
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durum Dağılımı .....	42
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımı .....	42
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Turizm ve/veya Otelcilik ile İlgili Eğitim Alma Durumu Dağılımı .....	43
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmedeki Pozisyonunun Dağılımı .....	43
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Turizm Sektöründeki Çalışma Yılıının Dağılımı .....	44
Tablo 8: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlara İlişkin Bulgular .....	44
Tablo 9: Kürsellik Testi (KMO and Bartlett's Test) .....	48
Tablo 10: Faktör Analizi Değerleri .....	49
Tablo 11: Değişkenler Arası Korelasyon Dağılımı .....	52
Tablo 12: Cinsiyet İçin <i>T</i> Testi Tablosu.....	53
Tablo 13: Yaş Düzeyi İçin ANOVA Sonuçları .....	54
Tablo 14: Medeni Durum İçin ANOVA Sonuçları .....	55
Tablo 15: Eğitim Durumu İçin ANOVA Sonuçları.....	56
Tablo 16: Turizm Eğitimi Alma Durumu İçin <i>T</i> Testi Sonuçları.....	57
Tablo 17: Eğitimin Hangi Okul ve/veya Kurumdan Alındığı Durumu İçin ANOVA Sonuçları .....	59
Tablo 18: İşletmedeki Pozisyon Durumu İçin ANOVA Sonuçları.....	60
Tablo 19: Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Durumu İçin ANOVA Sonuçları .....	62
Tablo 20: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin Cinsiyetinin Etkisinin Saptanması İçin <i>T</i> Testi Sonuçları .....	63
Tablo 21: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin Yaş Durumunun Etkisinin Saptanması İçin ANOVA Testi Sonuçları .....	63

Tablo 22: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin Eğitim Durumunun Etkisinin Saptanması İçin ANOVA Testi Sonuçları .....	64
Tablo 23: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin Turizm Otelcilik İle İlgili Eğitim Alma Durumunun Etkisinin Saptanması İçin <i>T</i> Testi Sonuçları.....	65
Tablo 24: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonunun Etkisinin Saptanması İçin ANOVA Testi Sonuçları .....	65
Tablo 25: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin Çalışma Yılıının Etkisinin Saptanması İçin ANOVA Testi Sonuçları .....	66

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

İnsanoğlunun bugününe bakıldığında, şu anda yaşadığı her şeyi aslında bir şekilde geçmişle bir bağlantı kurarak değerlendirmek mümkün olabilir. Evrensel olarak terimlerin veya kavramların rastgele ortaya çıkmadığını; hepsinin bir yönüyle yaşanmışlık ve tecrübe içerdiğini söylemek bugün herkes için mümkün ve anlaşılabilir bir boyut özelliğindedir. Tabi ki bir takım kavramlar sahip oldukları isimleri daha sonra almış olabilirler. Örneğin, dünyanın oluşumunun adı milyonlarca yıl sonra “Big Beng Teorisi” olarak literatürde yerini almıştır. Her bitişin yeni bir başlangıcı getirdiği gibi, camdan bir fanusa deney için konulan pireler de bizi bugün yönetim ve organizasyon alanında önemli bir yer işgal eden, kadınların kariyer basamaklarını çıkarken karşılaştıkları ve işletmelerde üst yönetimce konan her türlü engeli ifade eden bir kavramın adının cam tavan sendromu olarak ifade edilmesine getirmiştir.

Bilim adamları pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiğini test etmek amacıyla birkaç tanesini belirli bir yüksekliğe sahip cam fanusun içine koyup zemini ısıtmaya başlarlar. Bir süre sonra pireler sıcaklığın etkisiyle kaçmak için zıplamaya başlarlar. Ama her seferinde pireler cam fanusun içindeki yine camdan olan tavana çarparlar. Camdan tavana çarpmamak için daha az bir yüksekliğe kadar zıplayan pireler deneyin bir sonraki aşamasında camdan tavanın tamamen kaldırılmasına rağmen bir önceki aşamadan daha yükseğe zıplamazlar. Bilim adamlarına göre bunun sebebi onların bu hareketlerinin fiziksel yolla zihinsel olarak da sınırlanmasından kaynaklanmaktadır. Pirelerin bu davranışına da “cam tavan engeli” adı verilmiştir ([www.e-okul.com](http://www.e-okul.com)).

1986’da “cam tavan engeli” iki gazeteci tarafından ilk defa işletmelerde çalışan kadınların kariyer yolculuklarında önlerine çıkan ve onların kadın olmalarından kaynaklanan engellerin çoğuna verilen isim olarak kullanılmış ve literatürde yerini almıştır. Kadınlar için konulan bu engeller onları bazen psikolojik sendromlara maruz bıraktığı için günümüzde cam tavan engeli, cam tavan sendromu

olarak da adlandırılmaktadır.

Cam tavan engeli bu tezde konaklama işletmesi yöneticileri açısından değerlendirilmektedir. Çünkü dünyada çok hızlı gelişme gösteren ve son yıllarda da önemini son derece artıran hizmetler sektörü içinde turizm, yoğun bir biçimde istihdam ettiği kadın çalışanlarıyla bu engeli değerlendirmek için objektif ve değerlendirilmesi kolay bir altyapı sunmaktadır. Bilindiği üzere, seyahat ve konaklama olarak alt dallara ayrılan turizm sektöründe konaklama işletmelerinin yoğun istihdam yapısını göz ardı etmek mümkün değildir.

Bu düşüncelerden hareketle; tezde, konaklama işletmelerinde karşılaşılan cam tavan engelinin çeşitli yönleri ile ortaya konması amaçlanmıştır. Bugüne kadar olan yönetim bilimi alanındaki literatür incelendiğinde, konaklama işletmelerini kapsayan cam tavan engeli konusunda yeterli sayıda çalışmaların olmadığını ve bu nedenle konunun yeterince dikkate alınmadığını belirtmek mümkündür. Ayrıca; son zamanlarda, kuramsal çalışmaları destekleyen uygulamalı araştırmalar yapılsa da konu ile ilgili çalışmaların çoğunluğunu, kavramsal düzeydeki çalışmalar oluşturmaktadır. Bu nedenle; tezde, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri ile ilgili sorunların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için, Muğla ili sınırları içerisinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine bir anket uygulanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde konuyla alakalı yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalardan bahsedilmiş; ikinci bölümde, konaklama işletmelerinde cam tavan engelinin tanımlanması, özellikleri, cam tavan engelinin nedenleri ve sonuçlarına değinilmiş; üçüncü bölümde ise, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engeli Muğla ili açısından anket hazırlanarak değerlendirilmiş ve ilgili araştırma bulguları ile sonuçları incelenmiştir.



## 1. ÇALIŞMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Konaklama işletmeleri emek yoğun bir istihdam yapısına sahip olduklarından işgücü olarak kadınların da yoğun olarak bulunduğu sektörün bir parçasıdır. Kadınlar turizm sektöründe yoğun olarak istihdam edilseler de onları yönetici pozisyonlarında bu yoğunlukta görmek pek mümkün olmamaktadır.

Konaklama işletmelerinde, yapısı gereği hizmet sektörünün gerektirdiği verimlilik ve kalite gibi unsurların devamlılığının sağlanabilmesi için alınan kararların son derece etkin olması gerekir. Bu etkinlik en uygun biçimde işletmenin amaçlarına ve hedeflerine yönelik olarak sadece yönetim tarafından alınacak kararlarla sağlanabilir. Bu kritik noktaya karar verici olarak gelmek isteyen ve bunu da kendinde hak gören kadın çalışanların bir takım geleneksel düşünce ve önyargılarla önünü kesmek işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir niteliktedir. Çünkü alınan kararlarda, benzer bakış açıları, işletmenin hep aynı tarafa yönelmesini ve isabetli kararların alınamamasını; bunun sonucu olarak da verimliliğinde ve kalitesinde görünmeyen tavizler vermesine sebep olabilir. Oysaki kadınların yönetimce alınan kararlarda paylarının olması, işletmeye ayrıca farklı bir bakış açısı katması açısından önemli bir konudur. Fakat bu durum ataerkil kültürde yetişmiş bir erkek tarafından konulacak küçük bir engelle önlenemez ve işletmelerde yaşanması muhtemel “cam tavan”ı oluşturabilir.

Cam tavan kavramı ilk kez 1986 yılında Hymovitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal’da “İş Yaşamında Kadın” konulu bir haberde “Cam Tavan” olarak bahsedilmiş ve bu şekilde adlandırılmıştır (Sezen, 2008: 1).

Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlerine bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen ve aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir (Karaca, 2007: 1). Başka bir ifade ile cam tavan, kadınların organizasyonların üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran engellerdir. Cam tavan olgusunun oluşması ve devam etmesinde olası bir açıklama olarak, erkeksi (maskülen) örgütsel kültüre dikkat çekilmektedir. Erkek

egemen kültürün, kadınların kariyerlerinde engelleyici bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Güler, 2005: 65).

Bu çalışmanın amacı, Muğla ilindeki konaklama işletmelerinde yönetici pozisyonlarında çalışan kadınların ve erkeklerin cam tavana bakış açısını incelemektir. Bu amaç doğrultusunda gerekli verilere ulaşabilmek için Muğla ilinde belirlenen ilçelerdeki konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere anket uygulanarak görüşme yapılmış ve böylece birincil verilere ulaşılmıştır.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde cam tavan konusu ile ilgili olarak çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülecektir. Buna karşın, turizm sektöründe özellikle de konaklama endüstrisinde konu ile ilgili sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu başlık altında konu ile ilgili olarak yurt dışında ve yurt içinde daha önce yapılan çalışmalardan önemli olan bazılarını değinilmiştir.

### **2.1. Yurt Dışındaki Çalışmalar**

İşletmelerde halen devam eden cam tavan uygulamalarına rağmen, istatistikler bu önyargının gittikçe bozulduğunu, cinsel kimlik kazandırılmış birçok iş ve pozisyonun artık kadınlara da açık hale geldiğini göstermektedir. Cam tavan uygulamalarının devam ediyor olması ise, var olan yönetim kademelerinin erkek egemen bir bakış açısına sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Goodman, Fields ve Blum, 2003). Dolayısıyla, uluslararası alanda işletmelerde cam tavan engeli kapsayan birçok araştırma yapılmıştır. Bu bölümde bu araştırmalara yer verilmiştir.

ABD’de yapılan çalışmalarda, 1964 sivil hakları uygulamasına kadar, kadınların sistematik olarak en alt yönetim kademelerinden bile uzak tutulduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı kadınlara fırsat yaratabilmek için, birçok yasal düzenlemeye gidilmiş ve kadınları üst yönetim kademelerinden uzak tutan engellerin, onları en alt yönetim kademelerinden uzak tutan engeller kadar güçlü

olduğu belirlenmiştir. Kadınlar, bu süreç içinde bu adaletsizliği kabullenmiş ve daha düşük ücretlerle aynı işi yapmaya razı olmuşlardır. Üst yönetim kademelerine gelebilen kadın sayısı sembolik denecek kadar azdır. Kadınlar, yasal ve politik bazı kazanımlara rağmen, hala birçok engelle baş etmek zorundadır (Kanter, 1987; Morrison ve Von-Glinow, 1990).

ABD’de, 1988 yılında, işgücünün %45’ini kadınların %55’ini ise erkeklerin oluşturduğu belirlenmiştir. 2004 yılında yapılan bir çalışmada 2008’de ABD’de kadın işgücü oranının toplam işgücü içerisinde %48’lere ulaşacağı öngörülmüştür (Lockwood). Birçok Amerikan şirketinde kadın işgücü katılımının giderek artmasına rağmen, üst yönetim kademelerinde, kadın yönetici sayısı hala çok düşüktür. Üst yönetim kademelerinin sadece %5’i kadınlardan oluşmaktadır (Goodman, Fields ve Blum, 2003).

Harlan ve Weiss (1981); yaptıkları çalışmada, kadınların cam tavanla üst yönetim kademelerinden bilinçli olarak uzak tutulduğunu belirtmişlerdir. Forbes, Chaffins, Fuqua ve Cangemi’nin (1995) yaptıkları çalışmada ise, kadınların üst yönetimdeki yerinin 1970’de %2 ve 1975’de %2’yi geçip 1977 ile 1981 arasında ise %4,1’e yükseldiği tespit edilmiştir.

1976’da Stewart; yaptığı çalışmada, işletmede çalışan kadının çok terfi etmiş olmasının gerçekten hiyerarşik olarak engelsiz ilerlediği anlamına gelmediğini, işletmeye yeni katılan daha eğitilmiş genç bir kadının yıllarca işletmede hiyerarşik olarak daha geride kalabildiğini belirtmektedir (Stewart, 1976: 380-386). Stewart’ın yaptığı araştırmada üç hipotez sınanmıştır. Bu hipotezler; cam tavanın kadınla erkek arasındaki politik mücadele olması, biyolojik farklılıkların gerçekten iş performansında etkili olması ve cinsiyete yönelik sosyolojik önyargıların birçok kültürün kökenine işlemiş olmasıdır. Bu hipotezlerden sadece cinsiyete yönelik sosyolojik önyargıların birçok kültürde olduğu doğrulanmıştır (Cannings, 1988: 87).

1987’de Kanter; yaptığı çalışmada, insan kaynakları politikalarının işyerlerinde ayrımcılığı önleme uygulamaları geliştirmesine rağmen, kadınların hala

karar süreçlerine kabul edilmediklerini ya da iyi işlerden uzak tutulduğunu belirtmektedir (Kanter, 1987: 14-16). Kanter'in çalışmasından, işletmelerin satış gücünün sadece %26'sının kadınlardan oluştuğu ve satış yöneticilerinin sadece %14'ünü kadınların oluşturduğu ve birçok satış yöneticisi erkeğin, kadınların iş için gerektiğinde yer değiştiremeyeceği, uzun yolculuklara çıkamayacağı ve işine uzun zaman ayıramayacağı yönünde önyargılar barındırdığı sonucu çıkmıştır (Shellenbarger, 1995).

1991 yılında Ronce; yaptığı çalışmada; cam tavan olaylarının ispatının güçlüğüne dikkat çekmektedir. ABD'de işyerlerinde ayrımcılık yaşayan birçok kadının, bunu ispatlayabildiği adli vaka sayısı oldukça az olmaktadır. İşyerlerinde üst yönetime terfi kriterleri çok net olarak açıklanmadığı için, özellikle üst yönetimde cam tavanı ispatlamak daha zordur. Her olayın kendine has durumsal ispatları vardır (Ronce, 1991). Örneğin; işyerinde kadına aşağılayıcı ifadelerin kullanılması, daha üstün muamele gören erkek adayla başarılarının kıyaslanması gibi her işyerine özel ispatlar vardır ancak bunu mahkeme ortamında ispatlamak oldukça güçtür.

Ayrımcılık konusunda yapılmış çalışmaların tamamı, kadınların cam tavanı kırması için birçok engelle karşı karşıya olduğunu ortaya koymaktadır. İlerleme engelleri her meslek türünde, her sektörde ve hem özel hem de kamu alanında varlığını hala sürdürmektedir. Bu engellerin isimleri zaman zaman değişse de, genel olarak ilerlemeye engel her şeyi kapsamaktadır. Kadının işyerinde cam tavanı kırabilmesi için ise, birçok yasal düzenleme ve gelişme gerekmektedir (Russel, 1995).

Goodman, Fields ve Blum (2003); yaptıkları çalışmada; cam tavana yol açan örgüt uygulamalarını araştırmışlardır. Bazı yapısal özelliklerin ve örgütsel uygulamaların, kadınlara üst yönetimin yolunu açtığını varsaymışlardır. İşletmede kadına üst yönetim kademelerinin yolunu açan sekiz ayrı hipotezi sınımlamışlardır. Goodman ve diğerlerinin bu çalışmasında tüm hipotezler desteklenmiştir.

Lockwood (2004); yaptığı araştırmada; yapısal özelliklerin cam tavan uygulamalarına etkisini incelemiştir. Őirket kültürünün cam tavanı destekler ya da engeller nitelikte olabileceğini belirtmiştir. Çalışan kadınların üst yönetim kademelerine ilerlemesini tartışmış ve insan kaynakları uzmanlarının cam tavanın farkında olmalarının, örgütsel verimlilik ve örgütün imajı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmasından bahsetmiştir. Çalışmada ayrıca, insan kaynakları uzmanlarının cam tavan yaratan engelleri ortadan kaldırmasına yardımcı olacak tavsiyelerde bulunmaktadır. Bunun için, öncelikle işyerinde cam tavan olduğunun göstergelerini saptamanın gerekliliğini vurgulamıştır. Bu göstergelerden en belirginini, önyargılara göre belirlenen ücretlerdir. Çalışmalar, kadın ve erkek çalışanların maaş farklılıklarını açıkça ortaya çıkarmaktadır.

Kadın çalışanların diğer bir mücadelesi ise sosyal ilişkiler ağına erkekler kadar yakın olmayışlarıdır. Erkek egemenliği ortamı, kadını ilişki ağlarının dışına itmektedir. Kadının sosyal ilişki ağlarının dışına itilmesi, aynı zamanda yüksek kademelere gelmesinde önemli bir rol oynayan mentordan yardım alma imkanını da kısıtlamaktadır (Jerome ve Erickson, 2000).

1993 yılında Catalyst grubunun yaptığı bir araştırma ise, cam tavanın tüm yasal gelişmelere rağmen varlığını koruduğunu ortaya çıkarmaktadır. Catalyst, aynı çalışmayı 2003 yılında da tekrar etmiş ve bu çalışmanın sonuçları ile 1996 yılındaki çalışmanın sonuçlarını karşılaştırılarak cam tavana yönelik bakış açısında çok önemli bir değişiklik olmadığını belirtmektedir (Lockwood, 2004).

## **2.2. Türkiye’deki Çalışmalar**

Kadın çalışanların çalıştıkları işletmelerde cam tavan engeliyle karşılaşma durumu ile ilgili Türkiye’de bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmına bu bölümde yer verilecektir.

Mengüç (1998); yaptığı çalışmada, satış yöneticileri arasında ücret farklılığını ve bu farklılığın nedenlerini araştırmıştır. Ücret farklılıklarına etki eden

kişisel, kurumsal ve sektörel etmenlerin olduğunu belirtmiştir. Kişisel düzeydeki etmenler yaş, eğitim, iş deneyimi ve kariyer yolu boyunca çalışılan işletme sayısı olarak belirlenmiştir.

Özbilgin ve Healy (2001); yaptıkları çalışmada, kariyer gelişiminde cinsiyet ayrımcılığını araştırmışlardır. Türkiye’de akademik görevlerin %23’ünü kadınların oluşturduğu ortaya çıkmıştır.

Çelikten (2004); “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği” isimli makalesinde yöneticilikte kadınların oransal olarak araştırılması için yapılabileceklerle ilişkin incelemeler gerçekleştirmiş ve araştırma sonucunda kadın okul müdürlerinin çeşitli ikilemlerden dolayı idareciliği pek de isteyerek yapmadıklarını saptamıştır.

