



**OTEL İŞLETMERİNDEKİ KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER ENGELLERİNİN KARIYER GELİŞTİRME STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ\***  
**THE IMPACT ON CAREER DEVELOPMENT STRATEGIES OF CAREER BARRIERS OF WOMEN MANAGERS IN HOTEL MANAGEMENT**

**Zümrüt Hatun DEMİREL\*\***  
**Nilüfer ŞAHİN PERÇİN\*\*\***

**Öz**

Hizmet sektöründe bulunan turizm sektörü içinde kadın iş görenlerin sayısı her geçen gün artmasına rağmen örgütlerde yaşanan temel sorun olan ayrımcılık turizm işletmelerinde de görülmektedir. Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerinin kariyer geliştirme stratejileri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla otel işletmelerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerinin kariyer geliştirme stratejileri üzerindeki etkisini belirlemek için bir model önerilmiştir. Araştırmanın verileri Alanya'da faaliyet gösteren 45 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinden anket tekniği ile elde edilmiş ve araştırmada kullanılabilir durumda olan 325 veri yorumlanmıştır. Araştırma modelini test etmek için korelasyon ve çoklu regresyon analiz tekniklerinden faydalanılmıştır. Otel işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engelleri algıları ile kariyer stratejileri arasındaki ilişkilerin şiddeti ve yönüne dair yapılan analizler sonucunda kariyer engelleri ile kariyer stratejileri arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna ek olarak kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerinin kariyer geliştirme stratejileri üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel İşletmeleri, Kadın Yöneticiler, Kariyer Engelleri, Kariyer Stratejileri.

**Abstract**

Despite the increasing number of women working in the tourism sector in the service sector, discrimination is seen in tourism businesses as the main problem in organizations. The purpose of this study is to show the influence of career barriers encountered by middle and senior women managers in hotel enterprises on career development strategies. For this purpose, a model has been proposed to determine the effect of career barriers of female managers in hotel operations on career development strategies. Survey data were obtained from questionnaires of 45 four and five star hotel operations operating in Alanya and 329 data available in the study were interpreted. Correlation and multiple regression analysis techniques were used to test the research model. As a result of the analysis of the severity and direction of the relationships between the perceptions of career managers and the perceptions of career managers of hotel managers, there was a negative statistically significant negative correlation between career barriers and career strategies. In addition, it was determined that the career obstacles faced by female managers have an impact on career development strategies.

**Keywords:** Hotel Management, Women Managers, Career Barriers, Career Strategies.

**1. GİRİŞ**

Sosyal, ekonomik, teknolojik ve politik gelişmelerin hızlı gerçekleştiği iş dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen şartlara uyum sağlamalarına ve dönüşümü gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Özellikle uluslararası rekabet koşullarının daha sert yaşandığı piyasa koşullarında bilinçli tüketiciler örgütlerden daha fazla kaliteli mal veya hizmet beklemektedirler. Turizm sektöründe bunu sağlayacak olan işletme çalışanlarıdır. Örgütlerde, verimliliği etkileyen en önemli faktörün insan olduğunun anlaşılması ile birlikte kariyere yönelik yaklaşımlar her geçen gün artmaktadır (Perçin ve Çetin, 2016: 165).

Kadın çalışanların diğer sektörlerde nazaran daha fazla istihdam edildikleri turizm sektöründe kadınlar genellikle alt kademelerde çalıştırılmakta ve yönetim kademelerinde adil bir şekilde temsil edilememektedirler. Kariyer engeli, bireylerin ilerleme kaydetmesini engelleyen veya kontrol eden bir faktör, olay veya olgu olarak tanımlanır (İsmail ve İbrahim, 2008: 54). Kadınların örgütlerde yönetici pozisyonlarına erkekler kadar hızlı ve kolay ulaşabilmelerini engelleyen birçok engel vardır. Bu engeller yazılı kurallar içinde değil uygulamalarda var olan, kişinin kendi eksikliğinden kaynaklanan, toplumsal yapıda ya da örgütte var olan engellerdir.

Sanayi Devrimi sonrasında çalışma hayatında daha aktif bir şekilde yer alan kadın çalışanlar çeşitli sektörlerde istihdam edilmişler ancak gelmeleri gereken noktalara gelememişlerdir. Kadın çalışanların aile

\* Bu çalışma Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Turizm İşletmeciliği ABD'nde tamamlanan doktora tezine dayanarak hazırlanmıştır.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Şereflikoçhisar Uygulamalı Bilimler Fakültesi.

\*\*\* Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi.



hayatlarında erkeklerden daha fazla sorumluluk almaları ve ataerkil toplum yapısının getirdiği kadınlara yönelik ön yargılar kadınların yönetim kademelerinden uzak kalmalarına sebep olmaktadır. Turizm işletmelerinin erkek egemen yönetim yapıları da bu durumlara eklenince kadın çalışanların birtakım stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada kadın yöneticilerin geliştirdiği bireysel stratejiler yer almaktadır. Ancak kadınların kariyer geliştirme stratejilerini kullanmadan önce kendi durumlarını bilmeleri ve engellerin ne olduğunu iyi tanımlamaları gerekmektedir.

Konunun öneminden hareketle bu çalışmanın temel amacı dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin algıladığı kariyer engellerini ve kariyer geliştirme stratejilerini belirlemek, buna ek olarak bu engellerin kariyer geliştirme stratejileri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kariyer Engelleri Kavramı

Kariyer kavramı Türkçe'ye Fransızca "Carriere" sözcüğünden ve İngilizce "Career" kelimelerinden geçmiştir. Kelime, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provencal dilinden "carriera" araba yolu anlamına gelmektedir. Fransızca'da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışında ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Bingöl, 2006: 284).

İlgili literatür incelendiğinde kariyer kavramına ilişkin birçok tanım bulunmaktadır. Kariyer; kişinin hayatına düzen, anlam ve süreklilik sağlayan, birbiriyle bağlantılı ancak ayrışan, işle ilgili faaliyetler (Randhawa, 2007:151) şeklinde tanımlanmışken bir başka tanıma göre ise para, saygınlık, prestij, başarıma arzusu, daha iyi bir yaşama biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişimdir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 224).

Engel kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2017) "bir şeyin gerçekleşmesini önleyen sebep, mâni, mahsur, müşkül, pürüz, mania ve handikap" şeklinde tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Kariyer engelleri ise; kariyer veya mesleki engeller, kişinin kariyer ilerlemesini veya kariyer hedeflerini engelleyebilecek durum veya tutumlardır (Swanson vd.; 1996: 220). Bir başka tanıma göre kariyer engelleri, bireyin kendinden kaynaklanan ya da çevresindeki faktörlerin sebep olduğu, kariyer gelişimine engel olan şartlar veya olaylardır (Swanson ve Wotkie, 1997: 443). Anafarta vd. (2008: 112)'e göre ise kariyer engelleri kişinin çalışma hayatında arzu ettiği yetki, yükselme, ücret ve prestij gibi hedeflere ulaşabilmesinin önünü kesen, kişiden kaynaklanmayan etmenler olarak tanımlanmaktadır.

Çalışma hayatında kadın çalışanlar temelde kadın oldukları için başka bir ifadeyle cinsiyet faktörüne bağlı olarak engelle karşılaşırlar. Bunun dışında kadının çalışırken karşılaştığı engeller kişinin kendinden, çalıştığı örgütten ve yaşadığı toplumdan kaynaklanmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 20). İlgili literatür incelendiğinde bu temel üç kariyer engeli kaynağında en çok rastlanan engeller şöyledir; bireyden kaynaklanan kariyer engelleri içerisinde bireyin iş ve aile sorumluluklarının çatışması (Benli vd., 2016: 418; Greenhaus ve Beutell, 1985: 77; Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 157; Frone ve Cooper, 1992: 728), bireydeki özgüven ve motivasyon düşüklüğü (Regules, 1997: 17; Gupta, 1983: 3-4), eğitim ve deneyim eksikliği (Shakeshaft, 1989: 111; Edson, 1988: 52) yer almaktadır.

