

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

**KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: DÖRT VE
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA**

Berrin GÜZEL

Danışman
Prof. Dr. Alp TİMUR

2009

Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum “Kadın alışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../..... / 2009

Berrin GÜZEL

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Berrin GÜZEL
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Turizm İşletmeciliği
Tez Konusu : Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez, mevcut hali ile basılabilir. O
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin, basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Doktora Tezi

**Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine
Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**

Berrin GÜZEL

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı**

Günümüz küresel ekonomik krizi ve değişen trendler ile birlikte, istihdam kavramı yeni bir boyut kazanmıştır. Kriz nedeniyle işten çıkarılanların ani ve sert şekilde hız kazanması, kariyer gelişimi ve planlamasının da seyrini değiştirmiş; çalışanlar ve işletmeler de bu kavramları yeniden tanımlamak zorunda kalmıştır. Ne var ki bu durum kadın çalışanlar için çok daha zor olmuştur. Kadın çalışanların iş ve sosyal hayatta kariyerlerini engelleyen bir takım etkenler vardır. Bu etkenler kadınlar için aşması oldukça zor bir cam tavan oluşturmaktadır. Kariyerlerinin işletme veya sektörde ilerlememesi de örgütsel bağlılıklarını da azaltmakta ve işten ayrılmalarına neden olmaktadır.

Kadın çalışanların akıl hocasına sahip olmaması, iş – aile dengesizliği yaşaması, erkeklerin yaygın bir sosyal ağa sahip olması ve ülkedeki stereotip anlayışı bu engellerin başında gelmektedir. Bunun sonucunda da ücret ve kariyer eşitsizliği ile iş tatmini ve işten ayrılma yaşanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılıklarında da farklılık görülebilmektedir.

Çalışmanın amacı, kadınların karşılaştığı kariyer engellerini tanımlamak, bu kariyer engellerinin örgütsel bağlılıklarını etkileme düzeyini ölçmektir. Bu amaçla literatür taraması yapılmış, özellikle kadınların karşılaştığı kariyer engelleri, engellerin yarattığı maddi ve manevi sonuçlar detaylı şekilde açıklanmıştır. Bu anlamda Kuşadası'nda dört ve beş yıldız otel

işletmelerinde çeşitli kademelerde çalışan kadınları kapsamaktadır. Bu kapsamda anket çalışması yapılmış ve araştırmanın sonuçları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: otel işletmeleri, kadın çalışanlar, kariyer engelleri, örgütsel bağlılık.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

**The Effect of Career Barriers of Women Employees to Their
Organizational Commitment: An Application of Four and Five Star Hotels**

Berrin GÜZEL

**Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program**

Today, together with the global economic crisis and changing trends, employment concept has gained a new dimension. A rapid and sharp increase in layoffs due to crisis has changed the progress of both career management and planning; employees and companies have to review these concepts. However, this situation is much harder for women employees. As there are some factors that affect women's career in both social and business life, they create a glass ceiling hard to overcome. Not having a career that promotes regularly either in the company or sector, women employees' organizational commitments decrease and job quit intentions increase.

Not having a mentor, work – family conflicts, male dominant networks and stereotyping in the country are the leading barriers for women. As a result, wage inequalities and position injustices, low job satisfaction and high job quit intentions are experienced. Also, differences in organizational commitment levels can be seen.

The aim of the existing study is to identify the barriers that women face and the effects of them to their organizational commitment. Thus, literature review was made and the barriers, their results are explained in details. The study includes the women employees in four and five star hotels in Kuşadası. As a research method, a questionnaire was prepared and applied to women. The results of the study are also evaluated.

Key Words: Hotel Establishments, Women Employees, Career Barriers, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
ŞEKİL ve TABLO LİSTESİ	xiv

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞGÜCÜ ARZI – İŞGÜCÜ TALEBİ – İSTİHDAM KAVRAMLARI

1.1	İşgücü Kavramı	3
1.1.1.	İşgücü Arzı	5
1.1.1.1.	İşgücü Arzı Bileşenleri	5
1.1.1.1.1	Aktif İşgücü Nüfusu	5
1.1.1.1.2	Kişi Başı Çalışma Süresi	7
1.1.1.1.3	Verimlilik	9
1.1.1.2.	İşgücü Arzı Türleri	10
1.1.1.3.	İşgücü Arz Esnekliğini Etkileyen Etkenler	16
1.1.2.	İşgücü Talebi	18
1.1.2.1.	İşgücü Talebini Etkileyen Etkenler	18
1.1.2.1.1	Ücretler Genel Düzeyi	18
1.1.2.1.2	Üretilen Ürün /Hizmete Yönelik Talep	20
1.1.2.1.3	Hammadde Arzı	21
1.1.2.2.	İşgücü Talep Esnekliğini Etkileyen Etkenler	22
1.2.	İstihdam Kavramı	23
1.2.1.	İstihdam Türleri	24
1.2.1.1.	Tam İstihdam	24
1.2.1.2.	Aşırı İstihdam	27
1.2.1.3.	Eksik İstihdam	28

1.2.1.3.1	İşsizlik Türleri	29
1.2.2.	Kadın İstihdamı	34
1.2.2.1.	Kadın İstihdamına Yönelik Yasal Düzenlemeler	35
1.2.2.1.1	Uluslararası Yasal Düzenlemeler	35
1.2.2.1.2	Ulusal Yasal Düzenlemeler	37
1.2.2.2.	Türkiye’de Kadın İstihdamı	39

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.	Kariyer Kavramı	44
2.1.1.	Kariyer Kavramı ve Önemi	44
2.1.2.	Kariyer Aşamaları	46
2.1.3.	Kariyer Yönetimi	49
2.1.3.1.	Kariyer Yönetiminin Boyutları	50
2.1.3.2.	Kariyer Yönetiminin Yararları	52
2.1.4.	Kariyer Geliştirme	53
2.1.4.1.	Kariyer Geliştirmede Örgütün Sorumlulukları	54
2.1.4.2.	Kariyer Geliştirmede Çalışanların Sorumlulukları	55
2.1.4.3.	Kariyer Geliştirmenin Çalışana ve Örgüte Yararları	56
2.1.4.4.	Kariyer Geliştirme Programları	58
2.1.4.4.1	Kariyer Danışmanlığı	58
2.1.4.4.2	Mentor – Sponsor	59
2.1.4.4.3	Azınlıkların ve Kadınların Desteklenmesi	60
2.1.4.4.4	Çift Kariyerli Eşler	61
2.1.5	Kariyer Planlaması	62
2.1.5.1.	Kariyer Planlamasının Yararları	64
2.1.5.2.	Kariyer Planlamasının Amaçları	65
2.1.6	Kariyer Sorunları	66
2.1.6.1.	İşten Çıkarma	66
2.1.6.2.	Gözden Düşme	66
2.1.6.3.	Cam Tavan	67

2.1.6.4.	Tükenmişlik	67
2.1.6.5.	Beceri Yitirimi	68
2.1.6.6.	Cinsel Ayrımcılık	68
2.1.6.7.	Ayıışığı Sorunu	69
2.1.6.8.	Cinsel Taciz	69
2.2.	Kadınların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri	70
2.2.1.	Kadınların Kariyer Engellerinin Nedenleri	71
2.2.1.1.	Akıl Hocalarının Olmaması	71
2.2.1.2.	İş – Aile Dengesizliği	73
2.2.1.3.	Stereotip Düşüncesi	75
2.2.1.4.	Erkeklerin Sosyal Ağ Paylaşımı	77
2.2.2.	Kadınların Kariyer Engellerinin Sonuçları	80
2.2.2.1.	Maddi Sonuçları	80
2.2.2.1.1	Ücret Eşitsizliği	80
2.2.2.1.2	Kariyer Eşitsizliği	84
2.2.2.2.	Manevi Sonuçları	89
2.2.2.2.1	İş Tatminsizliği	90
2.2.2.2.2	İşten Ayrılma	90
2.2.2.2.3	İş – Aile Dengesizliği	91
2.3.	Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık	92
2.3.1.	Örgütsel Bağlılık Tanımı	92
2.3.2.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etkenler	96
2.3.2.1.	Kişisel Etkenler	96
2.3.2.2.	Örgütsel Etkenler	98
2.3.2.3.	Örgüt Dışı etkenler	100
2.3.3.	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	100
2.3.3.1.	Tutumsal Yaklaşım	100
2.3.3.2.	Davranışsal Yaklaşım	101
2.3.3.3.	Normatif Yaklaşım	102
2.3.3.4.	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	103
2.3.3.4.1	Duygusal Bağlılık	103
2.3.3.4.2	Devam Bağlılığı	104

2.3.3.4.3	Normatif Bağlılık	104
2.3.4.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	105
2.3.4.1.	Düşük Örgütsel Bağlılık	106
2.3.4.2.	İlmlı Örgütsel Bağlılık	106
2.3.4.3.	Yüksek Örgütsel Bağlılık	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIĞI KARIYER ENGELLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1.	Araştırmanın Amacı	109
3.2.	Araştırmanın Yöntemi	110
3.2.1.	Araştırmanın Kapsamı	110
3.2.2.	Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi ve Anket Sorularının Hazırlanması	111
3.2.2.1.	Kadınların Kariyer Engelleri Değişkeni	111
3.2.2.2.	Örgütsel Bağlılık Değişkeni	113
3.2.3.	Araştırma Evren ve Örneklemnin Belirlenmesi	114
3.2.4.	Anketin Geçerlik ve Güvenilirliği	115
3.2.5.	Anketin Uygulanması	116
3.2.6.	Araştırma Verilerinin Analizi	117
3.3.	Araştırmanın Hipotezleri	118
3.4.	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	119
3.4.1.	Kadın Çalışanlar İle İlgili Demografik Özellikler	119
3.4.2.	Hipotez Testleri	122
3.4.2.1.	Demografik Özellikler – Kariyer Engelleri İlişkisi	123
3.4.2.1.1	Yaş – Kariyer Engelleri	123
3.4.2.1.2	Medeni Durum – Kariyer Engelleri	124
3.4.2.1.3	Eğitim Durumu – Kariyer Engelleri	125
3.4.2.1.4	Aylık Gelir – Kariyer Engelleri	126
3.4.2.1.5	Kadro Durumu – Kariyer Engelleri	127
3.4.2.1.6	Turizmdeki Çalışma Süresi – Kariyer Engelleri	128

3.4.2.1.7	Kıdem Durumu – Kariyer Engelleri	130
3.4.2.1.8	Çalışılan Birim – Kariyer Engelleri	130
3.4.2.2.	Demografik Özellikler – Örgütsel Bağlılık İlişkisi	131
3.4.2.2.1	Yaş – Örgütsel Bağlılık	132
3.4.2.2.2	Medeni Durum – Örgütsel Bağlılık	133
3.4.2.2.3	Eğitim Durumu – Örgütsel Bağlılık	134
3.4.2.2.4	Aylık Gelir – Örgütsel Bağlılık	135
3.4.2.2.5	Kadro Durumu – Örgütsel Bağlılık	137
3.4.2.2.6	Turizmdeki Çalışma Süresi – Örgütsel Bağlılık	138
3.4.2.2.7	Kıdem Durumu – Örgütsel Bağlılık	140
3.4.2.2.8	Çalışılan Birim – Örgütsel Bağlılık	141
3.4.2.3.	Kariyer Engelleri – Örgütsel Bağlılık İlişkisi	143
3.4.2.3.1	Kariyer Engelleri – Duygusal Bağlılık	143
3.4.2.3.2	Kariyer Engelleri – Devam Bağlılığı	144
3.4.2.3.3	Kariyer Engelleri – Normatif Bağlılık	144
3.4.2.3.4	Kariyer Engelleri – Genel Anlamda Örgütsel Bağlılık	145
	SONUÇ	149
	KAYNAKLAR	158
	EKLER	185

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CEO	Chief Executive Officer (Baş İcra Sorumlusu)
s.	Sayfa
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TL	Türk Lirası
TUİK	Türkiye İstatistik Kurumu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	İşgücü Piyasası	s.4
Şekil 2:	İşgücü Piyasası Hareketleri	s.6
Şekil 3:	G8 Ülkelerinde Yıllık Ortalama Çalışma Saati	s.8
Şekil 4:	Verimlilik artışının GSYİH'ye etkisi	s.10
Şekil 5:	İşletmeye Yönelik İşgücü Arzı	s.11
Şekil 6:	Ekonomiye Yönelik İşgücü Arzı	s.13
Şekil 7:	Ekonomiye Yönelik Kısa Vadeli İşgücü Arzı	s.14
Şekil 8:	İşgücü Arzında Gelir – İkame Etkisi	s.15
Şekil 9:	Reel Ücret Düzeyi ve İşgücü Talebi	s.19
Şekil 10:	Üretim Artışına Bağlı Olarak İşgücü Talebi Artışı	s.20
Şekil 11:	Girdi Maliyetlerindeki Değişikliğin İşgücü Talebine Etkileri	s.21
Şekil 12:	Doğal İşsizlik Oranı	s.25
Şekil 13:	AB, G8 ve D8 Ülkelerinde İşsizlik Oranları	s.30
Şekil 14:	Toplam İstihdam, Kadın İstihdamı ve Erkek İstihdamı	s.40
Şekil 15:	Toplam İstihdam İçerisinde Kadın – Erkek Oranları (%)	s.40
Şekil 16:	İktisadi Faaliyet Gruplarına Göre İstihdam Düzeyleri	s.41
Şekil 17:	Cinsiyetlere Göre Ticaret, Otel ve Lokanta İstihdam Düzeyleri	s.42
Şekil 18:	2008 Yılı Toplam İşsizlik, Kadın İşsizliği ve Erkek İşsizliği	s.43
Şekil 19:	Kariyer Aşamaları	s.47
Şekil 20:	Mentor ve Protege İlişki Süreci	s.60
Şekil 21:	Cinsiyetlere ve Çalışma Yıllarına Göre Yıllık Brüt Kazanç Miktarı	s.82