Mayatürk (2006); yaptığı araştırmada; çalışma hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılığı ele almıştır. Araştırma sonucunda; kadınların başta çalışma yaşamı olmak üzere belirli alanlarda ikincil bir statüye sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte çağdaş dünyada üretim teknolojilerinin kas gücünün yerine beyin gücünün geçirmesi ve bilgi teknolojileri sayesinde bilginin hızla yayılması, kadın-erkek arasındaki rol ayrımının giderek daha az belirgin olmasında önemli rol oynadığı saptanmıştır.

Karaca (2007); “Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” isimli tezinde kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarına engel olan ve cam tavan olarak nitelendirilen faktörleri teorik bir çerçevede altında incelemesi dikkat çekmektedir.

Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007); “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” isimli makalelerinde de yine kadın yöneticiler ile cam tavan sendromuna değinmişler ve konuya ilişkin olumsuzlukları belirleyerek çözüm önerilerinde bulunmuşlardır.

Dalkıran ve Çetinel (2008); “Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması” isimli makalelerinde turizm sektöründe otel departman yöneticilerinin cinsiyeti ile cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumları arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin cinsiyetinin kadın çalışana karşı ayrımcı tutumları önlemede ya da var olan bakış açısını iyileştirmede bir etkisinin bulunmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Bir başka çalışmada Erçen (2008); “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme” isimli tezinde kadınların cam tavanı aşarak yönetim kademelerine ulaşmak için kullandığı en etkin stratejilere yönelik noktalar belirtmiştir.

Sezen (2008); “Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli tezinde cam tavan sendromunun boyutlarını ele almış, ortaya çıkan olumsuzluklara dikkat çekmiştir.

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008); “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma” isimli makalelerinde konaklama işletmelerinde yönetici kadınlara ilişkin çalışma gerçekleştirilerek, bu yöndeki sorunlara dikkat çekmişlerdir.

Yukarıda bahsedilen çalışmalardan da anlaşıldığı gibi günümüzde büyük ve orta ölçekli işletmeler arasında büyük paya sahip konaklama işletmelerinde yönetici olarak çalışan kadın işletmecilerin karşılaştıkları cam tavan sorununa ilişkin uygulamalı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın, yine yukarıda bahsedilen çalışmalar gibi bu alanda çeşitli noktalara değinmesiyle, bilimsel bir katkıda bulunmaya çalışan diğer araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir. Araştırmada, Muğla ilindeki orta ve büyük ölçekli turizm işletmesi olan otellerde uygulamalı olarak gerçekleştirilerek tezin sonunda uygulamadan elde edilen veriler ile sonuç ve öneriye katkı sağlanmıştır. Özellikle yapılan bu çalışmada likert ölçekli bir anket uygulanmış olması ve bunu SPSS 15 İstatistik Programı ile analiz ederek, elde edilen

sonuçların yine istatistiksel olarak yorumlanması, araştırmanın bu alanda yapılan çalışmalara sayısal olarak da katkı sağlayabileceği kanaatine yönlendirmiştir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KADIN ÇALIŞANLAR VE CAM TAVAN ENGELİ

#### 1. KADIN ÇALIŞANLAR VE KADIN YÖNETİCİLER

Günümüz toplumu ve çalışma ortamı, kadının toplum içindeki yerini belirleyen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Siyasi ve ekonomik etkenler pek çok alanda çalışanların konumunu etkilese de en önemli faktör olarak cinsiyet dağılımını göstermek mümkündür. Çalışma hayatı içerisinde aktif olarak görev alan kadınlar, karar verici mekanizmalarda çok da etkili değildirler. Çünkü buldukları konum itibari ile yönetim kararlarına katılmaları ve burada etkili olmaları pek mümkün olmamaktadır. Fakat geçen süreç içerisinde ve siyasi yapıda oluşan değişiklikler ile günümüz kadınları, yönetim mekanizması içerisinde daha fazla katılım ile aktif bir rol üstlenmektedir. Yönetici kadınlar pek çok toplumsal önyargıyı yıkmaya çalışmakta ve bu yönde çalışmalarını devam ettirmektedirler.

Bu çalışmalar esnasında yönetici konumunda olan ve yönetici noktasına (konumuna) yükselmeye çalışan kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlar, başta motivasyonları olmak üzere iş performansları ve psikolojik konulardaki olumsuz etkilerdir. Günümüz işletmeleri uluslararası rekabet içerisinde olmalarından dolayı, çalışanlarının yaptığı işler ve ürettiği hizmetler ile ürünlere yönelik tutumlarını ve bu tutuların devamlılığını sürdürmektedirler. Bu nedenle işletmenin ön ve iç yüzünün görüntüsü önemli bir faktördür. Kadınların başarılı bir yönetici olmalarında motive ve demotive eden hususlar önemlidir. İşletme yönetimi ve sahiplerinin bu iki nokta üzerinde durmaları gerekmektedir.

Günümüz çalışan kadınlarının eğitim, deneyim ve mesleki açıdan yeterlilikleri, buldukları iş pozisyonu açısından dikkat çekilmesi gereken bir husustur. Yöneticilik, şeflik gibi görevlerin tayin edilebilmesi için başta eğitim, tecrübe ve yeterlilik gelmektedir. Bu durum yönetim pozisyonuna girişlerde oluşan ya da oluşabilecek eşitsizliklerin belirlenebilmesi için önemlidir.

Hymovitz & Schelhardt tarafından 1986 yılında Wall Street Journal'da yayınlanan "İş Yaşamında Kadın" isimli çalışmada cam tavan konusuna değinilmiştir. Yönetim ve yönetici konumunda büyük ve orta ölçekli turizm işletmelerinde çalışan kadınların karşılaştıkları cam tavan sorunlarına bu çalışmada fazlası ile değinilmiş ve adı geçen eser birçok farklı çalışmada kaynak olarak kullanılmıştır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008).

Toplum içinde kendi yerini almak isteyen kadın, statüsü ve ekonomik gücü ile kendine olan özgüvenini kazanmaktadır. Geçmiş dönemde yaşanan kadın ve kadınlara yönelik şiddet, tutum, davranış, psikolojik yaptırım, ücretlendirme, konum gibi faktörler kadının toplum içindeki yerini ve önemini olumsuz yönde etkilemiştir. Kadın bireylerin, kurumsal ve toplumsal faktörler içinde, özellikle toplumun cinsiyete yönelik dağılım ve rolünde kadının çalışmasına karşı olan tutum ve davranışlar kadınların gelişmelerini engelleyen en önemli nedenler arasındadır. Bu durum kadının güven ve sosyal hayat içindeki tutum ile davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Toplumsal statünün yükseltilmesi ile ücretli çalışma kadına, ekonomik, sosyal güvence ve topluma katılma imkân ve olanağını beraberinde getirmektedir. Bireysel, ailevi, kurumsal ve toplumsal bazı faktörler, özellikle toplumun cinsiyet rollerine ve kadının çalışmasına karşı olan tutum ile kadınların gelişimlerini engellemeye devam etmektedir (Aytaç, 2001: 204). Dünyada ve ülkemizde, kadının geleneksel rolü ev, çocuk ve aile ile sınırlanmakta, iş yaşamında belli mevkilere ulaşmasının çeşitli engellerle kısıtlanmakta olduğu görülmektedir. Kadın için mesleki başarı ve kariyerin ikinci planda kaldığı belirtilmektedir (Aytaç, 1999: 27).

Bu gerçekler doğrultusunda, ailevi, kurumsal ve toplumsal faktörlerin, özellikle toplumun cinsiyet rollerine ve kadının çalışmasına karşı gelen tutum ve davranışları devam ettireceği gerçeğini yok saymak da imkânsızdır. Halen günümüzde çalışan ve iş hayatı içinde yer alan kadın çalışanların da kendine özgü bulunduğu ortam ve konuma göre yaşadığı sorunlar mevcuttur. Bu sorunların arasında en önemlisi cam tavan sorunudur. Bu sorunu bir engel olarak da görmek mümkündür. Çünkü cam tavan engeli ile ilgili olarak gerçekleştirilen çok yönlü çalışma ve araştırmalar bulunmaktadır. Ayrıca kadınların çalışma hayatları ve

kadınlar açısından çalışmanın önemi üzerinde önemle durulmalıdır.

### **1.1. Kadın Açısından Çalışmanın Önemi**

Günümüz teknolojisi ve sanayi devrimi ile birlikte çalışma hayatı değişmiş ve yeni şeklini almıştır. Her geçen gün artan talepler ve değişen yaşam standartları insanların çalışma hayatını da değiştirmiştir. Çalışma yaşamına ücretli işgücü olarak, artan biçimde giren kadınların karşılaştıkları birçok sorun bulunmaktadır. Bu sorun ve problemlere çözüm bulma çabaları ve kadın hareketlerinin de etkisi giderek artış göstermektedir. Köle olarak kullanılan kadınlar bugün teknolojinin her türlü nimetlerinden faydalanmakta ve sanayi sektörünün içinde aktif olarak yer almaktadır.

Bugün sanayinin içinde aktif olarak yer alan kadın çalışanların önemi giderek artmaktadır. Çalışan kadınların istihdama katılım oranları her geçen gün artış göstermekle birlikte, alan olarak da çalışma sahaları değişmektedir. Yönetici olarak aktif çalışan kadınların sayısı Türkiye açısından bakıldığında hiç azımsanmaması gereken bir boyuttadır. Hatta kadın yöneticilerin çalıştığı alanlara baktığımızda birçok alan içinde yer aldıklarını görmemiz de mümkündür.

Kadın çalışanların yoğun olarak buldukları alanlara baktığımızda eğitim, sağlık, hizmet, üretim, gıda, tekstil ve turizm sektörlerini kapsadığını görmekteyiz. Bu alanlara göre kadın çalışanların dağılımları farklılık gösterebilmektedir. Dağılımlarda oluşan farklılıkların nedeni ise coğrafi konu, sanayi, teknolojik yapı ve ulaşım sistemlerinden kaynaklanan nedenlerdir.

Kadınların çalışma hayatına girmesi ilk zamanlarda ve dönemde ücretli olarak başlamıştır. Genellikle niteliksiz ve işgücüne dayalı bir sistem içinde yerini alan kadın, ilerleyen süreç içinde olması gereken yerde kendine uygun zemini oluşturmuştur. Geçmişte siyasi seçme ve seçilme hakkına sahip olmayan kadın, bugün ise; birçok dünya ülkesinde görüldüğü gibi artık siyasetin içinde aktif rol oynamaktadır. Hatta birçok dünya ülkesinde kadın siyasetçiler yönetimin en üst noktasında bulunabilmektedir. Çok zorlu bir süreçten geçen kadın, eğitim başta

olmak üzere birçok özlük haklarından mahrum bırakılmıştır. Kadını sadece ev işlerinde ve tarlada çalışan, çocuk büyüten bir nesneden farklı görmeyen geçmiş toplum zihniyeti bugün yerini daha farklı sorunlara ve eğilimlere bırakmıştır.

Eyüboğlu (1999: 15); yaptığı çalışmada kadınların çalışma hayatı ve uğraşlarını ekonomik ve parasal olarak dört farklı başlık ve grup altında toplaması dikkat çekmektedir. Bunlara baktığımızda;

- Ekonomik etkinlik içinde bulunduğu halde, bunun karşılığında herhangi bir gelir elde etmeyen ve ekonomik olarak fayda sağlamayan kadın grubu,
- Ekonomik etkinlik olarak kabul edilmeyen ve herhangi bir parasal gelir elde etmeyen kadınların oluşturduğu grup,
- Marjinal sayılan işlerde geçici ve örgütsüz olarak çalışan kadınların yer aldığı grup, (Bu grup içinde yer alan kadınların çoğu resmi olarak kayıt altında bulunmayan çalışan kadınları kapsamaktadır.)
- Yaptığı işe ve etkinliğe yönelik olarak ücret alan kadınlar grubu.

Kadınların çalışma hayatına girmek ve bu hayatta tutunmak ile yükselmek istemeleri onları kadın olmalarından kaynaklan bir takım ayrımcı uygulamalarla karşı karşıya bırakmakta ve cinsel ayrımcılık olarak nitelendirilen bir durum ortaya çıkarmaktadır. Bu durum hiçbir liyakat gösterilmeksizin erkeklerin tercih edilmesine neden olmaktadır. Ortaya çıkan sonuç kadının çalışma hayatı içindeki yerine ve önemine olan endişeleri arttırmaktadır. Artan işçi talebi ve sanayi devrimi ile kadının iş hayatında vasıfsız çalışan olarak yerini alması, kendini geliştirmesi, eğitmesi ve yükselmesi birçok toplumda halen kabul görmemektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında ise; erkek hükmünün olmasıdır. Bugüne kadar kadın, çalışma hayatının hemen her noktasında aktif olarak rol almış, işletmelerde yönetici pozisyonunda, devlet idaresinde ve en önemlisi üretici olmaya başlamış ve bunu da en iyi şekilde başarmıştır.

Bugün kadın çalışanların karşı karşıya kaldığı birçok sorun bulunmaktadır. Bunlar siyasal, hukuksal, ekonomik, psikolojik sorunlar ile sağlık ve şiddettir. Sorunların ilk sırasında ekonomik özgürlüğün kısıtlanmış olması, kendi kendine

yetemeyiş, bir takım dış güçlerden (eş, abi, kardeş, baba vb.) görülen şiddet bulunmakta ve bunlar kadının günlük ve sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkilemekte ve psikolojik olarak sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Oluşan bu sorunlar kadının motivasyonunu ve performansını derinden etkilemektedir.

## **1.2. İş Gücü Piyasası ve Geçmişten Günümüze Çalışan Kadının Portresi**

1950’li yıllardan sonra tarladan ve bahçeden kente yönelik göçün beraberinde kadının sosyal hayat içindeki rolü ve statüsünde de etkili değişiklikler meydana gelmiştir. Tarlada çift süren, evde çocuğuna bakan kadının rolü kent yaşamıyla değişmiştir. Zaman içinde kadınların iş gücü piyasasına katılımı ve aktif rol almaları önemli konular arasında yer almaktadır. Bu oluşan değişim kadının sektörel olarak çalışma hayatını belirlemiş, tarlada çalışan kadının sanayide bir işçi, usta ve uzman olarak çalışmasına imkân ve olanak sağlamıştır. Kalkınmada önemli bir rol oynayan kadın, çalışma hayatı içinde ve istihdam üzerinde de aynı etkiyi göstermiştir. Değişen ekonomik ve sosyal yapı ile birlikte kadınların işgücü piyasasında daha fazla yer aldığı günümüzde, Türkiye’de kadın istihdamının ve sosyal yapısının boyutlarına iyi bakmak gerekmektedir (Koray, Demirbilek ve Demirbilek, 1999: 10).

Günümüzde kadınların işgücü piyasasına dâhil olması, çalışma hayatı ve ekonomik süreçte kendini fazlası ile hissettirmiştir. Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları ayrımcılık ve eşitsizliklerin yanı sıra yükselme gibi imkânları ellerinden alınmakta, bu tip konularda kendilerine pek fazla hak tanınmamaktadır. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi kadınların ev işlerinde bir uzman olarak çalışması, erkelerin ise dış hayatta üretici olarak çalışıp ev halkına bakması gibi bir gerçekçilik ortaya çıkmaktadır.

Özar (2000: 157); yaptığı çalışmasında kadının günümüz koşullarında dahi, gündelik ev işleri ile uğraşması, çocuk doğurması ve bakması konusunda uzmanlık gösterdiğini savunmaktadır. Bu durum kadının çalışma hayatı içindeki rolünü gösteren bir gerçektir. Yine kadının çalışma hayatı konusunda yapılan birçok olumsuzluğa yönelik araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar özellikle çalışma

hayatı içinde bulunması ve aktif rol alması gereken kadınların, çalışma hayatı içinde yerini almadığını göstermektedir. Bir diğer husus ise; çalışan kadınların hak ettikleri konum ve noktada olmamalarıdır. Özellikle, kurumsal yapıya sahip olmayan günümüz işletmeleri kadın yönetici ve çalışanların önünü kesmekte ve onların yükselişlerine çok sıcak bakmamaktadır.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan dünya ülkelerinde de durum pek farklı değildir. Halen Güney Afrika ülkelerinde, Asya'da kadınlar bir araç olarak kullanılmakta ve alınıp satılmaktadır. Toplumsallaşma süreci içinde çok çetrefilli bir süreçten geçen kadın ve erkeğin edindiği farklı roller çalışma hayatında meslek seçimlerinde de etkinliğini korumaktadır. Çalışma hayatı içinde yer alan kadının konumu ve mevkisini anlayabilmek için öncelikli olarak kadına yönelik tarihsel gelişimi izlemek gerekir.

Kadın toplum hayatı içinde önemli bir yere sahiptir. Bu gerçeği yok saymak imkânsızdır. Tarihsel süreç ve gelişim içerisinde de kadına duyulan saygı ve verilen değer de farklılık göstermektedir. Bu durum toplum ve kültürle göre değişiklik sergilemektedir.

Connell (1987); Anaerkil toplumlarda soyun anadan geldiği kabul edilmektedir. Miras anneden çocuklara geçmektedir. Bu durum bazı toplumlarda eşitsizlik meydana getirmektedir. Kadınların toplum içindeki yerini ve önemini farklılaştırmaktadır. Kadın ve erkek arasında bir farklılık olmamasına rağmen, eşitsizlik söz konusudur.

Yukarıda yapılan tanımdan da anlaşıldığı gibi, kadının rolü sadece annelik olarak gösterilmektedir. Oysaki toplumlarda toplayıcılıktan avcılığa geçişle birlikte fiziksel gücün ön plana çıktığı bir gerçektir. Fiziksel güçle birlikte, hız ve zeka kavramları önem kazanmıştır. Erkek tarafın diğer bireylerin yaşamlarının devamı için besin bulması ve avlanması bir zorunluluk olarak görülmüş, kadın ise geri plana itilmiştir. Zamanla ortaya çıkan işbölümü ve havayaların evcilleştirilerek sosyal hayatın bir parçası haline gelmesi ile kadına duyulan saygı ve verilen önem giderek

artış göstermiştir. Kadının toplumda ve çalışma hayatındaki konumu bu süreçle birlikte geri plandan ön plana geçmiş, çalışma hayatı içindeki yerini almıştır.

Tarihsel süreç içinde kadına duyulan ihtiyaç aslında hiç bitmemiştir. Her ne kadar avlanmayı erkek yapsa da, yapılan avdan sonra avın hazırlanması ve sunumunu kadın yapmıştır. Kadınların işgücüne katılımı bu tarihten itibaren devam etmiştir. Birçok toplumda kadın bir yedek güç olarak görülmüştür. Savaş dönemlerinde kadınlara duyulan ihtiyaç ve kadının önemi daha da ön plana çıkmıştır. Bazı durumlarda erkeğin olmadığı ya da bulunmadığı noktalarda kadın görevi devralmış ve yerine getirmiştir. Kadın konjektürel durumlardan çok hızlı olarak etkilenmekte ve artan oranlarda çalışma yaşamına dâhil olmaktadır.