Çalışanların özellikle kadın çalışanların çalışma hayatında yönetim kademelerine yükselmelerinde bireysel engellerin yanı sıra örgütsel engellerde bulunmaktadır. Çalışan bireysel engellere müdahale etme imkânı bulurken örgütsel engellere müdahale etme şansı çok düşüktür (Çetin, 2011: 73). Örgütten kaynaklanan kariyer engelleri: cam tavan sendromu (Öztürk ve Bilkay, 2016: 91-92; Bingöl vd., 2011: 117; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 4), kraliçe arı sendromu (Öztürk ve Cevher, 2015: 164; Örucü vd., 2007: 118; Akman ve Akman, 2016: 750; Zel, 2002: 40), örgüt kültürü (Köse vd., 2001: 228; Alkan, 2014: 34; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 7), mentor eksikliği (Gong vd., 2014: 487; Halliday: 2015: 8), cinsel taciz (Gilbert vd., 1998: 50-52; Gerni, 2001: 22), iletişim ağlarına katılmama (social networks/ old boys network) (Kogut, 2000: 407; Uzzi ve Spiro, 2005: 449; Güzel, 2009: 78; Palmer ve Hymann, 1993: 65),

Çalışanların yaşadıkları toplumda kendilerine uygun mesleklerin hangileri olduğunu tespit eden cinsiyet ayrımcılığı (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 2; Yüksel, 2003: 154; Nergiz ve Yemen, 2011: 196) ve kendilerine yönelik toplumsal kalıp ve yargılar (stereotipler) (Örucü vd., 2007: 118; Dohrman, 1982: 942; Güleç, 2015: 50; Chase ve Bell, 1994: 37) onların görevlerinde yükselmelerinde etkili olmaktadır.

### 2.2. Kariyer Geliştirme Stratejileri Kavramı

Günümüzde bireyin kariyerindeki başarısını sadece yaptığı iş karşılığında iyi ücret alma, İtibar kazanma, iş güvencesinin sağlanması, statü ile belirlemek yeterli görülmemektedir. Bunların dışında birey, gelişen teknolojiye uyum sağlamak için kendini geliştirmek, işiyle ilgili yeni beceriler elde etmek ve eğitim almak istediği duymaktadır (Tunç ve Uygur, 2001: 93). Kariyer geliştirme örgütle çalışan kişinin kariyeriyle



ilgili planlarını gerçekleştirebilmek maksadıyla uygulayacağı faaliyetlerdir. Bu faaliyetler organizasyondaki insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda yürütülebileceği gibi bireyin örgütten bağımsız olarak da gerçekleştirebileceği faaliyetleri de olabilir (Özgen vd., 2005: 202-218).

Literatürde kariyer geliştirme ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kariyer geliştirme; iş görenin kişiliğini, yeteneklerini ve becerilerini geliştirebileceği teknik ve sosyal donanımlara sahip olabilmek için bireyin iş hayatında kendini geliştirebilme ve ilerleme gayretinin olması ve yine bireyin önceden belirlediği meslek seçimine, işletmenin bireye sağladığı bilinçli katkı ve faaliyetlerdir (Taşçı, 2013: 97).
- Kariyer geliştirme; çalışanın sağlıklı bir kariyer seçimi yapmasına ve çalışanın kendine saygı ve yeterlilik gibi ihtiyaçlarını karşılamaya katkı sağlayan uygulamalardır (Can, 1991: 28).
- Kariyer geliştirme; iş görenlerin yetenek, bilgi, kişilik ve becerilerini geliştirmeye yönelik teknik ve sosyal faaliyetleridir (Bird, 1994: 337).

Kariyer geliştirme süreci uzun süren bir süreçtir. Öncelikle bireyin kendi zayıf ve güçlü yönlerini bilmesi, kısa ve uzun vadeli hedeflerini ve örgütün planlarını ve hedeflerini ve bunlarla nasıl bir uyum yakalayacağını değerlendirmesi gerekir. Örgüt ise kariyer geliştirme sürecinde çalışanın değerlendirmek yerine onun potansiyelini ortaya koyacak şekilde stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Zweig, 1991: 176).

Bu çalışmada kariyer geliştirme stratejileri örgütlerde uygulanan kariyer stratejileri ve bireyin uyguladığı kariyer stratejileri olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek, örgütün gereksinimlerini karşılamak ve buldukları toplumun beklentilerine cevap vermek maksadıyla kariyer stratejileri geliştirirler. Çünkü kariyer geliştirme her zaman çalışana özgü bir vaka değildir (Camcı, 2003: 301). Örgütlerin geliştirdiği kariyer stratejilerinin temel amacı çalışanlara kariyer yolu ile ilgili bilgi vermek ve kariyer basamaklarını güçlendirmektir (Tunç ve Uygur, 2001: 98). Örgütlerde kariyer geliştirme stratejileri kapsamında bir takım yöntem ve uygulamalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları:

- ✓ Kariyer Geliştirme İçin Biçimsel (Formel) Eğitim ve Programlar
- ✓ Kariyer Merkezleri
- ✓ Kariyer Atölyeleri (Workshops)
- ✓ Kariyerle İlgili Yazılı Kaynaklar
- ✓ Çifte (Dual) Kariyer Yolu
- ✓ Kariyer Danışmanlığı
- ✓ Mentorluk- Koçluk
- ✓ İş Zenginleştirme
- ✓ İş Rotasyonu
- ✓ Özel Gruplar İçin Programlar

Kariyer stratejileri, bireysel kariyer yönetiminin önemli yönlerinden biridir (Aryee vd., 1993: 193). Arthur ve Rousseau (1996) 21. Yüzyıla ait bir kariyer sözlüğü oluştururken "bireysel kariyer yönetimi" teriminin karşılığı olarak "kendi durumunu bilmek, kabiliyetini sonuna kadar kullanmak ve uyumunu genişletmek" gibi bir tanımlama yapmışlardır. Bu çağdaş tanım kişinin uzun veya kısa dönemli hedeflerini anlaması ve kişinin çalıştığı pozisyonda yerini sağlamlaştırması için yeteneklerini geliştirmek, sosyal ağlardan faydalanmak gibi stratejileri benimsemesi gerektiğini anlatır (akt. Lau ve Pang, 2000: 137). En yaygın olarak kullanılan bireysel kariyer stratejileri (Bramdser, 1996; Li-Yu-Chen, 2005; Lueptow, 2001; Erçen, 2005; Aryee vd., 1993; Gould ve Penley, 1984; Frederics, 2003; Ashkenas vd., 2002; Goldsmith ve Eggers, 2004 ) şunlardır;

- ✓ Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi
- ✓ Mentordan Yardım Alma Stratejisi
- ✓ Sosyal Ağlardan (Network) Yararlanma Stratejisi
- ✓ Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi
- ✓ Yüksek Performans Geliştirme Stratejisi

### 2.3. Kariyer Engelleri ve Kariyer Stratejileri ile İlgili Çalışmalar

Li ve Leung (2001) Singapur'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan orta düzey kadın yöneticilerin daha üst pozisyonlara yükselmelerine engel olan faktörleri tespit etmek amacıyla yapmış oldukları araştırmaya katılan kadın yöneticiler kariyerlerinde ilerleyebilmek için aile hayatından



vazgeçtiklerini belirtmişlerdir. Bunun dışında kadın yöneticiler orta düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşmada güçlü kimlik bilgileri ve becerilerinin önemli rol oynadığını ancak daha üst pozisyonlara ulaşmada yeterli olmadığını söylemişlerdir. Araştırmadaki önemli bir bulgu da kadınların kariyer gelişimlerini etkileyen engellerin ne kurumsal uygulamalar ne de politikalar nedeniyle değil kültürel ve toplumsal cinsiyete dayalı kalıplaşmış yargılar olarak görülmesidir.

