

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN ALGISI: ANTALYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

PERCEPTION OF GLASS CEILING OF FEMALE MANAGERS IN
THE HOSPITALITY ENTERPRISES: A SURVEY IN THE CITY OF
ANTALYA

Nilgün ANAFARTA*

Fulya SARVAN*

Nuray YAPICI*

ÖZET

Bu araştırma, konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavanın varlığına ilişkin algılarını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma Antalya ve çevresindeki konaklama işletmelerinde çalışan 151 kadın yönetici ile yapılmıştır. Bulgular, konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin cam tavanın varlığını tüm soğukluğu ile hissettiklerini ortaya koymuştur. Çoklu regresyon analizi sonucunda basmakalıp yargılar, ayrımcılık, rol çatışması ve rehberden yoksun olma temel kariyer engelleri olarak saptanmıştır. “Kadınların kurumlarına bağlılığı güçlü değildir” ve “kadınlar zorluklar karşısında dayanıklı değildir” anlayışı, kadın yöneticilerin kariyerlerini olumsuz etkileyen önemli basmakalıp yargılar arasında bulunmuştur. Araştırmada konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin, ücret, eğitim ve terfi olanakları açısından daha fazla ayrımcılığa uğradıkları algısına sahip oldukları bulunmuştur. Kadın yöneticilerin büyük ölçüde, iş ve aile rolleri arasında mücadele etmek zorunda kalmaları ve bir rehberle sahip olamamaları durumunda cam tavanı daha yoğun hissettikleri diğer bir bulgudur. Yaş ve kıdem cam tavan algısını etkilememekte, ancak evli olanlar cam tavanı daha yoğun olarak hissetmektedirler.

Anahtar Sözcükler: Cam tavan, kariyer engelleri, kadın yöneticiler, konaklama işletmeleri

ABSTRACT

This study aims to examine the perceptions of women managers in the hospitality enterprises concerning career obstacles and existence of glass ceiling. The survey was conducted on 151 women managers working in the hospitality enterprises at and around the city of Antalya; and the findings indicated that they felt glass ceiling with all its coldness. The results of multiple regression analysis indicated that stereotyping, discrimination, role conflict and mentoring were the fundamental career obstacles. “Women’s commitment to their work is not so strong” and “women can not stand so strong against hardships” were two important stereotypes that were found to affect the careers of women managers adversely. Findings indicated that women managers working in the hospitality enterprises perceived discrimination mostly with respect to wages, training and promotion opportunities. Another

finding was that in cases where women managers suffer conflicting work and family roles or where they do not have a mentor, they tend to perceive glass ceiling more strongly. Age and seniority did not have an impact on the perception of glass ceiling, while married people felt it more intensely.

Keywords: *Glass ceiling, career obstacles, women managers, hospitality enterprises*

GİRİŞ

30 yılı aşkın bir süredir, çeşitli yönetim araştırmacıları ve kadın hakları savunucuları iş dünyasında “**Cam Tavan (Glass Ceiling)**” adı verilen olgu üzerinde çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar (*Dalton ve Kesner, 1993; Hearn ve Parkin, 1986; Owen ve Todor, 1993; Weyer, 2006; Wright ve Baxter, 2000*). Cam tavan, kadınların ve azınlık grupların şirket merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (*Weyer, 2006:442*). Kadınların kariyerleri açısından cam tavan, özellikle evli ve çocuklu kadınların, iş yaşamında erkek meslektaşlarına nazaran daha az terfi ve ödül alabilmesi olgusunu anlatmak için kullanılmaktadır (*Aytaç, 2001:8*).

80’lerde yapılan araştırmalar kadınların çok ender üst yönetim pozisyonları elde edebildiklerini; sadece teknoloji ve mühendislik örgütlerinde değil, sayıca üstün oldukları eğitim ve toplumsal hizmet kuruluşlarında bile alt yönetim basamaklarındaki temsil oranının yeterli düzeyde olmadığını; kadınların erkeklere göre daha düşük ücretli, düşük yetkili ve düşük statülü pozisyonlarda bulduklarını ortaya koymuştur (*Hearn ve Parkin, 1986*). *Owen ve Todor (1993)*, üst yönetim pozisyonlarındaki kadın yönetici azlığını kadın yöneticilerle ilgili olumsuz basamaklıp yargıların sürdürülmesine bağlamıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde toplumda kadınların rolüne ilişkin tutumlarda önemli değişiklikler olmakla birlikte, hala yönetsel pozisyonlar için erkeklerden daha az uygun görüldükleri cam tavan olgusu ile ilgili çalışmaların artarak devam etmesinden anlaşılmaktadır.

Kadınların iş hayatında daha aktif olması hem ekonomik hem de sosyal yönden büyük önem taşımaktadır. Dünya ve Türkiye nüfusunun yarısını teşkil etmelerine karşın, kadınların iş yaşamına katılım oranının özellikle yönetim kademelerinde düşük olmasına birçok çalışmada dikkat çekilmiştir (*Acar, 1998:337; Aycan, 2001:173; Corsun ve Costen, 2001:18; Jackson, 2001:30; Metzç, 2005:228; Tai ve Sims, 2005:16*). Türkiye’de üst düzey yönetim kadrolarında kadınların oranı hakkında sağlıklı veriler bulunmamakla birlikte, söz konusu oranın %4 ile %6 arasında olduğunun tahmin edildiğini belirten *Aycan (2001:173)*, gelişmiş ülkelerdeki hemcinslerine göre, Türkiye’de kadınların üst düzey yönetim kadrolarında temsilinin daha iyi olduğunu tespit etmiştir. Örneğin, ABD’nin en büyük beş yüz şirketinin yönetim kurullarında kadın oranı 1993 yılında %8.2 düzeyinde iken, bu oran 2001’de ancak %12.2’ye ulaşabilmiştir (*Süzer, 2002*). ILO’nun 96. Uluslararası

Çalışma Konferansı Haziran 2007 Raporu'na göre ise, Türkiye'de orta ve üst kademe yöneticilerinin %21'i kadındır (http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1772&id=88,06.03.2008). DİE'nin 2006 raporuna göre, Türkiye'de hizmet sektöründe çalışan kadınların oranı %44,4, erkeklerin oranı %56,7 iken, yönetici olarak görev yapan kadınların oranı %29,8 ve erkeklerin oranı %70,2'dir (*Aydın vd., 2007:313*).

Kadınların çeşitli ülkelerde bankacılık, eğitim, reklamcılık, danışmanlık, perakendecilik alanlarında olduğu gibi emek-yoğun olduğu kadar "kadın-yoğun" iş alanı özelliği gösteren turizm alanında da üst yönetime düşük oranda yükselebildiklerine işaret eden çalışmalar mevcuttur (*Li ve Leung, 2001:189; Nath, 2000:44; Aydın vd., 2007:314*). Kadınların otel, restoran ve turizm işletmelerinde geleneksel olarak önemli rol oynadıklarını vurgulayan ILO raporuna göre, ABD'de otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada, tüm yönetsel pozisyonların %43,8'inin kadınlar tarafından temsil edildiği saptanmıştır (<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/tmbct01/tmbctr3.htm,06.03.2008>). Hırvatistan'da yapılan bir araştırmada da konaklama işletmelerindeki kadın yönetici sayısındaki artışa rağmen üst düzeylerde temsil oranının hala çok düşük olduğuna dikkat çekilmektedir (*Sehanovic vd., 2000:267*). *Akoğlan (2001:38)*, Türkiye'de son yıllarda konaklama işletmelerinde kadınların artan bir oranda yönetimde yer aldıklarının görülmesiyle birlikte, üst düzeyde yeterince temsil edilmedikleri; diğer yandan elde ettikleri pozisyonların erkek meslektaşlarına göre daha az sayıda, genellikle orta ve kurmay düzeyde olduğunu belirtmektedir. Türkiye'de konaklama işletmelerinde çalışan kadınlarla ilgili 1990'lı yıllardan sonra artarak devam eden araştırmalar, sektörde çalışan 6 milyon kadından %9'unun üst ve %11'inin orta düzey yönetici kademesinde olduğunu ortaya koymuştur (*Akoğlan, 2001:12*). DİE'nin 2001 verilerine göre, Türk otellerinde çalışan kadınların oranı yaklaşık olarak %23'tür (*Aydın vd., 2007:313*).

Konaklama işletmelerindeki kadın yöneticiler ile ilgili yazın taraması sonucunda, kadınların yönetimde yeterince temsil edilmemesinin temelinde yatan kariyer engelleri ve cam tavan algısına ilişkin çok az görgül çalışma olduğu saptanmıştır. Konu hakkında bilgi toplamak ve yazındaki bilgi boşluğunu doldurmak amacıyla Antalya kenti ve çevresindeki konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin kariyer yaşamlarında cam tavan algılamalarını ele alan bir çalışma yapılmıştır. Bu araştırmanın geri kalan bölümü aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır. Birinci bölümde iki temel kavram üzerinde durulmuştur: (i) Cam tavan nedir? (ii) Cam tavana yol açan kariyer engelleri nelerdir? Daha sonra Antalya ili ve çevresindeki dört ve beş yıldızlı oteller ile tatil köylerinde çalışan kadın yöneticilerin cam tavan algısına yönelik alan araştırmasının bulguları, diğer ülkelerde yapılan benzer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde cam tavan kavramı ve cam tavanın oluşumunda etken olan kariyer engelleri tartışılacaktır.