Günümüzde ve geçmişte nitelikli iş gücüne duyulan ihtiyaç, kadının farklı olarak tanımlanmasına neden olmuştur. Özellikle üretim safhalarında aktif yer alan kadın, tarihsel gelişim içerisinde bilgi birikimini kümülatif olarak arttırmıştır. Gelişen teknolojiye bağlı olarak sanayi devrimi ile kadın sanayi sektörünün içinde yerini almıştır. Vasıfsız işçi statüsü ile çalışma sanayi devriminde çalışma hayatına giren kadın, iş gücü alanına hem ekonomik hem de üretici olarak katkı sağlamıştır. Teknolojinin, iletişim ve bilgi sisteminin ileri boyutlara ulaştığı dünyamızda beden gücüne dayanan işlerin yanında kadınların da yeteneklerini çok daha rahat gösterebilecekleri, zihinsel yeteneğe dayanan işler ortaya çıkmıştır. Çalışma saatleri esneklik kazanmış; işyeri dışında da çalışabilmeye imkân sağlayan işler, kadınların çalışma yaşamına daha kolay dâhil olabilmelerini sağlamıştır (Özkaya, 2005: 1).

Çalışma hayatı içinde yerini alan kadın, aynı zamanda ekonomik bağımsızlığını da elde etmiştir. Ekonomik bağımsızlığa kavuşan kadın, toplum içindeki statüsünü de değiştirmiştir. Ev hayatı ve işlerinden sorumlu olan kadın, bu statüsü ile sosyal hayatın bir parçası olmuştur. Kadının toplumsal statüsünün tarımsal üretimin söz konusu olduğu dönemlerinde azaldığı, endüstriyel üretimle birlikte yükseldiğini görmekteyiz. Özellikle halen günümüzde geri kalmış sanayi ve ekonomik yetersizlik içinde yaşayan ailelerin karı-koca ilişkisinin bir bütünlük oluşturduğu konusunda yapılan bazı çalışmalar iki birey arasındaki dayanışmaya

dikkat çekmektedir (Koray, Demirbilek ve Demirbilek, 1999: 20).

Bugün 21'inci yüzyıla girilmiş olmasına rağmen, halen kadına yönelik tutum ve davranışların bazı toplumlarda değişmediğini görebilmekteyiz. “İstihdam edilen kadın sayısının erkeklere nazaran düşük düzeyde kaldığını görüyoruz. 1990 yılında tüm dünyada toplam 854 milyon kadın, işgücü piyasasına dahil durumdadır ve bu da toplam işgücünün %32,1'ini oluşturmaktadır. 15 yaş ve üstü kadınların yaklaşık %34,3'ünün işgücüne dahil olduğu belirtilmektedir. 1970-1990 yılları arasında bölgesel farklılıklar olmakla birlikte çalışan kadın sayısının tüm dünyada arttığı belirtilmektedir. Kadın çalışanların işgücü içindeki payı gelişmiş ülkelerde %35'den %39'a, Latin Amerika'da %24'ten %29'a, Kuzey Afrika ve Batı Asya'da %12'den %17'ye çıkmış; Doğu Asya'da %40 ve Güney Doğu Asya'da %35 olarak değişmeden kalmıştır. Ekonomik olarak aktif kadın nüfusu Uzak Doğu Asya'da %59 civarındayken, bu oran Amerika'da %50, Avrupa Birliği ülkelerinde ise ortalama %40'dır” (Koray, Demirbilek ve Demirbilek, 1999: 24).

### **1.3. Türkiye’de Kadın ve İşgücü Gelişimi**

Türkiye’de kadın işgücünün gelişim sürecine baktığımızda, diğer dünya ülkeleri ile aynı süreç içinde seyir ettiğini görmekteyiz. Genel olarak her toplumda olduğu gibi Türkiye’de de kadın işgücü ücretli çalışan şeklinde değerlendirilmektedir. Erkek işgücünün azaldığı zaman ve dönemlerde kadın işgücüne duyulan ihtiyaç yükselmiş, çalışan kadın sayısında artış meydana gelmiştir. Bu durum 19’uncu yüzyılda daha da yükselmiştir.

Türkiye’de ücretli işgücü halinde değerlendirilen kadın çalışanlar, ekonomik ve toplumsal bir zorunluluğun sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Sanayileşmenin etkisi altında artan işgücü talebinin karşılanması amacı ile kadınlara duyulan ihtiyaç güncel bir hal almıştır. Cumhuriyetin kuruluşu ile birlikte gerçekleşen bazı hukuksal düzenlemeler, kadının gerek toplum içerisindeki rolünü ve konumunu, gerekse çalışma hayatı içindeki durumunu değiştirmiştir. Bu gelişmeler kadının hak ettiği yeri alması konusunda ciddi atılımların gerçekleşmesine katkı sağlamıştır.



#### 1.4. Türkiye’de Kadının İşgücü Piyasasına Katılımı

Kadının işgücü piyasasına katılması Türkiye’de emek ve iş gücüne duyulan ihtiyaç ile başlamıştır. Ekonomik ya da ekonomi kaynaklı faktörlerden kaynaklanan sorunların aksine, zorunluluk sonucu ortaya çıkan işgücü talebi, kadınların işgücüne katılımını 1915 Balkan Savaşı sırasında erkeklerin çoğunun orduya katılması ile azalan işgücüne duyulan ihtiyaç sonucu gerekli kılmıştır. Bu durum bir ihtiyaçtan öte zorunluluk durumu olarak gösterilmektedir. Birinci Dünya, İstiklal ve İkinci Dünya Savaşları sırasında kadına duyulan çalışma ve işgücü ihtiyacı giderek artış göstermiştir. Savaşın bitmesi sonucu erkeklerin işgücüne aktif olarak geri dönmeleri ile kadınlar tekrar eski klasik sosyal hayatına devam etmiştir (Mardin, 2000: 14).

1950 yılından sonra Türkiye’de kadının gerçek anlamda tarım dışında kalan işgücü piyasasına katıldığını görmemiz mümkün olmaktadır. Özellikle kırsal alanlardan kentlere yapılan göç, sanayinin gelişmesi ve işgücüne duyulan ihtiyaç ile kadının işgücü piyasasına katılımı ortaya çıkmıştır. Bunu takiben aile içindeki kadın rolü ve konumunda da bazı değişiklikler meydana gelmiştir (Koray, Demirbilek ve Demirbilek, 1999: 16-17).

Kadının işgücüne katılması toplumsal yaşam standartları ve toplum içindeki kültürel ve sosyal hayatın da farklılaşmasına neden olmuştur. Özellikle kültürel farklılıklar nedeni ile kadını daha kısıtlı bir ortam içinde kapalı olarak görmek isteyen toplum bireylerinin bakış açısı üzerinde de farklılıklar meydana gelmiştir. Bu oluşan durum nedeni ile kadınların sosyal hayat içindeki konumu da değişmiştir (Koray, Demirbilek ve Demirbilek, 1999: 16-17).

Kadınlar günümüzün toplumsal yaşamı içinde kendilerine sağlam bir zemin ve mevki oluşturmak adına çok yönlü olarak çalışmaktadır. Bu gelişmeler içinde toplumsal yapı ve toplumsal yapının içinde meydana gelen değişik gelişmelerle kendine yeni ve farklı roller yükleyen kadın çalışanlar, eğitim almaya, kendi konumlarının farkına varmaya, hizmet sektörü ve diğer sektörlerde çalışmada ağırlıklarını hissettiren tavır ve düşünceler geliştirmeye başlamaktadırlar. Fakat

toplumsal yaşamda ağırlığını hissettiren geleneksel tavır ve düşünceler, kadının ev yaşamının dışında çalışmaya başlamasına sınırlandırmalar da getirilmiştir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 196).

Bugünün toplumu, kadının sosyal ve kültürel değerlerine yönelik yasal haklar sağlamıştır. Her geçen gün de bu yasal hakların daha fazla geliştirilmesi konusunda çalışmalar devam etmektedir. Bu yasal haklara yönelik çalışmalar Türkiye’de her ne kadar yasal bir çerçevede oluşturulmuş olsa da, bunların çok yönlü olarak uygulandığını ve icra edildiğini söylemek pek de mümkün değildir. “Uygulanamayan yasal prosedürlerin nedenleri arasında kadının iktisadi ve sosyal yaşama katılmasına yönelik toplumsal bakış açısının olumsuz izlerinin halen devam etmesi bulunmaktadır” (Çolak ve Kılıç, 2001: 7).

İktisaden faal olan kadın sayısı 1975 yılına kadar küçük oranlarda artmaktayken ve hatta 1965 yılında biraz düşmekte iken, 1975 yılından sonra daha büyük oranda ve sürekli olarak artmıştır. Nitekim 1955 yılında 5 milyon 261 bin 709 kişi olan iktisaden faal kadın sayısı, 1970 yılında 5 milyon 812 bin 545, 1985 yılında 7 milyon 647 bin 265, 2000 yılında ise 10 milyon 164 bin 540 kişiye ulaşmıştır. Ülkemizde kadınların işgücüne katılım oranlarına bakıldığında, oranların düşük olduğu ve giderek daha da düştüğü gözlenmektedir. 1990 yılında % 34 civarında olan kadınların işgücüne katılım oranı, 1995 yılında % 30,6’ya, 2000 yılında % 26,6’ya, 2004 yılında ise % 25,4’e düşmüştür” (Berber ve Eser, 2008: 6).

Son yıllarda, gelişmiş ülkelerde, kadınların işgücüne katılım oranlarının büyük ölçüde artmasına rağmen, birçok gelişmekte olan ülkede ve Türkiye’de azalma eğilimi göstermesi dikkat çekmektedir. Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranlarındaki düşüş eğiliminin birkaç nedeni vardır. Birincisi, genç nüfusun öğrenimde geçirdiği sürenin son zamanlarda uzamış olmasıdır. Gerçekten de, hem geçmiş yıllara göre üniversitede okuyan kişi sayısındaki artış hem de zorunlu eğitim süresinin 5 yıldan 8 yıla çıkarılması ile birlikte, kadınların işgücü piyasasına girişi gecikmektedir. İşgücüne katılımında görülen düşüş eğiliminin bir diğer nedeni, işgücünün yapısında görülen, tarımsal etkinliklerden tarım dışı etkinliklere kayıştır.

Kırsal alanda ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadın, kente göç ile birlikte eğitimsiz ve de deneyimsiz olmaları nedeniyle işgücü piyasasına hemen katılamamakta, bu da işgücüne katılım oranını olumsuz etkilemektedir” (Berber ve Eser, 2008: 7).

Bunların yanında, Türkiye’de kadının işgücüne katılım oranını olumsuz yönde etkileyen değişik kaynaklardan doğan çeşitli nedenler vardır. Bunların başlıcaları; küçük çocukların bakımı, kadının eğitim düzeyinin düşüklüğü, piyasa koşullarının elverişli olmayışı, kısmi çalışma olanaklarının sağlanamayışı, çalışmayla ilgili yasal mevzuattaki eksiklikler ve sonuçta kadının çalışması ile ilgili gelenek ve göreneklerin değişim hızının kadın lehine yavaş seyretmesi biçiminde belirtilebilir” (Küçükkalay, 1998: 40; Berber ve Eser, 2008: 6-7).

Tüm bu unsurlara rağmen, kadınların işgücüne katılım oranlarının seyrine bakarak her geçen sene ev dışında çalışma eğilimlerinin azaldığını söylemek doğru olmayacaktır. Özellikle de ülke olarak içinde bulunduğumuz ekonomik zorlukların, kadının işgücü piyasası içinde yer alması sonucunu doğuracağı düşünüldüğünde çelişkili bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu çelişki işgücüne katılım oranının hesaplanmasıyla ilgilidir. TÜİK tanımlamalarına göre işgücü, istihdam edilen nüfus ile birlikte sayımın veya anket çalışmasının yapıldığı dönemde işsiz olan nüfusu da kapsamaktadır. Dolayısıyla,  $\frac{\text{işgücü}}{\text{aktif nüfus}} * 100$  şeklinde hesaplanan işgücüne katılım oranının payında yer alan işgücü içine işsiz olanların da dâhil edilmesi işgücüne katılım oranını olumsuz olarak etkilemekte yani olduğundan daha düşük çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kadınların işgücüne katılım oranları değerlendirilirken bu durumun göz ardı edilmemesi gerekmektedir” (Kılıç, 2000: 2; Berber ve Eser, 2008: 6-7).

Yukarıda bahsedildiği gibi Türkiye’de kadının işgücüne katılımı konusunda elde edilen bulgu ve verilerin çok da iç açıcı olduğunu düşünmek mümkün görünmemektedir. Özellikle kadınların çalışma hayatı içinde oldukça eski bir geçmişi olsa da halen süregelen bir klasik zihniyet olduğu görülmektedir. Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilerin işgücü piyasasına katılımı ile birlikte işgücü piyasasının içinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin bilgilerin de değerlendirilmesi ve

bunlara yönelik çözüm önerilerinin aranması gerekmektedir. Bu sorunların birisi de kadın çalışanların yoğun olarak istihdam edildiği turizm sektörünün bir parçası olan konaklama işletmelerinde yönetici ve yönetici konumundaki kadın çalışanların cam tavan problemidir.

## 2. CAM TAVAN

Cam tavan problemi ile ilgili olarak önce kavramdan daha sonra da cam tavan kavramındaki boyutlardan bahsedilecektir.

### 2.1. Cam Tavan Kavramının Tanımı

Cam tavan kavramı; devlette, eğitim kurumlarında, şirketlerde veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve yüksek mevkilere gelmek için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller olarak belirtilmiştir. Cam tavan kavramının İngilizce karşılığı “*Glass Ceiling*” olarak geçmektedir. Uzun’a göre, cam tavan terimi, karşılaşılan sorunların belirsizliğini belirtmektedir (Uzun 2005: 33).

Cam tavan; kadınlar ile yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlerine bakmaksızın ilerlemelerini durdurmaya çalışan, açıkça görülmeyen ve aşılamayan engelleri nitelendirmektedir. Bu tür engellerin; işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde edebilmesi için gerekli olan çeşitli yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yöneticilikte görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olduğu belirlenmiştir (Aytaç, 1997: 27-28).

Günümüze kadar cinsiyete dayalı ayrımcılığın en fazla vurgulandığı alan terfilerdir. Kadın çalışanların genellikle, nitelik gerektirmeyen işlerde ağırlıklı istihdamı, eğitim düzeylerinin yeterli olmaması, aile hayatındaki rolü ve sorumlulukları gibi nedenler ile terfilerinin de zorlaştığı görülmektedir (O’Mahony ve Sillitoe, 2001). Terfi konusundaki ayrımcılık, cam tavan kavramının

geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Cam tavan, örgütlerin kadın çalışanları için gayri-resmi bir terfi sınırı olarak tanımlanmaktadır. Terfiye hazırlık için eğitim programlarına kadın çalışanların gönderilmesi konusunda bir takım kaçınımlar bulunmakta, bunun nedeni olarak ise kadın çalışanların temel bilgi alanlarının evleri ve ailesi olduğu önyargısı belirtilmektedir (Aycan, 1998: 82-90).

Cam tavan; işyerlerinde kadınların yükselmesine somut desteğin olmaması ile kadınların yetkiye ulaşma sürecinin zorlaşmasından kaynaklanmakta olup (Palmer ve Hyman, 1993) kavram olarak günümüzde birçok örgütte cinsiyet ayrımcılığını ifade etmektedir. Cam tavanın çalışma hayatındaki etkisinin günümüzdeki en baskın sorunlardan biri olmasının yanı sıra kadınların yükselmesini engellediği belirlenmiştir (Jerris, 1999).

Cam tavan ile geçmişten günümüze kadınların işgücüne katılımlarında önemli sayılardaki artış ve yönetim açısından hazırlanma sürecinde geçirdikleri son otuz yıl göz önünde bulundurulduğunda, kadınların yönetimin üst kademelerine gelmelerinde büyük zorluklar yaşadıkları ve hala da yaşamakta oldukları söylenebilmektedir. Bu tür etmenler çeşitli olmakla birlikte örgütün gücünü elinde tutan elitler arasında grupçuluk temeline dayanan yönetim, cam tavan engelini kapsamaktadır. Bu engel, kadınların üst yönetime gelmelerini engelleyen bir güçtür (Gerni, 2001: 2).

Diğer bir tanıma göre cam tavan; kadınların, kariyerlerinin orta seviyesinde saplanıp kalmış olması anlamına gelmektedir. Cam tavan, kadınların üst düzey yönetim görevlerine gelmesine engel olan davranışsal ve örgütsel önyargı ile oluşan görünmez engeller olarak da tanımlanabilmektedir (Tütek, Ecevit ve Çolak, 1998: 290).

## **2.2. Cam Tavan Kavramında Boyutlar**

Cam tavan olgusunun oluşması; erkeksi örgütsel kültüre dikkat çekmektedir. Erkek egemen kültürün, kadınların kariyerlerinde engelleyici rol oynadığı ileri sürülmektedir. Bu durum örgütlerde kadınlardan çok erkeklerin bağlı olduğu normlar

ve inançları temel almaktadır (Vianen ve Fischer, 2002: 315). Üst düzey yöneticilerinin büyük bir kısmı erkek olduğundan ve erkeklerin kadınsı değerlerden çok erkeksi değerlere bağlı olması varsayıldığından, yönetim kültürlerine muhtemelen erkeksi normların ve değerlerin hâkim olduğu tartışılmakta ve bu erkeksi kültürlerin, cam tavanın öğelerinden birini oluşturduğu düşünülmektedir (Vianen ve Fischer, 2002: 315).

Aycan'a göre, kadınlar için çalışma hayatındaki en büyük engeli oluşturan cam tavanın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

1. Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller,
2. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller,
3. Kişinin kendi kendine koyduğu engeller.

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

Erkekler tarafından konulan ve kadınlar için büyük bir kariyer engeli olan cam tavan, ataerkil kültür ve toplumdaki kaynaklanmaktadır. Geleneksel kültürdeki kadını koruma durumu kendini işletmelerde de göstermekte olup, onlara karşı pozitif bir ayrımcılık yapmaya çalışan erkek çalışanların aslında dolaylı yoldan bir cinsiyet ayrımcılığı yaptıkları ve bunun sonucunda da kadınlar için bir kariyer engeli daha oluşturdukları kabul görmesi gereken bir durumdur. Ataerkil kültürdeki erkek bakış açısında, kadınların analık ve eşlik gibi evrensel rolleri dışındaki her şey önyargılı bir süzgeç altındadır. Nitekim bu süzgeç işletmelerde yönetici olarak yerini almak isteyen kadınlar için de kendini göstermektedir. Kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağı, kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz oldukları ve erkeklerin kadınlar ile çalışmalarında iletişim kurmakta zorlanması tarzında önyargılar kadınların yönetici olması önünde büyük bir engel olarak sayılabilmektedir (Yaylacı, 2004; Örucü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 119).