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:	Türkiye'nin İşgücünün Nüfusa Oranı ve İşgücüne Katılım Oranı	s.7
Tablo 2:	Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlaması Farkları	s.51
Tablo 3:	Levinson'un Bireysel Yaşam Döngüsü ve Kariyer Aşamaları	s.63
Tablo 4:	1950 – 2005 Yılları Arası Dünya ve Türkiye'de Kadın Başına Düşen Çocuk Sayısı	s.73
Tablo 5:	Kariyer Engelleri İfadelerinin Dağılımı	s.112
Tablo 6:	Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Boyutlarına Göre Dağılımı	s.113
Tablo 7:	Çalışmanın Hipotezleri	s.118
Tablo 8:	Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Yaşları	s.119
Tablo 9:	Otel işletmelerindeki kadın çalışanların medeni durumları	s.119
Tablo 10:	Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Ücret Düzeyleri	s.120
Tablo 11:	Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Eğitim Durumları	s.120
Tablo 12:	Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Turizmdeki Çalışma Süresi	s.121
Tablo 13:	Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Kıdem Durumları	s.121
Tablo 14:	Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Çalıştığı Birimler	s.122
Tablo 15:	Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Kadro Durumları	s.122
Tablo 16:	Kadın çalışanların yaşları ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.123
Tablo 17:	Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların yaşlarına bağlı kariyer engelleri	s.124
Tablo 18:	Kadın çalışanların medeni durumları ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.125
Tablo 19:	Kadın çalışanların eğitim düzeyleri ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.125
Tablo 20:	Kadın çalışanların gelir düzeyleri ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.126
Tablo 21:	Kadın çalışanların kadro durumları ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.127
Tablo 22:	Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların kadro durumlarına bağlı kariyer engelleri	s.128
Tablo 23:	Kadın çalışanların turizm sektöründeki çalışma süresi ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.128

Tablo 24:	Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların turizm sektöründe çalışma sürelerine bağlı kariyer engelleri	s.129
Tablo 25:	Kadın çalışanların kıdem durumları ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.130
Tablo 26:	Kadın çalışanların çalıştıkları birim ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.131
Tablo 27:	Kadın çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.132
Tablo 28:	Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların yaşlarına bağlı örgütsel bağlılık düzeyleri	s.133
Tablo 29:	Kadın çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.133
Tablo 30:	Kadın çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.134
Tablo 31:	Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların eğitim durumlarına bağlı örgütsel bağlılık düzeyleri	s.135
Tablo 32:	Kadın çalışanların gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.136
Tablo 33:	Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların gelir düzeylerine bağlı örgütsel bağlılık düzeyleri	s.136
Tablo 34:	Kadın çalışanların kadro durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.137
Tablo 35:	Kadın çalışanların turizm sektöründe çalışma süresi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.138
Tablo 36:	Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların turizm sektöründe çalışma süresine bağlı örgütsel bağlılık düzeyleri	s.139
Tablo 37:	Kadın çalışanların kıdemleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.140
Tablo 38:	Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların kıdem durumlarına bağlı örgütsel bağlılık düzeyleri	s.141
Tablo 39:	Kadın çalışanların çalıştıkları birimler ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri	s.141
Tablo 40:	Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların çalıştıkları birime bağlı örgütsel bağlılık düzeyleri	s.142
Tablo 41:	Kariyer Engelleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki	s.143
Tablo 42:	Model Özeti	s.144
Tablo 43:	Kariyer Engelleri ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki	s.144
Tablo 44:	Kariyer Engelleri ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	s.145

Tablo 45:	Kariyer Engelleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	s.145
Tablo 46:	Model Özeti	s.146
Tablo 47:	Demografik Özellikler – Kariyer Engelleri İlişkisi	s.146
Tablo 48:	Demografik Özellikler – Örgütsel Bağlılık İlişkisi	s.147
Tablo 49:	Kariyer Engelleri – Örgütsel Bağlılık İlişkisi	s.147

GİRİŞ

Kadınların iş hayatında yer alması, 18. yüzyılda Sanayi.Devrimi sonrasında başlamıştır. Devrim sonrasında kadınlar çeşitli sektörlerde istihdam edilmişlerdir. Erkekler ile aynı işlerde çalışan kadınların çalışma koşulları, kadınların lehine, gerek hükümet kararları gerekse kurum politikaları ile düzeltilmeye çalışılmıştır. Ne var ki, toplumsal bir takım farklılıklara rağmen kadınlar, özellikle erkek egemen toplumlarda, ikincil konumda yer almışlardır. Cumhuriyetin ilanından sonrasında sosyal ve ekonomik anlamda verilen haklara rağmen günümüzde kadın çalışanların iş hayatında bir takım sorunlar yaşadığı ve engeller ile karşılaştığı bir gerçektir.

Örgütsel bağlılık kavramı ise, çalışanların işletmeye yönelik sadakat tutumunu açıklamaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanların işletmede çalışmaktan memnun olduklarını, iş tatmininin yüksek, buna karşılık işten ayrılma düşüncelerinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanların sektörde ve/veya işletmede yaşadığı sorunlar ve karşılaştığı engeller, örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmekte, işten ayrılmalarında etkili olabilmektedir.

Ülke içindeki geleneksel ve toplumsal davranışlar ve kadınların eğitim düzeylerinin düşüklüğü, belli sektörlerde dişil ve eril mesleklerin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu anlamda başta konaklama işletmeleri olmak üzere turizm sektörü, tarım sektöründen sonra, kadın istihdamının yoğunlaştığı ikinci sektördür. Ne var ki, bir sektörde istihdamın yaygın olması, somut ve soyut engeller ile birlikte bazı sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Somut engeller hükümet kararları ve kurumsal politikalar ile giderilebilse de, soyut engellerin ortadan kalkması için toplumsal yapı içerisinde kadına bakış açısının değişmesi gerekmektedir.

Çalışmada, kadın istihdamının yoğun olduğu konaklama sektöründe çalışan kadınların kariyer engellerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda birinci bölümünde genel olarak işgücü arzı, işgücü talebi ve istihdam kavramları incelenmiştir. Bu kavramlar sayesinde kadınların iş hayatı içerisinde yer aldığı sektörler ve istihdam oranları kolaylıkla analiz edilebilmektedir.

İkinci bölümde genel olarak kariyer kavramı, kariyer geliştirme ve kariyer sorunlarından bahsedilmiş, daha sonra özellikle kadın çalışanların kariyer engellerine değinilmiştir. Yaşanılan kariyer engellerinin yarattığı maddi ve manevi sonuçlar da ayrıntılı şekilde belirtilmiştir. Bu bölümde ayrıca örgütsel bağlılık kavramı açıklanmaya çalışılmış, örgütsel bağlılığı etkileyen etkenler ve yaklaşımlar tanımlanmış, örgütsel bağlılığın hem çalışan hem de işletme için yarattığı sonuçlar açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü olan uygulama bölümünde ise Kuşadası'nda bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınların karşılaştığı kariyer engellerinin, örgütsel bağlılıklarına etkisinin olup olmadığı, var ise, bu engellerin etkileme derecesi ölçülmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞGÜCÜ ARZI – İŞGÜCÜ TALEBİ – İSTİHDAM KAVRAMLARI

Gelişen ve değişen eğilimler ile birlikte küreselleşme, günümüz dünya ekonomisini yakından etkilemektedir. Bu değişim başta işgücü olmak üzere üretim faktörlerinde farklılaşmayı beraberinde getirmiştir. Nitekim üretim faktörlerinden birinde meydana gelen değişiklik karşısında, diğer faktörler de etkilenmiş ve değişmişlerdir. Bu bağlamda sermayenin serbest dolaşımı işgücü ve girişimcinin de serbest dolaşımını sağlamıştır.

Küreselleşme ile birlikte işgücü piyasasında önceden fazla yer bulamayan kadınların iş hayatına girmişlerdir. İşgücü piyasasından çıkan kadınlar çeşitli nedenlerle tekrar girenler ile birlikte bu piyasada farklılaşmalara neden olmuştur. Ülkelerin işgücü arzı kapsamında aktif çalışma nüfusu, çalışma süreleri ve verimlilikleri; işgücü talebinde ise başta ücretler değişmiştir. İşgücünde meydana gelen bu değişimler kimi ülkelerde yüksek istihdam sağlarken, kimi ülkelerde yüksek işsizliğe neden olmuştur. Bu noktada, işgücü piyasasını düzenlemeye sahip en büyük güç olan devlet'in ülkede başta işgücü olmak üzere çıkarlarını maksimize etmesi gerekmektedir.

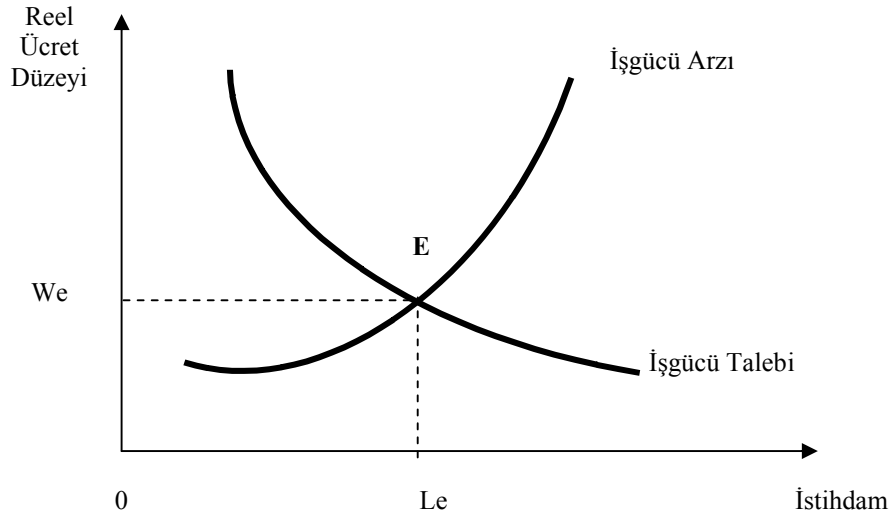
1.1. İşgücü Kavramı

İşgücü kavramı, ülkede çalışanlar ile iş arayanların toplamına eşit olan bir kavramdır. Bir başka ifade ile işgücü, ekonomide nüfusun üretici konumunda bulunabilecek bölümüdür. İşgücü ekonomide arz edilen insan sayısı veya çalışma saatleri yönünden ifade edilebilmektedir¹.

İşgücü piyasası ise, neo – klasik iktisatçılara göre işgücü arzı ve talebinin eşitlendiği noktadır. Bu noktada reel ücret düzeyi denge noktasını oluşturmaktadır. Reel ücret düzeyi ile istihdam arasındaki ilişki Şekil 1’de incelenebilir.

¹ Cafer Unay, **Makro Ekonomi**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:137 Vipaş A. Ş. Yayın No: 13, Yenilenmiş 8. Baskı, Bursa, 2001, s. 342.

Şekil 1: İşgücü Piyasası



Kaynak: Ertan Oktay, Makro İktisat: Teori ve Politika, 1992, s. 169.

Şekil 1’de işgücü arzı ve işgücü talebi E noktasında dengededir. Bu noktada We ücret düzeyinde, Le kadar istihdam söz konusudur. E denge noktasında ücret ve fiyatlar, işgücü arzının çıktısı üzerindeki değeri ile boş zamanın değeri arasındaki değişimi yansıtmaktadır. Bu anlamda, çalışmayan kişiler piyasada söz konusu ücret düzeyinde çalışmamayı tercih etmişlerdir. Bu bağlamda her zaman için tam istihdam söz konusu olacaktır. Bu durum neo – klasiklerin tam istihdam düzeyi ile de örtüşmektedir².

Bu kapsamda, işgücü piyasasının iki bileşeni olarak işgücü arzı ve işgücü talebinin yapısının incelenmesi gerekmektedir.

² Karl E. Case ve Ray C. Fair, **Principles of Economics**, 6th Edition, Prentice Hall, 2003, s. 569.

1.1.1. İşgücü Arzı

Oktay (1992) işgücü arzını “belirli bir ücret düzeyinde ve çalışma koşullarında çalışmak isteyen işgücü miktarı” olarak tanımlamaktadır³. Türkbal (2000) işgücü arzını “belirli bir yaştan yukarı olup da işi olanlar, çalışabilir olup iş arayanlar ile vatani görevlerini yapanların sayılarının toplamı” olarak tanımlamaktadır⁴. Ancak işgücü arzı sadece bunlardan oluşmamakta, farklı bileşenleri de içermektedir.

1.1.1.1. İşgücü Arzı Bileşenleri

İşgücü arzını belirleyen temel bileşenler aktif işgücü nüfusu, çalışma süreleri ve verimliliğidir⁵. Bu kavramlar aşağıda kısaca incelenmiştir.