Cam Tavan (Glass Ceiling)

Cam tavan kavramı ilk defa 1986 yılında Wall Street Journal'ın iş kadınları ile ilgili bir raporunda kadınların üst düzeylere ulaşmasının firma geleneği ve basmakalıp yargılar tarafından engellendiğini belirten bir terim olarak kullanılmış ve günümüze kadar birçok çalışmaya konu olmuştur (Bebekoğlu ve Wasti, 2002:207; Halıcı ve Kasımoğlu, 2002:210; Jackson, 2001:30; Nath, 2000:44; Ryan ve Haslam, 2006:3; Simpson ve Altman, 2000:190; Wright ve Baxter, 2000:814). Jackson'a göre (2001:30) cam tavan, işletmelerde kadınların yönetimde belirli bir düzeyin üzerine yükselmesini engelleyen görünmez engelleri ifade etmektedir.

Cam tavanın diğer cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizliklerden ne gibi farkları olduğu alan yazınında ilgi çeken bir konudur. Cotter vd. (2001), cam tavan etkisini irdeledikleri çalışmalarında, cam tavanın diğer eşitsizliklerden ayırt edilebilecek belli türde bir cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizlik olduğunu ifade etmekte ve bu ayrımı yansıtan dört kriter tanımlamaktadırlar. Birinci kriter göre, ABD'nin Federal Cam Tavan Komisyonu'nun tanımından hareketle, cam tavan kavramı "kadınların ve azınlıkların yükseltmelerinin önündeki yapay engelleri" yansıtmaktadır. Dolayısıyla, cam tavan tanımı, sadece işgücü pazarı eşitsizliğini değil aynı zamanda işgücü ayrımcılığını da yansıtmalı; bir kişinin geçmiş "nitelikleri ve başarıları" ile açıklanamayan bir iş eşitsizliğinin mevcudiyetini kabul etmelidir. İkinci kriter ise cam tavanın örgütün üst basamaklarındaki eşitsizliği yansıtan bir kavram olmasıdır. Örgüt hiyerarşisi boyunca bütün düzeylerde kadının ilerlemesinin önündeki engeller sabit görünüyorsa, orada cam tavan değil sadece cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusudur. Üçüncü kriter göre, cam tavan sadece yüksek düzeylerdeki cinsiyet ya da ırk oranlarını değil, daha yüksek düzeylere ilerleme şansında cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizliği temsil eder. Cam tavan araştırmalarının odak noktası üst pozisyonlara yükselmeler ve ücret artışlarıdır. Buna bağlı olarak da dördüncü kriter, cam tavanı kariyer ilerledikçe artan dezavantajlar olarak tanımlamaktadır. Cam tavan olgusu, geçmişte yukarı doğru bir ilerlemenin yapılmış olduğunu ancak kariyerin sonraki aşamalarında daha fazla yükselmenin önünü kesen ciddi bir ayrımcılığın ortaya çıktığını ifade etmektedir (Cotter vd., 2001:4).

Cam tavanla ilgili alan yazını incelendiğinde söz konusu algının oluşumunda etkili olan faktörlerin çoğunluğunun kadınların daha yüksek düzeylerdeki işleri elde etmek için yetenek eksikliğinden çok, basmakalıp yargılar, rol çatışması, şirket uygulamaları (işe alım, terfi ve ücretlendirmede ayrımcılık yapılması gibi), rehberlere sahip olamama ve iletişim ağı eksikliği gibi

kariyer engellerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır (Acar, 1998:337; Aytaç, 2001:6; Bebekoğlu ve Wasti, 2002:207; Burgess, 2003:50; Cai ve Kleiner, 1999:53; Higgins vd., 2004:50; Jackson, 2001:30-34; Li ve Leung, 2001:189; Metz, 2005:228; Ng ve Pine, 2003:867; Weyer, 2006:442-453). Yazında kariyer engeli olarak nitelendirilen bu faktörler aşağıda temel özellikleri itibariyle ele alınacaktır.

Kariyer Engelleri

Kariyer engelleri, bir bireyin çalışma yaşamında beklediği yükselme, yetki, prestij ve ücret gibi sonuçları elde edebilmesinin önünü kesen ve kendisinden kaynaklanmayan etkenleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Cam tavan algısını açıklamak için alan yazınında ele alınan kariyer engelleri şunlardır:

Basmakalıp Yargılar

Kişiler cinsiyete dayalı geleneksel önyargılarla değerlendirildikleri zaman cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar (sex stereotyping) söz konusu olmaktadır. Kelly vd. (1993:23), Fortune dergisinde yayımlanan ve ABD'li CEO'ların %81'inin kabul ettikleri bir olguya dayanarak, Amerikan toplumunda yıllar süren sosyalizasyona rağmen birçok yönetici ve çalışanın bilinçli veya bilinçsizce cinsiyete dayalı basmakalıp düşüncelere takılıp kaldıklarını ileri sürmüştür. Bu çalışmada yöneticiler kadınların cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar nedeniyle üst yönetim pozisyonlarına gelmelerinin engellendiğini kabul etmişlerdir. Gelişmiş ya da gelişmekte olan toplum farkı olmaksızın, kadın yöneticilerle ilgili birçok basmakalıp yargı vardır. Bu yargılar çalışan kadının üstesinden gelmesi gereken bir kariyer engeli oluşturmaktadır (Ng ve Pine, 2003:869). ABD'de yaklaşık 300 kadınla yapılan bir araştırmada basmakalıp yargılar birinci kariyer engeli olarak bulunmuştur (Jackson, 2001:36). Çoğu olumsuz olan bu yargılar, kadınların üst düzey işleri yapamayacaklarına dair görüşleri içerir. Kadınlar; kişilik, kararlılık, azim ve risk alma açısından yetersiz olarak değerlendirilmektedir (www.maksimum.com,28.05.2007). Yaygın olarak görülen diğer basmakalıp yargılar da kadınların bağımlı, duygusal ve öznel davrandıkları ile rekabet, hırs, liderlik, risk alma yeteneği gibi özellikler açısından "yetersiz" oldukları şeklindeki algılamalardır (Acar, 1998:338; Akoğlan, 2001:22).

Özkalp'e göre (1998:49), kadınlarla ilgili bu basmakalıp yargılara bazen kadınların bile saplanıp kaldığı görülmektedir. Kadınların yönetimde yeni olmaları ve birbirlerini destekleme anlayışının da gelişmediği göz önüne alındığında, kadın yöneticilerin başarılı olmak için erkek meslektaşlarından daha fazla çalışmaya gereksinim duymaları kaçınılmazdır. Bu fazla çalışma, kadınların fazla göreve dönük algılanmasına neden olabileceği gibi, kendilerini yöneticilikte yetersiz bulmaları sorununu da ortaya çıkarmaktadır. Bu tip konular kadınların yönetici olarak kariyer başarılarını etkilemektedir.

Bazı yazarlar, birçok kadının, örgütlerinde başarılı olabilmek adına, kendilerini liderlik rolleri için uygunsuz gösterecek kadınca tutum ve davranışları bastırdıklarını veya ortadan kaldırdıklarını ileri sürmüşlerdir (Grant, 1988). Lindsay ve Pasquali (1993:36) de makalelerinde, örgütlerin işyerindeki kadınları nasıl “cinsiyetsizleştirip, değersizleştirip kafasını karıştırdığını” ve dişi özellikleri işlev göremez hale getirdiğini anlatmışlardır. Burada “dişi” (feminine) özellikler kişilerarası ilişkilere odaklı ve duyguları dışa vurmaya, ilişki kurmaya, yakınlığa ve bağlanmaya yönelimlidir; “erkek” (masculine) özellikler ise eyleyen (agent) olma ve araçsallık olarak tanımlanmakta, ayırma ve bireyleştirme ile ilgilenmekte ve bağımsızlığa odaklanmaktadır. Bu yönelimler hem erkeklerde hem kadınlarda mevcuttur ve hayatın tüm boyutlarında etkin işleyiş için hem dişi hem erkek özelliklerin sağlıklı ifadesi yaşamsal önemde görülmektedir. Yazarlar, örgütsel alanda dişi özelliklerin yaralanmasıyla ortaya çıkan psikolojik etkileri tarif etmekte ve bu yaraları iyileştirmenin yollarını önermektedirler.

Rol Çatışması

Merton’a göre (1970 aktaran Özkanlı ve Korkmaz, 2000:12), her toplumsal statü tek bir rolü değil, bir dizi rolü kapsamaktadır. Söz konusu rollerin hepsi birden “rol takımı” olarak adlandırılmakta ve statüye bağlı roller nedeni ile “rol gerilimi” ve “rol çatışması” gibi olgular ortaya çıkmaktadır. Bu olgular iş yaşamındaki kadınların birden fazla rol üstlendikleri durumlarda yaşamlarından duydukları tatmini olumsuz etkilemektedir (Özgem, 2000:5).

Türkiye geliştirmekte olan bir ülke olarak iş yaşamında geleneksel sayılabilecek birçok değer etkisi altındadır. Türk kadınının ücretli olarak çalışma yaşamında yer almasıyla birlikte aile yaşamlarında birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel değerler toplum içindeki işbölümünde kadının rollerini “eş” ve “ana”lık olarak belirlemiştir (Kırkpınar, 2001:4). İş yaşamına giren kadın bir yandan geleneksel ev kadını, eş, annelik ve evlat rollerini, diğer yandan işi ile ilgili rolleri yürütmek durumunda kalmaktadır. Erkek çalışma yaşamına yönelik olarak sosyalleşirken, kadının aileye yönelik sosyalleşmesi gerekmekte, çalışma yaşamı nedeniyle kadının ev sorumluluklarını aksatması eşler arasında sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunlarla başa çıkamayan kadın, aile ile ilgili rollerini öne çıkarabilmektedir. Kadınlar çalışma ve aile yaşamlarının gerektirdiği rolleri birlikte yürütebilmek için yoğun bir çaba harcamaktadır. İşin ve ailenin eş-zamanlı olarak ortaya çıkan istem ve gereksinimleri, çalışan kadın üzerinde birtakım baskılar oluşturabilmekte ve kişinin özellikleriyle ilgili olarak çelişkiler yaşamasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda kadınlar rol çatışması yaşamakta ve duygusal açıdan yıpranabilmekte, dolayısıyla yaşam tatmini azalabilmektedir (Çiftçi, 2006:2; Kumaş ve Fidan, 2007:510).