Mooney ve Ryan (2009) çalışmasında Yeni Zelanda ve Avustralya'daki uluslararası bir otel grubunda istihdam edilen yönetim ve denetim pozisyonlarında çalışan iki ülkede üç kentte faaliyet gösteren otel işletmelerindeki 18 kadın yönetici ile yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler yapmıştır. Katılımcılara açık uçlu sorular sorularak kadın yöneticilerin üst kademelere ilerlemelerinde engel teşkil eden kariyer engelleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcılar; uzun çalışma saatlerinin (günde 12 saat) iş-aile dengesini bozduğunu, sık seyahat etme ve coğrafi hareketliliğinin işleri için olmazsa olmaz olduğunu ancak özellikle çocuk sahibi olan kadınların bu konuda çok zorlandıklarını, erkeklerin oluşturduğu iletişim ağlarına katılmamanın en çok algılanan engeller olduğu aktarmışlardır.

Zeybek (2010) çalışmasında Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otellerim müdür, müdür yardımcısı, şef ve alt kademe pozisyonlarında çalışan 95 kadın ve yönetim kademelerinde çalışan 130 erkeğe kariyer engelleri ve kariyer engellerinin bir türü olan cam tavan algı düzeylerini ölçmek amacıyla anket uygulanmıştır. Daha sonra kadın yöneticiler arasından rastgele 16 kişi seçilerek yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu yüz yüze görüşmelerde kadın yöneticilerin buldukları konuma gelirken yaşadıkları engelleri aşmak için neler yaptıkları kendi ağızlarından ortaya konmuştur. Araştırmada kadınların karşılaştığı en önemli engelin toplumda var olan cinsiyete dayalı önyargılar olduğunun ve bunun kadının turizm sektöründe çalışmasını, kariyer yapmasını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu engeli aşmak için ise katılımcılar kadınların erkeklerden çok çalışması gerektiğini söylemişlerdir. Katılımcıların bir diğer engel olarak iş hayatının aile hayatını olumsuz yönde etkilediğinden iş-aile çatışması yaşadıklarını bildirmişlerdir. Kadın katılımcılar iş aile dengesini ve sevgi bağlarını ayakta tutmak için başka yollarla ailelerinin gönlünü aldıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak çalıştıkları pozisyonla ilgili eğitim alan ve mesleğini severek yapan kadınların mevcut engellere rağmen yönetim kademelerinde daha rahat ilerlediklerini söylemişlerdir. Ayrıca disiplinli ve özverili çalışmanın, işle ilgili eksikleri tamamlamanın, çalışma arkadaşları ve üstleriyle olan ilişkilerde belli bir seviyeyi korumanın, kendilerini ispatlamak için imkân tanınmasının kariyer geliştirmede kadın çalışanlara büyük avantaj sağlayacağını özellikle üstünde durmuşlardır.

Mkono (2012) çalışmasında Zimbabve'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde istihdam edilen kadın otel yöneticileri arasında kariyer hırsları, ilerleme taktikleri ve kariyer engellerini araştırmıştır. Araştırmada kadınların kariyerlerinde engel olarak en çok: iş-yaşam dengesinde yani çocuk ve ev bakımı gibi sorumlulukları arasındaki dengeyi oluştururken zorlandıklarını, dikey ayrımcılığa maruz kaldıklarını (örneğin, sadece yönetim kadrosu için uygun erkek bulunmadığı takdirde bir kadın üst yönetim kadrosuna atanır) sonucuna ulaşılmıştır. Erkeklerin oluşturduğu ve yönetim kadrolarını da etkisi altına alan sosyal ağlara çok uğraşsalar da katılmadıklarını, kadın otel yöneticisi olarak hem örgüt içinde hem de toplumda olumsuz algılara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Kadımla ilerleme umutlarını arttırmak için öncelikle eğitimlerini ilerletmek, sonra deneyimlerini arttırmak ve sıkı çalışmanın ağırlama endüstrisinde ilerlemek için önemli "nitelikler" olduğunu fark ettiklerini vurgulamışlardır. Dolayısıyla fazla mesai yaptıklarını, iş yükümlülüklerinin ötesinde çalıştıklarını ve görevlerini yerine getirirken yenilikçi ve yaratıcı olduklarını belirtmişlerdir.

Gaskins (2006) yüz yüze görüşme yöntemiyle kariyerlerini ilerletmek isteyen lise kademelerinde görev yapan Afrika kökenli Amerikalı kadın okul yöneticilerinin kariyerler ilerlemelerinde engel olarak gördükleri unsurları ve bunları aşmak için uyguladıkları spesifik stratejileri belirlemek ve incelemek amacıyla vaka analizi yapmıştır. Çalışmada öncelikle kadınların kariyer yolları tanımlanmış daha sonra karşılaştıkları kariyer engelleri ve bunları aşmak için kullandıkları stratejiler saptanmıştır. Kadın yöneticilerin en çok algıladıkları kariyer engelleri: çocukluklarından süregelen sosyalleşme eksikliğinin iş hayatına yansması, etnik sorumluluklar ve roller, başkaları tarafından algılanan yetenek eksikliği, rol model eksikliği, ayrımcılık, kalıplaşmış cinsiyet rolü, beyaz erkeklerle yaşadıkları çatışmalar, diğer kadın çalışanlarla çatışmalar, ırk ve etnik yapı hakkında diğer çalışanların algıları, etnik sorumluluklar ve taahhütler ve ailelerine karşı kişisel sorumluluklar olarak tespit edilmiştir. Bu engellere karşılık kadınların başarıya ulaşmak için geliştirdikleri stratejiler ise; zaman yönetimi, eğitim ve kariyer geliştirme programlarına katılım, işbirlikçi iletişim, risk alma, mentordan yardım alma, aile desteği ve sosyal ağlardan faydalanmadır.



Akrivos vd. (2007) Yunanistan'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı De'luxe otel işletmelerinde görev yapan 65 otel genel müdürüyle yaptıkları araştırmada yöneticilerin kariyerlerini başarıları sağlamak için bir dizi farklı stratejiler kullandıkları sonucuna varmıştır. Burada kariyer başarıları faktörleri; çalıştıkları pozisyonlar, iş tatmin düzeyleri ve aldıkları maaş olarak belirlenmiştir. Katılımcılara 33 ifadeden oluşan bir strateji listesi verilmiş ve kariyer hayatları boyunca en çok tercih ettikleri kariyer stratejilerini işaretlemeleri istenmiştir. Bu çalışmaya göre katılımcıların en çok tercih ettikleri stratejiler: kariyer fırsatları ile ilgili bilgi sahibi olmak, beceri ve yetenek geliştirmek, hareketlilik (mobility) ve iletişim olarak belirlenmiştir.