### 2.2.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadın yöneticiler; bazı durumlarda buldukları noktada tek olmak, tek kalmak, hiyerarşide çalışan kadınların yükselmesini desteklememek gibi bir durum yaratmaktadırlar. Bu tür davranışları gösteren kadın yöneticiler, kendileri kadar çaba göstermediğini düşündüğü diğer kadın çalışanların yükselmesini engellemektedirler. Ayrıca erkek çalışanları dahi desteklemektedirler. Bu durum “Kraliçe Arı Sendromu” olarak literatürde yer almaktadır. Kraliçe arı sendromunun özellikleri; erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak, diğer kadınların rekabetini ve ayrımlarla ilgili belirtileri görmezlikten gelmek şeklinde sıralanabilir (Zel, 2002: 43). Yapılan bazı araştırmalarda, kadın yöneticilerin tutumu nedeniyle hiyerarşik düzende alt kademelerde çalışan kadınların yöneticilerinin erkek olması durumunda daha hızlı yükselebilecekleri ve engellenmeyecekleri fikrinin yaygın olduğu belirtilmiştir (Oswald ve Van Matre, 1990).

### 2.2.3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller

Kişinin kendi kendine koyduğu engeller, kariyer engelleri açısından değerlendirildiğinde; kariyer engelleri diğer kişi ve dış şartlardan oluşmamakta, kişinin kendisinden kaynaklanabilmektedir.

Kadın bireylerin kendine koyduğu engeller (Aycan 2001; Örucü, Kılıç ve Kılıç 2007: 119-120) ile kişinin kariyer engelleri oluşturmasına neden olan unsurlar incelendiğinde;

- Toplumsal değerleri sorgulamadan kabul etmek,
- İş-aile çatışması ve sonucunda suçluluk duygusu ile başa çıkamamak,
- Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme inancı veya imkanı olmamak,
- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç nedeni ile sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek,
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek,
- Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak,
- Özgüven eksikliği,

- Ne istediğini bilmemek,
- Kadının cinsiyet rollerine ilişkin tutumları içinde yerinin neresi olduğuna dair sorunun cevabının bulamamak.

### **3. KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE CAM TAVAN ENGELİ**

Yukarıda bahsedilen ve önemli yönetim sorunlarından birisi olan cam tavan engeli, araştırmanın amacına uygun olarak konaklama işletmeleri kapsamında değerlendirilecektir. Bu bağlamda, öncelikle konaklama işletmelerinin tanımı, sınıflandırılması, özellikleri ve sonrasında da konaklama işletmelerindeki cam tavan engeline değinilecektir.

#### **3.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı**

Yerleşik hayata geçildikten sonra insanlar dini, askeri, siyasi, sağlık, merak, iş gibi değişik amaçlarla bir yerden başka yerlere seyahat etmişlerdir. Bu durumda insanların konaklama ihtiyaçları doğrultusunda konaklama ihtiyaçlarını giderecek yapılar inşa edilmiştir. Yerleşim yerinden ayrılan kişilerin en önemli ihtiyaçlarından biri konaklama ihtiyacıdır. Genellikle turistik yöreye en yakın ve sıkı bağlılığı olan kurumlar konaklama tesisleridir. Turistik yörenin turizm açısından önemli olmasının nedeninin konaklama tesislerinin kapasitesine bağlı olduğu belirlenmiştir (Toskay, 1989: 228).

Konaklama işletmeleri; turistik çekicilikleri oluşturan işletmeler grubu içerisinde, müşterilerin gecelemelelerinin yanında yiyecek-içecek ve kısmen eğlence gereksinimlerini karşılamak için kurulmuştur. Konaklama işletmeleri içerisinde en önemli grubu ise oteller oluşturmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2001: 48). Konaklama işletmeleri, bireylerin buldukları yerler dışında yapmış oldukları seyahatlerde öncelikle konaklama, yeme-içme ve eğlence ihtiyaçlarını karşılamak amaçlı faydalandıkları tesisler olarak tanımlanabilmektedir (Olalı ve Korzay, 1993: 10).



Konaklama işletmeleri diğerk bir ifadeyle; seyahat eden insanların başta konaklama, yeme-içme, eğlenme türündeki ihtiyaçlarını yerine getirebilmek amacıyla yapılandırılmış, personeli, uygulamaları, mimarisi ve müşteri ile olan bütün ilişkileri belirli kurallara ve standartlara bağlanmış işletmeler olarak da tanımlanabilmektedir (Kozak, 2002: 2).

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler Yönetmeliğı'ne (2006) göre oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyacını karşılamak olan, bu tür hizmetlerin yanında da yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerden oluşan işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Hasan Olalı'ya göre oteller; yapısı, konforu, teknik donanımı ve bakım koşulları tarzında maddi elemanları ile sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanları ile uygar bir insanın arzu ettiğı nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme türündeki ihtiyaçların ücret karşılığında temin edilerek ekonomik, sosyal ve hukuki bakımından disiplin altına alınan işletmeler olarak tanımlamıştır (Oral, 2005: 19).

### **3.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Konaklama işletmelerini değışik şekillerde sınıflandırmak mümkün olmakla birlikte, turizm alanında uzman olan çeşitli yazarlar tarafından kabul görmüş ayırıma göre konaklama işletmeleri; büyüklüklerine, hukuki yapılarına, karşıladıkları konaklama ihtiyacının türüne, mülkiyet durumuna, faaliyet sürelerine ve fiyat düzeylerine göre sınıflandırılmıştır. Büyüklüklerine göre konaklama işletmeleri; küçük ölçekli, orta ölçekli, büyük ölçekli ve çok büyük ölçekli olarak sınıflandırılmaktadır. Hukuki yapılarına göre konaklama işletmeleri; Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli ve yerel yönetimlerden belgeli olarak sınıflandırılmaktadır. Karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü ve buldukları yere göre konaklama işletmeleri; şehir otelleri, kıyı otelleri, havaalanı, istasyon ve liman otelleri, dağ otelleri, kaplıca ve kür otelleri olarak sınıflandırılmaktadır. Mülkiyet

durumuna göre konaklama işletmeleri; özel mülkiyetli, kamu mülkiyetli ve karma mülkiyetli olarak sınıflandırılmaktadır. Faaliyet sürelerine göre konaklama işletmeleri; devamlı ve mevsimlik olarak sınıflandırılmaktadır. Fiyat düzeyine göre konaklama işletmeleri; ekonomik, orta düzey fiyatlı ve lüks olarak sınıflandırılmaktadır (Topaloğlu, 2004: 10).

Yukarıda yapılan sınıflandırma göz önünde bulundurulduğunda bazı işletmeler birkaç sınıflamaya birden uygun olabilmektedir. Hizmetler sektörünün yapısı gereği bu sınıflandırmaya her konaklama işletmesini de dahil etmek pek mümkün olamayabilir.

### **3.3. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri**

Konaklama işletmeleri, geceleme hizmeti ile birlikte turistlerin diğer ihtiyaçlarını da karşılayabilecek hizmetleri yerine getiren işletmelerdir. Kuşkusuz bir otelin sunabileceği hizmetlerin türleri; büyüklüğüne, bulunduğu yere ve daha çok hangi turist tipine yönelik olarak çalıştığına bağlı olarak değişiklik gösterecektir (Barutçugil, 1989: 52). Diğer taraftan, günümüz otelcilik anlayışına göre konaklama işletmeleri, sadece geceleme ihtiyacının karşılanmasına yönelik basit bir yatak odası şeklinde değil; turistlerin rahat etmesine yönelik estetik, güven, düzen, mobilya dekorasyon ve teknoloji gibi konforu da kapsmalıdır (Akat, 2000: 81).

Konaklama işletmelerini diğer işletmelerden ayıran kendine has birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bunlardan başlıcalarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Konaklama işletmeleri faaliyetlerini genellikle dönemsel olarak gerçekleştirirler. Sundukları hizmet bakımından konaklama işletmeleri birbirinden farklıdır. Konaklama işletmeleri, hizmetler sektörünün bir parçası olması sebebiyle diğer işletmelerin aksine istihdam ettiği personel ile duygusal bir bağ oluşturur. Konaklama işletmelerinde tüketim, üretim ile eş zamanlıdır ve tüketim, üretimin gerçekleştiği yerde meydana gelir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde tüketici pozisyonunda olan turistlerin, tercih ettikleri tesise gelmeleri zorunludur. Nitelik bakımından konaklama işletmelerindeki ürünler soyut özellik taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışan personel, en çok diğer insanların tatil yaptıkları zamanlarda çalışmak durumundadır. (Topaloğlu, 2004: 6).

### **3.4. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Engeli**

Konaklama işletmelerinde önemli oranda yer alan kadınlara, diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de alt seviyelerdeki işler yaptırılmaktadır. Bunun nedeni olarak kadına aile hayatının gerektirdiği birtakım sorumlulukların yüklenmesi sonucu ortaya çıkan seyahat engeli gibi durumlar ile onların yönetici pozisyonlarında da yeterince aktif olamayacağı düşüncesi gösterilebilir.

Konaklama işletmelerinde cam tavan sendromu, kadın çalışanların yetenek ve başarılarının göz ardı edilmesi ile kadın çalışanların işletmede daha üst basamaklara çıkmasını engelleyen, görünmez ayrıca kırılmaz bir engel olarak öne çıkmaktadır (David, Joan, Ovadia ve Vanneman, 2001: 655-682).

Jackson (2001); orta seviyedeki kadın yöneticilerin cam tavan algılamaları konusunda yaptığı araştırmasında; kadınların örgütlerdeki kariyer engellerini, engelleri kaldırmada üstlendikleri insiyatifleri ve kariyer gelişimlerinde kendilerine sunulan fırsatları incelemiştir.

### **3.5. Konaklama İşletmelerindeki Cam Tavan Engelinin Nedenleri**

Birçok işletmede işgücü açısından önemli olan kadın bireylerin istihdamı ve geliştirilmesinin, o işletmenin başarısı için gereklilik haline geldiği görülmektedir. Kadın bireylerin aile yaşamındaki sorumluluk ve rolünün, onun mesleğinde terfi ettirilme imkanını kısıtladığı belirlenmiştir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 209).

ILO verilerine göre; kadın yöneticilerin, yönetici pozisyonlarındaki paylarında artış olduğu, yükselme oranlarının yavaş olduğu, erkeklerin oranı ile eşit olmadığı belirlenmiştir. Kadın çalışanların iş dünyasında bulunduğu pozisyonlar ile ilgili çalışmaların sonucunda, bazı ülkelerde artışın düşük düzeyde olduğu ya da hiç

artış olmadığı, bazı ülkelerde ise kadın yöneticilerin oranındaki düşüşün söz konusu olduğu belirlenmiştir (ILO, 2011).

Kadın çalışanların, çalışma yaşamı içerisinde cinsel tacize uğrama durumu bir kariyer engeli olarak görülüp ve bu durum ile sık sık karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir (Somolensky, 2003). Bu durumu kadın çalışanların genelde, terfi veya işte yükselme söz konusu olduğu dönemlerde yaşadıkları görülmektedir. Bunun sonucunda kadın çalışanların istifası ya da işe devamsızlığı gözlenmektedir (Mardin ve Torun, 2000).

Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının en önemli nedenlerinden biri, kadının biyolojik farklılığı nedeni ile toplum tarafından biçilen rolüdür. Kadının iş yaşamında kariyer yapmasında engel; aile yaşamı içerisinde, ev ve çocuk sorumluluğunun kendisine yüklenmiş olmasından kaynaklanan yüküdür. Kadının çalışma hayatına katılması eğitim düzeyi ile artış göstermektedir. Eğitim seviyesi düşük olan kadınların iş yaşamına katılımı %17 iken, yüksekokul ve üniversite mezunlarının %74'ünün çalışma yaşamı içerisinde yer aldığı saptanmıştır (Eyüboğlu, Özar ve Tanrıöver, 2000).

Ayrıca konaklama işletmelerinin haftanın 7 günü ve günün 24 saati gibi devamlı hizmet zorunluluğu ile yoğun çalışma temposu, yönetici veya yönetici olmak isteyen kadınları cam tavan engeliyle karşı karşıya bırakmıştır. Geleneksel kültüre göre zor ve yüksek sorumluluk gerektiren işler sadece erkeklere verilir ve anlayışa göre de sadece onlar tarafından başarıyla gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla da bu duruma ters düşen bir pozisyonda cam tavanla karşı karşıya kalmak kadın çalışanlar açısından neredeyse kaçınılmazdır.

### **3.6. Konaklama İşletmelerindeki Cam Tavan Engelinin Sonuçları**

Konaklama işletmelerinde cam tavan engeli; bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlar doğurmaktadır (Koray, Demirbilek ve Demirbilek, 1999).

Cinsiyet farklılığından doğan çalışma şartları, bilgiyi kullanma ve üretme ile günümüzün çalışma anlayışı, önceki geleneksel yargı ve kalıplar, çalışma hayatında erkek ve kadın arasındaki eşit olmayan koşullar ve önyargılı yaklaşımlar nedeni ile kadınların iş hayatında uyumlu olması istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Kadın çalışanların iş hayatında yer alması, yeteneklerini ve zekalarını verimli kullanabilmeleri sadece onlar açısından değil şirketler ve toplum seviyesinin yükselmesi açısından da önem taşımaktadır. Kadının iş hayatına uyumu bu açıdan önem arz etmektedir (Olaş, 2006: 54).

### **3.6.1. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Engelinin Bireysel Sonuçları**

Konaklama işletmelerinde yaşanan cam tavan engelinin bireysel sonuçları olarak, iş hayatına uyum sağlayamayan kadın yöneticilerin üzerlerine düşen görevlerini verimli olarak kullanamaması sayılabilir. Kadın yöneticiler de, cam tavan engelinin bir takım sonuçlar doğurmasına neden olabilecek nitelikte olabilir.

Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, motivasyon kaybı, işletmeye olan bağlılığın azalması, düşük iş tatmini, işe yabancılaşma, performans düşüklüğü olarak sıralanabilir.

#### **3.6.1.1. Çoklu Rol Üstlenme**

Birçok ülkede yapılan çalışmalarda, kadınların çalıştıkları halde ev ve aile sorumluluklarının değişmediği saptanmıştır. Kadının taşıdığı bu üç rolde cinsiyete dayalı bir işbölümü pek fazla olmamaktadır. Bu durum, çalışan kadının evlenmesi ve çocuk sahibi olması sonucu işten ayrılma eğilimini artırdığını göstermektedir (Demirbilek, 1994). Çalışan kadının işinde ilerlemesi ve yöneticilik mevkilerine gelebilmesi için, ya evlenmemiş, ya evli ve çocuksuz ya da evlenip boşanmış olup ekonomik gereksinimlerinin de güdülenmesi ile başarıyı hedef almış bir kişi halinde olması gerekmektedir.

### **3.6.1.2. Kadınların Kişisel Tercih Algıları**

Kadınların kişisel tercih algılarının onların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Tavrıs tarafından 2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan “yönetmel davranışlar araştırması” nda, kadınların çalışma hayatında başarılı olamamalarının nedenlerini kendilerinde aramaları gerektiği düşünceinin oranı %48 olarak tespit edilmiştir. %45’lik oranda ise; kadının kabiliyetinin ispatlanması ile cinsiyet ayrımının üstesinden gelinebileceğini belirlenmiştir (Zel, 2002).

### **3.6.1.3. Motivasyon Kaybı**

Bir işletmede örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatmin ile sonuçlanmasında herhangi bir iş ortamında bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci motivasyon olarak değerlendirilmektedir (Ünlüölen, Ertürk ve Olcay 2007: 10). Yapılan bir araştırmada, konaklama işletmelerinde terfi olanakları açısından ümidinin olmadığını hisseden veya kariyer basamaklarını tam olarak göremeyen işgörenlerin, bu durumu stres nedeni olarak algıladıkları belirlenmiştir (Ross, 1997: 43). Konaklama işletmelerinde cam tavan engelleri özellikle tepe yönetimi düzeyinde çalışan kadınlarda motivasyon kaybına neden olmaktadır.

### **3.6.1.4. İşletmeye Olan Bağlılığın Azalması**

alışan bireylerin işinden ve iş ortamından memnun kalmalarının sağlanması amacının gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmesi ve o örgüt için varlığını sürdürmeyi istemesi örgütsel bağlılığı ön plana çıkarmaktadır (Gül, 2002: 37). Konaklama işletmelerinde yoğun bir şekilde istihdam edilen kadın çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının azalmaması için cinsiyete dayalı ayrımcılığın ve dolayısıyla da cam tavanın sona erdirilmesi gerekmektedir.

### **3.6.1.5. Düşük İş Tatmini**

İş tatmini, işletme ile çalışan arasındaki gözle görülmeyen, herhangi bir maddi anlam içermeyen duygusal bir köprüdür. Bu köprü işletmenin çalışanına verdiği değerle güçlenir. Konaklama işletmelerinde, iş tatmini büyük öneme sahiptir. Konaklama işletmelerinde işinden tatmin elde edemeyen bir çalışanın verimli ve uyumlu çalışması mümkün olmamaktadır (Toker 2007: 94).

### **3.6.1.6. İşe Yabancılaşma**

İşletmelerde ortaya çıkan stresin olumsuz sonuçlarından biri de yabancılaşmadır. Yabancılaşma, “işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları” olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2000: 337). Örgütlerde ve işletmelerde cam tavan engeli işe ve iş ortamına yabancılaşmaya neden olmaktadır. Konaklama işletmelerinde yabancılaşmanın en önemli sebebi; bir takım hayal kırıklıklarının da katkısı ile, tatminsiz çalışma ortamı ve şartlarından kaynaklanan strestir. İşe yabancılaşan bir çalışan işten ayrılma düşüncesiyle kendi verimliliğini düşürebildiği gibi başkalarının da verimliliği üzerinde olumsuz yönde etkileyici olabilir. Dolayısıyla da bu durum işletme için görünmez maddi kayıplarla sonuçlanacaktır.

### **3.6.1.7. Performans Düşüklüğü**

Performans düşüklüğü; kadınlara yönelik cam tavan engeli sonucunda görülmektedir. Yönetim düzeyindeki ayrımcılığa maruz kalarak engellerle karşılaşan kadın yöneticilerin işletme ile ilgili stratejik boyutta karar verici olmaları için üst yönetim düzeyinde performans düşüklüğü yaşanmaması örgüt için hayati bir öneme sahiptir.

### **3.6.2. Konaklama İşletmelerinde Yaşanan Cam Tavan Engelinin Örgütsel Sonuçları**

Konaklama işletmelerinde cam tavan engelinin örgütsel sonuçları kısaca yüksek iş gücü devri, verimlilik ve hizmet kalitesinin düşmesi, yüksek iş devamsızlığı oranı ve maliyetlerin artması olarak sıralanabilir.