Sutherland (2001:42 aktaran Higgins vd., 2004:51), bir aileye sahip olma kararının kariyer ilerlemesini etkileyen önemli bir dönüm noktası olduğuna işaret etmiştir. Aile yaşamının kadınların iş yaşamları ve kariyerleri üzerindeki etkisini konu alan birçok araştırmanın bulguları evlilik ve çocukların kadınların kariyerini aksattığını ortaya koymaktadır. Oysa aynı durum bir erkeğin kariyeri için sorun teşkil etmemektedir. Kadınların ve erkeklerin rollerine ilişkin bu farklı beklentiler, kadınların üst kademelere yükselmelerini engelleyebilmektedir (Aytaç, 1999:219). Çalışan kadın önceliği eşine, evine ve ailesine vermekle birlikte, genellikle eşi tarafından desteklenmemektedir (Aytaç, 1999:5).

Bu olgu konaklama işletmelerinde irdelendiğinde, sadece Türkiye’de değil tüm dünyada, otel yöneticiliğinin geleneksel olarak uzun çalışma saatleri ve coğrafi hareketliliğe gönüllü olmayı gerektirmesi ve iş ile özel yaşam arasındaki sınırları çizmenin güç olduğu bir meslek olması nedeniyle, kadınların kendileri de dahil olmak üzere yöneticiler tarafından kadınlar için elverişsiz olduğu kabul edilmektedir. Gammie ve Gammie’nin (1997:43 aktaran Burgess, 2003:52) bulguları, kadınların genellikle terfi için gerekli olarak algılanan fazla mesai çalışma tarzını kabul etmede gönülsüz olduklarını göstermiştir. Otel yöneticiliği diğer yönetim görevleri gibi aile kurmaya katılım ve birincil ebeveyn sorumluluklarının yerine getirilmesi ile uyumlu görülmemektedir (Purcell, 1996:22). Brownell (1998 aktaran Li ve Leung, 2001:189), konaklama işletmelerinin yapısı itibarıyla kadın yöneticiler için dinamik ancak genellikle stresli ve tüketici bir iş deneyimine neden olduğuna işaret etmiştir.

Türkiye’de çalışma saatlerinin uzunluğu, hafta sonları ve bayram tatillerinde de hizmet yürütülmesi konaklama işletmelerindeki evli ve çocuklu kadınlar için yaşamı daha da zorlaştırmakta, çalışan kadınların eşlerine ve çocuklarına yeterli zaman ayıramamasına neden olmaktadır (Özkalp, 1998:30). Bu durum eşleri rahatsız edebilmekte, çalışan kadını eş desteğinden yoksun bırakabilmekte, iş ve aile dengesini kurmak zorlaşmaktadır.

Ayrımcılık

Ayrımcılık, eşit beceri, eğitim, deneyim ve verimliliğe sahip kişilerin ırk, cinsiyet, dini inanç veya verimliliğe etkisi bulunmayan başka kişisel özellikleri nedeni ile farklı ücret almaları veya farklı davranışlara maruz kalmalarıdır (Loureiro vd., 2004:129). Cinsiyet ayrımcılığı, cinsiyeti nedeni ile bir çalışana farklı davranılmasıdır ve çalışma koşullarını etkilediği takdirde yasadışı olarak nitelendirilmektedir (Wang ve Klenier, 2001:176). Kadınlara yönelik ayrımcılık, cam tavanın temelini oluşturmaktadır (Aytaç, 2001:8). Itzin ve Newman’ın (1995 aktaran Ramgatty-Wong, 2000:186) gerçekleştirdiği bir araştırma, kadınları üst yönetim pozisyonlarına ilerlemede başarısız kılan engellerden birinin ayrımcılık olduğunu ortaya koymuştur. ABD’deki Federal

Cam Tavan Komisyonu'nun (Glass Ceiling Commission) 1995 yılı bulguları, araştırma kapsamındaki birçok işletmede kadınların ve azınlıkların işe alınmadığını ve işe alınmış kadınların da kurmay kadrolarda toplandığını göstermiştir (Jackson, 2001:32). Amerika'da ve İngiltere'de konaklama sektöründe yapılan araştırmalar ücret, işe alma, seçim, terfi ve eğitimlerde kadınlara karşı ayrımcı davranıldığını ortaya koymuştur (Burgess, 2003:51; Fernandes ve Cardosa-Cabral, 2006:100; Purcell, 1996:21).

İngiltere'nin en büyük 100 şirketinde yapılan derinlemesine mülakat sonucunda, kadın yönetim kurulu üyesi atamalarının şirket hisse fiyatlarında artışa neden olduğu saptanmıştır (Ryan ve Haslam, 2006:3). Ayrıca kadınların terfi ettirilmesinde başarılı olamayan firmaların genel etkinliği azalabilmektedir (Burgess, 2003:51). Buna rağmen günümüzde kadınlardan genel müdürlük, yönetim kurulu üyeliği ve yönetim kurulu başkanlığı gibi üst pozisyonların sakınıldığı yönünde veriler vardır (Wilson, 2001:397). Performans değerlendirme, iletişim ağları ve örgütsel yedekleme, kadınların yaşamlarını sınırlı düzeyde anlayan erkekler tarafından tasarlanmakta ve geliştirilmektedir. Bu nedenle erkekler kadınları harekete geçiren güdülerini yanlış yorumlayabilmekte ve kadınların yukarı doğru ilerlemesini dolaylı olarak engelleyebilmektedir (Mathur-Helm, 2006:313).

Örgütlerde yükselme süreci ile ilgili çalışmalar aynı zamanda cam tavanın nasıl korunduğu konusunu da ele almıştır. Monk-Turner (1992), ABD işgücü piyasasında, kurum içi kaynaklardan üst düzey pozisyonlara yükseltmelerde, kurum içinde öne çıkan kadınları erkek meslektaşlarından daha az olumlu değerlendirme ve kadınların yaptığı işi erkeklerinki kadar değerli algılamama eğilimi nedeniyle kadınların dezavantajlı durumda olduklarını ve bunun da cam tavanın korunmasına katkıda bulunarak, kadınları üst yönetimden uzak tuttuğunu ifade etmektedir. Yine 90'ların başında büyük bir Kanada firmasında yürütülen bir çalışmada, yazarlar kadınların yükselme fırsatlarını değerlendirmek için erkeklerden daha fazla biçimsel yükselme prosedürlerine başvurmalarının onları yönetsel hareketlilikten mahrum bıraktığını bulmuşlardır (Cannings ve Montmarquette, 1991:216).

Rehberlik

Rehberlik bir kişinin örgütünde sürekli diyalog halinde olduğu daha deneyimli bir üyeden işi ve kariyer gelişimi ile ilgili öğütler alması sürecini ifade eder (Anafarta vd., 2003:456). MacGregor'a göre (2000:244 aktaran Anafarta vd., 2003:456) rehber, işyerinde deneyimli bir kişinin, kendisine göre daha deneyimsiz bir kişiye özel yaşamında, iş ve kariyerinde yol gösteren, tavsiyelerde bulunan ve rol modeli olabilen bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Uygulamada, istihdam edilmiş genç elemanlar himaye edilen anlamında "yetişen", "protege" veya "mentee" olarak, kıdemli üst düzey yöneticiler de "rehber" (mentor) olarak anılmaktadır (Scandura,

1998:449). Rehberliğin (mentoring) başarılı bir kariyer için önemli bir faktör olduğu ve tepeye ulaşma hızında bir farklılık oluşturabileceği bilinmektedir (Jackson, 2001:33; Maxwell, 1997:232). Rehberlik, cam tavanı kırmada kadınlara yardımcı olan bir araç olarak ileri sürülmektedir (Blake-Beard, 2001:331). Kadın yöneticiler kendilerine yol gösterecek bir rehberle sahip oldukları zaman, görünürlük, tavsiye edilme, öğüt gibi destekler aldıklarından, iletişim ağlarına dahil olmak ve ilişki geliştirmek kolaylaşmaktadır.

Ragins (1996:38), cinsiyet meselesinin kadınlar için rehberlik ilişkisi geliştirmede önemli bir engel oluşturabildiğini ileri sürmektedir. Erkek rehberler yıpratıcı ofis dedikodularından ve rahatsız edici imalardan sakınmak için kadın yetişenlerden çok erkekleri tercih edebilmekte (Blake-Beard, 2001:341), rehberlik ilişkilerinde girişken davranış sergileyen kadınlara karşı olumsuz tavırlar gösterebilmektedirler. Bu tür girişken tavırlı kadınlar “aşırı derecede hırslı” olarak etiketlenebilmektedir. Bu nedenle erkekler aktif bir şekilde rehber ararken, kadınlar seçilinceye kadar beklemeyi tercih etmektedirler (Ehrich, 1994:8). İngiltere’de ve İrlanda’da uluslararası turizm işletmelerinde yapılan bir inceleme, seçim sürecinde erkek rehberlerin basmakalıp yargılar nedeni ile kadın yetişenleri seçmeme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur (Linehan vd., 2001:13). Konaklama işletmelerinde yapılan bir başka çalışmada ise kadın yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih ettikleri saptanmıştır (www.insan kaynaklari.com,31.05.2007).