1.1.1.1.1. Aktif İşgücü Nüfusu

İşgücü arzı, ülke nüfusunda 16 yaş ve üzerindeki kapsamasına rağmen, bu grupta yer alan herkesin işgücüne dahil olması mümkün değildir. Buna göre işsiz veya istihdamda bulunmayan kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus, aktif işgücü nüfusu dışındadır. Bu grup kendi arasında alt gruplara ayrılmaktadır. İş arayıp son üç ayda iş arama kanalını kullanmayanlar, iş aramayıp işbaşı yapmaya hazır olanlar bu iki alt grubu oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) emekli, öğrenci, ev kadını, irad sahibi dışında kalan özür, yaşlılık ve benzeri nedenlerden dolayı referans tarihinde işte çalışmayan, iş aramayan iş başı yapmaya hazır olmayan 12 ve daha yukarı yaşta kişiler işgücüne dahil etmemektedir⁶. Leiter (1968) ise işgücü tanımına yukarıda belirtilenlerin yanı sıra, ülkede bulunan yabancı çalışanları da eklemiştir⁷. Bir ülkede genel olarak işgücünün toplam nüfusa oranı %30 – %60

³ Ertan Oktay, **Makro İktisat: Teori ve Politika**, Gazi Üniversitesi Yayınları, No: 177, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 56 1992, s. 169.

⁴ Aydın Türkbal, **İktisada Giriş**, Aktif Yayın Dağıtım, Erzurum, 2000, s. 342.

⁵ Gordon F. Bloom ve Herbert R. Northrup, **Economics of Labor Relations**, Richard D. Irwin Inc, ABD, 1958, s. 266.

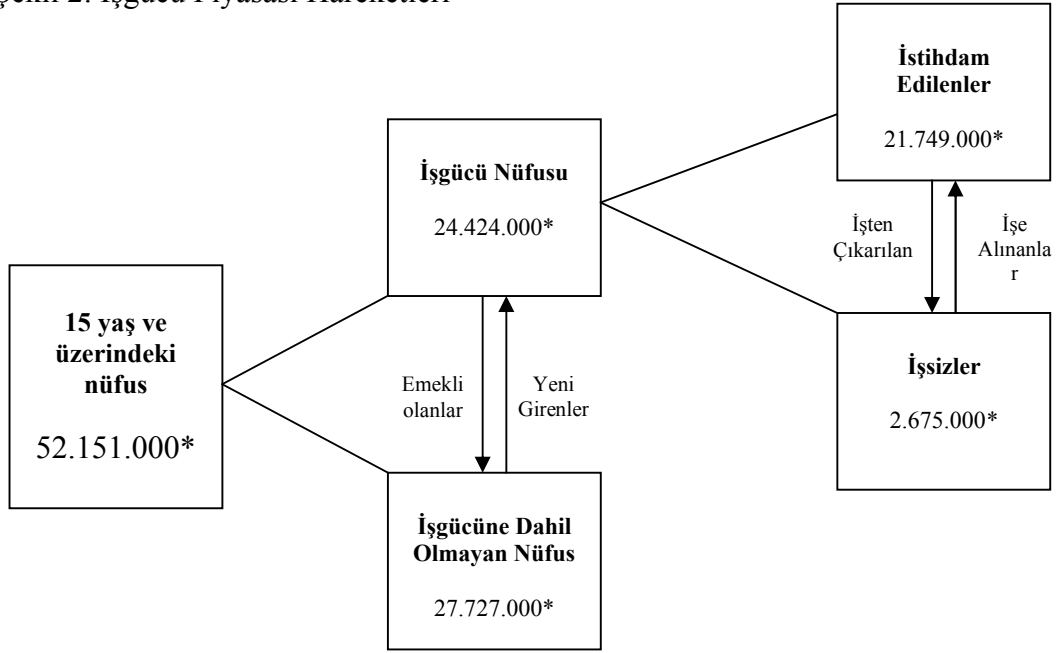
⁶ http://www.tuik.gov.tr/MetaVeri.do?tb_id=25&ust_id=8 Erişim: 20.03.2009

⁷ Robert D. Leiter, **Modern Economics**, Barnes & Noble Inc, ABD, 1968, s. 225.

arasındadır. Ancak işgücüne katılmayı etkileyen diğer etkenler de göz önünde tutulduğunda, bu oran farklılık gösterebilmektedir⁸.

İşgücü piyasası içerisindeki değişimleri ve hareketi Şekil 2’de görmek mümkündür.

Şekil 2: İşgücü Piyasası Hareketleri



Kaynak: Ronald G. Ehrenberg ve Robert S. Smith. **Modern Labor Economics, Theory and Public Policy**, s. 26.

*: TÜİK Haber Bülteni, 2007 Ocak Dönemi Sonuçları

Türkiye'nin işgücünün nüfusa oranı ve işgücüne katılım oranı Tablo 1’de incelenebilir.

⁸ Unay, s. 342.

Tablo 1: Türkiye'nin İşgücünün Nüfusa Oranı ve İşgücüne Katılım Oranı

Sayım Yılı	Toplam Nüfus*	İşgücü Miktarı**	İşgücüne Katılım Oranı (%)**
1980	44.736.957	19.212.193	62,9
1985	50.664.458	21.579.996	61,1
1990	56.473.035	24.726.601	60,6
2000	67.803.927	28.544.359	55,2

Kaynak: *: <http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?metod=IlgiliGosterge&id=3609>,

Erişim tarihi: 20.01.2008

***: <http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?metod=IlgiliGosterge&id=3609>,

Erişim tarihi: 20.01.2008

Türkiye'deki son dört nüfus sayımında nüfus artışının ortalama %21,38 olduğu göz önüne alındığında, işgücü miktarının da artması olağandır. Ancak işgücüne katılım oranı, işgücü miktarı ile doğru orantılı değildir. İşgücüne katılım oranı nüfusun ve işgücü miktarının artmasına rağmen, sürekli ve düzenli olarak ortalama (1990 – 2000 yılları haricinde) %1 azalma göstermiştir. Bunun nedenleri arasında eğitim süresinin uzaması, yaşanan krizler sonrasında artan işsizlik oranları içerisinde kadınların iş bulmaktan vazgeçmesi, erken emeklilik, kayıt dışı ve informal sektörün⁹ varlığı sayılabilir.

1.1.1.1.2. Kişi Başı Çalışma Süresi

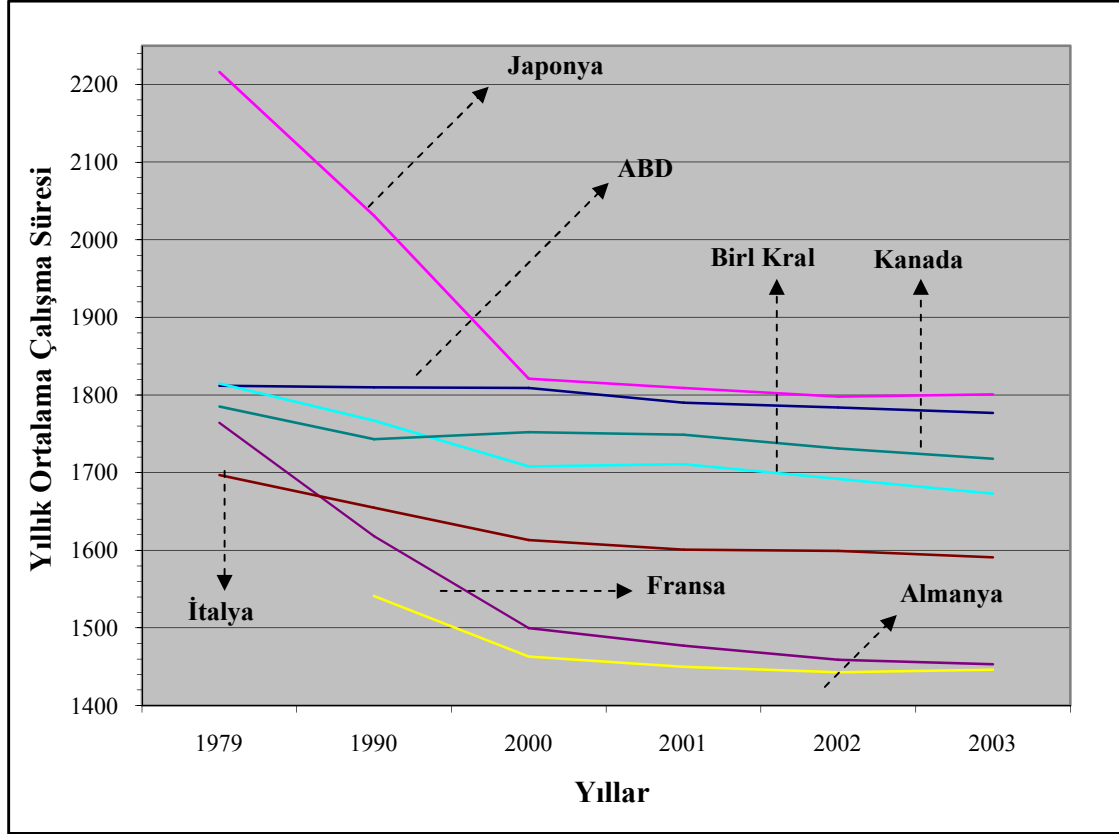
İşgücü arzını belirleyen bir diğer etken de kişi başı çalışma süresidir. Çalışma saatlerinin kısaltılması, işgücü arzının azalmasına neden olmaktadır. Nitekim sendikalar da çalışma saatlerinin kısaltılmasını sağlayarak, arz eğrisinin sola kaydırarak saat ücretini arttırmayı hedeflemektedirler¹⁰. Çalışma süresinin azaltılması aynı zamanda dinlenmeye ayrılan zamanı da arttırmaktadır. Örneğin Fransa'da Haziran

⁹ İnfomal sektör kelimesi ilk defa Uluslar arası Çalışma Örgütü tarafından 1972 yılında Kenya çalışmalarında kullanılmıştır. Kavram, şirketleşmemiş, tüzel bir kişiliği olmayan ve ekonomik faaliyetlere ilişkin gelir – gider kaydı tutmayan, bir veya daha fazla hanehalkı üyesi tarafından işletilen ve bu anlamda hanehalkı düzeyindeki işletmelerdir. Bu işletmelerde çalışan kişiler, informal sektör istihdamını oluşturmaktadır. (www.die.gov.tr, Erişim: 17.03.2009)

¹⁰ Melville J. Ulmer, **Economics, Theory and Practice**, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, ABD, 1959, s. 547.

2002'den geçerli olmak üzere haftalık çalışma saatleri 39 saatten 35 saate indirilmiş, bunun karşılığında saatlik çalışma ücretleri 1.8% arttırılmıştır¹¹. G8 ülkelerinin yıllık çalışma saatleri Şekil 3'te incelenebilir.

Şekil 3: G8 Ülkelerinde Yıllık Ortalama Çalışma Saati



Kaynak: OECD Employment Outlook, 2004.

* Şekilde G8 ülkeleri arasında yer alan Rusya Federasyonu, veri eksikliği nedeni ile yer almamaktadır.

Şekilde de görüldüğü üzere, çalışma sürelerinde çoğunlukla azalma trendi görülmektedir. Diğer G8 ülkelerinden ayrı olarak, Japonya'daki yıllık ortalama çalışma saatlerinde oldukça büyük bir düşüş yaşanmıştır. Artan küresel rekabet ve Japonya'daki ekonomik durgunluk Japonya'daki çalışma sistemini olumsuz etkilemiş, şirketler eleman çıkarma, küçülme ve bir çok yardımcı fonksiyonlarını

¹¹ <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/07/feature/fr0207105f.html> Erişim tarihi: 07.08.2007.

taşeron firmalara verme uygulamalarına gitmek durumunda kalmışlardır¹². Bu da çalışma saatlerinin ve dolayısıyla da işgücü arzının azalmasında etkili olmuştur.

1.1.1.1.3. Verimlilik

Üretilen çıktı ile çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki olarak tanımlanan verimlilik¹³, işgücü arzının önemli bileşenlerinden biridir. İşgücü verimliliği ise, çıktının iş saatine oranıdır ve toplam faktör verimlilik artışı veya sermaye – işgücü oranının artması ile artmaktadır¹⁴.

Ücret ve istihdam düzeyi arasında bir ilişki ortaya çıkmasında, azalan verim yasası etkilidir. Ancak işgücü talep eğrisinin aşağı doğru olması, ücret ve istihdamın birlikte artmayacağı anlamına gelmemektedir. İşgücü verimliliğinin artması sonucunda, işgücünün işten çıkarılmalarına gerek kalmadan ücretlerin artması veya ücretlerin azaltılmadan aynı istihdam korunması söz konusudur¹⁵.

Verimlilik makro boyutta kişi başına düşen GSYİH'yı olumlu şekilde etkilemekte ancak bu etkilemenin nedeni açıklanmış değildir. Artan faktör verimliliği (sermaye, kaynak veya işgücü) daha düşük maliyetler ile yaratılan katma değerlerin artmasını sağlamakta, artan bu katma değerlerin ise çalışanlara daha yüksek ücret olarak geri dönmesinde etkili olmaktadır¹⁶. Çalışanların ücretlerinin artması, harcanabilir gelirlerinde artışa neden olacaktır. Artan harcanabilir gelir ise tüketici ve çalışanlar için ürünlere yönelik talebi, işletme sahipleri için ise yatırımların artması anlamına gelmektedir. Bu da diğer sektörlerde arz ihtiyacı/artışına neden olacaktır. Sonuçta, artan arz GHYİH'da ve istihdamda artış yaratacaktır. İşgücü verimliliğinin GSYİH'ya etkisi Şekil 4'te açıkça görülmektedir.