Johnson (1995) 24 kadın okul yöneticisi ile telefonda görüşmeler yaparak yapılan bu nitel araştırmada kadın yöneticilerin kariyer yollarında karşılaştıkları kariyer engelleri ve bu engellerin üstesinden gelmek için kullanılan stratejiler frekans ve yüzde hesaplamaları yöntemi ile tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin karşılaştığı kariyer engelleri bireyden kaynaklanan (kendini yetersiz hissetme, eğitim eksikliği) ve birey dışındaki engeller (toplum algısı, kadınlar hakkında kalıplanmış düşünceler, ücret eşitsizliği) olmak üzere iki grup altında toplanmıştır. Bu engelleri aşmak için en çok kullandıkları stratejiler: üniversite eğitimi olmak, iş ve genel anlamda vizyonlarını geliştirmek, daha tecrübeli çalışanlardan ve resmi mentordan tavsiyeler almak olmuştur.

Li-Yu-Chen (2005) çalışmasında kariyer engelleri ile kariyer stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın bir diğer amacı da Amerika'da bulunan Kadın Liderlik Enstitüsü'ne kayıtlı 500 kadın yöneticinin üst düzey pozisyona ulaşmasında hangi stratejinin en olumlu etkilediğini bulmaktır. Li-Yu-Chen (2005) yaptığı çalışmada katılımcıların kariyer engellerine maruz kalıp kalmadıklarını kişilerin almış oldukları terfi sayıları ile anlamaya çalışmıştır. Eğer katılımcı fazla sayıda terfi almışsa kariyer engellerine maruz kalmadığı sonucuna varmıştır. Başka bir ifade ile terfi sayıları kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini temsil etmektedir. Çalışmada kariyer geliştirme stratejileri beş boyutla ölçülmüştür. Bu boyutlar: "eğitim ve mesleki eğitim stratejisi, resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi, kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi, resmi danışmanlık (mentorluk) desteği stratejisi ve performans beklentilerinin aşılması stratejisi"nden oluşmaktadır. Çalışma sonucunda en çok mentorluk desteği stratejisinin kadınların kariyer ilerlemesinde üst düzey yönetici pozisyonuna ulaşmalarında olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda beş adet kariyer geliştirme stratejisinin terfi sayıları üzerinde pozitif etkilerinin olduğu ve stratejilerin etkilerine ayrı ayrı bakıldığında bütün stratejilerin terfi sayıları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkili olduğu bulunmuştur.

Erçen (2008) yaptığı çalışmada Türkiye'de kadın iş görenlerin maruz kaldıkları cam tavan engelini aşarak kariyerlerini ilerletmede kullandıkları stratejileri belirlemeyi amaçlamıştır. Erçen bu çalışmasında cam tavanı; kadının bir üst pozisyona ilerlemede karşılaştığı zorluklar ve engeller anlamında kullanmıştır. Bu doğrultuda Financial Times (500) listesinde bulunan 11 adet Türk işletmesinde çalışan 230 kadına anket uygulamıştır. Araştırmanın ölçeği Li-Yu-Chen (2005) tarafından geliştirilen kariyer geliştirme stratejilerini belirlemeye yönelik 5'li likert tipi ölçektir. Katılımcıların aldıkları terfi sayısı ile kadın çalışanların bu engeli aşmış oldukları varsayılmış ve kadın çalışanların terfileri ile kariyer geliştirme stratejileri arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Yani araştırmanın bağımlı değişkeni terfi sayısı bağımsız değişkeni ise kariyer geliştirme stratejileridir. Çalışma sonucunda çalışanların terfi sayıları ile kariyer geliştirme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Stratejilerin alt boyutlarına bakıldığında sadece "yüksek performans gösterme stratejisi"nin kadın çalışanların kariyer ilerlemesinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Taşkın ve Çetin (2012) yılında yapmış olduğu tez ve Çetin (2011)'in yapmış olduğu makale çalışmalarında kariyer engellerinin bir türü olan cam tavan algısı ile bunu aşma stratejileri arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü tespit etmek amacıyla Bursa ili tekstil sektöründe 112 kadın yönetici ile nicel araştırma yapmıştır. Çalışmalarda cam tavan algısına neden olan faktörler; bireysel (toplumsal (mesleki ayırım, stereotipler: toplumsal yargılar) ve örgütsel (örgüt kültürü, örgüt politikaları, örgüt iklimi, mentor eksikliği, fırsat eşitsizliği, iletişim ağlarına katılamama, erkek yöneticilerin koyduğu engeller, kadın yöneticilerin koyduğu engeller ve iş hayatında kadın algısı) faktörler olmak üç boyutta incelenmiştir. Cam tavanı aşma stratejileri ise bireysel stratejiler (üniversite ve mesleki eğitim stratejisi, mentordan yardım alma stratejisi, sosyal ilişkileri geliştirme stratejisi, yüksek performans gösterme stratejisi, rol çatışmasını çözme stratejisi) ve örgütsel stratejiler (kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi, sosyal haklardan yararlanma stratejisi, erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme stratejisi, aile dostu işyeri ve esneklik stratejisi, pozitif ayrımcılık stratejisi) olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Çalışma sonucunda bu iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte cam tavan algısına neden olan faktörlerden örgütsel faktörler ile bireysel ve örgütsel stratejiler arasında

istatistiksel açıdan anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü daha kuvvetli ilişkiler bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmalara ek olarak daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde kariyer yollarında ilerlemek isteyen, kariyerlerini geliştirip üst kademelerde görev almak isteyen kadın çalışanların kullandıkları kariyer stratejileri: genel ve mesleki eğitim alma, resmi olmayan sosyal ilişkileri geliştirme veya o ilişkilerden yararlanma, kariyer geliştirme programlarına katılma, mentordan ya da danışmandan destek alma ve yüksek performans gösterme olarak belirtilmiştir (Schor 1997, Aksu vd. 2013, Goodman vd. 2003, Lewis ve Fagenson 1995, O'Neill ve Black-Beard 2002).

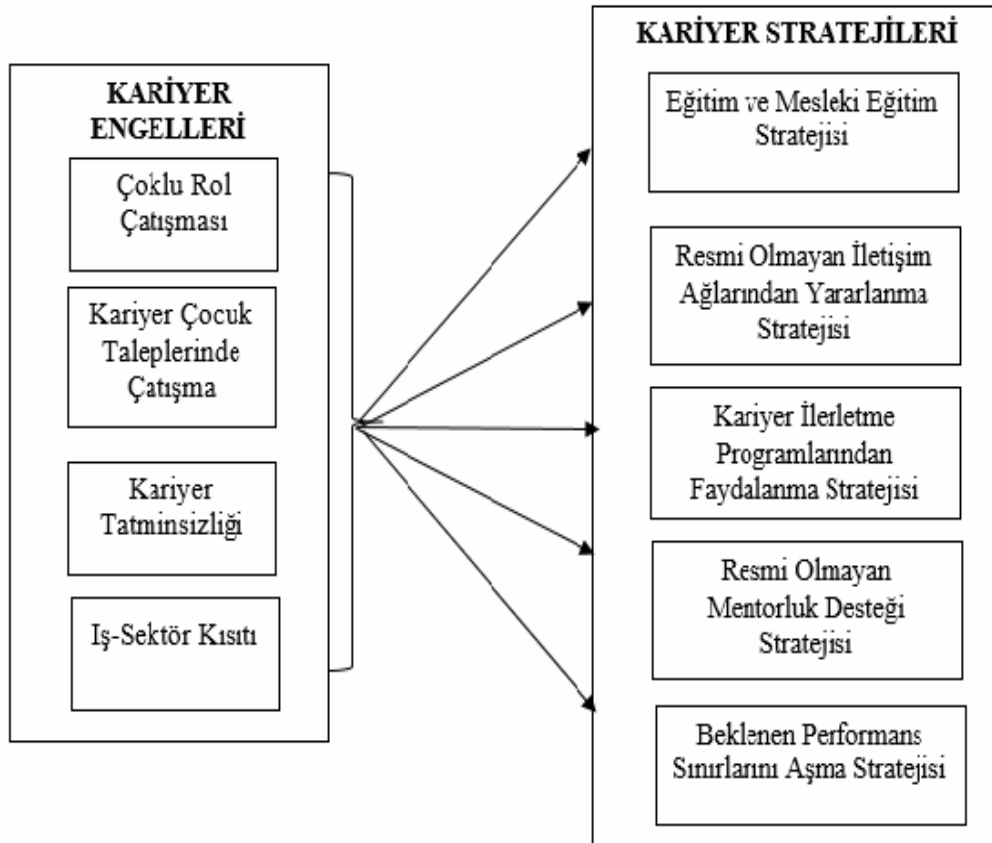
### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı; Antalya iline bağlı olan Alanya ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde istihdam edilen kadın yöneticilerin iş hayatlarında karşılaştıkları kariyer engelleri algılarını tespit etmektir. Bununla birlikte kadın yöneticilerin kariyer stratejileri düzeyleri belirlemek ve kariyer engellerinin kadın yöneticilerin kariyer stratejileri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Şekil 1'de gösterilen araştırma modeline göre kariyer engellerinin kariyer stratejilerini etkilediği varsayılmaktadır. Sebep sonuç ilişkilerini ortaya koyan modelde çalışmanın bağımsız değişkeni kariyer engelleridir (çoklu rol çatışması, kariyer-çocuk taleplerinde çatışma, kariyer tatminsizliği, iş-sektör kısıtı). Çalışmanın bağımlı değişkeni ise kariyer stratejileri (eğitim ve mesleki eğitim stratejisi, resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi, kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi, resmi olmayan mentorluk desteği stratejisi, beklenen performans sınırlarını aşma stratejisi).