Örgütlerde rehberlik yeni bir kavram değildir. Yeni olan, örgütlerde kadınların diğer kadınlara rehberlik etmeleri ve liderlik yolları boyunca kadınlara yardımcı olmak için biçimsel rehberlik programları uygulanmasıdır (Jackson, 2001:33). New York Üniversitesi Araştırma Merkezi’nin yaptığı bir araştırma, dış görünüş ve vitrinin oldukça önemli olduğu turizm işletmelerinde cazibe, empati kurabilme, sempatiklik vb. unsurlarla yöneticilik seviyelerini elde edebilen kadın yöneticilerin kendileriyle çalışan kadınların dayanışmasını sağlayamadıklarını ortaya koymuştur (Akoğlan, 1994:49). Diğer taraftan kadınlar, diğer kadınlarla olan rehberlik ilişkilerinin tatmin edici olmadığını ileri sürmektedirler (Parker ve Kram, 1993:42).

İletişim Ağları

Morrison vd. (1987), yönetici pozisyonlarına gelebilseler de kadınların erkek meslektaşlarının biçimsel olmayan iletişim ağlarına giremedikleri için güçlerinin azaldığını, yönetsel pozisyonlar için değerlendirmelerde ayrımcılığa uğradıklarını, iş ve aile arasında daha fazla çatışma yaşadıklarını ve işyerinde rehberden yoksun kaldıklarını vurgulamışlardır. İletişim ağı üyeleri, terfi edecek adaylara örgütsel politikaları öğrenme ve görünürlük kazanmada yardımcı olmakta; kariyer tavsiyesi, sosyal destek, kaynak ve işbirliği ile strateji oluşturmada profesyonel destek sağlamakta; iş olanakları,

iş performansı, gelir, terfi ve kariyer tatmini artışı gibi kariyer sonuçlarını olumlu etkileyebilmektedir (Palmer ve Hyman, 1993:20; Singh vd., 2006:459). Ibarra (1993 aktaran Ruderman vd., 1995:13), iletişim ağlarının örgütlerde ırk ve cinsiyet eşitsizlikleri oluşturmada rol oynadığını ileri sürmüştür. Gurnier (1992 aktaran Purcell, 1996:22) de kadınların kariyerlerinde ilerleme hevesini kıran ve erkekleri kariyerlerinde ilerlemeye teşvik eden, basmakalıp yargılar tarafından sınırlandırılmış iletişim ağlarının varlığından söz etmektedir. Birçok araştırma da kadınların örgüt içinde ve dışında iletişim ağı eksikliği hissettiklerini göstermiştir (Cai ve Kleiner, 1999:53). Diğer yazarlar da, kadın yöneticilerin, erkeklerin üst yönetim mevkilerini ellerinde tutmaları nedeni ile sosyalleşme, rehberlik ilişkisi kurma ve iletişim ağı geliştirme olanaklarının eksikliğine bağlı olarak dezavantajlı konuma düştüklerine dikkat çekmektedirler (Emmerik vd., 2006:54; Li ve Leung, 2001:195). Sosyal iletişim ağlarından dışlanmak, kadınların kariyerlerinde avantaj sağlayabilecek iş bağlantılarından uzak kalmalarına neden olmaktadır. Patronlarla golf oynamaya, erkek kulüplerine ve spor faaliyetlerine erkek meslektaşları kadar sıklıkla katılmayan veya davet edilmeyen kadınların önemli iş bağlantılarının dışında kaldıklarına dikkat çekilmektedir (Ehrich, 1994:8; Ragins, 1996:38; Wentling, 1992:51).

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin cam tavanın varlığına ve kariyer engellerine ilişkin algılarını ölçmek, hangi kariyer engelini cam tavan algısını daha fazla etkilediğini araştırmak ve bu algıların demografik değişkenlerle ilişkilerini saptamaktır. Bu amaca yönelik olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen soru formu, Antalya çevresinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin orta ve üst düzey kadın yöneticilerine uygulanarak mevcut durumun tespitine çalışılmıştır.

Örneklem

Araştırmanın verileri, Antalya'da faaliyette bulunan toplam 78 adet dört ve beş yıldızlı otel ile birinci sınıf tatil köyünde çalışan 151 kadın yöneticiye uygulanan soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Söz konusu turizm işletmelerinin %34'ü dört yıldızlı otel, %42'si beş yıldızlı otel ve %24'ü birinci sınıf tatil köyüdür. Yapılan ön çalışma ile Ekonomist dergisinin 2004 tarihli konaklama işletmeleri kataloğundan faydalanılmış ve Antalya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köylerinin listesi çıkarılmıştır. Daha sonra bu işletmelerin insan kaynakları yöneticileriyle telefonla bağlantı kurularak, kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin sayısı sorulmuştur. Toplamda 362 orta ve 12 üst düzey kadın

yönetici saptanmış ve soru formları bu yöneticilere ulaştırılmıştır. Sektörün sezonda olması ve bazı kadın yöneticilerin soru formunu doldurma istemini reddetmesi nedeni ile gönderilen toplam 374 soru formundan 151 adedi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %40 olmuştur. Kadın yöneticilerin %18'i dört yıldızlı otellerde, %58'i beş yıldızlı otellerde ve %24'ü birinci sınıf tatil köylerinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin %73'ü 35 yaşın üstündedir; %7'si yüksek lisans, %65'i turizm dışındaki bir lisans programı, %8'i önlisans, %20'si ise turizm yüksek okulu mezunudur; %62'si bekar, %38'i evlidir; %70'nin hiç çocuğu yokken, %20'sinin tek çocuğu, %10'nun iki çocuğu vardır; %6'sı üst düzey yönetimde, %94'ü orta düzeydedir; daha yüksek oranlarda satış-pazarlama (%30) ve kat hizmetlerinde (%36) çalışmaktadırlar; %54'ü 10-14 yıllık, %20'si 15-19 yıllık, %26'sı 19 yıldan uzun deneyime sahiptir.

Veri Toplama Aracı

Tanımlayıcı nitelikteki bu araştırmanın verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada ilgili yazından faydalanılarak geliştirilen iki bölümlü bir soru formu kullanılmıştır. Birinci bölümde, kadın yöneticilerin örgüt içerisinde bir cam tavanın mevcudiyetine ve kariyer engellerine ilişkin algılarını ölçen sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, çalışılan bölüm, pozisyon, çalışma süresi gibi demografik sorulara yer verilmiştir. Soru formu verileri SPSS 12.0 paket programıyla değerlendirilmiştir. Birinci bölümde kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

Rol Çatışması: Ackah vd. (1999:142), Li ve Leung (2001:189), Nath (2000:48) ve Yousef'in (2002:256) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan dört ifadeyle ölçülmüştür. Her bir ifade (1) Hiç katılmıyorum ile (5) Tamamen katılıyorum arasında değişen 5 kategorili ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.67 olarak bulunmuştur.

Rehberlik: Maxwell (1997:232), Ragins ve Cotton (1991:940) ve Simpson ve Altman'ın (2000:192) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan üç ifadeyle ölçülmüştür. Her bir ifade (1) Hiç katılmıyorum ile (5) Tamamen katılıyorum arasında değişen 5 kategorili ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak bulunmuştur.

Basmakalıp Yargı: Kattara (2005:244), Mathur-Helm (2006:313), Singh vd. (2006:456) ve Wood ve Newton'un (2006:8) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan altı ifadeyle ölçülmüştür. Her bir ifade (1) Etkisiz ile (4) Çok etkili arasında değişen 4 kategorili ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.79 olarak bulunmuştur.

İletişim Ağı: Emmerik vd. (2006:54), Kattara (2005:244), Mathur-Helm (2006:313) ve Singh vd.'nin (2006:459) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan dört ifadeyle ölçülmüştür. Her bir ifade (1) Hiç ile (5) Her zaman arasında değişen 5 kategorili ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.63 olarak bulunmuştur.

Ayrımcılık: Burgess (2003:53), Mihail (2006:375), Neuman ve Weisberg (1998:162) ve Tzeng'in (2006:377) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan beş ifade ile ölçülmüştür. Her bir ifade (1) Hiç ile (5) Her zaman arasında değişen 5 kategorili ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.79 olarak bulunmuştur.

Cam Tavan (Glass Ceiling): Cam tavan algısı Nath'ın 2000 tarihli makalesinden yararlanılarak, sadece "Kariyerinizde daha yüksek pozisyonlara ilerlemenizi önleyen bir cam tavan mevcudiyetini ne sıklıkla algıyorsunuz?" ifadesi kullanılarak ölçülmüştür. İfade (1) Hiç ve (5) Her zaman arasında değişen 5 kategorili ölçek üzerinden değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Tanımlayıcı İstatistikler

Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin algıladıkları kariyer engellerine ait tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 1'de görülebileceği gibi, araştırmanın bulguları, daha yüksek pozisyonlara ilerlerken bir cam tavanın varlığını algılamadığını söyleyen kadın yöneticilerin oranının sadece %15.2 olduğunu göstermiştir. Yöneticilerin %37.1'i her zaman, %37.1'i ise sık sık bir cam tavanın varlığını algıladığını belirtmiştir. Bu sonuç, konaklama işletmelerinde kadınların kariyer düzeyleri arttıkça cam tavan algısının da arttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 1'den görüldüğü gibi araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %78.8'i ücret açısından, %70.9'i eğitim olanakları açısından her zaman ve sık sık erkeklere göre ayrımcılığa uğradıkları düşüncesindedir. Terfi olanakları açısından hiçbir zaman ve nadiren ayrımcılığa uğradığını ifade eden kadın yöneticilerin oranı ise yaklaşık %20'dir. Amirlerinden geri bildirim alma konusunda erkeklere göre her zaman ayrımcılık yaşadıklarını ifade eden kadın yöneticilerin oranı %47'dir. Sosyal ve biçimsel iletişim konusunda yöneticilerin yarısından çoğunun sorun yaşamadığı söylenebilir.