¹² <http://www.hmtokyo.jp/sosyalguvenlik.htm>, Erişim tarihi: 07.08.2007

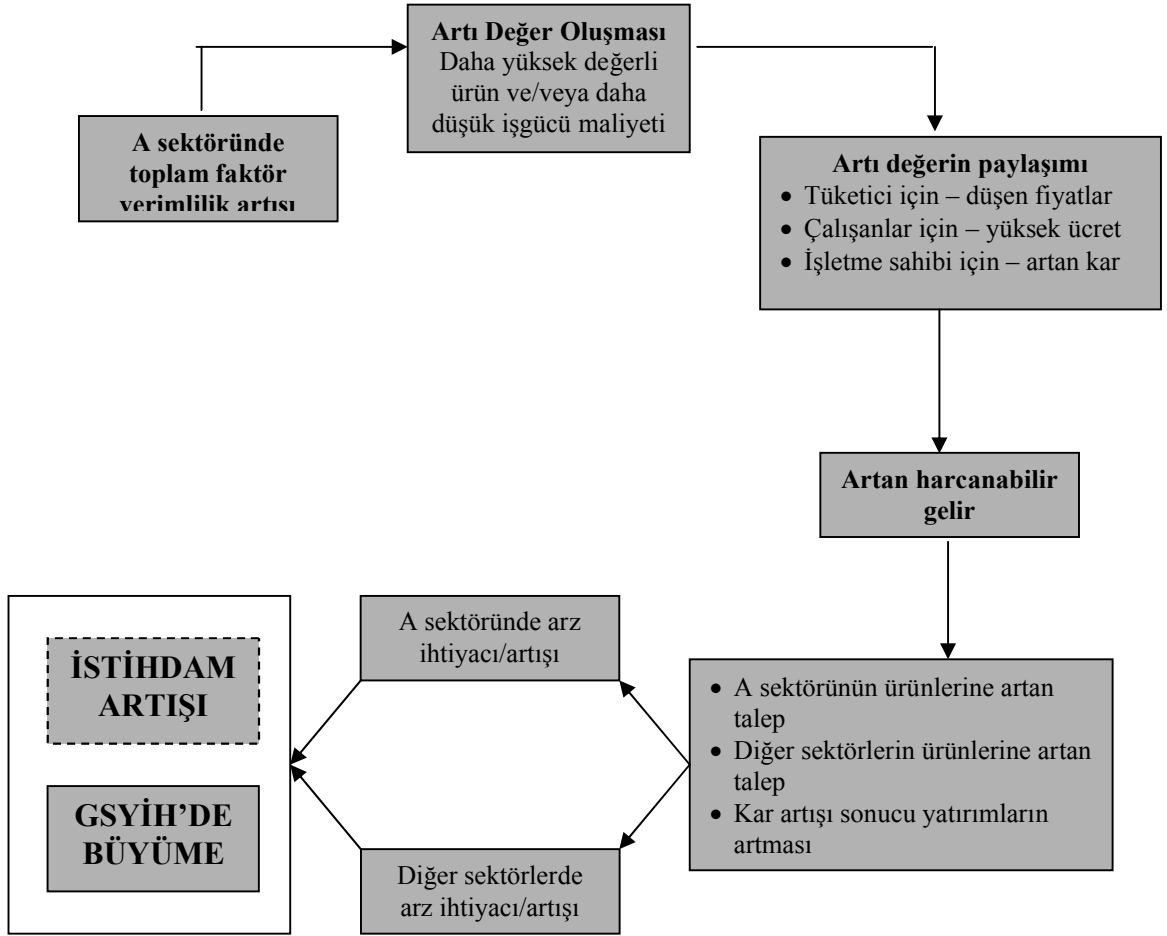
¹³ Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizi**, Geliştirilmiş – Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001, s. 40.

¹⁴ Anne Sibert, **Labour Productivity Growth in the European Union**, Brief Paper for the Committee on Economic and Monetary Affairs. Erişim 10.08.2007.

¹⁵ Bradley R. Schiller, **Essentials of Economics**, 4th Edition, McGraw Hill, ABD, 2002, s. 190 – 191.

¹⁶ http://www.ampd.org/organizasyonlar/McKinsey_Raporu.pdf, Erişim tarihi: 10.08.2007.

Şekil 4: Verimlilik artışının GSYİH'ye etkisi



Kaynak: http://www.ampd.org/organizasyonlar/McKinsey_Raporu.pdf

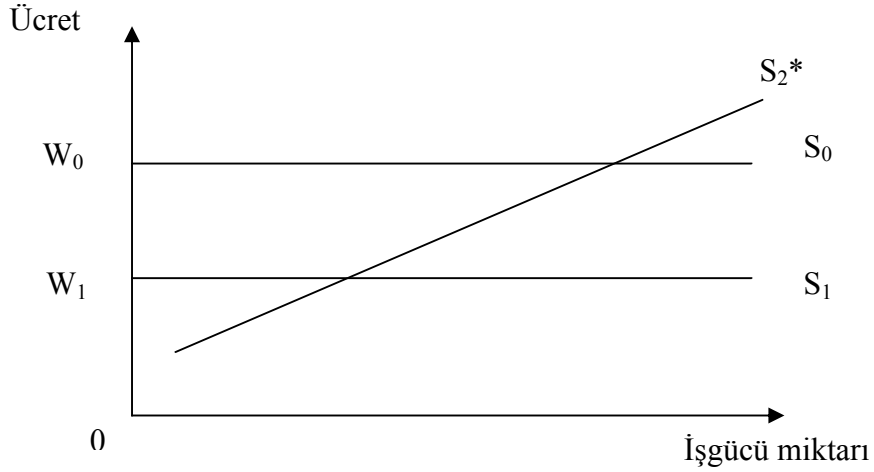
1.1.1.2. İşgücü Arzının Türleri

İşgücü arzı çok boyutludur. İlk olarak bireylerin çalışmak istedikleri işletme; ikinci olarak bireylerin çalışmak istedikleri sektör; üçüncü olarak ekonominin toplam işgücü arzı durumu ve son olarak da bireylerin çalışma kararlarını gerek çalışma isteği gerekse çalışma süresi olarak incelenmektedir¹⁷.

¹⁷ J. E. King, **Labor Economics**, Macmillan Studies in Economics, İngiltere, 1972, s. 24.

İşletmeye yönelik işgücü arzı, firmanın büyüklüğüne, işlemlerin karmaşıklığına ve ürünlerin farklılığı ile kuruluş yerine bağlı olarak büyük veya küçük, karmaşık veya nispeten homojen olabilir¹⁸. İşletmeye yönelik işgücü arzında temel ve önemli olan etken, ücrettir. Genellikle işletmeler, piyasada aynı iş için ödenen genel ücret düzeyinin altında veya üzerinde ücret ödemeyi kabul etmemektedirler. Geçerli ücret düzeyinin altında ücret veren işletmelerin, işgücünü çekmesi mümkün olmayacağı gibi; ücret düzeyinin üzerinde ücreti de işletmelerin vermesi söz konusu olmayacaktır¹⁹. Bu durumda işletmeye yönelik işgücü arzı Şekil 5'teki gibi olacaktır.

Şekil 5: İşletmeye Yönelik İşgücü Arzı



Kaynak: Ehrenberg ve Smith, s. 41.

* Carter ve Marshall, 1972, s. 214.

Şekilden de anlaşılacağı üzere, tam rekabet piyasasında diğer işletmelerin de ödediği ücret düzeyinin W₀ olması durumunda, işgücü arzı da S₀ düzeyinde olacaktır. Ücretlerin düşerek W₁ düzeyine gerilemesi sonucunda ise işgücü arzı S₁ olacaktır²⁰. Yatay şekildeki işgücü arz eğrisi bir çok işletme için geçerlidir. Ancak, yukarı eğimli bir eğri ile yatay kısa dönem marjinal maliyet eğrisinin birleştirilmesi oldukça

¹⁸ Bloom ve Northrup, s. 265.

¹⁹ Ehrenberg ve Smith, s. 41.

²⁰ Ehrenberg ve Smith, ss. 41 – 42.

zordur²¹. Eksik rekabet piyasasında ise işgücü arz eğrisi S_2 olacaktır. Yukarı eğimli işgücü arz eğrisi, işgücündeki bir artışın ancak farklı sektörlerdeki çalışanların işletmeye çekilmesi veya istihdam standartları ile elde edilebileceğini göstermektedir²².

Sektöre yönelik işgücü arzı, firmaya yönelik olan işgücü arzından daha fazla nitelikli işgücü gerektirecektir. Bununla birlikte, ülkenin farklı bölgelerinde aynı ürünü üreten firmalar farklı üretim yöntemlerini kullanmaktadırlar. Ancak sektör, nispeten az bulunur, nitelikli işgücüne gereksinim duyuyor ise, bu durumda bu sektöre yönelik işgücü arzı oldukça sınırlı ve arz esnekliği de oldukça düşük olabilir²³. Bu noktada kısa vadede özellikle işletmede istihdam edilen çalışanların ücretlerinin artırılması söz konusu olacaktır. Uzun vadede ise sektöre yönelik işgücü arz eğrisi daha eğimli olabilmektedir. Söz konusu sektöre yönelik işgücü arzı ücret yüksekliğinden dolayı artacağından, ücretler düşecektir. Zira uzun vadede sektörün işgücü arzını arttırmak için, sürekli olarak yüksek ücret ödemesi mümkün değildir²⁴.

Bölgeye yönelik işgücü arzı, belli bir bölgede bulunan çeşitli sektörlerde istihdam edilen tüm çalışanları kapsamaktadır. Bölgedeki istihdam oldukça uzmanlaşmış değil ise, işgücü arzı bir sektöre veya firmaya yönelik işgücü arzından daha fazla çeşit ve sınıf çalışanlarını kapsamaktadır²⁵. Yeni çalışanların bulunabilirliği, diğer bölgelerden çalışanlara ve şu anda istihdamda yer almayan kişilerin istihdamda katılması ile mümkün olacaktır²⁶. Ayrıca bölgenin ülke içindeki yeri ve yapısı da etkili olabilecektir²⁷.

Ekonominin bütününe yönelik işgücü arzı, ülkenin bütün bölgelerindeki, bütün sektörlerindeki çalışanları kapsamaktadır. Göç durumu kısa vadede önemli

²¹ King, s. 34.

²² Allan M. Carter ve F. Ray Marshall, **Labor Economics, Wages, Employment and Trade Unionism**, Richard D. Irwin Inc., ABD, 1972, s. 214.

²³ Bloom ve Northrup, s. 265, 274.

²⁴ David Begg, Stanley Fischer ve Rudiger Dornbusek, **Economics**, 4th Edition, McGraw Hill Book Comp., ABD, 1994, s. 186.

²⁵ Bloom ve Northrup, s. 266.

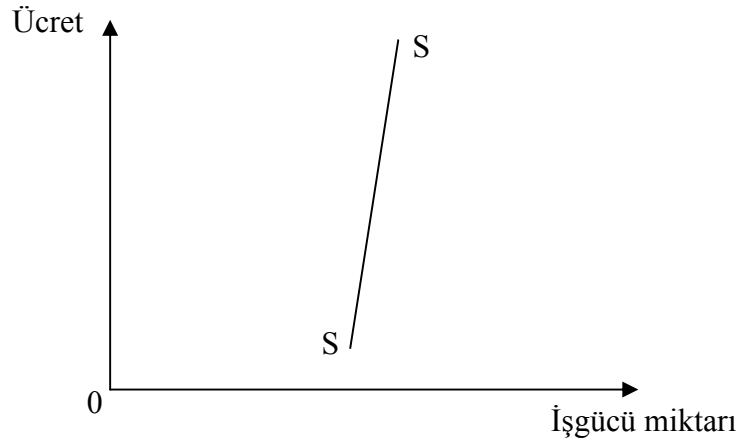
²⁶ Carter ve Marshall, s. 215.

²⁷ Bloom ve Northrup, s. 275.

olmadığı için kısa dönemde ek istihdam ancak işgücünde bulunmayanların katılımının sağlanması ile mümkün olmaktadır²⁸.

Ekonomiye yönelik işgücü arzı kısa vadeli ve uzun vadeli olmak üzere iki ayrı boyutu ile ele alınabilir. Kısa vadeli işgücü arzı, belli bir ücret düzeyinin üzerinde inelastik olacaktır. Bir başka deyişle, ücretlerdeki artış, işgücü arzını arttırmayacaktır. Bu noktada, ekonomiye yönelik işgücü arz eğrisi Şekil 6'daki gibi olacaktır.

Şekil 6: Ekonomiye Yönelik İşgücü Arzı



Kaynak: Sharp, Register ve Grimes, s. 74.