#### **3.6.2.1. Yüksek İş Gücü Devri**

İş gücü devri, işletmeye olan bağlılık ve dolayısıyla da işletmedeki verimlilik ile ters orantılıdır. Yüksek iş gücü devri, işletmeye olan bağlılığı ve verimliliği azaltıcı bir rol üstlenmektedir. Konaklama işletmelerinde yaşanan yüksek oranda iş bırakma durumu, işletmede kalan işçörenlere daha fazla iş yükü ve ilave sorumluluk getirmektedir. Yapılan birçok araştırmada; işletmeden ayrılan bireylerin kalan bireyler üzerinde negatif bir etki yarattığı ve bu durumun da verimlilikte ve iş tatminlerinde azalma meydana getirdiğı belirtilmektedir (Shennan 1995: 65).

#### **3.6.2.2. Verimlilik ve Hizmet Kalitesinin Düşmesi**

Verimlilik, eldeki kaynakların etkin kullanımını; kalite ise verimlilikte kullanılan kaynakların etkinliğinin sürekli olmasını ifade eder. Konaklama işletmelerinde, işletmenin hizmet kalitesi ve verimliliğinin işçören bireylerin, moral, motivasyon ve iş tatminleri ile doğru orantılı olduğı, kadınlara yönelik cam tavan engelinin kadın çalışanların işten ayrılmasına neden olduğı belirlenmiştir.

#### **3.6.2.3. Yüksek İş Devamsızlığı Oranı**

Konaklama işletmelerinde bir takım haklı nedenlerden dolayı iş devamsızlığı ile iş tatminsizliği sonucu oluşan devamsızlık ayrı olarak değerlendirilmektedir. İşe devamsızlık durumu kişilerin bireysel sorumsuzluklarından kaynaklanmaktadır. Bireyin olumsuz tutumlar beslediğı iş ortamına gitme zorunluluğı önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (Pehlivan, 1995: 61). Ayrıca iş



ortamındaki memnuniyetsizlik de bu şekilde ifade edilmiş olur. Bu durumun önüne geçmek için alınacak bir takım tedbirler ile iş tatminsizliği de bir yönüyle engellenmiş olacaktır.

#### **3.6.2.4. Maliyetlerin Artması**

Konaklama işletmelerinde tepe yönetiminde çalışan kadınlara yönelik uygulanan cam tavan engeli çalışanın işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda da işletmede boş pozisyonu doldurmak ve bu pozisyona atanan yöneticiyi işletme için en verimli hale getirmek işletmede birtakım görünen ve görünmeyen maliyetleri de beraberinde getirmektedir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERE YÖNELİK ARAŞTIRMA**

Tez çalışmasının ilk iki bölümünde uygulama kısmına temel oluşturacak kavramsal çerçeve üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda cam tavan engeli ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölüm olan bu bölümde ise Muğla ilindeki konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin cam tavan algılarını ölçmeye yönelik konaklama işletmeleri yöneticilerine uygulanan araştırmaya ve bu araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerini kapsayan bu araştırmanın temel amacı; yönetici pozisyonlarında çalışan kadınların yaşadığı cam tavan engeline bakış açısını yöneticiler açısından incelemek, cam tavanın nedenleri ve sonuçlarına değinmektir. Bu kapsamda, bazı hipotezler geliştirilerek yöneticilerin demografik özelliklerine göre cam tavan algılarının değişiklik gösterip göstermediğinin test edilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda gerekli verilere ulaşabilmek için Muğla ilinde belirlenen Fethiye, Bodrum ve Marmaris ilçelerindeki konaklama işletmelerinde çalışan kadın ve erkek yöneticilerle yüz yüze görüşerek anket yapılmıştır.

#### **2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Bu araştırmanın kapsamını, Muğla ili sınırları içinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışan kadınların karşılaştıkları cam tavan engeli oluşturmaktadır. Bu anlamda; Muğla ili sınırları dışında kalan konaklama işletmeleri ile Muğla ili sınırları içinde faaliyet gösteren ancak dört veya beş yıldızlı olmayan konaklama işletmeleri bu araştırmaya dahil edilmemiştir. Bunun nedeni daha düşük sınıflarda yer alan konaklama işletmelerinin

aile işletmesi olması ve profesyonel anlamda yönetilmediği düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın kısıtlarından birisi dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan tüm yöneticilere ulaşmanın zorluğudur. Bu nedenle araştırmanın kapsamı sadece Muğla ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleriyle sınırlı tutulmuştur. İkinci kısıt, araştırmada katılımcı profili açısından sınırlı sayıda yöneticinin yer almasıdır. Buna karşın, bu dezavantaj durum katılımcılarla yüz yüze görüşme olanağını gündeme getirerek avantaja dönüştürülmüştür.

### 3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmanın temel amacı; konaklama işletmelerinde yönetici pozisyonlarında çalışan kadınların yaşadığı cam tavan engeline bakış açısını yöneticiler açısından incelemektir.

- **Hipotez 1:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.
- **Hipotez 2:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
- **Hipotez 3:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- **Hipotez 4:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin turizm otelcilik ile ilgili eğitim alma durumuna göre farklılık göstermektedir.
- **Hipotez 5:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.
- **Hipotez 6:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

## 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sosyal ve ekonomik araştırmalarda; kapsamında, iki grup bilginin aktarılması gerekir. Bunlardan birincisi, araştırmada kullanılan verilerin nasıl toplandığının belirtildiği gruptur. Bu grupta; anket, gözlem, sayım, arşiv, deney vb. veri toplama yöntemlerinden hangisinin ve ne şekilde uygulandığı açıklanır. Bazı araştırmalarda, birden çok sayıda veri toplama yöntemine ihtiyaç duyulabilmektedir. İkinci grup ise; kullanılan analiz yönteminin açıklanmasını içerir. Çeşitli yöntemlerle elde edilen bilgilerin, nasıl düzenlenerek ve hangi işlemde geçirilerek sonuçlara varıldığını kapsar (Arıkan, 1995: 215). Bu araştırmada evren içinden seçilen örnekleme uygulanmak üzere, anket yöntemi seçilmiştir.

Araştırmada öncelikle amaç ve önem belirlenerek bu kapsamda literatür incelemesi yapılmış, sonrasında araştırmanın kısıtları ve varsayımları ortaya konmuştur. Daha sonra ise araştırma örnekleme belirlenerek anket sorularının hazırlanmış ve hazırlanan anket uygulanmıştır. Son olarak da anketlerden elde edilen veriler SPSS programında verilerin kodlanarak analiz edilmiştir.

### 4.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın genel evrenini otel yöneticileri oluşturmaktadır. Ancak; bu genel evrenin tamamının ulaşılmasında karşılaşılan zorluklardan, zaman almasından ve maliyetlerden dolayı bu evren daraltılmıştır. Çalışma evreni olarak adlandırılan ve üzerinde araştırma yapılan örneklem sadece Muğla ili sınırları içerisinde yer alan, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileridir. Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları başlığı altında da ifade edildiği gibi; çalışma evreni, Muğla ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin yöneticileridir. Bu kapsamda, Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 149 kadın ve erkek yönetici ile yüz yüze görüşerek anket uygulanmış ve birincil verilere ulaşılmıştır.

## 4.2. Anket Formunun İÇeriği ve Düzenlenmesi

Araştırmada kullanılan anket formu toplam 3 bölümünden ve 34 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde “Kariyer Engelleri” başlığı altında kadın yöneticilerle alakalı 26 soru yöneltilmiştir. İkinci bölümde “Kişisel Sorular” başlığı altında anketi dolduranların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru bulunmaktadır. Bu sorular katılımcının, cinsiyetini, yaşını, medeni durumunu, eğitim durumunu, şu anda çalıştığı işletmesindeki pozisyonunu ve turizm sektöründeki çalışma yılını belirlemeye yöneliktir. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise ankete katılanların ilave etmek istediği hususlar ile ilgili yer bırakılmıştır.

Verilerin toplanmasında, Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) tarafından hazırlanan ve Antalya bölgesindeki otellere uygulanmış olan anket formu geliştirilerek kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu cam tavan algısını “cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik önyargılar, üst yönetimden kaynaklanan engeller, sosyal yaşam, aile hayatı ve eğitim” olmak üzere 6 boyutta ölçmektedir.

Anket formunu oluşturan tüm sorular çoktan seçmeli ve kapalı uçlu sorulardır. Anket formu hazırlanırken, katılımcıların anket formunu kolaylıkla doldurmasını sağlamak için sorularda kullanılan ifadelerin kolay anlaşılabilir ve kısa olmasına önem gösterilmiş, teknik terimlerin kullanımından kaçınılmıştır. Anketin ilk bölümünde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan (1) kesinlikle katılıyorum (2) katılıyorum (3) kararsızım (4) katılmıyorum (5) kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinden birisini işaretlemesi istenmiştir.

## 4.3. Ön Uygulama

Anket formu hazırlandıktan ve araştırmanın uygulama aşamasına geçilmesine karar verildikten sonra, örneklem olarak seçilen kümenin çok az sayıda birimi üzerinde, araştırma planının ön uygulamasının yapılması gerekir (Özdamar, 2002: 175). Bu nedenle 19 - 23 Temmuz 2010 tarihleri arasında, araştırmacının kendisi tarafından Muğla iline bağlı Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı

otel işletmelerinin yöneticileri ile görüşme talebinde bulunularak 10 yönetici ile ön uygulama yapılmıştır. Görüşülen yöneticilerin, daha sonraki uygulama aşamasında, anketi doldurması istenen yöneticilerle aynı pozisyonda olmasına dikkat edilmiştir.

Ön uygulama aşamasında, yöneticilerden sadece anketteki sorulara cevap vermesi istenmemiş; konu ile ilgili anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan, eklenmesi yada çıkartılması gereken sorularla ilgili fikirleri alınmıştır. Diğer taraftan; araştırmacı tarafından konu ile ilgili olarak, yöneticilerle mülakat şeklinde (bilimsel dilden uzak ve bir anlamda sohbet edilerek) görüşmeler yapılmış ve ankette yer alan sorularla uygulamadaki durum arasında köprü oluşturmak için gerekli notlar alınmıştır.

#### **4.4. Anketin Uygulanması**

Araştırmanın uygulama aşamasına geçmeden önce, Muğla ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren otellerin listesini oluşturmak için İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, GETOB (Güney Ege Otelciler Birliği), FODER (Fethiye Otelciler Birliği) ve BODER (Bodrum Otelciler Birliği) ile görüşülmüş; Hotel Guide'in (2010) kayıtları incelenmiştir. Ayrıca bölgede faaliyet gösteren işletmelerin isimlerinin yer aldığı <http://www.otelrehberim.com>, <http://www.bodrubodrubodrum.com/htmltr/oteller.htm>, <http://www.golturkbuku.com>, <http://www.marmaris-online.com/>, <http://www.marmarisguide.com/modules/mylinks/viewcat.php?cid=10>, <http://www.turkuaz-guide.net/index.html?fethiye.html> gibi internet siteleri de incelenmiştir. Böylece Muğla ilinde faaliyet gösteren ve anket uygulanabilecek otel işletmelerin bir listesi oluşturulmuştur.

Liste oluşturulduktan sonra anketlerin uygulanmasına geçilmiştir. Anketlerin uygulanmasında titiz olmak ve özellikle tektip olmasına özen göstermek önemli olduğundan (Karasar; 2002: 156) ve posta yolu ile cevaplanan anketlerin çoğu zaman geri dönmemesi nedeniyle (İslamoğlu; 2002: 70), anketler, bizzat araştırmacının kendisi tarafından Muğla ilindeki tüm otellere gidilerek yüz yüze görüşme yolu ile yapılmıştır.

Anketlerin uygulanmasına 02 Ağustos 2010 tarihinde başlanmış ve 27 Ağustos 2010 tarihine kadar devam etmiştir. Bu görüşmeler sonucunda toplam 155 anket yapılmıştır. Ancak bu anketlerden 6 tanesi cevapların yeterli olmaması ve bazı soruların boş bırakılması gibi nedenlerden dolayı değerlendirilmeye alınmamıştır.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 5.1. Demografik Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen demografik veriler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, turizm ve/veya otelcilik ile ilgili eğitim alma durumu, çalıştıkları işletmedeki pozisyonunun dağılımı, turizm sektöründeki çalışma yılının dağılımı) ile konaklama işletmelerinde kadın yöneticilere yönelik tutumlara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda ayrı ayrı verilmiştir.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	N	%
Kadın	81	54,4
Erkek	68	45,6

Tablo-1’de görüldüğü ve daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmaya 149 yönetici katılmıştır. Bu 149 yöneticinin %54,4’ü (n=81) kadın bireylerden, %45,6’sı (n=68) erkek bireylerden oluşmuştur.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımı**

Yaş durumu	N	%
21–25 yaş arası	23	15,4
26–30 yaş arası	43	28,9
31–35 yaş arası	48	32,2
36–40 yaş arası	23	15,4
41–45 yaş arası	11	7,4
51 yaş ve üzeri	1	0,7

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş durumu incelendiğinde; %32,2'sinin 31–35 yaş arasında olduğu, %28,9'unun 26–30 yaş arasında olduğu, %15,4'ünün 21–25 yaş arasında olduğu, %15,4'ünün 36–40 ve 21–25 yaşları arasında olduğu, %7,4'ünün 41–45 yaş arasında olduğu, %0,7'sinin 51 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durum Dağılımı**

Medeni durum	N	%
Evli	80	53,7
Bekar	68	45,6
Boşanmış	1	0,7

Araştırmaya katılan yöneticilerin %53,7'sinin evli olduğu, %45,6'sının bekar olduğu, %0,7'sinin ise boşanmış olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımı**

Eğitim durumu	N	%
Ortaokul	1	0,7
Lise	17	11,4
Önlisans	56	37,6
Lisans	70	47,0
Lisansüstü	5	3,3

Araştırmaya katılan yöneticilerin, eğitim durumu incelendiğinde; %47'sinin lisans eğitimi aldığı, %37,6'sının önlisans eğitimi aldığı, %11,4'ünün lise eğitimi aldığı, %3,4'ünün lisansüstü eğitimi aldığı, %0,7'sinin ise ortaokul eğitimi aldığı belirlenmiştir.



**Tablo 5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Turizm ve/veya Otelcilik ile İlgili Eğitim Alma Durumu Dağılımı**

		N	%
Turizm ve/veya Otelcilik İle İlgili Eğitim Alma Durumu	Evet	138	92,6
	Hayır	11	7,4
Bu Eğitimi Hangi Okul ya da Kurumdan Alma Durumu	Kurs almayan	11	7,4
	Kurslar	7	4,7
	Lise	14	9,4
	Önlisans	54	36,2
	Lisans	59	39,6
	Lisansüstü	4	2,7

Yöneticilerin turizm ve/veya otelcilik ile ilgili eğitim alma durumuna bakıldığında, yöneticilerin %92,6'sının turizm ve/veya otelcilik alanında eğitim aldığı, %7,4'ünün ise bu alanda eğitim almadığı tespit edilmiştir. Eğitim alanların %39,6'sının lisans eğitimi aldığı, %36,2'sinin ise önlisans eğitimi aldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmedeki Pozisyonunun Dağılımı**

İşletmedeki Pozisyon	N	%
Üst Düzey Yönetici	18	12,1
Orta Düzey Yönetici	83	55,7
Alt Düzey Yönetici	48	32,2

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında; %55,7'sinin orta düzey yönetici olduğu, %32,2'sinin alt düzey yönetici olduğu, %12,1'inin ise üst düzey yönetici olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Turizm Sektöründeki Çalışma Yılına Dağılımı**

Turizm Sektöründe Çalışma Yılı	N	%
5 yıl ve altı	24	16,1
6–10 yıl arası	53	35,6
11–15 yıl arası	46	30,9
16–20 yıl arası	19	12,8
20 yıl ve üstü	7	4,6

Araştırmaya katılan yöneticilerin turizm sektöründe çalışma yılları incelendiğinde; %35,6'sının 6-10 yıl arasında olduğu, %30,9'unun 11-15 yıl arasında olduğu, %16,1'inin 5 yıl altı olduğu, %12,8'inin 16-20 arasında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 8. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlara İlişkin Bulgular**

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
KARİYER ENGELLERİ										
Kadın yöneticiler, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmakta zorlanırlar.	14	9,4	23	15,4	28	18,8	56	<b>37,6</b>	28	18,8
Kadın yöneticilerin, işleri nedeniyle aileleri ile yeterince vakit geçiremediğimi düşünüyorum.	13	8,7	58	<b>38,9</b>	25	16,8	49	32,9	4	2,7
Kadın yöneticiler, kariyer hayatında yükselebilmek için aile yaşantılarından ödün verirler.	16	10,7	50	<b>33,6</b>	25	16,8	45	30,2	13	8,7
Kadın yöneticilerin aileleri, kariyer konusunda onları desteklerler.	23	15,4	57	<b>38,2</b>	54	36,2	10	6,7	5	3,4

Kadın yöneticilerin aldıkları eğitim, kariyerlerinde en önemli paya sahiptir.	24	16,1	81	<b>54,4</b>	28	18,8	11	7,4	5	3,4
Kadın yöneticiler, aldıkları eğitim ile hak ettikleri pozisyona yükselebilirler.	22	14,8	73	<b>49,0</b>	27	18,1	23	15,4	4	2,7
Kadınların yönetici olmalarında işletmenin onlara verdiği hizmetçi eğitimlerin rolü büyüktür.	8	5	77	<b>51,7</b>	40	26,8	17	11,4	7	4,7
Kadınların yönetici olmalarında erkek çalışanlardan daha fazla performans göstermeleri etkilidir.	19	12,8	57	<b>38,3</b>	31	20,8	35	23,5	7	4,7
Kadın yöneticilerin terfi etmelerinde amirleri ile iyi ilişki içinde olmalarının etkisi büyüktür.	17	11,4	57	<b>38,3</b>	31	20,8	35	23,5	9	6,0
Kadın yöneticilerin terfi etmelerinde işletme içinde geliştirdikleri sosyal ilişkilerin önemi büyüktür.	13	8,7	85	<b>57,0</b>	28	18,8	20	13,4	3	2,0
Kadınların evli veya çocuk sahibi olmaları kariyer hayatını olumsuz yönde etkiler.	10	6,7	33	22,1	32	21,5	54	<b>36,2</b>	20	13,4
Kadın olmak, yönetici olmak için engel değildir.	77	<b>51,7</b>	48	32,2	18	12,1	2	1,3	4	2,7
Kadınlar maaş, terfi, prim gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	12	8,1	27	18,1	38	25,5	50	<b>33,6</b>	22	14,8
Üst düzey yöneticilik için kadınlara daha az fırsat tanınmaktadır.	18	12,1	63	<b>42,3</b>	31	20,8	26	17,4	11	7,4
Kadın çalışanlar, kariyer engellerini aşmak için daha çok çaba gösterirler.	31	20,8	58	<b>38,9</b>	30	20,1	24	16,1	6	4,0
Kadın yöneticiler üstleri tarafından çok fazla dikkate alınmaz.	9	6,0	18	12,1	39	26,2	59	<b>39,6</b>	24	16,1
Kadın yöneticiler üstleri tarafından çok fazla dikkate alınmaz.	10	6,7	15	10,1	30	20,1	63	<b>42,3</b>	31	20,8