Tablo 1: Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerine İlişkin Algılama Sonuçları

Kariyer Engeli	Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiç	Ortalama	Standart Sapma
Ayrımcılık Konusu						3.66	1.02
Ücret	42.4	36.4	8.6	7.3	5.3	4.03	1.13
Terfi olanakları	13.9	25.2	41.7	2.6	16.6	3.17	0.84
Eğitim olanakları	45.7	25.2	15.2	9,3	4.6	3.98	1.18
Dış ülkelerde görevlendirilme	25.4	9.9	13.2	47.7	4.6	3.02	1.32
Amirlerden alınan geribildirim	47.0	23.0	24.5	3.3	1.3	4.12	0.97
İletişim Ağlarına Katılım Sıklığı	Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiç	3.55	0.87
Kurum içinde gücü elinde tutanlar arasındaki iletişim ağları	7.9	9.9	23.8	53.0	5.3	2.62	1.01
İşle ilgili iletişim ağları	37.1	29.1	29.8	4.0	-	3.99	0.81
Mesleki iletişim ağları	21.9	41.1	27.2	7.9	2.0	3.73	0.95
Sosyal iletişim ağları	26.5	50.3	12.6	5.3	5.3	3.87	1.03
Rol Çatışması	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	3.71	1.01
İşim ve aile rollerim arasında mücadele etmekte zorlanıyorum	25.2	33.8	19.2	14.6	7.3	3.55	1.22
Aileme yeterli zaman ayıramadığım için suçluluk hissediyorum	25.8	31.1	23.2	10.6	9.3	3.54	1.24
Kariyerimde ilerlemek için birçok fedakarlık (sosyal yaşam, aile yaşamı gibi) yapmak durumundayım	44.4	29.8	17.2	5.3	3.3	4.07	1.06
Rehberlik	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	3.15	0.69
Danışma gereksinimi duyduğumda başvurabileceğim birisi vardır	4.6	35.1	36.4	5.3	18.5	3.02	1.15
Bana yol gösterebilecek birisi mevcut olduğunda işimde kendime daha fazla güven duyuyorum	41.7	34.4	19.2	4.0	7.0	4.13	0.90
Yetenek ve becerilerimi göstermek için bana imkan sağlayacak birisi vardır	1.3	19.9	51.0	11.3	16.6	2.78	0.99
İşim ve kişisel bağlantılarım arasında nasıl bir denge kurabileceğimi bana gösterebilecek birisi vardır	0.7	17.9	49.7	14.6	17.2	2.70	0.97

Tablo1'e göre araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %59'u iş ve aile rolleri arasında zorlandıklarını, %74.2'si kariyerlerinde ilerlemek için birçok

fedakarlığa katılmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Çalışmaya katılanların %56.9'u ailelerine yeterli zaman ayıramadıkları için suçluluk duyduklarını ifade etmişlerdir. Danışma ihtiyacı hissettiğinde başvurabileceği birisinin olduğunu söyleyen yöneticilerin oranı sadece %39.7'dir. Bu oran, yetenek ve becerilerin gösterilmesi, iş ile kişisel bağlantılar arasında bir denge kurma konusundaki rehberlik için %20'lere kadar düşmektedir. Bir rehberle sahip olduğunda işinde kendisine daha fazla güvenebileceğini söyleyen kadın yöneticilerin oranı ise %76.1'dir.

Tablo 2: Basmakalıp Yargılar Kariyer Engeline İlişkin Algılama Sonuçları

	Çok Etkili	Etkili	Az Etkili	Etkisiz	Ortalama	Standart Sapma
Basmakalıp yargılar					2.57	0.77
Kadınların objektif işleme karar alamadıkları önyargısı	14.6	46.4	25.2	13.9	2.62	0.90
Kadınların işlerine bağlanmalarının zor olduğu önyargısı	15.2	55.6	15.2	13.9	2.72	0.88
Kadınların erkekler kadar yetenekli olmadığı önyargısı	23.8	36.4	23.2	16.6	2.68	1.07
Kadınların risk almaya hazır olmadıkları önyargısı	4.7	46.4	30.5	18.5	2.38	0.85
Kadınların örgütlerdeki çatışmaları ve çekişmeleri önleyemedikleri önyargısı	11.9	47.7	24.5	15.9	2.56	0.89
Kadınların zorluklar karşısında dayanıklı olmadığı önyargısı	25.9	35.8	27.2	11.3	2.77	0.97

Tablo 2'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin %51'i "kadınların risk almaya hazır olmadıkları" yargısından, %59.6'sı "kadınlar iş yerindeki çatışmaları önleyemez" yargısından, %60.2'si de "kadınlar erkekler kadar yetenekli değildir" basmakalıp yargısından etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların en fazla etkilendikleri iki basmakalıp düşünce ise "kadınların kurumlarına bağlılığı güçlü değildir" (yaklaşık %70.8) ile "kadınlar zorluklar karşısında dayanıklı değildir" (%61.7) yargılarıdır.

Parametrik Olmayan İstatistiksel Analiz

Demografik özelliklerin cam tavan algısına etkisini araştırmak üzere parametrik olmayan yöntemlerden Mann-Whitney ve Kruskal Wallis testleri kullanılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Demografik Özelliklerin Cam Tavan Olgusu Üzerine Etkisi

Özellik		N	Cam Tavanın Algılanma Düzeyi Ortalama Sıra	Test Sonucu	p
Medeni Durum	Evli	56	90.78	Z=-3.659	0.000**
	Bekar	93	65.50		
Yaş	<35	110	72.84	Z=-1.540	0.124
	≥35	41	84.49		
Statü	Genel Müdür	9	57.53	$\chi^2 = 0.914$	0.633
	Bölüm	69	64.01		
	Müdürü	73	63.64		
	Müdür Yardımcısı				
Yaşamdaki önemli faktör	en Ücret ve statü	54	81.03	$\chi^2 = 3.988$	0.263
	Kariyer	66	77.89		
	İş tatmini	22	61.82		
	Evlilik ve çocuk	9	66.61		

*p<0.05 ** p<0.001

Demografik özelliklerden yaş ve kıdemin (çalışma süresininin) cam tavan algısını etkilemediği, medeni durum ve çalışılan bölümün cam tavan algısında etkili olduğu bulunmuştur. Evli olanların cam tavanın varlığını daha yoğun olarak algıladıkları görülmüştür (Mann-Whitney U=1720; z= -3,659; p<0,001). Tablo 3’den araştırmaya katılan kadın yöneticilerin hangi pozisyonda olurlarsa olsunlar cam tavanın varlığını benzer ölçüde algıladıkları söylenebilir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %79’unun ücret, pozisyon ve kariyeri yaşamlarındaki en öncelikli faktörler olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Kadın yönetici ücret, pozisyon ve kariyere önem verdiğinde cam tavanı daha yoğun algılamaktadır. Ancak yaşamdaki önceliği evlilik ve çocuk olan kadın yöneticilerin de cam tavanın varlığını yoğun olarak algıladıkları (Kruskal Wallis ki-kare (χ^2) =3.988, p=0.263) bulunmuştur.

Korelasyon Analizi

Cam tavan algısıyla kariyer engelleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Tablo 4 korelasyonlar matrisini göstermektedir.

Tablo 4: Korelasyonlar Matrisi

	Rol çatışması	Rehberlik	Basmakalıp yargı	Ayrımcılık	İletişim ağları
Cam tavan	0.695**	-0.367**	0.839**	0.598**	-0.397**
Rol çatışması		-0.227**	0.702**	0.238**	-0.338**
Rehberlik			-0.269**	-0.294**	0.535**
Basmakalıp yargı				0.532**	-0.338**
Ayrımcılık					-0.405**

** p<0.01

Tablo 4'den anlaşılacağı üzere cam tavan algısı ile basmakalıp yargı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır ($r=0.839$; $p<0.01$). Kadınlara karşı basmakalıp yargılar arttıkça cam tavan algısının güçlendiği anlaşılmaktadır. Cam tavan algısı ile rol çatışması arasında da pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. Rol çatışması arttıkça cam tavan algısı daha yoğun hissedilmektedir ($r=0.695$; $p<0.01$). Cam tavanın güçlü ilişkide bulunduğu bir başka kariyer engeli de ayrımcılıktır. Kadın yöneticilerin, ayrımcılık nedeniyle cam tavanın varlığını daha sık algıladıkları görülmektedir ($r=0.598$; $p<0.01$). Kurumdaki iletişim ağlarına dahil olamama ve bir rehberden yoksun kalmak cam tavanı algılama düzeyini arttırmaktadır. Kariyer engelleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, tüm değişkenler arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda en güçlü ilişki rol çatışması ile basmakalıp yargılar arasında görülmektedir ($r=0.702$; $p<0.01$). Rehberlik ile rol çatışması, ayrımcılık ve basmakalıp yargılar arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kariyer alanında gereksinim duyduğu konularda danışabileceği kişi veya kişilere sahip olmamak, kadın yöneticilerin kendilerine karşı önyargılı davranıldığı, ayrımcılığa uğradığı algısını güçlendirmektedir. Rehberi olmayan bir kadın yönetici biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim ağlarına girmekte de zorlanmaktadır ($r=0.535$; $p<0.01$).