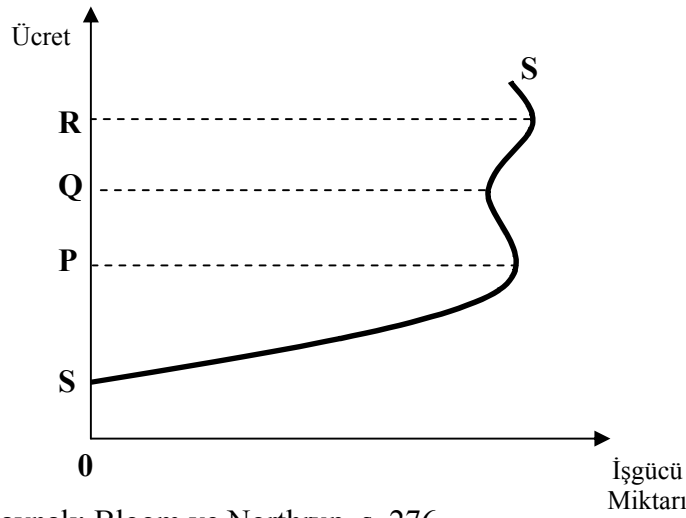
İşgücü arzı ancak işgücüne dahil olmayanların da katılımıyla artırılabilir. Ancak yine de bu katılımın yüksek olması beklenemez. Ekonomiye yönelik işgücü arzı artışı, işgücü nüfusundaki ve işgücüne dâhil olmayan belli grupların katılımlarının sağlanması ile mümkündür²⁹.

Ekonomiye yönelik kısa vadeli işgücü arzı Şekil 7 ile açıklanabilir.

²⁸ Bloom ve Northrup, s. 266.

²⁹ Bloom ve Northrup, s. 276.

Şekil 7: Ekonomiye Yönelik Kısa Vadeli İşgücü Arzı



Kaynak: Bloom ve Northrup, s. 276.

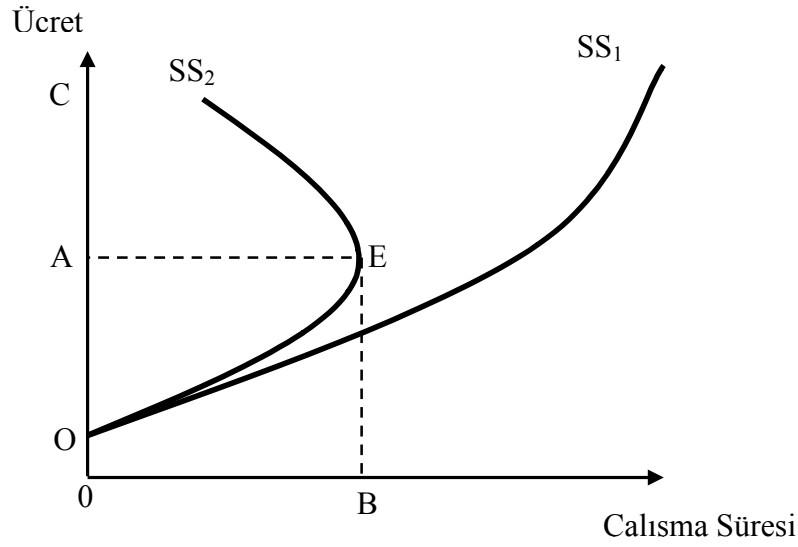
OP ücret düzeyi çalışanların geçim ücretidir ve bu düzeyin altında işçilerin OP miktarı kadar belli bir süre veya belli miktarda çalışması mümkün değildir. OP noktasında ve çok az üzerinde gelir nispeten düşüktür ve bu noktada iş hayatına ailenin diğer üyeleri de katılmaktadır. Ücret daha tatminkâr bir düzeye çıktığında kadınlar ve çocuklar iş hayatından çekilmektedir. Bu nedenle OQ ücret düzeyinde çocukların okula gitmesi ve kadının iş hayatından çekilmesi, işgücü miktarının azalmasına neden olacaktır. Ücret düzeyi OQ'dan daha yukarı çıktığında yine çocuk ve kadınlar iş hayatına girmektedir. Ancak OR'nin üzerindeki ücretler için yine işgücü arzında azalma meydana gelecektir³⁰.

Ne var ki bu durum sonsuza kadar bu şekilde devam etmemektedir. Bu noktada bireysel işgücü arzında yer alan gelir – ikame etkisi ortaya çıkmaktadır³¹. Bu da Şekil 8'de görülebilir.

³⁰ Bloom ve Northrup, ss. 276 – 277.

³¹ Stephen L. Slavin, **Introduction to Economics**, 2nd Edition, Irwin Pub., ABD, 1991, s. 581.

Şekil 8: İşgücü Arzında Gelir – İkame Etkisi



Kaynak: Begg, Fischer ve Dornbusek, s. 182.

Gelir – ikame etkisi grafiğinde OA ücret aralığında İkame Etkisi, AC ücret aralığında ise Gelir Etkisi ortaya çıkmaktadır. AO kadar bir ücret karşılığında kişi çalışmamaktansa, çalışma süresini arttırmaktadır. Bu durum A çalışma düzeyinde B çalışma süresine kadar devam etmektedir. Ancak ücret düzeyi A'yı geçse bile, kişinin çalışma süresinde azalma ortaya çıkmaktadır. Bu kişiler, kendine zaman ayırmayı tercih edecektir. Bu da işgücü arzının azalmasında etkili olacaktır³². Diğer bir ifade ile her bireyin işgücü arzında ilişkin kararı, dinlenmeden ve çalışmadan elde edilebilecek yararın maksimizasyonu ile ilgilidir³³.

İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve diğer birçok Batı ülkelerinde yapılan çalışmalar sonucunda erkeklerde gelir – ikame etkisi arasında belirgin bir fark bulunmamıştır. Ücret düzeylerindeki farklılığa karşın, çalışma saatlerinde bir değişiklik görülmemiştir. Erkekler için çalışma saatlerine yönelik arz eğrisi oldukça diktir. Şekil 8'de de görülebileceği üzere, erkekler E denge noktasında bulunmaktadırlar. Kadınlar için ise ikame etkisi, gelir etkisinden daha baskındır. Bu

³² Slavin, s. 581.

³³ Oktay, s. 169.

noktada arz eğrisi yukarı eğimli olacaktır. Bir başka ifade ile yüksek reel ücret, kadınların daha uzun süre çalışmalarına neden olacaktır³⁴.

Uzun vadeli işgücü arzı, kısa vadeli işgücü arzının bileşenlerinden etkilendiği gibi, ayrıca ülkenin nüfus artışından da etkilenmektedir. Nüfus artışı ise doğum, ölüm, içe göç ve dışa göç gibi etkenlerden etkilenmektedir. Uzun vadeli işgücü arzı konusunda klasik iktisatçılar Ricardo'nun ortaya koyduğu Asgari Geçim Teorisi'ni savunmuşlardır³⁵. Ne var ki uzun vadede nüfusun ve işgücü arz eğrisinin değişeceği gerçeğine karşılık, bu eğrinin şeklinin ne olacağı belli değildir. Kaldı ki bu düşünce günümüzde bu düşünce artık geçerli değildir. Nitekim Hindistan ve Çin gibi ülkeler haricinde Batılı ülkelerde ücret artışı nedeniyle nüfus artışı söz konusu olmamaktadır. Büyük ekonomilerde ücret ve nüfus arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek oldukça güçtür³⁶.

İşgücü arzı bir takım etkenler nedeniyle farklılık göstermektedir. Bazı etkenler, işgücü arzındaki diğer bileşenleri etkilemeden etki göstermektedir. Bu nedenle işgücü arzının çeşitli nedenleri ile farklılığa neden olan işgücü arzı bileşenlerinin ayrılması gerekmektedir.

İşgücü arzındaki çeşitliliğin nedenleri ise ücret, aile geliri, çalışma isteği, çalışanın fiziki durumu, işyerinin fiziki durumu ve benzeri etkenleri kapsamaktadır. Örneğin, aile gelirlerindeki artış işgücü arzındaki tüm üç bileşeni de etkileyebilir³⁷.

1.1.1.3. İşgücü Arz Esnekliğini Etkileyen Etkenler

İşgücü arz esnekliğini etkileyen etkenler işgücüne katılım ve işgücünün hareket serbestisidir. Bu etkenler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

³⁴ Begg ve diğerleri, s. 183.

³⁵ Bloom ve Northrup, s. 280.

³⁶ Alfred W. Stonier ve Douglas C. Hague, **A Textbook of Economic Theory**, Longmans, İngiltere, 1961, s. 271 – 272.

³⁷ Bloom ve Northrup, s. 266.

İşgücüne katılım, işgücü arz bileşenleri arasında yer alan aktif işgücü nüfusu bölümünde açıklanmıştır.

İşgücünün hareket serbestliği, işgücünün bir işten diğer bir işe geçişi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda hareket serbestliği sırası ile şirketlerin, sektörün, mesleğin ve coğrafi bölgenin değiştirilmesini kapsayabilmektedir. En yaygın olanı ise çalışılan şirketin değiştirilmesidir. Ancak işgücünün hareket serbestliği, makro açıdan incelendiğinde bir bütün olarak ekonomideki istihdam düzeyine göre, mikro düzeyde ise kıdem, iş pazarının bilinmemesi, kişisel atalet ve işveren kaynaklı engellerden etkilenmektedir³⁸.

İşgörenin işletmede çalışma süresinin artması ile birlikte işten ayrılma davranışında azalmalar görülmektedir. Nitekim işletmeden ayrılmalar ilk altı aylık dönemde en yoğun şekilde yaşanmaktadır³⁹.

İş pazarı hakkında çoğunlukla işgücünün fazla bilgisi yoktur. İşçinin yaptığı iş karşılığında genel iş pazarında diğer işletmelerde ne kadar ücret ödendiğini belirten merkezi bir birim bulunmamaktadır. Bu bağlamda, aynı iş için daha yüksek ücret veren bir işletme, ücret hakkında bilgisi olmayan işgücünü kendine kolaylıkla çekebilmektedir⁴⁰.

Kişisel atalet ise işgücü arz esnekliğini etkileyen diğer bir etkidir. Gideceği yeni işletmede veya coğrafi bölgede, bilinmezlik duygusu ve iş/bölge değiştirmenin maliyeti genellikle olumsuz etkilere sahiptir. Alışkanlıklar veya tanıdıklar ile bağların koparılması, yeni bir ortama ve işe alışılması gerekliliği, işgücünün mevcut işinde kalmasında etkili olabilmektedir.

³⁸ Arthur D. Butler, **Labor Economics and Institutions**, The Macmillan Company, 1961, s. 328 – 333.

³⁸ Leiter, s. 224.

³⁹ William. B. Werther ve Keith Davis, **Human Resource and Personal Management**, 3rd Edition, McGraw Hill Book Company, ABD, 1989, s. 216.

⁴⁰ Butler, ss. 328 – 333.

⁴⁰ Leiter, s. 224.

Son olarak, işverenden kaynaklanan nedenler arasında işverenin sunduğu emeklilik planları başta gelmektedir. İşletmedeki emeklilik planları, işgücünün arz esnekliğini azaltmaktadır. Ayrıca, işletmelerde etkin işgücü politikalarının uygulanması da arz esnekliğini daha katı hale getirmektedir⁴¹.

1.1.2. İşgücü Talebi

İşgücü talebi, ekonomi veya işletmenin üretimde kullanmak istediği işgücü miktarıdır. Klasik modelde işgücü talebi üretilmiş olan mal ve hizmetlere yönelik talebe dayanmaktadır. Bu nedenle türetilmiş bir taleptir⁴².

1.1.2.1. İşgücü Talebini Etkileyen Etkenler

İşgücü talebini etkileyen bir takım etkenler vardır. Bunlar ücretler genel düzeyi, üretilen ürün veya hizmete yönelik talep, sermaye miktarı olarak sıralanabilir.

1.1.2.1.1. Ücretler Genel Düzeyi

İşgücü talebi, işgücü talebi ile reel ücret düzeyi⁴³ arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Reel ücret düzeyi, satılması gereken çıktı miktarı ile ilgili olduğundan, işgücü talebini etkilemektedir⁴⁴. Marjinal gelir – üretim eğrisi olan talep eğrisi⁴⁵ Şekil 9’da incelenebilir.

⁴¹ Butler, ss. 328 – 333.

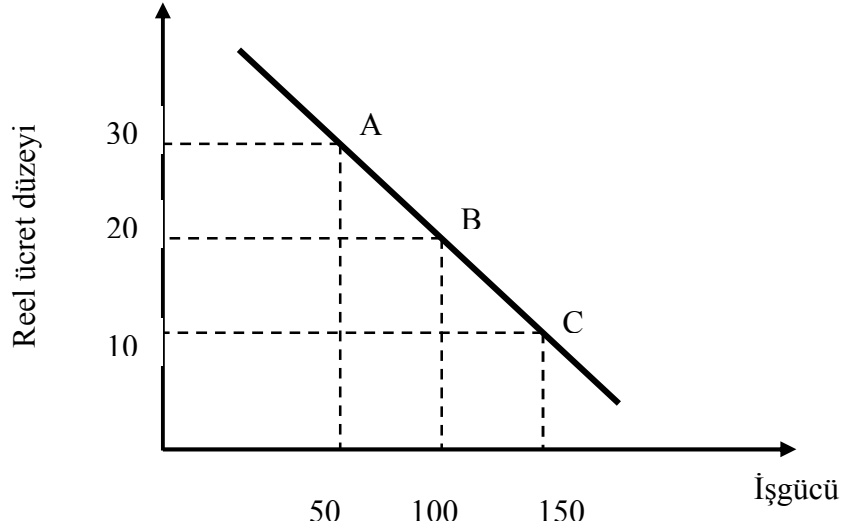
⁴² Leiter, s. 224.

⁴³ Reel ücret düzeyi, işçinin nominal ücretiyle satın alabileceği mal ve hizmet miktarıdır. (Dinler, s.238.)