Kriz dönemlerinde ilk olarak kadın çalışanlar işten çıkarılır.	5	3,4	28	18,8	28	18,8	74	<b>49,7</b>	14	9,4
Kadın yöneticiler, başarılı olabilmek için erkek yöneticilerden daha fazla çaba gösterirler.	22	14,8	41	<b>27,5</b>	37	24,8	35	23,5	14	9,4
Kadınlar üst düzey yöneticiliğin getirdiği zorluklarla başa çıkabilir.	39	26,2	60	<b>40,3</b>	32	21,5	10	6,7	8	5,4
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	6	4,0	38	25,5	50	<b>33,6</b>	39	26,2	16	10,7
Yöneticiliğe atanmada erkek olmak bir tercih nedenidir.	21	14,1	33	22,1	42	<b>28,2</b>	39	26,2	14	9,4
İşletmede kadın yöneticiler olsa da alınan kararlarda erkek yöneticilerin sözü geçmektedir.	7	4,7	44	29,5	24	16,1	64	<b>43,0</b>	10	6,7
Kadın yöneticiler, iletişim konusunda en az erkek yöneticiler kadar başarılıdır.	71	<b>47,7</b>	57	38,3	14	9,4	5	3,4	2	1,3
Kadınlar, üst yönetime geçme kararı almakta güçlük çeker.	6	4,0	37	24,8	28	18,8	57	<b>38,3</b>	21	14,1
Kadın yöneticiler, çok fazla sorumluluk almak istemezler.	10	6,7	21	14,1	19	12,8	61	<b>40,9</b>	38	25,5

Araştırmaya katılan yöneticilerin konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumları incelendiğinde; “Kadın yöneticiler, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmakta zorlanırlar.” önermesine %37,6’sının katılmadığı, %15,4’ünün katıldığı, “Kadın yöneticilerin, işleri nedeniyle aileleri ile yeterince vakit geçiremediğimi düşünüyorum.” önermesine %38,9’unun katıldığı, “Kadın yöneticiler, kariyer hayatında yükselebilmek için aile yaşantılarından ödün verirler.” önermesine %33,6’sının katıldığı, “Kadın yöneticilerin aileleri, kariyer konusunda onları desteklerler.” önermesine %38,2’sinin katıldığı, “Kadın yöneticilerin aldıkları eğitim, kariyerlerinde en önemli paya sahiptir.” önermesine %54,4’ünün katıldığı, “Kadın yöneticiler, aldıkları eğitim ile hak ettikleri pozisyona yükselebilirler.” önermesine %49’unun katıldığı, “Kadınların yönetici olmalarında işletmenin onlara verdiği hizmet içi eğitimlerin rolü büyüktür.” önermesine %51,7’sinin katıldığı,

“Kadınların yönetici olmalarında erkek çalışanlardan daha fazla performans göstermeleri etkilidir.” önermesine %38,3’ünün katıldığı, “Kadın yöneticilerin terfi etmelerinde amirleri ile iyi ilişki içinde olmalarının etkisi büyüktür.” önermesine %38,3’ünün katıldığı, “Kadın yöneticilerin terfi etmelerinde işletme içinde geliştirdikleri sosyal ilişkilerin önemi büyüktür.” önermesine %57’sinin katıldığı, “Kadınların evli veya çocuk sahibi olmaları kariyer hayatını olumsuz yönde etkiler.” önermesine %36,2’sinin katılmadığı, “Kadın olmak, yönetici olmak için engel değildir.” önermesine %51,7’sinin kesinlikle katıldığı, “Kadınlar maaş, terfi, prim gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.” önermesine %33,6’sının katılmadığı, “Üst düzey yöneticilik için kadınlara daha az fırsat tanınmaktadır.” önermesine %42,3’ünün katıldığı, “Kadın çalışanlar, kariyer engellerini aşmak için daha çok çaba gösterirler.” önermesine %38,9’unun katıldığı, “Kadın yöneticiler astları tarafından çok fazla dikkate alınmaz.” önermesine %39,6’sının katılmadığı, “Kadın yöneticiler üstleri tarafından çok fazla dikkate alınmaz” önermesine %42,3’ünün katılmadığı, “Kriz dönemlerinde ilk olarak kadın çalışanlar işten çıkarılır.” önermesine %49,7’sinin katılmadığı, “Kadın yöneticiler, başarılı olabilmek için erkek yöneticilerden daha fazla çaba gösterirler.” önermesine %27,5’inin katıldığı, “Kadınlar üst düzey yöneticiliğin getirdiği zorluklarla başa çıkabilir.” önermesine %40,3’ünün katıldığı, “Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.” önermesinde %33,6’sının kararsız olduğu, “Yöneticiliğe atanmada erkek olmak bir tercih nedenidir.” önermesinde %28,2’sinin kararsız olduğu, “İşletmede kadın yöneticiler olsa da alınan kararlarda erkek yöneticilerin sözü geçmektedir.” önermesine %43’ünün katılmadığı, “Kadın yöneticiler, iletişim konusunda en az erkek yöneticiler kadar başarılıdır.” önermesine %47,7’sinin kesinlikle katıldığı, “Kadınlar, üst yönetime geçme kararı almakta güçlük çeker.” önermesine %38,3’ünün katılmadığı, “Kadın yöneticiler, çok fazla sorumluluk almak istemezler.” önermesine %40,9’unun katılmadığı saptanmıştır.

## 5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özel bir biçimde sunabilmek amacı ile yapılan bir analiz yöntemidir. (Eroğlu, 2005: 14)

**Tablo 9. Kürsellik Testi (KMO and Bartlett's Test)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,709
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1808,921
	df	325
	Sig.	0,000

Tablo 9’da görüldüğü gibi faktör analizi öncesinde KMO ve Bartlett’s testleri yapılmıştır. KMO testi sonucu örneklem değeri 0,709 olarak hesaplanmıştır. Bartlett testinin sonucu (sig. 0,000) anlamlı bir faktör modelinin kurulabileceğini göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçek, anket formunun bölümleri itibariyle güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, cam tavan algılarına ilişkin 26 ifadenin güvenilirlik katsayısı 0,608 olarak hesaplanmıştır.

Faktör analizi sonucunda temel bileşenler yöntemi ve varimax yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucu 6 faktör ortaya çıkmıştır. Aşağıda faktör ve değerleri verilmiştir.

**Tablo 10. Faktör Analizi Değerleri**

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Öz Değerler	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alfa
<b>Faktör-1 Cinsiyet Ayrımcılığı</b>		6,093	% 17,92	0,54
Kadın yöneticiler astları tarafından çok fazla dikkate alınmaz.	0,886			
Kadın yöneticiler üstleri tarafından çok fazla dikkate alınmaz	0,838			
Kadınlar üst düzey yöneticiliğın getirdiğı zorluklarla başa çıkabilir.	0,746			
Üst düzey yöneticilik için kadınlara daha az fırsat tanınmaktadır.	0,711			
Kriz dönemlerinde ilk olarak kadın çalışanlar işten çıkarılır.	0,676			
Kadınlar maaş, terfi, prim gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	0,655			
Yöneticiliğe atanmada erkek olmak bir tercih nedenidir.	0,612			
<b>Faktör-2 Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</b>		4,435	% 13,08	0,601
Kadın çalışanlar, kariyer engellerini aşmak için daha çok çaba gösterirler.	0,762			
Kadın olmak, yönetici olmak için engel değildir.	0,755			
Kadın yöneticiler, çok fazla sorumluluk almak istemezler.	0,720			
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	0,601			
<b>Faktör-3 Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</b>		2,581	% 7,59	0,586
Kadın yöneticilerin terfi etmelerinde amirleri ile iyi ilişki içinde olmalarının etkisi büyüktür.	0,719			
Kadın yöneticiler, başarılı olabilmek için erkek yöneticilerden daha fazla çaba gösterirler.	0,674			
Kadınlar, üst yönetime geçme kararı almakta güçlük çeker.	0,659			
İşletmede kadın yöneticiler olsa da alınan kararlarda erkek yöneticilerin sözü geçmektedir.	0,624			
Kadınlarmın yönetici olmalarında erkek çalışanlardan daha fazla performans göstermeleri etkilidir.	0,610			

Kadın yöneticiler, iletişim konusunda en az erkek yöneticiler kadar başarılıdır.	0,581			
<b>Faktör-4 Sosyal Yaşam</b>		2,136	% 6,28	0,596
Kadın yöneticilerin terfi etmelerinde işletme içinde geliştirdikleri sosyal ilişkilerin önemi büyüktür.	0,764			
Kadın yöneticilerin, işleri nedeniyle aileleri ile yeterince vakit geçiremediğini düşünüyorum.	0,737			
Kadın yöneticiler, kariyer hayatında yükselmek için aile yaşantılarından ödün verirler.	0,657			
<b>Faktör-5 Aile Hayatı</b>		1,826	% 5,37	0,611
Kadın yöneticiler, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmakta zorlanırlar.	-0,681			
Kadın yöneticilerin aileleri, kariyer konusunda onları desteklerler.	0,676			
Kadınların evli veya çocuk sahibi olmaları kariyer hayatını olumsuz yönde etkiler.	-0,636			
<b>Faktör-6 Eğitim</b>		1,773	% 5,21	0,618
Kadın yöneticiler, aldıkları eğitim ile hak ettikleri pozisyona yükseltilirler.	0,717			
Kadınların yönetici olmalarında işletmenin onlara verdiği hizmetiçi eğitimlerin rolü büyüktür.	0,662			
Kadın yöneticilerin aldıkları eğitim, kariyerlerinde en önemli paya sahiptir.	0,656			

1- Kesinlikle Katılıyorum ..... 5-Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 10’da görüldüğü gibi faktör analizi sonuçlarına göre sırasıyla “cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, üst yönetimden kaynaklanan engeller, sosyal yaşam, aile hayatı ve eğitim” olmak üzere 6 faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler içinde cinsiyet ayrımcılığının toplam varyansı açıklama oranı % 17,92 olarak, kadınlara yönelik olumsuz önyargıların % 13,08 olarak, üst yönetimden kaynaklanan engellerin % 7,59 olarak, sosyal yaşamın % 6,28 olarak, aile hayatının % 5,37 olarak ve eğitimin % 5,21 olarak hesaplanmıştır.



### 5.3. Cam Tavan Algularına İlişkin Bulgular

Araştırmada anket sorularının faktörlerinin dağılımı 6 boyutta oluşmuştur. Bu problemler cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, üst yönetimden kaynaklanan engeller, sosyal yaşam, aile hayatı ve eğitimden oluşmaktadır. Bu faktörleri oluşturan soruların ortalama ve standart sapmaları ek-2’de verilmiştir.

### 5.4. Değişkenler Arası Bulgular

Araştırmada oluşturulan faktörlerin arasındaki ilişkinin korelasyonu incelendiğinde; kadınlara yönelik olumsuz önyargılar ile cinsiyet ayrımcılığı alt faktörleri arasında yüksek pozitif ilişki olduğu ( $r: 0,475$ ), kadınlara yönelik olumsuz önyargılar ile üst yönetimden kaynaklanan engeller arasında yüksek pozitif ilişki olduğu ( $r: 0,438$ ), üst yönetimden kaynaklanan engeller ile cinsiyet ayrımcılığı arasında yüksek pozitif ilişki olduğu ( $r: 0,458$ ), sosyal yaşam ile üst yönetimden kaynaklanan engeller arasında yüksek pozitif ilişki olduğu ( $r: 0,240$ ), aile hayatı ile sosyal yaşam arasında yüksek pozitif ilişki olduğu ( $r: 0,556$ ), aile hayatı ile cinsiyet ayrımcılığı arasında düşük negatif ilişki olduğu ( $r: -0,170$ ) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 11. Değişkenler Arası Korelasyon Dağılımı**

		Cinsiyet Ayrımcılığı	Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar	Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller	Sosyal Yaşam	Aile Hayatı	Eğitim
<b>Cinsiyet Ayrımcılığı</b>	r	1					
	p						
<b>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</b>	r	,475(**)	1				
	p	,000					
<b>Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</b>	r	,458(**)	,438(**)	1			
	p	,000	,000				
<b>Sosyal Yaşam</b>	r	-,098	,017	,240(**)	1		
	p	,235	,841	,003			
<b>Aile Hayatı</b>	r	-,170(*)	-,043	,134	,556(**)	1	
	p	,039	,605	,103	,000		
<b>Eğitim</b>	r	-,018	-,061	-,081	,007	-,087	1
	p	,827	,462	,327	,929	,289	

\*0.05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

### 5.5. Farklılık Analizleri Sonucunda Ulaşılan Bulgular

Araştırma kitlesini oluşturan bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, turizm eğitimi alma durumu, eğitimi hangi okul ve/veya kurumdan aldığı, işletmedeki pozisyonun ne olduğu, kaç yıldır turizm sektöründe çalıştığı ile cam tavan algıları arasındaki ilişki incelenmiş; demografik özelliklere göre anlamlı farklılıkların olup olmadığı kurulan farklılık hipotezleri test edilerek sınanmıştır. Sonuçlara ulaşabilmek için t testi ve anova analizi kullanılmıştır.

### 5.5.1. Cinsiyet

Cinsiyetin bağımsız değişkenlere karşı farklı yaklaşım sergileyip sergilemediğini tespit etmeye yönelik hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H<sub>0</sub>: Cinsiyete göre bağımsız değişkenlere bakış açısında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Cinsiyete göre bağımsız değişkenlere bakış açısında fark vardır.

**Tablo 12. Cinsiyet İçin T Testi Tablosu**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<b>Cinsiyet Ayrımcılığı</b>	Kadın	81	3,0582	,59837	-,797	,427
	Erkek	68	3,1345	,56169		
<b>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</b>	Kadın	81	2,7037	,50484	-,820	,414
	Erkek	68	2,7684	,44746		
<b>Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</b>	Kadın	81	2,7922	,63494	,923	,358
	Erkek	68	2,7083	,43421		
<b>Sosyal Yaşam</b>	Kadın	81	2,9383	,81669	3,902	,000**
	Erkek	68	2,4706	,60740		
<b>Aile Hayatı</b>	Kadın	81	3,1893	,63670	2,948	,004*
	Erkek	68	2,8676	,69382		
<b>Eğitim</b>	Kadın	81	2,5103	,60802	1,789	,076
	Erkek	68	2,3284	,62955		

\*p<0,05; \*\*p<0,000

Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerindeki etkisi t testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi cinsiyet durumunun sosyal yaşam alt boyutu ile aile hayatı alt boyutu arasında anlamlılık düzeyinde 0,05’ten küçük bir değer ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda sosyal yaşam alt boyutu ile aile hayatı alt boyutu değişkenleri için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

### 5.5.2. Yaş

Anketi cevaplayanların yaş düzeylerine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olup olmadığına ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H<sub>0</sub>: Yaş düzeylerine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Yaş düzeylerine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 13. Yaş Düzeyi İçin ANOVA Sonuçları**

		<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Cinsiyet Ayrımcılığı</b>	Gruplar arası	4,623	5	,925	2,914	,015*
	Gruplar içi	45,374	144	,317		
	Toplam	49,997	149			
<b>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</b>	Gruplar arası	4,085	5	,817	3,911	,002*
	Gruplar içi	29,873	144	,209		
	Toplam	33,958	149			
<b>Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</b>	Gruplar arası	2,852	5	,570	1,929	,093
	Gruplar içi	42,291	144	,296		
	Toplam	45,144	149			
<b>Sosyal Yaşam</b>	Gruplar arası	7,374	5	1,475	2,677	,024*
	Gruplar içi	78,788	144	,551		
	Toplam	86,163	149			
<b>Aile Hayatı</b>	Gruplar arası	4,676	5	,935	2,095	,069
	Gruplar içi	63,832	144	,446		
	Toplam	68,509	149			
<b>Eğitim</b>	Gruplar arası	2,149	5	,430	1,113	,356
	Gruplar içi	55,202	144	,386		
	Toplam	57,351	149			

\*p<0,05

Sonuç olarak, cinsiyet ayrımcılığı alt boyutu, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar alt boyutu ve sosyal yaşam alt boyutu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

### 5.5.3. Medeni Durum

Ankete katılanların, medeni durumunun bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla şu hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>0</sub>: Medeni duruma göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Medeni duruma göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 14. Medeni Durum İçin ANOVA Sonuçları**

		<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Cinsiyet Ayrımcılığı</b>	Gruplar arası	1,229	2	,615	1,840	,162
	Gruplar içi	48,768	147	,334		
	Toplam	49,997	149			
<b>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</b>	Gruplar arası	1,076	2	,538	2,388	,095
	Gruplar içi	32,882	147	,225		
	Toplam	33,958	149			
<b>Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</b>	Gruplar arası	,916	2	,458	1,512	,224
	Gruplar içi	44,228	147	,303		
	Toplam	45,144	149			
<b>Sosyal Yaşam</b>	Gruplar arası	4,356	2	2,178	3,887	,023*
	Gruplar içi	81,807	147	,560		
	Toplam	86,163	149			
<b>Aile Hayatı</b>	Gruplar arası	1,119	2	,560	1,213	,300
	Gruplar içi	67,389	147	,462		
	Toplam	68,509	149			
<b>Eğitim</b>	Gruplar arası	,852	2	,426	1,101	,335
	Gruplar içi	56,499	147	,387		
	Toplam	57,351	149			

\*p<0,05

Tablo 14 incelendiğinde medeni durum ile sosyal yaşam alt boyutu arasında

anamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda sosyal yaşam alt boyutu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.5.4. Eğitim Durumu

Ankete katılanların, eğitim durumunun bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla şu hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ : Eğitim durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

$H_1$ : Eğitim durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 15. Eğitim Durumu İçin ANOVA Sonuçları**

		<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Cinsiyet Ayrımcılığı</b>	Gruplar arası	3,653	4	,913	,913	,322
	Gruplar içi	46,344	145	,322		
	Toplam	49,997	149			
<b>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</b>	Gruplar arası	1,686	4	,422	1,881	,117
	Gruplar içi	32,272	145	,224		
	Toplam	33,958	149			
<b>Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</b>	Gruplar arası	2,298	4	,574	1,931	,108
	Gruplar içi	42,846	145	,298		
	Toplam	45,144	149			
<b>Sosyal Yaşam</b>	Gruplar arası	3,652	4	,913	1,593	,179
	Gruplar içi	82,511	145	,573		
	Toplam	86,163	149			
<b>Aile Hayatı</b>	Gruplar arası	1,656	4	,414	,892	,471
	Gruplar içi	66,853	145	,464		
	Toplam	68,509	149			
<b>Eğitim</b>	Gruplar arası	2,385	4	,596	1,562	,188
	Gruplar içi	54,966	145	,382		
	Toplam	57,351	149			

Tablo 15 incelendiğinde eğitim durumu ile bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bunun sonucunda  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 5.5.5. Turizm Eğitimi Alma Durumu

Ankete katılanların, turizm eğitimi alma durumunun bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla şu hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ : Turizm eğitimi alma durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

$H_1$ : Turizm eğitimi alma durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 16. Turizm Eğitimi Alma Durumu İçin T Testi Sonuçları**

		N	Mean	Std. Deviation	t	p
<b>Cinsiyet Ayrımcılığı</b>	Evet	138	3,0497	,55413	-3,330	,001**
	Hayır	11	3,6364	,66506		
<b>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</b>	Evet	138	2,6993	,46123	-3,155	,002**
	Hayır	11	3,1591	,51566		
<b>Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</b>	Evet	138	2,7198	,53392	-2,728	,007**
	Hayır	11	3,1818	,62563		
<b>Sosyal Yaşam</b>	Evet	138	2,7005	,73747	-1,384	,168
	Hayır	11	3,0303	1,02691		
<b>Aile Hayatı</b>	Evet	138	3,0266	,66917	-1,013	,313
	Hayır	11	3,2424	,81773		
<b>Eğitim</b>	Evet	138	2,4517	,63782	1,705	,090
	Hayır	11	2,1212	,22473		

\*\*p<0,000

Tablo 16 incelendiğinde turizm eğitimi alma durumu ile cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar ve üst yönetimden kaynaklanan engeller alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar ve üst yönetimden kaynaklanan engeller alt boyutu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### **5.5.6. Eğitimin Hangi Okul ve/veya Kurumdan Alındığı**

Ankete katılanların, eğitimi hangi okul ve/veya kurumdan aldığına ilişkin bağımsız değişkenlere bakış açılarındaki farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla şu hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ : Eğitimin hangi okul ve/veya kurumdan alındığı durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarındaki fark yoktur.