Regresyon Analizi

Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin cam tavanın varlığını algılamalarına yol açan kariyer engellerini belirlemek için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Tablo 5’de verilmiş olan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Regresyon modeline ait düzeltilmiş $R^2=0.78$ ’dir. Bu değer, bağımsız değişkenlerin (kariyer engellerinin) cam tavan algısının %78’ini açıkladığını göstermektedir (Hair vd., 1998:182). Regresyon analizi sonucunda, cam tavanı algılama düzeyini arttıran en önemli kariyer engelinin basmakalıp yargı olduğu bulunmuştur.

Tablo 5: Cam Tavanı Hissetme Yoğunluğunun Bağımlı Değişken Olduğu Çoklu Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize edilmiş katsayılar (β katsayıları)	t	p
Basmakalıp yargı	0.496	7.750	0.000**
Ayrımcılık	0.245	4.933	0.000**
Rol çatışması	0.270	4.720	0.000**
Rehberlik	-0.112	-2.423	0.017*
İletişim ağları	0.021	0.422	0.674
$R^2 = 0.885$			
Düzeltilmiş $R^2 = 0.783$	F= 104.710	p<0.001	

*p<0.05 ** p<0.001

Ayrımcılık ve rol çatışması diğer önemli faktörlerdir. Regresyon denkleminde rehberlik katsayısı ($\beta = -0.112$) anlamlı ancak bağımlı değişken ile ters işaretlidir. Bu, rehberlere sahip olan kadın yöneticilerin cam tavanın varlığını daha az algıladıklarını göstermektedir. İletişim ağlarının cam tavan oluşumunda etkili olmadığı saptanmıştır.

TARTIŞMA

Antalya’da dört ve beş yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köylerinde çalışan kadın yöneticilerden sağlanan araştırma verileri kadın yöneticilerin %74.2’sinin cam tavanı her zaman ve sıklıkla algıladıklarını göstermiştir. İş yaşamında cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı kanısında olan kadın yöneticilerin oranının %72.2 olması nedeniyle cam tavan algısına ilişkin bu sonuç şaşırtıcı değildir. Bu bulgular ülkemizde ve diğer ülkelerde yapılan başka araştırmaların sonuçlarıyla tutarlıdır. Singapur’da 78 otel işletmesinden 82 kadın yöneticiyle yapılan bir araştırma cam tavanın kadın yöneticilerin kariyerlerini engellediğini ortaya koymuştur (Li ve Leung, 2001:191). Güney Afrika’da kadın yöneticilerle yapılan bir başka çalışma da örneklemin yarısının cam tavanın varlığını algıladığını göstermiştir (Mathur-Helm,

2006:315). Türkiye’de kadın otel yöneticileriyle yapılan bir araştırmada da %40.2’sinin üst yönetime gelmede cam tavanın varlığını algıladıkları saptanmıştır (Aydın vd., 2007:316).

Çoklu regresyon analizi sonuçları basmakalıp yargılar, rol çatışması, ayrımcılık, rehberlik ve iletişim ağları gibi ilgili yazında kariyer engeli olarak ifade edilen faktörlerin, cam tavan algısını büyük ölçüde (%78) açıkladığını göstermiştir. Bu kariyer engellerinden basmakalıp yargılar, rol çatışması ve ayrımcılık kadın yöneticilerin cam tavan algısını daha sık hissetmesine yol açan en önemli faktörler arasındadır. Kurum içindeki iletişim ağlarının cam tavan algısı üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bunun nedeni kadın yöneticilerin büyük bir kısmının işle ve meslekle ilgili iletişim ağları konusunda fazla problem yaşamamaları olabilir (Bkz. Tablo 1). Bu sonuçlar konaklama işletmelerindeki diğer çalışmalarla kısmen örtüşmektedir. Mısır’da beş yıldızlı otellerin kadın yöneticileriyle yapılan bir araştırmada kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmesini etkileyen faktörler olarak basmakalıp yargılar, ayrımcılık ve iletişim ağları bulunmuştur (Kattara, 2005:244). Hong Kong’da konaklama işletmelerinde yapılan bir çalışmada, benzer biçimde, kadınların basmakalıp yargılardan ve ayrımcılıktan büyük ölçüde etkilendiklerini ortaya koymuştur (Ng ve Pine, 2003:96).

Korelasyon analizi sonuçları cam tavan algısı ile basmakalıp yargılar arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası, kadınların risk üstlenmeyi sevmedikleri, iş yerindeki çatışmaları önleyemedikleri ve erkekler kadar yetenekli olmadıkları gibi basmakalıp yargılardan önemli ölçüde etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu basmakalıp yargılara rağmen araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %79.5’i yaşamında öncelik taşıyan en önemli faktörün ücret, pozisyon ve kariyer olduğunu belirtmiştir. Evlilik ve çocuğu en önemli faktör olarak gören kadın yöneticilerin oranı sadece %6’dır.

Cam tavan algısını etkileyen ikinci önemli faktör rol çatışmasıdır. Mevcut araştırma sonuçları, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin yarısından çoğunun kariyerlerinde ilerleyebilmek için sosyal yaşam, aile yaşamı gibi birçok konuda fedakarlıklar yaptığını, iş ve aile rolleri arasında mücadele etmek zorunda kaldığını ve ailelerine yeterli zaman ayıramamaktan suçluluk duyduğunu göstermektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin cam tavanın varlığını hissetmelerine neden olabilir. Bu sonuç, konaklama işletmelerinde yapılan benzer çalışmalarla örtüşmektedir (Simpson ve Altman, 2000:192; Kuzgun ve Sevim, 2004:19; Tutar, 2004:77; Li ve Leung, 2001:191).

Cam tavan algısını etkilediği tespit edilen üçüncü faktör ayrımcılıktır. Araştırmada hiçbir konuda ayrımcılığa uğramadıklarını söyleyen kadın yöneticilerin oranı sadece %4’tür. Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticiler en büyük ayrımcılığı ücret ve amirden alınan geribildirim

konusunda yaşamaktadırlar. Kadın yöneticilerin yarısından çoğu ücret, terfi olanakları, eğitim olanakları ve amirden geribildirim alma konusunda erkek meslektaşlarına nazaran ayrımcılığa uğradığına inanmaktadır. Sonuçlar bu konuya ilişkin çok sayıda çalışmadan elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Mauritius'da konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerle yapılan bir araştırmada, örneklemin yarısının ayrımcılığı temel bir işyeri problemi olarak algıladığı saptanmıştır (Ramguttty-Wong, 2000:184). Avustralya'da orta düzey yöneticilerle yapılan bir başka araştırmada kadınların ayrımcılığı, üst düzey pozisyonların gereklerini yerine getirmede engel yaratan bir faktör olarak algıladıkları belirlenmiştir (Wood, 2006:289). Ayrımcılık son yirmi yıldır cam tavan algılamasını arttırmıştır (Kamkatwong ve Kleiner, 2001:70). Personel atamalarıyla ilgili örgütsel uygulamalar kadınlar için kariyer olanaklarını sınırlandırabilmektedir. Kadınlar erkeklere göre daha az önemli pozisyonlara ve bölümlere atanmakta ve karar verme yetkisi yerine teknik uzmanlık gerektiren alanlarda yoğunlaşmaktadırlar. Bu tip uygulamalar gelecekte yönetimde ilerlemek açısından önemli görülmektedir (Ruderman vd., 1995:7). Hong Kong'da konaklama işletmelerinde yapılan bir başka araştırmada, terfi eşitsizliği ikinci önemli kariyer engeli olarak saptanmıştır (Ng ve Pine, 2003:94). Jordan (1997:532), turizm işletmelerinde kadınların erkeklerden daha düşük ücret alarak ayrımcılığa uğradıklarını ileri sürmüştür. Barrett vd. (1992 aktaran Li ve Leung, 2001:189), otellerde kadın ve erkek yiyecek-içecek yöneticilerinin ücretleri arasındaki eşitsizlikleri incelemiş ve üst düzey erkek yöneticilerin kadın meslektaşlarından yılda ortalama 10.000\$ daha fazla kazandıklarını ortaya koymuştur.

Mevcut araştırma, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin gereksinim duyduklarında danışacakları, yetenek ve becerilerini gösterme imkanı sağlayacak bir rehberlerinin bulunmamasının cam tavan algısını güçlendirdiğini göstermiştir. Bu bulgular, İngiltere'de yapılan bir araştırmada tespit edilen, kariyer rehberinden yoksun olmanın 35 yaşın altındaki kadınlarda kariyeri engelleyen üçüncü faktör olduğu sonucu ile örtüşmektedir (Simpson ve Altman, 2000:19).

İletişim ağlarının konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin cam tavanı daha sık algılamalarında bir etken olmadığı görülmüştür. Araştırma bulguları kadın yöneticilerin kurumda gücü elinde tutanlarla iletişimde bulunmakta zorlandığını, ancak işle ilgili biçimsel iletişimde ve sosyal iletişim ağlarında fazla problem yaşamadığını göstermektedir. Araştırma bulguları, Linehan vd.'nin (2001), İngiltere'de ve İrlanda'da yaptığı araştırma sonuçlarından farklılık göstermektedir. Linehan vd. (2001:15) iletişim ağlarının, erkek yöneticilere işler için tartışma olanağı ve faydalı bağlantılar yarattığını, konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin ise bu ağlara erişimden uzak tutulduklarını ve kadınlara karşı olumsuz tavır sergilendiğini saptamışlardır. Asya'daki otel işletmelerinde yapılan bir

araştırmada ise iletişim ağı ve rehberden yoksun olma, cam tavan algısının oluşumunda önemli faktörler olarak bulunmuştur (Li ve Leung, 2001:193).