⁴⁴ Michael Parkin, **Macro Economics**, 6th Edition, Addison Wesley, ABD, 2003, s. 161.

⁴⁵ Paul R. Gregory ve Roy J. Ruffin, **Basic Economics**, Harper Collins Publishers, ABD, 1989, s. 602.

Şekil 9: Reel Ücret Düzeyi ve İşgücü Talebi



Kaynak: Parkin, s. 161.

Reel ücret düzeyinde meydana gelen azalma, istihdam edilen işgücü miktarını da arttırmaktadır. Şekil 9'daki örnekte olduğu gibi, A noktasında 30 olan reel ücret düzeyinde 50 işgücü istihdam edilirken, ücretlerdeki azalma sonucunda işgücü miktarı artmış ve B noktasında kesişmiştir. Daha da azalan ücret düzeyi C noktasındaki işgücü miktarını göstermektedir.

İşletmelerin temel amacının kar maksimizasyonu olduğu bilinmektedir. Bu noktadan hareketle, marjinal gelir ile marjinal maliyet birbirine eşit olduğu noktada, işletme denge üretim noktasını bulmaktadır. Buna göre, yaratılan marjinal ürün veya hizmetin değeri ile marjinal emeğin maliyeti (ücreti) eşitlenmesi denge noktasını göstermektedir. Nitekim üretim miktarının emek miktarına bölünmesiyle elde edilen fiziki verimlilik, azalan verimler kanununa göre düştüğünden üretime daha fazla işgücü kullanılmak istenmesi durumunda reel ücret düzeyinin düşmesi gerekmektedir⁴⁶.

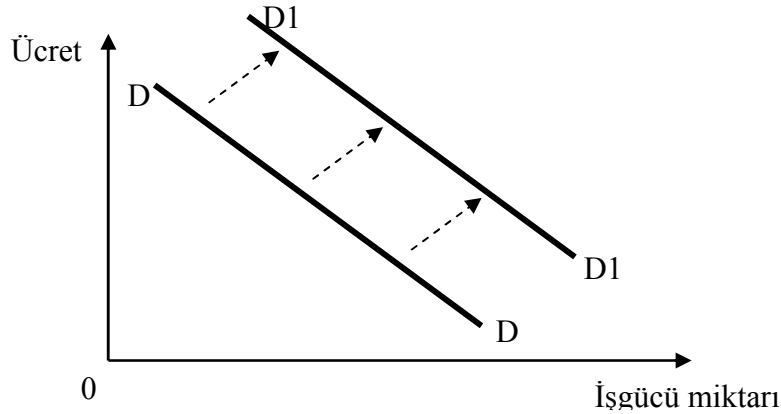
⁴⁶ Unay, s. 358.

Belli bir pazarın işgücü talebi, pazarda yer alan tek tek firmaların taleplerinin birleşiminden oluşmaktadır. Bu nedenle belli bir pazara yönelik işgücü talep eğrisi, bireysel talep eğrisinde olduğu gibi negatif eğimlidir⁴⁷.

1.1.2.1.2. Üretilen Ürün / Hizmete Yönelik Talep

Üretilen ürüne yönelik talebin artması durumunda, ürün satışlarında da bir artış meydana gelecektir. Üretim faktörlerinin miktarlarının değişmediği varsayıldığında, işletmeler karlarını arttırmayı hedeflediklerinde, çıktı miktarlarında da artış meydana gelecektir. Bu da ölçek etkisi sayesinde işgücüne yönelik talebin artmasına neden olacaktır⁴⁸. Bu durumda ortaya çıkacak olan işgücü talep eğrisi Şekil 10'da görülmektedir.

Şekil 10: Üretim Artışına Bağlı Olarak İşgücü Talebi Artışı



Kaynak: Ehrenberg ve Smith, s. 38.

Şekilden de anlaşılacağı gibi, üretim faktörlerinin veri kalması durumunda işgücü talep eğrisi D sağa kayarak D1 düzeyine gelecektir. Bu durumda talep edilecek işgücü miktarı, ücretlerin değişmemesine rağmen, artacaktır.

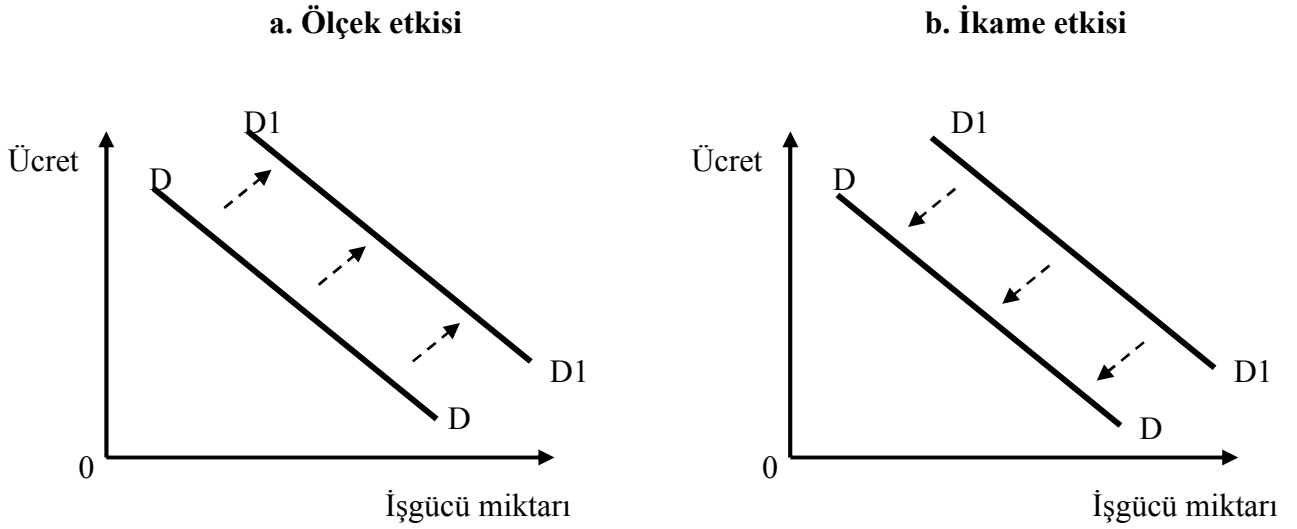
⁴⁷ Gregory ve Ruffin, s. 603.

⁴⁸ Ehrenberg ve Smith, s. 37.

1.1.2.1.3. Hammadde Arzı

Girdi arzının işgücü talebi üzerindeki etkilerinin ölçek ve ikame etkileri ile incelenmesi gerekmektedir. Ölçek etkisi açısından incelendiğinde, girdi fiyatlarında meydana gelecek olan bir azalma, üretim maliyetlerini de azaltacak ve dolayısıyla üretim miktarının artmasını sağlayacaktır. Söz konusu üretim miktarında meydana gelecek olan artış, işgücü talebinde de artışa yol açacaktır. Bu da Şekil 11a'da görüldüğü üzere talep eğrisinin sağa kaymasına neden olacaktır.

Şekil 11: Girdi Maliyetlerindeki Değişikliğin İşgücü Talebine Etkileri



Kaynak: Ehrenberg ve Smith, s. 39.

İkame etkisi açısından incelendiğinde ise, firmalar düşük girdi maliyetleri için sermaye yoğun teknolojilere yönelmektedirler. Bu firmalar için ikame edilen işgücüdür ve daha fazla çıktıyı daha ucuz maliyetle üretmeyi hedeflemektedir. Bu durumda da işgücü talep eğrisi, Şekil 11b'deki gibi sola kayacaktır⁴⁹.

⁴⁹ Ehrenberg ve Smith, s. 38.

1.1.2.2. İşgücü Talep Esnekliğini Etkileyen Etkenler

İşgücü talep esnekliği, literatürde çoğunlukla ücretlerde meydana gelen değişiklikler sonucunda işgücü miktarında meydana gelen değişiklikleri ifade etmektedir. Ne var ki işgücü talep esnekliğini etkileyen tek etken, ücretlerin düzeyi değildir. İşgücü talep esnekliğini etkileyen diğer etkenler ürüne yönelik talebin esnekliği, ikame mal/hizmetlerin bulunabilirliği, tamamlayıcı mal/hizmetlerin bulunabilirliği, işgücü maliyetlerinin toplam maliyetlerdeki yeri ve işgücü – teknoloji oranıdır. Söz konusu bu etkenler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

İşgücü talebinin esnekliği, işverenlerin ücretlerde meydana gelen değişikliklere karşılık işgücü miktarlarında meydana gelen değişiklik anlamına gelmektedir. İşgücü talebinin aşırı derecede katı olması, ücretlerde meydana gelecek büyük orandaki değişikliğe rağmen, işgücü miktarındaki düşük miktardaki değişikliği göstermektedir.

Ürüne yönelik talep, işgücüne yönelik talebi de etkileyeceğinden, ürün talebi belirleyici etkindir. Ürüne yönelik talep katı ise, ürün satışlarında meydana gelecek düşük bir azalma karşılığında işgücü ücretlerinde bir artış yaşanabilir. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün rekabet yapısı da işgücü talep esnekliğini etkilemektedir. Aynı piyasada rekabet eden bir çok firmanın olması durumunda, ürünün fiyat esnekliği yüksek olacak, bu da işgücü talebinin daha da esnek hale gelmesine yol açacaktır.

Bir diğer etken olarak, aynı çıktı düzeyinde düşük işgücü gereksinimi sağlayan teknolojilerin bulunabilirliği söz konusudur. Mevcut üretim yöntemlerinden çok düşük düzeyde yüksek maliyetle üretim sağlayan teknolojilerin varlığı, işgücü talebini daha esnek hale getirecektir.

Tamamlayıcı mal/hizmetlerin varlığı da, işgücü talebini etkileyen diğer bir etkindir. Tamamlayıcı mallar, üretilen ürün/hizmet ile birlikte kullanılması gereken mallardır. İşgücü miktarının artırılması, tamamlayıcı malların daha fazla satın

alınmasına neden olacaktır. Tamamlayıcı malların arz esnekliğinde ise; bu malların katılığı, kullanılması gereken tamamlayıcı mallardaki fiyat artışı daha az işgücünün talep edilmesine neden olacaktır.

İşgücünün toplam maliyetler arasındaki oranı azaldıkça, ücret artışları karşısında istihdam edilen işgücü miktarında değişiklik fazla olmayacaktır. Ancak toplam maliyet içinde işgücü maliyetinin yüksek olması, işgücü talebini daha esnek hale getirecektir. Girişimcinin maliyetlerdeki küçük değişikliklere karşı kayıtsız kalması, işgücü talebinin katı olmasını sağlayacaktır. Bu duruma en uygun sektörler, kimya ve yağ sanayidir.

Son olarak, emek yoğun sektörlerde, işletmenin farklı bir üretim yöntemi kullanamaması durumunda işgücü talep esnekliği oldukça düşüktür. Diğer yandan üretim sürecinde işgücü ve teknolojinin kullanımında bir seçim söz konusu olabiliyor ise, bu durumda işgücü talep esnekliği yüksek olacaktır⁵⁰.

1.2. İstihdam Kavramı

İstihdam kavramı geniş ve dar olmak üzere iki kapsamda ele alınabilir. Geniş kapsamda istihdam, ülkedeki üretim faktörlerinin, üretimde kullanılması anlamında kullanılmaktadır. Dar anlamda istihdam ise, emek faktörünün üretimde kullanılmasının sağlanmasıdır⁵¹. Sözlük anlamı ise, bir işte, bir görevde çalıştırmaktır⁵². Bir başka tanıma göre istihdam, “çalışma ve gelir sağlama kararında olan bireylerin hizmetlerinden yararlanmak üzere çalıştırılmasıdır⁵³. Çalışmada istihdam kavramı dar anlamı ile ele alınacaktır.

İstihdam kavramı kendi içerisinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar tam istihdam, eksik (noksan) istihdam ve aşırı istihdamdır. Bu üç istihdam türü aşağıda kısaca açıklanmıştır.

⁵⁰ Butler, ss. 322 – 326.

⁵¹ Aydın Türkbâl, **İktisada Giriş**, T. C. Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Diyarbakır, 1993, s. 381.

⁵² Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, Genişletilmiş 7. Baskı, Cilt 1, Türk Tarih Kumru Basımevi, Ankara, 1983, s. 594.

⁵³ Şahin, s. 172.

1.2.1. İstihdam Türleri

Kişiyi ücret karşılığı bir işte çalıştırma kavramında olan istihdam kavramı kendi içinde tam, aşırı ve eksik istihdam olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu kavramlar aşağıda incelenebilir.