Şekil 1 Araştırmanın Modeli



Araştırma modelinde görüldüğü üzere aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

**H1:** Kariyer engelleri kariyer stratejilerini etkilemektedir.

**a. H11:** Çoklu rol çatışması eğitim ve mesleki eğitim stratejisini etkilemektedir.

**H12:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma eğitim ve mesleki eğitim stratejisini etkilemektedir.

**H13:** Kariyer tatminsizliği eğitim ve mesleki eğitim stratejisini etkilemektedir.



**H14:** İş ve sektör kısıtı eğitim ve mesleki eğitim stratejisini etkilemektedir.

**b.H15:** Çoklu rol çatışması resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir.

**H16:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir.

**H17:** Kariyer tatminsizliği resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir.

**H18:** İş ve sektör kısıtı resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir.

**c. H19:** Çoklu rol çatışması kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir.

**H110:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir.

**H111:** Kariyer tatminsizliği kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir.

**H112:** İş ve sektör kısıtı kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir.

**d.H113:** Çoklu rol çatışması resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir.

**H114:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir.

**H115:** Kariyer tatminsizliği resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir.

**H116:** İş ve sektör kısıtı resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir.

**e. H117:** Çoklu rol çatışması beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir.

**H118:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir.

**H119:** Kariyer tatminsizliği beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir.

**H120:** İş ve sektör kısıtı beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Antalya iline bağlı Alanya ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından oluşmaktadır. Alanya'da bulunan otel işletmelerinin araştırma evreni olarak belirlenmesinin nedeni bu bölgenin turizm açısından önemli bir destinasyon olması ve burada bulunan tesislerin örgüt yapılarının çalışmanın amacına uygun olmasıdır.

Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırma evreni üzerinde tamsayım yapmak mümkün olmadığı için örnekleme yöntemine gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise Alanya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden "yargısal örnekleme" yöntemine dayanılarak anketleri cevaplayacak kadın yöneticilere ulaşılmış ve anketleri cevaplamaları sağlanmıştır.

Araştırma 2016 yılı Ağustos ayında yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönem itibarıyla Alanya Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nden alınan veriler doğrultusunda Alanya ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi sayısı 154'tür. Ancak, ülkede ve dolayısıyla turizm sektöründe yaşanan olumsuzluklar sebebiyle Alanya ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin 109 tanesi çalışmaya katılmayı kabul etmemiştir.

Bununla birlikte her otel işletmesinin kendine özgü bir hiyerarşik yapısı olduğu ve yönetici sayıları net olarak bilinemediğinden çalışmada ortalama 12 orta ve üst kademe yöneticisi olduğu varsayılmıştır (Demirdelen ve Ulema, 2013: 71). Otel İşletmesi Sayısı x Varsayılan Yönetici Sayısı = Otel İşletmelerindeki Yönetici Sayısı ise;  $154 \times 12 = 1848$ 'dir. ILO'nun (International Labour Organization) 2015 verileri doğrultusunda Ağırlama ve Perakende Sektörü'nde çalışan kadın yöneticilerin oranı ortalama %34,8 olduğundan Alanya'daki Kadın Otel Yöneticisi Sayısı =  $1848 \times \%34,8 = 643,1$  araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Veri toplama aracı olarak oluşturulan anket 2016 yılı Ağustos ayında anketi uygulamayı kabul etmiş 45 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine bırakılmış ve bir süre sonra geri toplanmıştır. Otel işletmelerine toplam 450 adet soru formu bırakılmıştır. Soru formuna tam olarak cevap verilmemesi ve birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle kullanılabilirliği olmayan soru formları ayıklandıktan sonra 329 adet anket çalışmada kullanılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin algıladıkları kariyer engelleri ve kariyer stratejileri ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler anket formu ile kadın yöneticilere sorulmuştur. Araştırmadaki değişkenlere ait ölçekler İngilizce 'den Türkçe' ye ve Türkçe 'den İngilizce 'ye çevrilerek anlam kaymaları



önlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak düzenlenen anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kariyer engelleri algısı, ikinci bölümde kariyer geliştirme stratejileri ve üçüncü bölümde demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. Araştırmada beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum).

Kadın yöneticilerin kariyer engelleri algılarını ölçmek amacıyla Swanson, Tokar ve Daniels (1996) tarafından geliştirilen Kariyer Engelleri Ölçeği (Career Barriers Inventory CBI) kullanılmıştır. Kariyer engelleri ölçeğinin; "Çoklu Rol Çatışması" (8 ifade), "Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma" (6 ifade), "Kariyer Tatminsizliği" (5 ifade), "İş ve Sektör Kısıtları" boyutları yer almaktadır.

Katılımcıların kariyer geliştirme stratejilerini ölçmek amacıyla Li-Yu Chen (2005) tarafından geliştirilen "Kadınların Kariyer Geliştirme Stratejilerini Belirlemeye Yönelik Ölçek" kullanılmıştır. Bu ölçek beş temel kariyer stratejisini içermektedir. Her bir strateji için 3 ifade bulunmaktadır. Araştırma ölçeğinde yer alan kariyer geliştirme stratejileri, bu stratejileri oluşturan ifadeler şöyledir:

- ✓ Eğitim ve mesleki eğitim stratejisi (Advance education and training).
- ✓ Resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi (Internal Networking).
- ✓ Kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi (Career Tracking).
- ✓ Resmi danışmanlık (mentorluk) desteği stratejisi (Internal Mentoring).
- ✓ Beklenen performans sınırlarını aşma stratejisi (Exceeding Performance Expectations).

### 3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi yapılmadan önce veri setindeki kayıp değerler incelenmiştir. Veri setinde kayıp değer bulunmamaktadır. Daha sonra ölçme aracı aracılığıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Yapılan puanlamaların ardından ölçeklerden alınan toplam puanlar hesaplanmış ve veri setindeki uç değerler incelenmiştir. Katılımcıların kariyer engelleri toplam puanları ile yapılan incelemelerde uç değer bulunmamaktadır. Katılımcıların kariyer stratejileri toplam puanları ile yapılan incelemelerde ise 58, 61, 82 ve 96 denek numaralı katılımcıların uç değer oldukları tespit edilmiş ve bu kişilere ait veriler veri setinden çıkarılarak analiz dışı bırakılmıştır.