Bu çalışmada demografik özelliklerin cam tavan algısı üzerine etkisinin incelenmesi sonucunda, evli olanların cam tavanın varlığını daha yoğun algıladıkları görülmüştür. Bunun nedeni, Türk toplumunda evli kadınlardan aile içinde daha fazla sorumluluk yüklenmelerinin beklenmesi, ev ve çocuk bakımı konusunda birinci derece sorumlu görülmeleri, aile desteğine önem vermeleri, bu desteğin az olması ve sektördeki uzun, yoğun ve stresli çalışma temposuna bağlı olarak iş-aile çatışmaları yaşanabilmesidir. Li ve Leung'un (2001:194), otel işletmelerinde yaptıkları araştırma, eş desteğinin sağlanmasında kadın yöneticilerin bazı zorluklarla karşılaştığını ortaya koymuştur. Aycan'ın, ülkemizde yaptığı araştırmaya göre çalışan kadın, denge ve düzenin bozulmasını istememekte, ancak herkes memnun olduğu, kimse zarar görmediği sürece kariyere değer vermektedir (www.feminet.net,24.05.2007).

SONUÇ

Türkiye'de resmi istatistiklere göre her on kadından yalnızca üçü, erkeklerden ise yedisi ev dışındaki çalışma yaşamına katılmaktadır. Yalnızca üniversite mezunu kadınlarda istihdam oranı yüksektir (%68). Ancak bu kesimde de "cam tavan" olgusu ön plana çıkmaktadır (Ilkcaracan, 2006:287). Kadınlar için bir tür platolaşma (durağanlaşma) şekli olan cam tavan (Adebowale, 1994:23) bankacılık, reklamcılık ve sigortacılıkta olduğu gibi turizm işletmelerinde de mevcuttur (Akoğlan, 2001:38). Güncel bir konu olan cam tavan algısının turizm işletmelerinde araştırılmasının sektöre önemli bir katkı yapacağı düşünülmüştür.

Bu araştırmada, kadınların özellikle terfileri konusunda karşılaştıkları görünmez kariyer engellerini ifade eden cam tavanın kadın çalışanların yoğun olduğu konaklama işletmelerinde algılanma sıklığı ve cam tavan algısını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bulgular, cam tavan algısının sadece tek bir faktörle açıklanamayacağını; cam tavan algısında basmakalıp yargılar, ayrımcılık, rol çatışması ve rehberlik faktörlerinin etkili olduğunu göstermiştir. Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin kariyer ile pozisyonu, evlilik ve çocuk gibi faktörlerden çok daha önemli bulmalarına rağmen, büyük çoğunluğunun hala ayrımcılığa uğradıklarını ve cam tavanı sıklıkla algıladıklarını ifade etmeleri araştırmanın en önemli bulgularından biridir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin yarısından çoğunun eğitim, ücret ve terfi olanakları açısından ayrımcılığa uğradıklarını algıladıkları görülmüştür. Sonuç olarak, kendilerine karşı önyargılı olduğunu, erkek meslektaşlarına göre ayrımcılığa uğradıklarını daha sık hisseden, ailesi ile işi arasında bir denge oluşturmada fedakarlıklar yaptığını ve mücadele ettiğini

düşünen kadın yöneticiler cam tavanı daha yoğun algılamaktadırlar. Ayrıca, bir rehberle sahip olmanın işlerinde daha fazla güven duymalarını sağlayacağına inanmaktadırlar.

Kariyer engellerini aşmada, ülkemizdeki konaklama işletmelerinde cam tavanın varlığının ve onun gerisinde yatan engellerin incelenmesi hem sosyal hem de ekonomik açıdan önemli bir konudur. Cam tavanın varlığının iş tatminini azaltmak ve işgücü devrini arttırmak gibi olumsuz sonuçları (Oshagbemi, 2000:333) da dikkate alındığında, birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de kadınların işgücüne katılımlarının giderek artması nedeniyle onların ilerlemelerini engelleyen faktörlere karşı duyarlı olunması işveren açısından da gerekli hale gelmiştir. Araştırma sonuçları, cam tavan sorununa ilişkin çözümlerin kariyer desteğinden örgütlerin kültürlerindeki temel değişimi planlamaya kadar kadının toplumsal rolünü de kapsayacak şekilde geniş bir alana yayılabileceğini ortaya koymuştur.

Araştırmanın bulguları, Antalya'da konaklama işletmelerindeki orta ve üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engellerini belirleme açısından önemli bir adım oluşturmasına rağmen, sonuçlar örneklem büyüklüğü ile sınırlıdır ve kadın yöneticilerin algılamalarını yansıtmaktadır. Bu örneklemin bulgularının ülkemizdeki tüm konaklama işletmelerindeki kadın yöneticileri kapsayacak şekilde genellenebilmesi için gelecekteki araştırmalar diğer turistik bölgelerde ve tüm kadın yöneticilerle yapılmalıdır. Cam tavan algısının tek soruyla ölçülmesi de araştırmanın başka bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Destekleyici olarak, derinlemesine mülakat ve odak grup çalışmalarıyla yapılacak bir çalışma konu hakkında daha ayrıntılı bir tartışma sağlayabilir, çok daha kapsamlı görüş ve bilgiler kazandırabilir. Diğer yandan konaklama işletmelerinde veya farklı sektörlerde çalışan erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin ve kendilerinin kariyer engellerini ne şekilde algıladıkları incelenmeli ve erkeklerin kariyer engelleri ile kadınların kariyer engelleri karşılaştırılmalıdır. Ayrıca ileriki araştırmalarda, işletmelerde kadın çalışanların cam tavan algılarının giderilmesine yardımcı olacak araçların neler olabileceği ve kültürün cam tavan oluşumundaki etkileri üzerinde durulmalıdır.

KAYNAKÇA

- ACAR, C.A. (1998) *Kadınların Yönetimsel Görevlerde İstibdamına İlişkin Tutumlarla İlgili Bir Araştırma*, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 12-14 Kasım, Antalya, 145-164.
- ACKAH, C., HEATON, N. ve McWHINNEY, G. (1999) Women in Management: The Case of MBA Graduates, *Women in Management Review*, 14(4), 136-145.

- ADEBOWALE, A. (1994) The Glass Ceiling: Women and Mentoring in Management, *Employee Counselling*, 1, 21-28.
- AKOĞLAN, M. (1994) *Konaklama Sektöründe Kadın Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları ile Etkinlik Algulamaları İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- AKOĞLAN, M. (2001) Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma, *Turizm Akademik*, 1(12).
- ANAFARTA, N., KURUÜZÜM, A. ve SARVAN, F. (2003) *Testing Factors of Academic Mentoring: The Case of Turkish Academics*, 12th Annual World Business Congress, 25-29 June, Canada, (Proceedings edited by: Kaynak, E. ve Harcar, H. T., 12), 456-464.
- AYCAN, Z. (2001) *Kadınların Kariyer Gelişimlerini Etkileyen Bireysel, Ailevi, Kurumsal ve Toplumsal Tutumlar ve Destek Mekanizmaları*, 9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs, 173-186.
- AYDIN, Ş., ÖZKUL, E., TANDOĞAN, K. G. ve ŞAHİN, N. (2007) *Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya, 312-319.
- AYTAÇ, S. (1999) *Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer*, Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II, TİSK Yayınları, Yayın No.192, Ankara.
- AYTAÇ, S. (2001) *Çalışma Yaşamında Kadın*, www.aile-hekimligi.uludag.edu.tr (Erişim Tarihi: 19.01.2005), 1-16.
- BEBEKOĞLU, G. ve WASTI, A. (2002) *İşyerinde Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları: Profesyonel Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Anket Çalışması*, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs, Antalya, 207-209.
- BLAKE-BEARD, D.S. (2001) Taking a hard look at formal mentoring programs: A consideration of potential challenges facing women, *Journal of Management Development*, 20(4), 331-345.
- BURGESS, C. (2003) Gender and salaries in hotel financial management: It’s stil a man’s world, *Women in Management Review*, 18(1/2), 50-59.
- CAI, Y. ve KLEINER, H.B. (1999) Sex Discrimination in Hiring: The Glass Ceiling, *Equal Opportunities International*, 18(2/3/4), 51-55.
- CANNINGS, K. ve MONTMARQUETTE, C. (1991) Managerial Momentum: A Simultaneous Model of Career Progress of Male and Female Managers, *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2), 212-228.