1.2.1.1. Tam İstihdam

Tam istihdam, ülkenin mevcut tüm kaynaklarının üretimde kullanılması, dolayısıyla da atıl hiçbir kaynağın olmaması anlamındadır⁵⁴. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken, tam istihdam düzeyine ülkedeki tüm ekonomik kaynakların değil, sadece üretim faktörlerinde ulaşılmasıdır⁵⁵. Dar anlamı ile ele alındığında tam istihdam, “ekonomide çalışmak istek ve arzusunda olan tüm yetişkin insanların iş bulup çalışması” anlamındadır⁵⁶. Bir başka tanıma göre “cari ücret düzeyinde çalışmak isteyen herkesin iş bulabildiği gönülsüz eksik istihdamın minimum olduğu istihdam düzeyi”dir⁵⁷. Ancak hiçbir ekonomide tam istihdama ulaşılması mümkün değildir. İşgücüne dahil olanların tümünün iş bulması olanaksızdır⁵⁸. Ayrıca ülke nüfuslarının genel olarak artma eğilimi göstermesi işgücü arzının sürekli artmasına, sonuçta da işsizlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır⁵⁹. Ancak bu görüşe klasik iktisatçılar karşı çıkmış, ekonominin her zaman için tam istihdam düzeyinde dengede olacağını belirtmiştir. Ekonomide işsiz olanların daha düşük ücret karşılığında çalışacak olmaları, işletmelerin daha fazla işçi çalıştırmalarına imkân sağlayacak, sonuçta da işsiz kimse kalmayacaktır. Bu anlayış J. B. Say’ın ortaya koyduğu “Say Kanunu”nda yer almaktadır⁶⁰ ve istihdam teorileri arasında açıklanmıştır. Keynes ise bunun her zaman için geçerli olamayacağını ve ekonomide eksik istihdam durumlarının da oluşabileceğini belirtmiştir⁶¹.

⁵⁴ Türkbal, s. 382.

⁵⁵ Türkbal, s. 345.

⁵⁶ Zeynel Dinler, **İktisada Giriş**, Beşinci Basım, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 419.

⁵⁷ İlker Parasız, **İktisada Giriş**, 6. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 379.

⁵⁸ Dinler, s. 419.

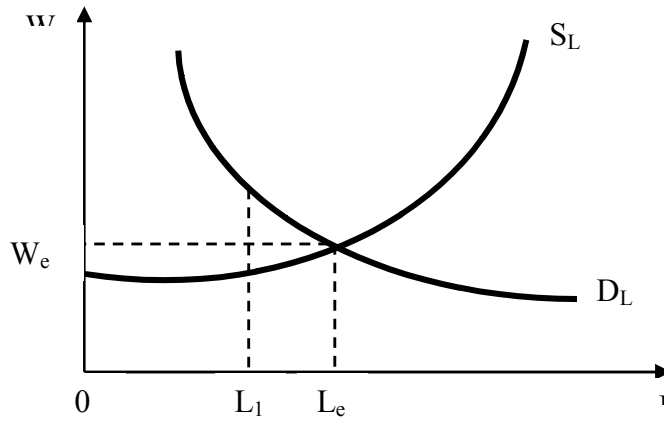
⁵⁹ Sadun Aren, **İstihdam, Para ve İktisadi Politika**, 5. Basım, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1975, s. 21.

⁶⁰ Türkbal, s. 347.

⁶¹ Şahin, s. 174.

Keynes'e göre kapitalist sistem içerisinde tam istihdam oluşması kesin değildir. Ekonomi dengeye tam istihdamda değil, eksik istihdamda ulaşabilir. Burada tam istihdama ulaşılması tamamen rastlantılara bağlıdır⁶². Yeni işyerlerinin açılması ve bazı işyerlerinin kapanması da dinamik bir ekonominin göstergesidir⁶³. Bunun sonucunda da gerek iş değiştirme gerek işte çalıştırılacak kişilerin niteliklerinin değişmesi⁶⁴ ve gerekse nüfusun artması⁶⁵ nedeniyle ekonomide çalışmayan kişiler bulunacaktır⁶⁶. Tam istihdam kapsamında belirtilen nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan işsizlik oranının 2 – 3% düzeyinde olması kabul edilebilir⁶⁷. Ertürk (1999) ise 3,5 – 6% arasındaki doğal işsizliğin normal olduğunu belirtmektedir⁶⁸. Tarihsel olarak incelendiğinde 1950 ve 1960'larda doğal işsizlik oranı 4%, 1970'lerde 5%, 1980'lerde ise 5-6% arasında tanımlanmıştır⁶⁹. Doğal işsizlik oranı gelişmiş ülkelerde yapısal işsizlik oranından daha düşük iken, gelişmekte olan ülkelerde ise daha yüksektir⁷⁰. Doğal işsizlik oranı Şekil 12'de incelenebilir.

Şekil 12: Doğal İşsizlik Oranı



Kaynak: Şahin, s. 182.

⁶² Parasız, ss. 57 – 58.

⁶³ Gregory ve Ruffin, s.108.

⁶⁴ Dinler, s. 419.

⁶⁵ Aren, s. 21.

⁶⁶ Dinler, s. 419.

⁶⁷ Mustafa Altıntaş, **Toplum Ekonomisi, Makro Ekonomi Ders Notları 1. Kitap**, Teori Yayınları, Ankara, 1987, s. 128.

⁶⁸ Emin Ertürk, **Makro İktisat Küresel Ekonomide Makro Ekonomik Analize Giriş**, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999, s. 297.

⁶⁹ Ansel M. Sharp ve diğerleri,, **Economics of Social Issues**, 16th Edition, McGraw Hill Irwin, ABD, 2004, s. 297.

⁷⁰ Şahin, s. 182.

Şekil 12'ye göre tam istihdamın olduğu bir ekonomide işgücü miktarı L_e ve ücret düzeyi de W_e kadardır. Ancak bir takım nedenler işgücü miktarı W_e ücret düzeyinde sadece L_1 kadar olacaktır. Bu durumda da $L_1 - L_e$ kadar işgücü işsiz kalacaktır⁷¹.

Doğal işsizlik oranının artmasına neden olan etkenler ise beş başlık altında toplanabilir. Bu etkenler kısaca şunlardır:

- **Demografik değişimler:** ülkedeki işgücüne kadınların, gençlerin ve göçmenlerin eklenmesi iş imkânlarının azalmasına ve dolayısıyla da işsizliğin artmasına neden olmaktadır⁷².
- **Kamu politikaları:** hükümetlerin işsizlere yönelik sigorta ödemeleri, çalışmayan kişilerin iş arama süreçlerinin uzamasına neden olmaktadır⁷³. Edindikleri işsizlik sigortası sayesinde iş arama süresini uzatabilir veya daha az yoğun şekilde iş aramasını sağlayabilir. Bu nedenle de birçok ekonomist, işsizlik sigortalarının kısıtlı bir süre için ödenmesini ve sigorta miktarının da çok yüksek olmaması gerektiğini belirtmektedir⁷⁴. Türkiye'de 08.09.1999 tarihinde yürürlüğe giren 4447 Sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu'na göre işsizler en az altı, en fazla 10 ay işsizlik sigortasından yararlanabilmektedir. Geçmiş yıllara kıyasla günümüz İşsizlik Sigortası'nda işverenin, sigortalının ve devletin ödemesi gereken prim oranı azaltılmış ve fonda meydana gelebilecek olası açıkların devlet tarafından karşılanması sağlanmıştır⁷⁵.
- **Yapısal işsizliğin artması:** ülkede meydana gelen ekonomik krizler başta olmak üzere dünyadaki genel işgücü trendinin değişmesi de işsizliğin artmasında etkili olmuştur.

⁷¹ Şahin, s. 182.

⁷² Parasız, 223 – 224. (Makro)

⁷³ Parasız, 223 – 224. (Makro)

⁷⁴ Robert H. Frank ve Ben S. Bernanke, **Principles of Economics**, 2nd Edition, McGraw Hill, ABD, 2004, s. 557.

⁷⁵ <http://www.iskur.gov.tr>, Erişim tarihi: 17.01.2007.

- **Çalışanların nitelikleri:** Çalışanların niteliklerindeki yetersizlikler, işverenlerin tercihlerini değiştirmiştir. İşverenlerin nitelikli işgücü talebi, niteliksiz işgücünün işsizlik düzeyinin artmasında etkili olmuştur⁷⁶.
- **Yüksek ücret:** Bazı firmaların çok yüksek ücret karşılığında daha az işgücü çalıştırması, istihdamın azalmasına ve dolayısıyla da doğal işsizlik oranının artmasına neden olmaktadır⁷⁷.

Tam istihdama ulaşmak geliştirmekte olan ülkelerden daha çok gelişmiş ülkeler için bir amaç niteliği taşımaktadır. Nitekim yoğun aktif nüfusun sürekli istihdamda tutulması oldukça zordur. Geliştirmekte olan ülkeler açısından durum incelendiğinde temel amaç, tam istihdamın sağlanmasından önce etkin ve verimli istihdamın sağlanmasıdır. Sorun açık işsizlikten çok gizli işsizliktir. Ayrıca geliştirmekte olan ülkelerde bir diğer sorun da, istihdamın sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu bağlamda işsizlik oranları yılın farklı aylarında farklı çıkabilmektedir. Önemli olan söz konusu istihdamın kademeli olarak artırılması ve sürekliliğinin sağlanmasıdır⁷⁸.

Tam istihdam durumunda bile belli bir işsizlik oranının varlığı, tam istihdamdan çok “yüksek istihdam” olarak tanımlanmaktadır. Buna göre yüksek istihdam, “ekonomide yapısal ve geçici nedenlerle işsiz olanların dışında, tüm işgücünün çalışması” olarak tanımlanabilir⁷⁹.

1.2.1.2. Aşırı İstihdam

İstihdamın diğer bir türü olarak aşırı istihdam, üretim faktörlerinin tamamının üretimde olmasına rağmen, toplam talebin karşılanamaması durumu olarak tanımlanmaktadır. Aşırı istihdam durumunda mevcut talebin karşılanması için çalışanların vardiya şeklinde daha fazla çalışması gerekmektedir. Ancak bu da

⁷⁶ Parasız, 223 – 224. (Makro)

⁷⁷ Ertürk, s. 299.

⁷⁸ Altıntaş, s. 140.

⁷⁹ Dinler, s. 419.

toplam talebin karşılanması için yeterli olamayacaktır⁸⁰. Nitekim iktisadi faaliyetlere katılmamış iktisadi kaynakların, üretim faktörü haline gelmesi zaman alacağından, üretim faktörlerinin miktarı kısa vadede sınırlı ve toplam talepten daha düşük düzeyde olacaktır⁸¹. Bu durumda toplam talep karşısında yetersiz miktardaki üretim faktörlerinin fiyatlarının artması söz konusu olacaktır. Bu da zaman içerisinde talep enflasyonuna neden olacaktır⁸². Aşırı istihdam durumu, olağanüstü bir durum olduğu için süreklilik gösteremeyecektir⁸³.

1.2.1.3. Eksik İstihdam (İşsizlik)

Eksik istihdam ise, “ekonomide çalışmak istediği halde iş bulamayanların olması” durumu şeklinde tanımlanabilir⁸⁴. Eksik istihdam kavramı daha yaygın şekilde işsizlik olarak da bilinmektedir⁸⁵.

Bir ekonomide çalışmak isteyen herkesin iş bulması mümkün değildir. Bu bağlamda mevcut işgücü nüfusu ile fiilen istihdam edilen arasında bir boşluk olacaktır⁸⁶. Bu durumda ekonomide çalışmak isteyip, aktif olarak iş aradığı halde çalışamayanların bulunmasına “işsizlik”, söz konusu bu kişilere de “işsiz” denmektedir⁸⁷. TÜİK ise işsiz kavramını “referans dönemi içinde istihdam halinde olmayan kişilerden iş aramak için son üç ay içinde iş arama kanallarından en az birini kullanmış ve iki hafta içinde işbaşı yapabilecek durumda olan kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus” olarak tanımlamaktadır⁸⁸. Uluslar arası Çalışma Örgütü (İLO) ise işsizliği referans döneminde bir saatten daha fazla çalışmamış ancak çalışabilecek durumda olan ve iş arayan insan sayısı olarak tanımlamaktadır⁸⁹. İşsizlik kavramı çalışma saatleri ile ifade edilmektedir⁹⁰. Çalışma saati olarak

⁸⁰ Dinler, s. 419.

⁸¹ Türkbal, s. 345.

⁸² Tefvik Pekin, **Makro Ekonomi**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1993, s. 103.

⁸³ Hüseyin Karakayalı, **Ekonomi Kuramı**, 5. Baskı, Emek Matbaacılık, Manisa, 2002, s. 408.

⁸⁴ Dinler, s. 419.

⁸⁵ Altıntaş, s. 129.

⁸⁶ Şahin, s. 178.

⁸⁷ Robert L. Heilbroner, **The Economy Problem**, Prentice Hall Inc, ABD, 1970, s. 359.

⁸⁸ <http://www.tuik.gov.tr>, Erişim tarihi: 20.03.2009.

⁸⁹ <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/publ/etp7.htm#1.1.2>, Erişim tarihi: 10.08.2007.

⁹⁰ Şahin, s. 178.

açıklandığında işsizlik, mevcut ücret ve çalışma koşullarında çalışılmayan çalışma saati olarak ifade edilebilir. Buna göre işsizlik kavramı çalışma saatleri açısından şu şekilde ifade edilebilir⁹¹;

$$\text{İşsizlik} = \frac{\text{İşgücünün doldurmaya istekli olduğu çalışma saati}}{\text{Doldurulan çalışma saati}}$$

İşsizlik durumu bir sorun olarak ele alındığında, tarım ve diğer sektörlerin birbirinden net bir şekilde ayrıldığı, işgücü ve sermayenin yüksek derecede uzmanlaştığı ve bir değişim aracı olarak paranın kullanıldığı karmaşık toplumlarda görülmektedir⁹².