Araştırma verilerine çok değişkenli istatistiksel analizler yapılabilmesi için tek değişkenli normallik testi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılmıştır. Normal dağılım gösteren bir verinin çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 aralığında olmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2012). Kariyer engelleri ölçeğinin basıklık katsayısı -0,140, çarpıklık katsayısı -0,256; kariyer stratejileri ölçeğinin basıklık katsayısı 0,521, çarpıklık katsayısı 0,383 olarak oranlanmıştır. Ölçeklerden alınan toplam puanların çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ve +1 arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda verinin tek değişkenli normal dağılım gösterdiği desteklediği için, bu durum verilerin analizinde parametrik testlerin kullanımına ve regresyon analizinin yapılabilmesine olanak sağlamıştır. Araştırma modeli test edilmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (*multicollinearity*) problemi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma modeli test edilmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (*multicollinearity*) problemi olup olmadığı incelenmiştir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte araştırmanın örneklem büyüklüğü regresyon analizinin yapılabilmesi için uygun görülmektedir (Altunışık vd., 2007; Hair vd., 1998).

Çalışma kapsamında ele alınan araştırma sorularından biri kullanılan ölçeklerde yer alan alt boyutlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu ilişkilerin hangi korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanacağını belirlebilmesi için alt boyutlardan alınan toplam puanlara normallik testi yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerde yer alan alt boyutlardan alınan toplam puanların normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır ( $p < 0.05$ ). Bu nedenle ilişkiler parametrik olmayan bir teknik olan Spearman korelasyon katsayısı kullanılarak belirlenmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenilirlik "bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi"dir (Altunışık, 2005: 114). Ölçümlerin tekrarlanması halinde ortaya çıkan tutarlı sonuçlardır (Nakip, 2013: 203). Güvenilirliği ölçmeye yönelik farklı analiz türleri vardır. Ancak en yaygın olarak kullanılan Cronbach Alpha katsayısıdır (Özdamar, 2002: 622). Cronbach Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna, katsayının 0,80 ile 1,00 arasında olması ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Kalaycı, 2010:405).





Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara ilişkin güvenilirlik kestirimleri amacıyla hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları Tablo 1’de sunulmuştur. Bu bulgular araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen puanların güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
<b>Kariyer Engelleri</b>	<b>23</b>	<b>0,892</b>
Çoklu Rol Çatışması	8	0,964
Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma	6	0,955
Kariyer Tatminsizliği	5	0,953
İş-Sektör Kısıtı	4	0,903
<b>Kariyer Stratejileri</b>	<b>15</b>	<b>0,607</b>
Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi	3	0,917
Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi	3	0,905
Kariyer İlerletme Programlarından Faydalanma Stratejisi	3	0,910
Resmi Mentorluk Desteği	3	0,927
Beklenen performans ve sınırlarını aşma	3	0,881

## 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular

Tablo 2’de araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçekler	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma
<b>Kariyer Engelleri</b>		
Çoklu Rol Çatışması	26,30	9,74
Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma	19,77	7,38
Kariyer Tatminsizliği	13,18	5,52
İş-Sektör Kısıtı	12,57	4,69
<b>Kariyer Stratejileri</b>		
Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi	11,24	2,92
Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi	10,29	2,94
Kariyer İlerletme Programlarından Faydalanma Stratejisi	7,60	3,06
Resmi Mentorluk Desteği	6,21	3,06
Beklenen performans ve sınırlarını aşma	12,48	2,57

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlik kanıtları açıklayıcı faktör analizi ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeklerin KMO ve Bartlett değerleri sırasıyla; kariyer engelleri ölçeği KMO=0.887, p=0.000; kariyer stratejileri ölçeği KMO=.687, p=0.000’dır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0,5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir (Altunışık vd. 2005: 217). Analiz sonuçlarına bakıldığında, KMO ve Bartlett test sonuçlarının olması gereken değerlerde olduğu görülmektedir.

Kariyer Engelleri Ölçeğinin ilk faktörü olan Çoklu Rol Çatışması alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 26.3, standart sapması 9.74’dür. Kariyer Engelleri Ölçeğinin ikinci faktörü olan Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 19.77, standart sapması 7.38’dir. Kariyer Engelleri Ölçeğinin üçüncü faktörü olan Kariyer Tatminsizliği alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 13.18, standart sapması 5.52’dir. Kariyer Engelleri Ölçeğinin dördüncü faktörü olan İş-Sektör Kısıtı alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 12.57, standart sapması 4.69’dur.

Kariyer Stratejileri Ölçeğinin ilk faktörü olan Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 10.29, standart sapması 2.94’dür. Kariyer Stratejileri Ölçeğinin ikinci faktörü olan Kariyer İlerletme Programlarından Faydalanma Stratejisi alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 7.60, standart sapması 3.06’dır. Kariyer Stratejileri Ölçeğinin üçüncü faktörü olan Resmi Mentorluk Desteği alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 6.21, standart sapması 3.06’dır. Kariyer Stratejileri Ölçeğinin dördüncü faktörü olan Beklenen performans ve sınırlarını aşma alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 12.48, standart sapması 2.57’dir. Kariyer Stratejileri Ölçeğinin beşinci faktörü olan Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 11.24, standart sapması 2.92’dir.

## 4.3. Hipotez Testleri

Tablo 3’de kariyer engellerini oluşturan boyutlar ile kariyer stratejilerini oluşturan boyutlar arasındaki Spearman korelasyon katsayıları verilmiştir.



**Tablo 3. Kariyer Engelleri ile Kariyer Stratejileri Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

		Kariyer Stratejileri				
		Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi	Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi	Kariyer İlerletme Programlarından Faydalanma Stratejisi	Resmi Mentorluk Desteği	Beklenen performans ve sınırlarını aşma
Kariyer Engelleri	Çoklu Rol Çatışması	0,057	0,110*	-0,198**	-0,108	0,004
	Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	-0,030	0,097	-0,102	-0,051	0,084
	Kariyer Tatminsizliği	-0,052	-0,042	-0,160**	-0,126*	0,038
	İş-Sektör Kısıtı	0,141*	-0,127*	-0,213**	-0,137*	0,180**

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Tablo 3 incelendiğinde, Çoklu Rol Çatışması ile Resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çoklu Rol Çatışması ile Kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kariyer Tatminsizliği ile hem Kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi hem de Resmi danışmanlık (mentorluk) desteği stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İş ve Sektör Kısıtları ile hem Eğitim ve mesleki eğitim stratejisi hem de Beklenen performans ve sınırlarını aşma arasında düşük düzeyde, pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İş ve Sektör Kısıtları ile Resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi, Kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi ve Resmi danışmanlık (mentorluk) desteği stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma kapsamında doğruluğu değerlendirilecek ilk hipotez "H1: Kariyer engelleri kariyer stratejilerini etkilemektedir" hipotezidir. Kariyer engellerinin, "kariyer stratejileri" üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4 ve 5'te sunulmuştur.

**Tablo 4 Kariyer Engellerinin Kariyer Stratejileri Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları**

	Kareler toplamı	sd	R	R <sup>2</sup>	F	p
Regresyon	665,494	4	0,230	0,053	4,478	0,002
Artık	11888,186	320				
Toplam	12553,680	324				

Yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişki 0.230 olarak hesaplanmıştır. Bu ilişki düşük düzeydedir. Bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerine ilişkin varyansın %5.3'ünü açıkladığı görülmektedir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları incelendiğinde, bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerini yordamalarına ilişkin modelin anlamlı olduğu görülmektedir,  $F(4, 320) = 4,478, p < 0.05$ .