- CORSUN, D.L. ve COSTEN, M.W. (2001) Is the Glass Ceiling Unbreakable: Habitus, Fields and The Stalling of Women and Minorities in Management, *Journal of Management Inquiry*, 10(1), 16-25.
- COTTER, D.A., HERMSEN, J.M., OVADIA, S. ve VANNEMAN, R. (2001) The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, 80(2).
- ÇİFTÇİ, B. (2006) *Sanayileşme ve Kadın İşgücü*, İstihdam, Kadın, İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, İstanbul.
- DALTON, D.R. ve KESNER, I.F. (1993) Cracks in the Glass Ceiling: The Silent Competence of Women, *Business Horizons*, March-April, 1-5.
- DEMİREL, H. (2002) Kadın Yönetici Karı Arttırıyor, *Capital*, 2, 58-60.
- EHRICH, C.L. (1994) Mentoring and Networking for Women Educators, *Women in Management Review*, 9(3), 4-10.
- EMMERIK, I.H., EUWEMA, M.C., GESCHIERE, M. ve SCHOUTEN, M. F.A.G. (2006) Networking your way through the organization, Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction, *Women in Management Review*, 21(1), 54-66.
- FERNANDES, E. ve CABRAL-CARDOSO, C. (2006) The Social Stereotypes of the Portuguese Female and Male Manager, *Women in Management Review*, 21(2), 99-112.
- GRANT, J. (1988) Women as Managers: What They Can Offer to Organizations, *Organizational Dynamics*, Winter, 56-63.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. ve BLACK, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education, New Jersey.
- HALICI, A. ve KASIMOĞLU, M. (2002) *Türkiye ve Azerbaycan Yüksek Öğretiminde Akademik Personele Yönelik Ayrımcılık Düzeyinin Karşılaştırılması*, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs, Antalya, 210-223.
- HEARN, J. ve PARKIN, P.W. (1986) Women, Men and Leadership: A Critical Review of Assumptions, Practices and Change in the Industrialized Nations, *International Studies of Management and Organization*, 16(3), 33-60.
- HIGGINS, C.A., DUXBURY, L.E. ve IRVING, R.H. (2004), Work-family conflict in the dual-career family, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1), 51-75.
- İLKARACAN, İ. (2006) *Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı*, www.sbs.com (Erişim tarihi: 22.4.2007), 285-302.

- JACKSON, C.J. (2001) Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling, *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.
- JORDAN, F. (1997) An Occupational Hazard? Sex Segregation in Tourism Employment, *Tourism Management*, 18(8), 525-534.
- KAMKATWONG, S. ve KLEINER, H.B. (2001) Discrimination in the Financial Industry, *Equal Opportunities International*, 20(5/6/7), 70-73.
- KATTARA, H. (2005) Career challenges for female managers in Egyptian hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 238-251.
- KELLY, E.P. (1993) Sex Stereotyping in the Workplace: A Manager's Guide, *Business Horizons*, March-April, 23-29.
- KIRKPINAR, L. (2001) *Türkiye'de Toplumsal Değişme ve Kadın*, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 2563, Kalkan Matbaacılık, Ankara.
- KUMAŞ, H. ve FİDAN, F. (2007) Akademisyen ve Tekstil İşçileri Karşılaştırması Örneğinde Çalışan Kadınların Çalışma Olgusuna Bakışları, *Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Siyaset Konferansları-Kitap 50*, 507-532.
- KUZGUN, Y. ve SEVİM, S. (2004) Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37(1), 14-27.
- LI, L. ve LEUNG, R.W. (2001) Female Managers in Asian Hotels: Profile and Career Challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), 189-196.
- LINDSAY, C.P. ve PASQUALI, J.M. (1993) The Wounded Feminine: From Organizational Abuse to Personal Healing, *Business Horizons*, March-April, 35-41.
- LINEHAN, M., SCULLION, H. ve WALSH, S.J. (2001) Barriers to women's participation in international management, *European Business Review*, 13(1), 10-18.
- LOUREIRO, P.R.A., CARNEIRO, F.G. ve SACHSIDA, A. (2004) Race and gender discrimination in the labor market: an urban and rural sector analysis for Brazil, *Journal of Economic Studies*, 31(2), 129-143.
- MATHUR-HELM, B. (2006) Women and the glass ceiling in South African banks: an illusion or reality, *Women in Management Review*, 21(4), 311-326.
- MAXWELL, A.G. (1997) Hotel General Management: Views from above the Glass Ceiling, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), 230-235.

- METZ, I. (2005) Advancing the careers of women with children, *Career Development International*, 10(3), 228-245.
- MIHAIL, D. (2006) Gender-based stereotypes in the workplace: the case of Greece, *Equal Opportunities International*, 25(5), 373-388.
- MONK-TURNER, E. (1992) Sexual Nuances Within Internal Labor Markets: The Politics of Being Known, *The Social Science Journal*, 29(2), 227-232.
- MORRISON, (1987) *Breaking the Glass Ceiling*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- NATH, D. (2000) Gently shattering the Glass Ceiling: Experiences of Indian Women Managers, *Women in Management Review*, 15(1), 44-55.
- NEUMAN, S. ve WEISBERG, J. (1998) Gender wage differentials and discrimination among Israeli managers, *International Journal of Manpower*, 19(3), 161-170.
- NG, W.C. ve PINE, R. (2003) Women and Men in Hotel Management in Hong Kong: Perceptions of Gender and Career Development Issues, *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 85-102.
- OSHAGBEMI, T. (2000) Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers, *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.
- OWEN, C.L. ve TODOR, W.D. (1993) Attitude Towards Women As Managers: Still the Same, *Business Horizons*, March-April, 12-16.
- ÖZGEM, H.U. (2000) *Kadın Girişimcilerin Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Profili*, KOSGEB Yayını, Ankara.
- ÖZKALP, E. (1998) *Örgütsel Öğrenmede Önem Taşıyan Üç Yönetim Kültürü ve Eskişehir Bölgesindeki İki Farklı Endüstride Bir Uygulama*, VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 49-67.
- ÖZKANLI, Ö. ve KORKMAZ, A. (2000) *Kadın Akademisyenler*, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Yayın No. 586, Ankara.
- PALMER, M. ve HYMAN, B. (1993) *Yönetimde Kadınlar*, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 10, American Management Association/Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1. Baskı, (Çeviren: Üner, V., Reprosel Matbaa Hizmetleri).
- PARKER, A.V. ve KRAM, E.K. (1993) Women Mentoring Womens Creating Conditions for Connection, *Business Horizons*, 36(2), 42-51.

- PURCELL, K. (1996) The relationship between career and job opportunities: women's employment in the hospitality industry as a microcosm of women's employment, *Women in Management Review*, 11(5), 17-24.
- RAGINS, R.B. ve COTTON I.J. (1991) Easier Said than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to the Gaining a Mentor, *Academy of Management Journal*, 34(4), 939-951.
- RAGINS, R.B. (1996) Jumping the Hurdless Barriers to Mentoring for Women in Organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 17(13), 37-41.
- RAMGUTTY-WONG, A. (2000) CEO attitudes toward women managers in corporate Mauritius, *Women in Management Review*, 15(4), 184-196.
- RUDERMAN, N.M., OHLOTT, J.P. ve KRAM, E.K. (1995) Promotion Decision as a Diversity Practice, *Journal of Management Development*, 14(2), 6-23.
- RYAN, M. ve HASLAM, A. (2006) What lies beyond the glass ceiling, *Human Resource Management International Digest*, 14(3), 3-5.
- SCANDURA, T.A. (1998) Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes, *Journal of Management*, 24, 449-467.
- SEHANOVIC, J., ZUGAJ, M., KRIZMAN, D. ve BOJANIC-GLAVICA, B. (2000) Some characteristics of women managers in the hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 267-270.
- SIMPSON, R. ve ALTMAN, Y. (2000) The Time Bounded Glass Ceiling and Young Women Managers: Career Progress and Career Success-Evidence from the UK, *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 190-198.
- SINGH, V., VINNICOMBE, S. ve KURMA, S. (2006) Women in formal corporate networks: an organisational citizenship perspective, *Women in Management Review*, 21(6), 458-482.
- SÜZER, H.D. (2002) Yasa Zoruyula Kadın Yönetici, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi* - Temmuz Sayısı, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1355 (Erişim Tarihi: 06.03.2008).
- TAI, An-Ju R. ve SIMS R.L. (2005) The Perception of the Glass Ceiling in High Technology Companies, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 16-23.

- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, (2002) *Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücününün Konumu: Bursa Örneği*, TİSK Yayın No: 219.
- TUTAR, H. (2004) *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayınları, Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- TZENG, R. (2006) Gender issues and family concerns for women with international careers: Female expatriates in Western multinational corporations in Taiwan, *Women in Management Review*, 21(5), 376-392.
- WANG, S. ve KLEINER, B. H. (2001) Sex Discrimination in Fire Fighting Organisations, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 21(8/9/10), 175-183.
- WENTLING, R.M. (1992) Women in Middle Management: Their Career Development and Aspirations, *Business Horizons*, 47-54.
- WEYER, B. (2006) Do multi-source feedback instruments support the existence of a glass ceiling for women leaders, *Women in Management Review*, 21(6), 441-457.
- WILSON, M.E. (2001) Gendered Career Paths, *Personnel Review*, 27(5), 396-401.
- WOOD, G.J. (2006) Career advancement in Australian middle managers: a follow-up study, *Women in Management Review*, 21(4), 277-293.
- WOOD, J.G. ve NEWTON, J. (2006) Facing the wall-‘equal’ opportunity for women in management, *Equal Opportunities International*, 25(1), 8-24.
- WRIGHT, O.E. ve BAXTER, J. (2000) Glass Ceiling Hypothesis: A Reply to Critics, *Gender & Society*, 14(6), 814-821.
- YOUSEF, D.A. (2002) Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study from an Arabic Cultural Perspective, *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266.
- <http://www.feminet.net> (Erişim Tarihi: 24.05.2007)
- <http://www.maksimum.com> (Erişim Tarihi: 28.05.2007)
- <http://www.insankaynaklari.com> (Erişim Tarihi: 31.05.2007)
- http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1772&id=88 (Erişim Tarihi: 06.03.2008)
- <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhctr3.htm> (Erişim Tarihi: 06.03.2008)