$H_1$ : Eğitimin hangi okul ve/veya kurumdan alındığı durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarındaki fark vardır.



**Tablo 17. Eğitimin Hangi Okul ve/veya Kurumdan Alındığı Durumu İçin ANOVA Sonuçları**

		<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Cinsiyet Ayrımcılığı</b>	Gruplar arası	6,288	5	1,258	4,114	,002*
	Gruplar içi	43,709	144	,306		
	Toplam	49,997	149			
<b>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</b>	Gruplar arası	3,010	5	,602	2,781	,020*
	Gruplar içi	30,948	144	,216		
	Toplam	33,958	149			
<b>Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</b>	Gruplar arası	3,633	5	,727	2,503	,033*
	Gruplar içi	41,511	144	,290		
	Toplam	45,144	149			
<b>Sosyal Yaşam</b>	Gruplar arası	6,878	5	1,376	2,481	,035*
	Gruplar içi	79,285	144	,554		
	Toplam	86,163	149			
<b>Aile Hayatı</b>	Gruplar arası	3,630	5	,726	1,600	,164
	Gruplar içi	64,879	144	,454		
	Toplam	68,509	149			
<b>Eğitim</b>	Gruplar arası	3,241	5	,648	1,713	,135
	Gruplar içi	54,110	144	,378		
	Toplam	57,351	149			

\*p<0,05

Tablo 17 incelendiğinde eğitimin hangi okul ve/veya kurumdan alındığı durumu ile cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, üst yönetimden kaynaklanan engeller ve sosyal yaşam alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, üst yönetimden kaynaklanan engeller ve sosyal yaşam alt boyutu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

### 5.5.7. İşletmedeki Pozisyon

Ankete katılanların, işletmedeki pozisyonunun bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla şu hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>0</sub>: İşletmedeki pozisyon durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: İşletmedeki pozisyon durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 18. İşletmedeki Pozisyon Durumu İçin ANOVA Sonuçları**

		<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Cinsiyet Ayrımcılığı</b>	Gruplar arası	,390	2	,195	,574	,565
	Gruplar içi	49,607	147	,340		
	Toplam	49,997	149			
<b>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</b>	Gruplar arası	,134	2	,067	,290	,749
	Gruplar içi	33,824	147	,232		
	Toplam	33,958	149			
<b>Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</b>	Gruplar arası	,143	2	,072	,233	,793
	Gruplar içi	45,000	147	,308		
	Toplam	45,144	149			
<b>Sosyal Yaşam</b>	Gruplar arası	,737	2	,369	,630	,534
	Gruplar içi	85,425	147	,585		
	Toplam	86,163	149			
<b>Aile Hayatı</b>	Gruplar arası	,912	2	,456	,985	,376
	Gruplar içi	67,596	147	,463		
	Toplam	68,509	149			
<b>Eğitim</b>	Gruplar arası	,041	2	,020	,052	,949
	Gruplar içi	57,310	147	,393		
	Toplam	57,351	149			

Tablo 18 incelendiğinde işletmedeki pozisyonun bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Bunun sonucunda  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### **5.5.8. Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Durumu**

Ankete katılanların, turizm sektöründe çalışma süresi durumunun bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla şu hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ : Turizm sektöründe çalışma süresi durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

$H_1$ : Turizm sektöründe çalışma süresi durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 19. Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Durumu İçin  
ANOVA Sonuçları**

		<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Cinsiyet Ayrımcılığı</b>	Gruplar arası	3,392	4	,848	2,620	,037*
	Gruplar içi	46,605	145	,324		
	Toplam	49,997	149			
<b>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</b>	Gruplar arası	1,722	4	,431	1,923	,110
	Gruplar içi	32,236	145	,224		
	Toplam	33,958	149			
<b>Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</b>	Gruplar arası	3,352	4	,838	2,887	,025*
	Gruplar içi	41,792	145	,290		
	Toplam	45,144	149			
<b>Sosyal Yaşam</b>	Gruplar arası	15,395	4	3,849	7,832	,000*
	Gruplar içi	70,768	145	,491		
	Toplam	86,163	149			
<b>Aile Hayatı</b>	Gruplar arası	6,364	4	1,591	3,687	,007*
	Gruplar içi	62,145	145	,432		
	Toplam	68,509	149			
<b>Eğitim</b>	Gruplar arası	3,990	4	,998	2,692	,033*
	Gruplar içi	53,361	145	,371		
	Toplam	57,351	149			

\*p<0,05

Tablo 19 incelendiğinde turizm sektöründe çalışma süresi durumu ile cinsiyet ayrımcılığı, üst yönetimden kaynaklanan engeller, sosyal yaşam, aile hayatı ve eğitim alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda cinsiyet ayrımcılığı, üst yönetimden kaynaklanan engeller, sosyal yaşam, aile hayatı ve eğitim alt boyutu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## 6. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

- **Hipotez 1:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 20. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin Cinsiyetinin Etkisinin Saptanması İçin T Testi Sonuçları**

Cinsiyet durumu	N	Ortalama	SS	t	p
Kadın	81	2,8803	0,35559	1,884	0,049
Erkek	68	2,7794	0,28579		

Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlarda yöneticilerin cinsiyetinin etkisinin saptanması için t testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların yöneticilerin cinsiyeti üzerinde etkili olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ).

- **Hipotez 2:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 21. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin Yaş Durumunun Etkisinin Saptanması İçin ANOVA Testi Sonuçları**

Yaş durumu	N	Ortalama	SS	F	p
21–25 yaş arası	23	3,0117	0,29324	4,148	0,062
26–30 yaş arası	43	2,8605	0,30827		
31–35 yaş arası	48	2,8165	0,28042		
36–40 yaş arası	23	2,8127	0,34621		
41–45 yaş arası	11	2,5175	0,41544		
51 yaş ve üzeri	1	2,4615	.		

Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlarda yöneticilerin yaş durumunun etkisinin saptanması için anova testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların yöneticilerin yaş durumu üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

- **Hipotez 3:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 22. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin Eğitim Durumunun Etkisinin Saptanması İçin ANOVA Testi Sonuçları**

Eğitim Durumu	N	Ortalama	SS	F	p
Ortaokul	1	3,5000	.	3,024	0,11
Lise	17	2,7308	0,43853		
Önlisans	56	2,8420	0,24684		
Lisans	70	2,8670	0,33922		
Lisasüstü	5	2,5077	0,29965		

Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlarda yöneticilerin eğitim durumunun etkisinin saptanması için anova testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların yöneticilerin eğitim durumu üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

- **Hipotez 4:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin turizm otelcilik ile ilgili eğitim alma durumuna göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 23. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin Turizm Otelcilik İle İlgili Eğitim Alma Durumunun Etkisinin Saptanması İçin T Testi Sonuçları**

Turizm Alanında Eğitim Alma Durumu	N	Ortalama	SS	t	p
Evet	138	2,8077	0,31239	-3,642	0,057
Hayır	11	3,1678	0,35679		

Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların yöneticilerin turizm otelcilik ile ilgili eğitim alma durumuna etkisinin saptanması için t testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların yöneticilerin turizm otelcilik ile ilgili eğitim alma durumu üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

- **Hipotez 5:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 24. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonunun Etkisinin Saptanması İçin ANOVA Testi Sonuçları(\*)**

İşletmedeki Pozisyonu	N	Ortalama	SS	F	p
Üst Düzey Yönetici	18	2,7350	0,46788	1,224	0,000
Orta Düzey Yönetici	83	2,8309	0,33546		
Alt Düzey Yönetici	48	2,8774	0,24178		

\* Üst düzey yönetici ile genel müdür ve yardımcıları, orta düzey yönetici ile departman müdürleri ve alt düzey yönetici ile de şefler kastedilmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlarda yöneticilerin işletmedeki pozisyonunun etkisinin saptanması için anova testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların yöneticilerin işletmedeki pozisyonu üzerinde etkili olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

- **Hipotez 6:** Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 25. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarda Yöneticilerin Çalışma Yılıının Etkisinin Saptanması İçin ANOVA Testi Sonuçları**

Çalışma Yılı	N	Ortalama	SS	F	p
5 yıl ve altı	24	2,9087	0,29982	6,788	0,080
6–10 yıl arası	53	2,9550	0,36275		
11–15 yıl arası	46	2,7834	0,22781		
16–20 yıl arası	19	2,6619	0,21741		
20 yıl ve üstü	7	2,4670	0,47180		

Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlarda yöneticilerin çalışma yılının etkisinin saptanması için anova testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda yöneticilerin çalışma yılı ile bağımsız değişkenlere bakış açılarında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).



## SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Günümüzde, teknoloji ve teknolojik gelişmelerin izlenmesi, konaklama işletmeleri için son derece önemli ve vazgeçilmez hale gelse de bu işletmelerin temel özelliklerinden birisi, emek yoğun işletmeler olmalarıdır. Bu özelliğinden dolayı çok fazla personel istihdam eden konaklama işletmelerinde kadın çalışanların sayısı her geçen gün artmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışan kadınları, oranları farklı olsa da hemen her seviyede görmek mümkündür. Ancak basmakalıp önyargılar ve düşüncelerden dolayı kadınları yönetim katında yoğun bir oranda görmek pek mümkün olmamaktadır. Bu durumun başlıca sebeplerinden birisi de cam tavan sendromudur. Gerek erkekler tarafından, gerekse kadınların kişisel algıları sonucu kendileri tarafından oluşturulan bir takım görünmez sebeplerden ötürü cam tavan, günümüzde önemli bir yönetim sorunu olarak yer işgal etmektedir.

Tezin amaç ve önem kısmında da belirtildiği gibi bu çalışmada cam tavan olarak adlandırılan bir engelin diğer yöneticiler tarafından nasıl karşılandığının ortaya konması amaçlanmıştır. Elde edilen tüm sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmada oluşturulan faktörlerin arasındaki ilişkinin korelasyonu incelendiğinde; kadınlara yönelik olumsuz önyargılar ile cinsiyet ayrımcılığı alt faktörleri arasında yüksek pozitif ilişki olduğu, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar ile üst yönetimden kaynaklanan engeller arasında yüksek pozitif ilişki olduğu, üst yönetimden kaynaklanan engeller ile cinsiyet ayrımcılığı arasında yüksek pozitif ilişki olduğu, sosyal yaşam ile üst yönetimden kaynaklanan engeller arasında yüksek pozitif ilişki olduğu, aile hayatı ile sosyal yaşam arasında yüksek pozitif ilişki olduğu, aile hayatı ile cinsiyet ayrımcılığı arasında düşük negatif ilişki olduğu saptanmıştır.

Araştırmada cinsiyet durumunun sosyal yaşam alt boyutu ile aile hayatı alt boyutu arasında anlamlılık olduğu saptanmıştır. Bunun sonucunda sosyal yaşam alt boyutu ile aile hayatı alt boyutu değişkenleri için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Yaş düzeyi ile cinsiyet ayrımcılığı alt boyutu, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar alt boyutu ve sosyal yaşam alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda cinsiyet ayrımcılığı alt boyutu, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar alt boyutu ve sosyal yaşam alt boyutu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada medeni durumu ile sosyal yaşam alt boyutu ve sosyal yaşam alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda sosyal yaşam alt boyutu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitim durumu ile bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Bunun sonucunda  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Turizm eğitimi alma durumu ile cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, üst yönetimden kaynaklanan engeller alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, üst yönetimden kaynaklanan engeller alt boyutu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitimi hangi okul ve/veya kurumdan alındığı durumu ile cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, üst yönetimden kaynaklanan engeller ve sosyal yaşam alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, üst yönetimden kaynaklanan engeller ve sosyal yaşam alt boyutu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların işletmedeki pozisyonu ile bağımsız değişkenlere bakış açılarında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bunun sonucunda  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların turizm sektöründe çalışma durumu ile cinsiyet ayrımcılığı, üst yönetimden kaynaklanan engeller, sosyal yaşam, aile hayatı ve eğitim alt boyutu

arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucunda cinsiyet ayrımcılığı, üst yönetimden kaynaklanan engeller, sosyal yaşam, aile hayatı ve eğitim alt boyutu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu kadınların oluşturduğu, yaş aralığının 31-35 yaş arasında ağırlık gösterdiği, katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu, eğitim durumunun lisans ağırlıklı olduğu, yöneticilerin yüksek bir oranının turizm ve/veya otelcilik ile ilgili eğitiminin olduğu, yöneticilerin çalıştıkları işletmedeki pozisyonlarının çoğunluğunun orta düzey olduğu, yöneticilerin turizm sektöründe çalışma yılının ağırlıklı olarak 6-10 yıl arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın 1. hipotezine göre, konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere yönelik tutumlarının yöneticilerin cinsiyeti üzerine etkili olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın 2. hipotezine göre, konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere yönelik tutumlarının yöneticilerin yaş durumunun üzerine etkili olmadığı saptanmıştır.

Araştırmanın 3. hipotezine göre, konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere yönelik tutumlarının yöneticilerin eğitim durumunun üzerine etkili olmadığı saptanmıştır.

Araştırmanın 4. hipotezine göre, konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere yönelik tutumlarının yöneticilerin turizm otelcilik ile ilgili eğitim alma durumu üzerine etkili olmadığı saptanmıştır.

Araştırmanın 5. hipotezine göre, konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere yönelik tutumlarının yöneticilerin işletmedeki pozisyonu üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın 6. hipotezine göre, konaklama işletmelerinde çalışan

yöneticilere yönelik tutumlarının yöneticilerin çalışma yılı üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

Genel olarak bir ülkenin gelişimini etkileyen en önemli faktörler doğal kaynakların yanı sıra insan gücüdür. İnsan gücünden gereği gibi yararlanarak yüksek düzeyde üretim sağlamak, bir ülkenin gelişimi ve rekabet gücü elde edebilmesi açısından üzerinde önemle durulması gereken en önemli konulardan birisidir (Hacıoğlu, Şahin ve Girgin, 2010: 359). Bu bağlamda kadın işgücünün de çalışma hayatında daha fazla söz sahibi olarak yönetim kademelerine yükselmeleri ülkenin gelişimine ve rekabet gücü elde etmesine katkı sağlar.

Konaklama işletmeleri gibi emek yoğun olarak çalışan hizmet işletmelerinde, kadınların rolü daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu roller arasında geçmişte kendilerine yüklenen rollerden farklı olarak kadınlar, yönetici pozisyonlarında karşımıza çıkmaktadırlar. Ayrıca kadınların aile içerisinde erkeklere göre farklı bir konumda olması ve onlara iş yaşamı dışında başta annelik gibi bazı önemli bir sorumlulukların da verilmesi bu roller arasında sayılabilir. Bu durum erkek egemen bir kültüre sahip Türk toplumunda yönetici kadınlara karşı negatif bir bakış açısı getirebilmektedir. Dolayısıyla da bu bakış açısı sonucu işletmelerde onları “cam tavan sendromu” ile yıldırmaya çalışan bir takım durumlar söz konusu olabilir.

Geleneksel Türk kültüründe kadın ve erkek rolleri oldukça farklı görünmesine ve algılanmasına rağmen son yıllarda kadınlar çalışma yaşamında daha fazla yer almaya başlamışlardır. Dolayısıyla kadınlar aile-annelik rolü dışında işletme-çalışan rolüne doğru yönelmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin iş ortamında kadınları işteki roller ile düşünmesi ve erkek yöneticilerle eşit şartlarda görmesi kaçınılmazdır. Bu dengeyi sağlamada yöneticiler kadar özellikle kadın çalışanlara ve işletmelerin insan kaynakları departmanlarına da önemli görevler düşmektedir.

Kariyer planlaması yapılırken; işletmeler erkekler kadar kadınları da göz önünde bulunduracak uygulamalara önem vermeli ve bu yolla eşit çalışma şartlarını da sağlamalıdır.

Üst yönetime geçme konusunda bir teklif yapıldığında kadınlar hemen karamsarlığa kapılıp kararsız olmak yerine teklifi önce kendisi sonra da ailesi ile değerlendirip kişisel tercihlerini de göz ardı etmeyerek bir karara varmalıdır.

Kadın yöneticiler yeni görevler üstlenirken hedefi net bir şekilde görüp azimli davranmalıdırlar. Ayrıca mevcut potansiyellerinin de farkında olup her işi değil, daha iyi yapabilecekleri işleri seçmelerinde fayda bulacaklardır.

İşletmeler terfi, prim, maaş vb. durumları çalışanlarına cinsiyet ayrımcılığı gözetmeksizin uygulamalı ve onları motivasyon kaybına uğratmamak için de bunu adaletli bir zeminde düzenlemelidir.

İş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi kurmakta zorlanan kadınlara işletmeler tarafından yeterli danışmanlık hizmetleri verilerek gerekli destek sağlanmalıdır.

Araştırmanın cinsiyete dayalı sorularına yönelik elde edilen bulgular erkeklerin kadınlara yönelik cam tavan sendromunu kabul ettiklerini belirlemiştir. Araştırmanın hipotezlerinden konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumlarda yöneticilerin cinsiyetinin etkisini test etmek için uygulanan test sonucu beklenilenin aksine “erkekler konaklama işletmelerindeki cam tavan sendromunu kadınlardan daha fazla kabul etmektedirler” sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda bahsi geçen konunun tartışılması sonraki çalışmalara yön gösterebilecek bir özellik taşımaktadır.