**Tablo 5. Kariyer Engellerinin Kariyer Stratejileri Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli**

Değişken	Katsayı	Std. Hata	$\beta$	t	p	Rikili	Rkısmi
Sabit	52,986	1,557		34,030	0,000		
Çoklu Rol Çatışması	-0,070	0,036	-0,109	-1,919	0,056	-0,126	-0,107
Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	0,010	0,048	0,012	0,219	0,827	-0,028	0,012
Kariyer Tatminsizliği	-0,179	0,066	-0,159	-2,726	0,007	-0,196	-0,151
İş-Sektör Kısıtı	-0,092	0,077	-0,069	-1,195	0,233	-0,120	-0,067

Tablo 5'te sunulan ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ve Kariyer Stratejisi arasında düşük düzeyde negatif (rikili=-0.126) bir ilişkinin olduğu, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde de bu ilişkinin çok farklılaşmadığı (rkısmi=-0.107) görülmektedir. Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma ve Kariyer Tatminsizliği için de benzer durum söz konusudur. Ancak İş-Sektör Kısıtı ve Kariyer Stratejisi arasında mevcut olan düşük düzeydeki negatif (rikili=-0.120) ilişkinin, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde bir miktar daha düştüğü (rkısmi=-0.067) görülmektedir.

Tabloda sunulan, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre yalnızca Kariyer Tatminsizliği, Kariyer Stratejisi üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Model incelendiğinde Kariyer



Tatminsizliğindeki 1 birimlik artış Kariyer Stratejisi'nde yaklaşık olarak 0.179 birimlik bir azalış meydana getirmektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadın çalışanlar iş hayatlarında birçok engelle karşılaşmaktadır. Kadın iş gücünü ele alan anlayışlar incelendiğinde genel olarak kadının asıl sorumluluğunun aile ve ev sorumlulukları olduğunu savunan ataerkil anlayışın iş gücü piyasalarında da etkili olduğu görülmektedir. Geleneksel toplum yapısından iş hayatına aktarılan ataerkil ilişki yapılarında kadın iş görenlerin erkek meslektaşlarına oranla dezavantajlı konumda olduğu söylenebilir. Kadınların iş hayatında sayılarının her geçen gün artması kadınların yönetim kademelerinde yer almasına kısıtlı yansımıştır. Yönetim kadrolarında erkek çalışanların sayı olarak üstün olmaları tartışma konusudur.

Bu çalışmada otel işletmelerinde kadın yöneticilerin iş hayatlarında karşılaştıkları kariyer engelleri algıları tespit edilmiş, kadın yöneticilerin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmiş, otel işletmelerinde kadın yöneticilerin kariyer engelleri algılarının kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre Kariyer Engelleri Ölçeği'nin Çoklu Rol Çatışması, Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma ve İş Sektör Kısıtı alt boyutlarından alınan toplam puanların ortalaması orta noktanın üzerindedir. Kariyer Tatminsizliği alt boyutundan alınan puanların ortalaması orta noktanın altındadır. Bu sonuçların Li ve Leung (2001)'un Singapur'daki otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin ve Mooney ve Ryan (2009)'ın Yeni Zelanda ve Avusturya'da faaliyet gösteren bir otel grubunda çalışan kadın otel yöneticilerinin üst pozisyonlara yükselmelerine engel olan faktörleri tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışmaların sonuçları benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Kariyer Stratejileri Ölçeği'nin alt boyutlarından alınan ortalama puanlar incelendiğinde, Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi, Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi ve Beklenen Performans ve Sınırlarını Aşma Stratejisi boyutlarının ortalamaları orta noktanın (9 puan) üzerindedir. Başka bir deyişle bu boyutlardan yüksek puanlar alınmıştır. Bu sonuçların Zeybek (2010), Mkonon (2012), Schor (1997), Aksu vd. (2013), Goodman vd. (2003), Lewis ve Fagenson (1995), O'Neill ve Black-Beard (2002) yapmış oldukları çalışmalarda katılımcıların en fazla algıladıkları stratejiyi belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışma sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ortalaması en düşük olan boyut ise Resmi Mentorluk Desteği boyutudur. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde ise tüm boyutlarda alınan toplam puanların ortalaması orta noktanın (18 puan) üzerindedir. Ortalaması en yüksek olan boyut Duygusal Bağlılık boyutudur. Ortalaması en düşük olan boyut ise Devam Bağlılığı boyutudur.

Otel işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engelleri algıları ile kariyer stratejileri arasındaki ilişkilerin şiddeti ve yönüne dair yapılan analizler sonucunda kariyer engelleri ile kariyer stratejileri arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı zayıf bir ilişki bulunmuştur. En yüksek korelasyon kariyer engellerinin iş-sektör kısıtı ile kariyer stratejilerinin kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi boyutları arasındadır (-0,213). Bu sonuçlar doğrultusunda otel işletmelerinde kadın yöneticilerde kariyer engelleri algısı arttıkça kariyer stratejilerinin azaldığı söylenebilir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde kariyer engellerinin kariyer stratejileri üzerinde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışmada kariyer engellerinin bağımlı değişken olan kariyer stratejilerini olumsuz etkilediği saptanmıştır. Bu sonuç Li-Yu-Chen (2005) ve Taşkın ve Çetin (2011, 2012)'in yapmış olduğu çalışmalarda sonuçlarla örtüşmemektedir. Kadın yöneticilerle yapılan görüşmelerde kadınların iş hayatındaki sorunlarının sadece kariyer engelleri olmadığını ülkede yaşanan ekonomik ve siyasi olumsuzlukların en fazla turizm sektörünü dolayısıyla otel işletmelerini etkilediğini ve bu durumların bireyleri kariyer stratejileri geliştirme konusunda olumsuz etkilediğinin üzerinde durmuşlardır.

Buna ek olarak kariyer engellerinin kariyer stratejileri alt boyutlarına etkileri incelendiğinde kariyer engellerinin eğitim ve mesleki eğitim stratejisi boyutu üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan görüşmelerde kadın yöneticiler almış oldukları eğitimi özellikle mesleki eğitimi yaptıkları iş için yeterli gördüklerini kariyer engellerini aşma konusunda eğitim almanın bir çözüm olmayacağını belirtmişlerdir. Eğitim almaya devam etmelerinin sebebini ise ilerleyen zaman içinde turizm sektöründen ayrılıp akademisyen olmak veya kamuda bir işe girmek istediklerini ve bu sebepten lisans tamamladıklarını, lisansüstü eğitim aldıklarını veya KPSS kurslarına devam ettiklerini söylemişlerdir. Kariyer engellerinin resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemediği ancak kariyer engellerinin iş sektör kısıtı boyutunun resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Model incelendiğinde iş sektör kısıtının resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi üzerinde negatif etki yarattığı görülmektedir. Kariyer engellerinin kariyer ilerletme



programlarından faydalanma stratejisi üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu araştırmanın bir diğer sonucudur. Kariyer engellerinin resmi mentorluk desteği stratejisi üzerinde negatif etkisinin bulunduğu sonucu bulunmuştur. Otel işletmelerinde resmi mentorluk biriminin bulunmamasının ve kadınların kariyer engelleriyle karşılaştıklarında çalıştıkları örgütlerde destek olacak bir mentorluk biriminin veya mentorun olmayışının bu durumun sebebi olabileceği düşünülmektedir. Kariyer engellerinin kariyer stratejileri alt boyutlarına dair analiz sonuçları içinde tek pozitif etki kariyer engellerinin beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisi üzerindedir. Kariyer engellerinin beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç Erçen (2008) ve Chen (2005)'in çalışmalarının sonuçları tarafından desteklenmektedir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak bazı önerilerde bulunulacaktır.

- ✓ Kadın çalışanların iş-aile dengelerini sağlamaya yönelik insan kaynakları politikaları üretilmelidir. Böylece kadın çalışanların kariyer ilerlemeleri önünde önemli bir engelin aşılmasına katkı sağlanacaktır.
- ✓ Örgütlerde kadın çalışanların yaşadığı en önemli eksikliklerden birisi de bir mentorun veya örgütte mentorluk biriminin olmamasıdır. Örgüt bu birimi oluşturamasa bile çalışanlarına destek verecek, onlara tecrübelerini aktarabilecek bir mentorun işletmede görev alması sağlanmalıdır.
- ✓ Kadınların örgüt içinde karşılaşılabileceği engeller tespit edilmeli ve etkinliği yüksek önlemler alınmalıdır.
- ✓ Örgüt içinde eğitim programlarına öncelik verilmelidir. Çalışanın gelişimine destek olan örgütün, çalışanın gözünde değeri artacak ve çalışanın örgüte olan bağlılığı kuvvetlenecektir.
- ✓ Özellikle kadınların hamilelik dönemlerinin sağlıklı planlanmalı ve hamile olan çalışanı destekleyici faaliyetlerle bu süreçte ve sonrasında çalışma hayatından kopmaması sağlanmalıdır. Yasalarda belirlenen anneliğin korunmasına ilişkin uygulamalar eksiksiz bir biçimde gerçekleştirilmelidir.

#### KAYNAKÇA

- Akman, G. İ., Akman, Y. (2016). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt: 5, Sayı: 3: 748-763.
- Alkan, Ö. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla.
- Anafarta, N., Sarvan, F. & Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, (15), 111-137.
- Aryee, S., Debrah, Y. A., Chay, Y. W. (1993). An Investigation of Ingratiation as A Career Management Strategy: Evidence from Singapore, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol: 4, No: 1: 191-212.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., Kerr, S. (2002). *The Boundaryless Organization: Breaking The Chains of Organizational Structure* (Jossey-Bass, San Francisco).
- Benli, A., Yenihan, B., Öner, M. (2016). Aile Hekimlerinin İş Tatmin Düzeyleri ile Yaşadıkları İş-Aile Çatışması Seviyeleri Arasındaki İlişki-Kocaeli Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (27), 415-431.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım, Yayımlama, Dağıtım Ltd. Şti.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, 115-132.
- Bramdser, G. C. (1996). Women-The New Heroes of The Business World. *Women in Management Review*, 11(2): 3-17.
- Chase, S, Bell, C. (1994). How Research Consultants Talk About Female Supertendants. *School Administrator*, 51(2), 36-38.
- Çarıkçı İ. H. Çelikkol Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:2009/1, Sayı: 9, 153-170.
- Çetin, A. (2011). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Dohrmann, M (1982). Why Women and Underrepresented in Administrative Positions: A Review of Research. *Journal of Personality and Social Psychology* 59: 941-951.
- Edson S. K. (1988). *Publishing The Limits: The Female Administrative Aspirant*. (NY State University of New York Press).
- Erçen A. E. Y. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Fredricks, S. M. (2003). Creating and Maintaining Networks Among Leaders: An Exploratory Case Study of Two Leadership Training Programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1): 45-54.
- Frone, M. R., Cooper, M. L. (1992). Prevalence of Work-Family Conflict: "Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?". *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723-729.
- Gerni, M. (2001). İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 56, Sayı: 3: 20-46.
- Gilbert, D., Guerrier, Y., Guy, J. (1998). Sexual Harrasment Issues in The Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 10(2): 48-53.
- Goldsmith S., Eggers W. D. (2004). *Governing by Network: The New Shape of The Public Sector*. Washington: Booking Institution Press.
- Gong, R., Chen, S., Yang, M. (2014). Career Outcome of Employees The Mediating Effect of Mentoring. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3): 487-501.
- Greenhaus JH, Beutell NJ (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.



- Gould, S., Penley LE (1984). Career Strategies and Salary Progression: A Study of Their Relationships in A Municipal Bureaucracy. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 34: 244-265.
- Gupta, N. (1983). *Barriers to The Advancement of Women in Educational Administration: Sources and remedies*. Prepared for the Women's Leadership Project, sponsored by the American Association of School Administrators as Part of The Project AWARE and the Ford Foundations, Austin, TX: Southwest Educational Development Lab, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 257204).
- Güleç, M. (2015). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Güzel, B. (2009). *Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- Gürüz, D. & Yaylacı, G. Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Halliday, J. (2015) Projected-Based Mentoring. *Australian Parks Leisure*, Winter-2015: 8-9.
- İsmail, M. & İbrahim, M. (2008). Barriers to career progression faced by women Evidence from a Malaysian multinational oil company. *Gender in Management: An International Journal*, 23 (1), 51-66.
- Karacıoğlu, F., Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 4: 1-20.
- Kogut, B. (2000). The Network As Knowledge: Generative Rules and The Emergence of Structure. *Strategic Management Journal*, 21 (3): 405-425.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi* Cilt: 7, Sayı: 1: 219-242.
- Li-Yu-Chen, I. (2005). *A Study of The Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement*. Doctoral Thesis, Lynn University, USA.
- Lueptow, L. B. (2001) Social Change and Persistence of Sex Typing: 1974-1997. *Social Forces*, 80(1): 1-36.
- Nergiz, N., Yemen A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık-2011, Sayı: 24: 195-214.
- Örücü, E., Kılıç R., Kılıç T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* Cilt: 14, Sayı: 2: 117-135.
- Öztürk, Z., Bilkay T. A. (2016). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 6: 89-102.
- Öztürk, U. C., Cevher E. (2015). İşyerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 34, No: 1: 151-174.
- Palmer M., Hymann B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*. (Çev. Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları.
- Perçin, N. Ş., Çetin, B. (2016). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Editör: Nilüfer Şehin Perçin, Berrin Güzel, Şule Aydın Tükeltürk, Bölüm 3: İnsan Kaynağını Geliştirme: Kariyer Yönetimi, s. 165-181), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Randhawa, G. (2007). *Homan Resource Management*. New Delhi: Atlantic Publisher&Distributors (P) Ltd.
- Regules, R. (1997). *Case Study: Career Paths, Barriers and Strategies of Hispanic Line and Staff Female School Administrators in Monterey San Benito and Santa Cruz Countries in California*. Doctoral Thesis, University of LaVerne, California.
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in Education Administration*. Beverly Hills: Newbury Park 2nd Edt. Sage Publications.
- Swanson, J. L., Daniels, K. K. & Tokar D. M. (1996). Assessing Perceptions on Career Related Barriers: The Career Barriers Inventory. *Journal of Career Assessment*, 2 (2) Spring 1996: 219-244.
- Swanson, J. L. & Wotkie, M. B. (1997). Theory into Practice in Career Assessment for Women: Assessment and Interventions Regarding Percieved Career Barriers. *Journal of Career Assessment*, 5(4): 443-462.
- Taşkın, E., Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 33: 19-34.
- Uzzi, B., Spiro, J. (2005). Collaboration and Creativity: The Small World Problem 1. *American Journal of Sociology*, 11(2): 447-504.
- Yüksel, M. (2003), *Feminist Hukuk Kuramı ve Feminist Düşünce Teorileri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 2: 39-48.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=113249](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=113249) (Erişim tarihi: 06.12.2016).