Bu durumda, konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların, cam tavan engeli kapsamında karşılaştıkları sorunlar karşısında hemen karamsarlığa kapılmadan bu sorunları aşmak için mücadele etmeleri gerekmektedir. Ayrıca otel yöneticilerine ve insan kaynakları departmanlarına da çalışma yaşamında etkin olmaya çalışan kadın çalışanlara ve kadın yöneticilere daha fazla destek sağlayarak bazı konularda onlara pozitif ayrımcılık yapması önerilebilir. Böylece, Türkiye’de kadının iş yaşamına geçiş sürecinde karşılaşılabileceği ve onu iş yaşamından uzaklaştıracak birçok psikolojik engelin de önüne geçilmiş olur.

Araştırmanın cam tavan algıları ve bu algıların kadın yöneticiler üzerindeki etkilerine dair sonuçları sadece Muğla ili için geçerlidir. Turizm sektöründe, cam tavan engelinin kadın yöneticiler üzerindeki etkilerinin daha detaylı bir şekilde ortaya konabilmesi için Türkiye genelinde daha fazla sayıda konaklama işletmesini kapsayan, geniş çaplı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür çalışmalar, cam tavan engelinin bölgelerarasındaki farklılıklarının araştırılmasına ve daha genel sonuçlara ulaşılmasına imkân sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2000). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15: 111-137.
- Arıkan, R. (1995). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, Ankara: Tutubay Yayınları.
- Aycan, Z. (1998). Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler, *Human Resources*, 7: 82-90.
- Aycan, Z. (2001). Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller, [www.insan kaynaklari.com](http://www.insan kaynaklari.com), (16.02.2005).
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlanması, Geliştirilmesi ve Sorunları*, Yöneticinin Kitaplığı Dizisi, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Aytaç, S. (1999). Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer, *Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II*, TİSK Yayınları, Yayın No: 192, Aralık 1999, Ankara.
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Barutçugil, S. İ. (1989). *Turizm İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi.
- Berber, M. ve Eser, B. Y. (2008). Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2): 1-16.

- Cannings, K. (1988). Managerial Promotion: The Effects of Socialization, Specialization and Gender, *Journal of Organizational Behaviour*, 42 (1): 77-87.
- Connell, R. W. (1987). *Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics*, Cambridge: Polity Press.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2): 91-118.
- Çolak, Ö. F. ve Kılıç, C. (2001). Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı: Şanlıurfa Örneği, TİSK Yayınları, Yayın No: 214.
- Dalkıranoglu, T. ve Çetinel, F. G. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20: 277-299.
- David, A. C., Joan, M. H., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, 80(2): 655-682.
- Demirbilek, T. (1994). Toplu Görüşmelerde Fiziksel Yapı ve Zamanlama Unsuru, *İş ve Hukuk*, 29(244): 4-7.
- Erçen, A. E. Y. (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1): 7-25.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.



- Eyüboğlu, A., Özar, Ş. ve Tanrıöver, H. T. (2000). *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılımı Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM), Ankara.
- Eyüboğlu, D. (1999). *Kadın İşgücününün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*, Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 637.
- Forbes, M., Chaffins, S., Fuqua, E. H. ve Cangemi, J. (1995). Are Women Where They Should Be?, *Education*, 115(3): 380-386.
- Gerni, M. (2001). *Yönetimde Kadınlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Goodman, J. S., Fields, D. L. ve Blum, T. C. (2003), Cracks in the Glass Ceiling, *Group & Organization Management*, 28(4): 475-501.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1): 37-56.
- Güler, S. B. (2005). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hacıoğlu, N., Şahin, B. ve Girgin, K. (2010). Bireyin Gelişiminde Eğitimin Rolü ve Turizm Eğitimi, *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim: Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar* (Editörler: C. Topaloğlu ve Ö. N. T. Özmen), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Harlan, A. ve Weiss, C. (1981). Moving up: Women in Managerial Careers, *Center for Research on Women*, USA: Wellesly College.
- Hotel Guide Türkiye Otel Rehberi*. (2010). İstanbul: Ekin Yazım Grubu.

<http://www.bodrum-bodrum.com/htmltr/oteller.htm>, (01.07.2010).

<http://www.e-okul.bizkadin-erkek-liderlik-tarzlari-ve-cam-tavant59743.html>,  
(14.09.2009).

<http://www.golturkbuku.com>, (01.07.2010).

<http://www.marmarisguide.com/modules/mylinks/viewcat.php?cid=10>, (05.07.2010).

<http://www.marmaris-online.com/>, (02.07.2010).

<http://www.otelrehberim.com>, (01.07.2010).

<http://www.turkuaz-guide.net/index.html?fethiye.html>, (06.07.2010).

ILO (International Labour Office). (2011). *Global Employment Trends: The challenge of a jobs recovery*, Geneva.

İslamoğlu, H. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Jackson, J. C. (2001). Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling, *Women in Management Review*, 16(1): 30-41.

Jerome, H. ve Erickson, L. (2000). Smilarity, Compensation, or Difference?: A Comparison of Female and Male Office Seekers, *Women Politics*, 21(4): 1-14.

Jerris, L. A. (1999). *Human Resources Management for Hospitality*. USA: Prentice Hall.

- Kanter, R.M. (1987). Men and Women of the Corporation Revisited, *Management Review*, Mart: 14-16.
- Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, Z. (2000). *Eşitlik İçin Kota Politikaları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları, *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(1): 195- 219.
- Koray, M., Demirbilek, S. ve Demirbilek, T. (1999). *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSGM), Ankara.
- Kozak, N. (2002). *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2001). *Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükcalay, M. (1998). Türkiye’de Planlı Dönemde Kadın Nüfusu ve Kadın İşgücü İstihdamındaki Gelişmeler, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*; 1998(3): 35-44.
- Lockwood, N. R. (2004). Domestic and International Perspectives, *Research Quarterly*, Ocak: 1-10.

- Mardin, N., Bekata, A. ve Torun, M. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın*, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSGM), Ankara.
- Mayatürk, E. (2006). *Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mengüç, B. (1998). The Earnings Gap Between Male and Female Sales Managers, *Industrial Marketing Management*, 27(5): 385-400.
- Morrison, A. M. ve Von-Glinow, M. A. (1990). Women and Minorities in Management, *American Psychologist*, 45(2): 200-206.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Olaş, Ö. (2006). Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması: Sakarya Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- O'Mahony, G. B. ve Sillitoe, J. F. (2001). Identifying the Perceived Barriers to Participation in Tertiary Education Among Hospitality Employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1): 21-29.
- Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oswald, S. L. ve VanMatre, J. G. (1990). Arbitration and the Queen Bee Syndrome, *Review of Business and Economic Research*, 26(1): 38-46.

- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(2): 117-135.
- Özar, S. (2000), *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları*, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSGM), Ankara.
- Özbilgin, M. ve Healy, G. (2004). The Gendered Nature of Career Development of University Professors: The Case of Turkey, *Journal of Vocational Behavior*, 64(2): 358-371.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özkaya, M. O. (2005). Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler, <http://www.idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil19.htm>, (03.04.2011).
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, (Çeviren: Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Personel Geliştirme Merkezi, Yayın No: 16, Ankara.
- Ronce, A. (1991). Three Levels of The Glass Ceiling: Sorcerer's Apprentice to Through the Looking Glass, <http://www.cyberwerks.com/dataline/mapping/thethree.html>, (03.04.2011).
- Ross, G. F. (1997). Career Stress Responses Among Hospitality Employees, *Annals of Tourism Research*, 24(1): 41-51.
- Russel, C. (1995). The Glass Ceiling Can Break, *American Demographics*.

Schellenbarger, S. (1995). Sales Offers Women Fairer Pay, But Bias Lingerin, *The Wall Street Journal*, (24.01.1995).

Sezen, B. (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shennan, E. P. (1995). Affective Responses To Employee Turnover, *The Journal of Social Psychology*, 135: 63-69.

Smolensky, E. ve Kleiner, B. H. (2003). How to Prevent Sexual Harassment in the Workplace, *Equal Opportunities International*, 22(2): 59-66.

Stewart, D. W. (1976). Women in Top Jobs: An Opportunity for Federal Leadership, *Public Administration Review*, 36(4): 357-364.

T.C. Resmi Gazete. Turizm Tesisleri Yönetmeliği, 6 Temmuz 2000 tarih ve 24101 Sayı, Madde 19.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1): 92-107.

Topaloğlu, C. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütiçi Çatışmalar ve Yönetimi: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı Otel İşletmelerinde Uygulama (Muğla Örneği), Yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Toskay, T. (1989). *Turizm Olayına Genel Yaklaşım*, İstanbul: Der Yayınları.

- Tütek, H., Ecevit, Z. ve Çolak, B. (1998). Manisa'da Özel Sektör ve Üniversitede Çalışan Kadın Yöneticilerin Özellikleri, Sorunları ve Çözüm Önerileri, 4. *Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı*, 7-9 Eylül 1998, İzmir: Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi.
- Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünlüölen, K., Ertürk, M. ve Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19): 9-32.
- Vianen, A. E. M. ve Fischer, A.H. (2002). Illuminating The Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3): 315-337.
- Yaylacı, G. Ö. (2004). Kadın Yöneticiler İçin Kariyer Gelişmelerinde Örgüt İçi “Kişilerarası İlişki Ağları”nı Yönetmek”, *Kadın Çalışmalarında Disiplinler Arası Buluşma (Sempozyum Bildirileri)*, Yeditepe Üniversitesi G.S.F. Yayınları, 1: 75-82.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi*, 35(2): 39-48.

**EK-1: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN ENGELLERİNE YÖNELİK ANKET FORMU**

Sayın Yönetici,

Bu anket, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yrd.Doç.Dr. Cafer TOPALOĞLU başkanlığında hazırlanmakta olan yüksek lisans tezine veri oluşturması için yapılmaktadır. Araştırmanın amacı, Muğla ili sınırları içinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin cinsiyet kaynaklı karşılaştıkları kariyer engellerine yönelik algılarını ve düşüncelerini ortaya koymaktır. Bu araştırmadan elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla, tüm otel işletmelerini kapsayacak şekilde ortak kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız. Bilimsel verilere ulaşmak, anket formunda yer alan sorulara doğru ve samimi yanıtlar vermeniz ile yakından ilgilidir. Sorulara yanıt vermek için ayıracağınız vakit 10 dakikayı geçmeyecektir. Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Tarih: ...../...../2010

Yasin GÜNDEN  
Muğla Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Kötekli Kampüsü MUĞLA  
Tel: 0555 3670372 Fax: 0252 2111847  
Email: yasingnden@yahoo.com

Yrd.Doç.Dr.Cafer TOPALOĞLU  
Muğla Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Kötekli Kampüsü MUĞLA  
Tel: 0532 6105646 Fax: 0252 2111847  
Email: cafertopaloglu@yahoo.com



## İFADELER

Lütfen aşağıdaki ifadeler kendi düşünceniz ışığında; eğer görüşü tamamen onaylıyorsanız “kesinlikle katılıyorum”, onaylıyorsanız “katılıyorum”, fikriniz yok ise “kararsızım”, onaylamıyorsanız “katılmıyorum” ve hiçbir şekilde onaylamıyorsanız “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde ilgili kutucuklara “X” işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>I. BÖLÜM: KARIYER ENGELLERİ</b>	**	**	**	**	**
Kadın yöneticiler, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmakta zorlanırlar.					
Kadın yöneticilerin, işleri nedeniyle aileleri ile yeterince vakit geçiremediğini düşünüyorum.					
Kadın yöneticiler, kariyer hayatında yükselebilmek için aile yaşantılarından ödün verirler.					
Kadın yöneticilerin aileleri, kariyer konusunda onları desteklerler.					
Kadın yöneticilerin aldıkları eğitim, kariyerlerinde en önemli paya sahiptir.					
Kadın yöneticiler, aldıkları eğitim ile hak ettikleri pozisyona yükselebilirler.					
Kadınlara yönetici olmalarında işletmenin onlara verdiği hizmetiçi eğitimlerin rolü büyüktür.					
Kadınlara yönetici olmalarında erkek çalışanlardan daha fazla performans göstermeleri etkilidir.					
Kadın yöneticilerin terfi etmelerinde amirleri ile iyi ilişki içinde olmalarının etkisi büyüktür.					
Kadın yöneticilerin terfi etmelerinde işletme içinde geliştirdikleri sosyal ilişkilerin önemi büyüktür.					
Kadınlara evli veya çocuk sahibi olmaları kariyer hayatını olumsuz yönde etkiler.					
Kadın olmak, yönetici olmak için engel değildir.					
Kadınlar maaş, terfi, prim gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
Üst düzey yöneticilik için kadınlara daha az fırsat tanınmaktadır.					
Kadın çalışanlar, kariyer engellerini aşmak için daha çok çaba gösterirler.					
Kadın yöneticiler üstleri tarafından çok fazla dikkate alınmaz.					
Kadın yöneticiler üstleri tarafından çok fazla dikkate alınmaz.					
Kriz dönemlerinde ilk olarak kadın çalışanlar işten çıkarılır.					
Kadın yöneticiler, başarılı olabilmek için erkek yöneticilerden daha fazla çaba gösterirler.					

Kadınlar üst düzey yöneticiliğin getirdiği zorluklarla başa çıkabilir.					
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
Yöneticiliğe atanmada erkek olmak bir tercih nedenidir.					
İşletmede kadın yöneticiler olsa da alınan kararlarda erkek yöneticilerin sözü geçmektedir.					
Kadın yöneticiler, iletişim konusunda en az erkek yöneticiler kadar başarılıdır.					
Kadınlar, üst yönetime geçme kararı almakta güçlük çeker.					
Kadın yöneticiler, çok fazla sorumluluk almak istemezler.					
<b>II. BÖLÜM: KİŞİSEL SORULAR</b>					
Cinsiyetiniz nedir? <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek					
Yaşınız nedir? <input type="checkbox"/> 20 ve altı <input type="checkbox"/> 21-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üstü					
Medeni durumunuz nedir? <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Boşanmış <input type="checkbox"/> Eşinden Ayrı Yaşıyor					
Eğitim durumunuz nedir? <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü					
Turizm ve/veya otelcilikle ilgili eğitim aldınız mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır (Cevabınız "Hayır" ise Lütfen 1 soru atlayınız)					
Bu eğitimi hangi okul ve/veya kurumdan aldınız? <input type="checkbox"/> Kurslar <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/> Diğer.....					
Bu işletmedeki pozisyonunuz nedir? <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Alt Düzey Yönetici					
Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz? <input type="checkbox"/> 5 yıl ve altı <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üstü					
<b>III. BÖLÜM: İLAVE ETMEK İSTEĞİNİZ HUSUSLAR</b>					

## EK-2: Cam Tavan Algularına İlişkin Bulgular

	Ortalama	Standart Sapma
<b>Cinsiyet Ayrımcılığı</b>		
Kadınlar maaş, terfi, prim gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	3,2886	1,16419
Üst düzey yöneticilik için kadınlara daha az fırsat tanınmaktadır.	2,6577	1,12569
Kadın yöneticiler astları tarafından çok fazla dikkate alınmaz.	3,4765	1,08792
Kadın yöneticiler üstleri tarafından çok fazla dikkate alınmaz	3,6040	1,12598
Kriz dönemlerinde ilk olarak kadın çalışanlar işten çıkarılır.	3,4295	1,00844
Kadınlar üst düzey yöneticiliğin getirdiği zorluklarla başa çıkabilir.	2,2483	1,08370
Yöneticiliğe atanmada erkek olmak bir tercih nedenidir.	2,9463	1,19563
<b>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</b>		
Kadın olmak, yönetici olmak için engel değildir.	1,7114	,92485
Kadın çalışanlar, kariyer engellerini aşmak için daha çok çaba gösterirler.	2,4362	1,11089
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	3,1409	1,04636
Kadın yöneticiler, çok fazla sorumluluk almak istemezler.	3,6443	1,19726
<b>Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</b>		
Kadınlara yönetici olmalarında erkek çalışanlardan daha fazla performans göstermeleri etkilidir.	2,6913	1,10832
Kadın yöneticilerin terfi etmelerinde amirleri ile iyi ilişki içinde olmalarının etkisi büyüktür.	2,7450	1,12198
Kadın yöneticiler, başarılı olabilmek için erkek yöneticilerden daha fazla çaba gösterirler.	2,8523	1,21018
İşletmede kadın yöneticiler olsa da alınan kararlarda erkek yöneticilerin sözü geçmektedir.	3,1745	1,07635
Kadın yöneticiler, iletişim konusunda en az erkek yöneticiler kadar başarılıdır.	1,7248	,86882
Kadınlar, üst yönetime geçme kararı almakta güçlük çeker.	3,3356	1,11870
<b>Sosyal Yaşam</b>		
Kadın yöneticilerin, işleri nedeniyle aileleri ile yeterince vakit geçiremediğimi düşünüyorum.	2,8188	1,07209
Kadın yöneticiler, kariyer hayatında yükselebilmek için aile yaşantılarından ödün verirler.	2,9262	1,19172
Kadın yöneticilerin terfi etmelerinde işletme içinde geliştirdikleri sosyal ilişkilerin önemi büyüktür.	2,4295	,90236

<b>Aile Hayatı</b>		
Kadın yöneticiler, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmakta zorlanırlar.	3,4094	1,22482
Kadın yöneticilerin aileleri, kariyer konusunda onları desteklerler.	2,4430	,94713
Kadınların evli veya çocuk sahibi olmaları kariyer hayatını olumsuz yönde etkiler.	3,2752	1,14997
<b>Eğitim</b>		
Kadın yöneticilerin aldıkları eğitim, kariyerlerinde en önemli paya sahiptir.	2,2752	,93620
Kadın yöneticiler, aldıkları eğitim ile hak ettikleri pozisyona yükselebilirler	2,4228	1,00795
Kadınların yönetici olmalarında işletmenin onlara verdiği hizmetiçi eğitimlerin rolü büyüktür.	2,5839	,93071

## KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Yasin GÜNDEM

**Doğum Yeri** : Muğla

**Doğum Yılı** : 1985

**Medeni Hali** : Bekar

## EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

**Lise** 1999-2003 : Muğla Turgut Reis Lisesi (Süper Lise), Yabancı Dil Bölümü

**Lisans** 2003-2007 : Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, İngiliz Dili ve Edebiyatı  
Bölümü

**Yabancı Dil** : İngilizce, İtalyanca

## MESLEKİ BİLGİLER

**2008-2009** : Proses (Kalite-Tetkik) Kontrol Görevlisi, Operasyon Departmanı,  
ODEON Turizm İşletmeciliği A.Ş.

**2009-.....** : İngilizce Okutmanlığı, Nevşehir Üniversitesi.