Bir ülkenin işgücü nüfusu içerisinde işsizlik oranı yaşlılardan çok gençlerde daha yüksek görülmektedir. Gençlerin kendilerine uygun işi araması, sürekli iş değiştirmeleri; diğer yandan, firmaların gençleri denemek için işe almaları bu durumun nedenleri arasında sayılabilir⁹³. Nitekim Türkiye’de çalışabilir nüfusunda önemli bir bölüm iş olanakları konusunda sınırlamalar ile karşılaşmaktadır. Hızlı nüfus artışı, şehirlere yönelik göçler, yaşanan kriz ortamları da ülkedeki işsizliğin artmasında etkili olmaktadır⁹⁴.

1.2.1.3.1. İşsizlik Türleri

İşsizlik, görünüm ve kaynaklarına göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Buna göre işsizlik türleri ve açıklamaları aşağıda incelenebilir.

1.2.1.3.1.1. Açık ve Gizli İşsizlik

⁹¹ Altıntaş, s. 130.

⁹² Cartter ve Marshall, s. 202.

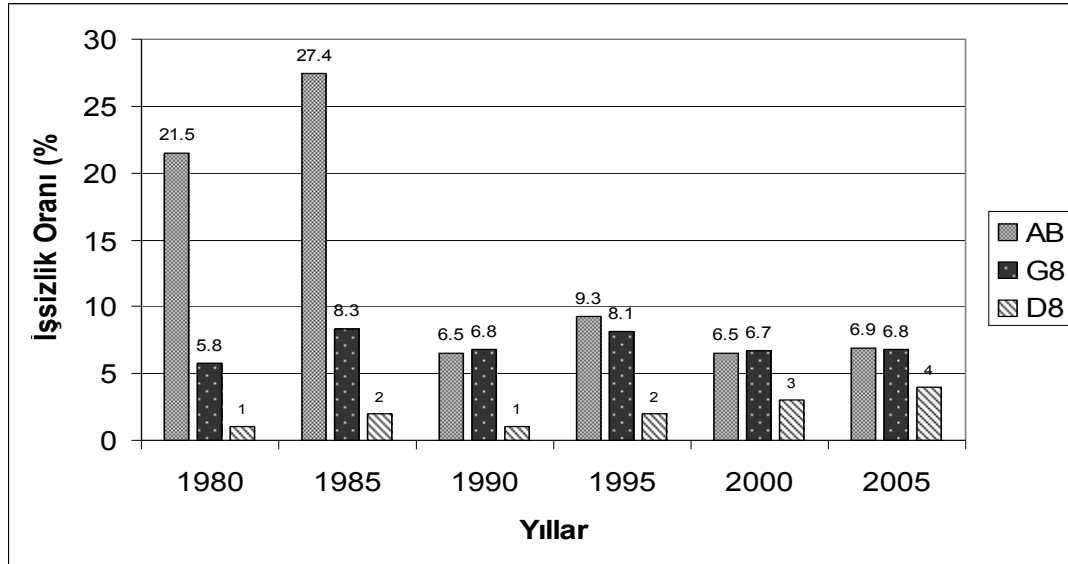
⁹³ Parasız, s. 218.

⁹⁴ Öcal Usta, **Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 90.

Açık işsizlik, işgücünün iş bulamama durumunun açık ve gözle görünür şekilde oluşmasıdır⁹⁵. Bu kapsamda çalışma gücüne ve reel ücret düzeyi karşılığında çalışma isteğine sahip olmasına rağmen iş bulamama durumudur⁹⁶.

Gizli işsizlik ise, söz konusu bir işkolunda çalışan işgücünün toplam gelire katkıda bulunmaması veya elde ettikleri ücretten daha düşük bir gelir yaratması durumudur. Gizli işsizlik işgücü sayısının artmasına rağmen, sermaye stokunun aynı kalması veya azalması sonucunda ortaya çıkmaktadır⁹⁷. Gizli işsizlik çoğunlukla tarım sektöründe ve kamu işletmelerinde görülmektedir⁹⁸. Bu durum ancak nüfus artış hızının yavaşlaması veya mevcut sermaye stokunun artması ile giderilebilir⁹⁹.

Şekil 13: AB, G8 ve D8 Ülkelerinde İşsizlik Oranları



Şekil 13 incelendiğinde, genel olarak AB ülkelerinde açık işsizlik oranları G8 ve D8 ülkelerine kıyasla daha yüksektir. Nitekim D8 ülkelerinde görülen en yüksek oranı olarak 4%, diğer ülke topluluklarının en düşük oranının da altındadır. D8 ülkeleri ele alındığında 1990'dan sonrasında işsizlik oranında artış sürekli hale gelmiştir. G8 ülkelerinde ise sürekli bir dalgalanma görülmektedir. Dikkat çekici

⁹⁵ Şahin, s. 179.

⁹⁶ C. Necat Berberoğlu, **Makro Ekonomik Analiz**, Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane Eğitim, Sağlık ve bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:72, Eskişehir, 1989, s. 150.

⁹⁷ Şahin, ss. 179 – 181.

⁹⁸ Kemal Yıldırım ve Doğan Karaman, **Makro Ekonomi**, 3. Basım, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 145, Eskişehir, 2003, s. 315; Pekin, 1993, s. 110.

⁹⁹ Şahin, ss. 179 – 181.

olarak AB ülkelerinde 1985 yılında ortalama 27.4% olan açık işsizlik oranı 5 yıl içerisinde 6.5% düzeyine inmiş, 1995 yılında tekrar artmıştır. Bu dalgalanmaların ve yüksekliğin nedeni olarak, Batı Avrupa ülkelerindeki işgücü pazarındaki yapısal “katılık”tır. Bu katılık bazı iktisatçılar tarafından *Eurosclerosis* olarak da ifade edilmektedir. Avrupa ülkelerindeki işgücü pazarı oldukça düzenli, asgari ücret ve işsizlik sigortasının miktarı diğer ülkelere kıyasla oldukça yüksektir. AB’de yer alan firmalar, sendikalara üye olsun veya olmasın, ücret anlaşmalarından yasa gereği etkilenmekte ve söz konusu ücretleri kabul etmektedirler. Ayrıca düşük beceriye sahip işçilerin düşük marjinal verimliliği söz konusudur. Bunlar da AB ülkelerinin diğer ülke topluluklarından daha yüksek friksiyonel ve yapısal işsizliğe sahip olmasında etkili olabilmektedir¹⁰⁰.

1.2.1.3.1.2. İradi ve Gayri İradi İşsizlik

İradi (gönüllü) işsizlik, işçinin kendi isteği ile yasal zorunluluk, pazarlık, ayarlama gecikmeleri veya psikolojik nedenler dolayısıyla önerilen reel ücreti reddetmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. İradi işsizlik bir başka ifade ile bekleme işsizliği olarak da adlandırılabilir. Bu anlamda işçiye göre, boş zamanın marjinal faydası, reel ücretin marjinal faydasından daha yüksektir¹⁰¹.

Gayri iradi (gönülsüz) işsizlik ise, reel ücret düzeyinde çalışmayı kabul edilmesine rağmen iş bulunamaması durumunda oluşmaktadır. Bu durum işçi sayısının mevcut iş sayısından daha fazla olmasıyla gerçekleşmektedir¹⁰². Keynes bu durumu daha net olarak ifade etmiş; işgücü arzının mevcut istihdam düzeyinden fazla ve işgücü talebinin cari istihdam düzeyinden büyük olması durumunda söz konusu olabileceğini belirtmiştir¹⁰³. Gayri iradi işsizlikte boş zaman ve reel ücret düzeyleri arasındaki marjinal faydalarının kıyaslanması sonucu tercih söz konusu değildir. İşsizlik, tamamen işçinin inisiyatifi dışındadır¹⁰⁴.

¹⁰⁰ Frank ve Bernanke, ss. 558 – 559.

¹⁰¹ Yıldırım ve Karaman, s. 315.

¹⁰² Yıldırım ve Karaman, s. 315.

¹⁰³ Oktay, s. 178.

¹⁰⁴ Yıldırım ve Karaman, s. 315.

İradi ve gayri iradi işsizlik arasında ayırım yapmak kolay değildir. İstemediği halde öğrenimi dışında bir iş yapan işçinin iradi veya gayri iradi işsiz olarak sınıflandırılması sorunlara yol açabilecektir. Bu açıdan incelendiğinde işsizliğin bu tür bir ayırım yapılarak incelenmesinin temel nedeni, politiktir. Bu sayede hükümet tedbirleri için de bir takım ihtiyaçlar ortaya konulabilecektir¹⁰⁵.

1.2.1.3.1.3. Artık İşsizlik

Bu tür işsizlik fiziksel veya ruhsal engelli olan kişilere sade sınırlı sayıda iş olanaklarının olmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. İşgücü talebinin işgücü arzından düşük olması, tüm engellilerin çalışamamasına neden olmakta; bu da artık (residual) işsizliği arttırmaktadır¹⁰⁶.

1.2.1.3.1.4. Friksiyonel İşsizlik

Friksiyonel (arızî) işsizlik, işgücü nüfusu içindekilerin normal olarak işe giriş çıkışlarının bir sonucu olarak oluşmaktadır¹⁰⁷. Genellikle işgücünün arz boyutunda yer almaktadır¹⁰⁸. Bu işsizlik türü, ekonominin en verimli döneminde bile vardır. Nitekim emek arzı ile talebi arasındaki dengesizlik, firma sahiplerinin ve işçilerin emek piyasası hakkındaki bilgisizlikleri, işgücü serbestisindeki sorunlar friksiyonel işsizliğin nedenleri arasında sayılabilir¹⁰⁹. İşgücü nüfusu içerisinde yer alan bireyin şehir değiştirmesi esnasında işsiz kalması¹¹⁰, firmaların işçi çıkartmaları, çıkan işçilerin yeni açılan işletmelerde işe başlamak için geçen süre bu işsizlik türü içerisinde yer almaktadır¹¹¹. Bu açıdan ele alındığında, önemli bir işsizlik sorunu olarak görülmemekte ve iş imkânları konusunda yeterli ve etkin bilgilendirme ile azaltılabilmektedir¹¹². Friksiyonel işsizlik ancak işte ilerlemenin mümkün olmadığı durağan bir ekonomideki çalışanların işlerinden hiç ayrılmamaları durumunda

¹⁰⁵ Oktay, s. 179.

¹⁰⁶ Türkbâl, s. 351.

¹⁰⁷ Parasız, s. 218.

¹⁰⁸ Sharp ve diğerleri, s. 296.

¹⁰⁹ Pekin, 1993, s.106.

¹¹⁰ Şahin, s. 179.

¹¹¹ Yıldırım ve Karaman, s.316.

¹¹² Sharp ve diğerleri, s. 296.

ortadan kalkabilir. Bireylerin işten ayrılmaları, onların yararınadır.¹¹³. Friksiyonel işsizlik, bireylerin iş arama süreci içinde işsiz kalmalarından oluştuğu için bu tür işsizliğe “arama işsizliği” de denilmektedir. Genel olarak friksiyonel işsizliğin 2-4% arasında olması olağandır¹¹⁴.

1.2.1.3.1.5. Yapısal İşsizlik

Ekonomideki yapısal değişimler sonucunda ortaya çıkmaktadır¹¹⁵. Herhangi bir sektöre yönelik mal veya hizmetin talebindeki azalma, söz konusu sektörde çalışanların işsiz kalmasına neden olacaktır. Ancak yapısal işsizlik talep düşüklüğünden değil, talepteki değişimlerden meydana gelmektedir¹¹⁶. Bu nedenle, yapısal işsizlik, işsizliğin talep boyutunda yer almaktadır denilebilir¹¹⁷. Kaldı ki emek talebindeki bu değişikliklere emek arzının hızla uyum gösterememesi, yapısal işsizliği arttırmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında friksiyonel işsizlik ile yapısal işsizliğin birbirine benzediği söylenebilir. Nitekim yapısal değişim nedenli işsiz kalan bireylerin iş bulma imkânları hızlı ise söz konusu işsizliğin friksiyonel, yavaş ise yapısal bir işsizlikten bahsedilebilir¹¹⁸. Friksiyonel işsizlikte işsizlerin sayısı ile boş iş sayısı birbirine yakındır. Ancak yapısal işsizlikte, emek arzı ve talebi arasında nitelik yönünden farklılıklar bulunmaktadır¹¹⁹.

1.2.1.3.1.6. Konjonktürel (Devrî) İşsizlik

Konjonktürel işsizlik, ekonomideki dalgalanmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ekonomide daralma meydana geldiğinde bu tür işsizlik artmakta, ekonomideki genişlemeler sonucunda da işsizlik oranı azalmaktadır¹²⁰. Friksiyonel

¹¹³ Gregory ve Ruffin, s. 106.

¹¹⁴ Dinler, s. 424.

¹¹⁵ Yıldırım ve Karaman, s. 316.

¹¹⁶ Pekin,1993, s. 109.

¹¹⁷ Sharp ve diğerleri, s. 296.

¹¹⁸ Yıldırım ve Karaman, s. 316.

¹¹⁹ Dinler, s. 425.

¹²⁰ Parasız, s. 218.

işsizlikten farklı olarak, bireylere özel veya sosyal gelişimlerinde herhangi bir yarar sağlamamaktadır¹²¹. Genel olarak işsizlik düzeyinin 6%'ının üzerinde olmasının nedenlerinin başında gelmektedir¹²². Konjonktürel işsizlik daha çok gelişmiş¹²³ veya tarıma dayalı ekonomilerde ortaya çıkmaktadır. Tarım faaliyetlerinin artması ile bu tür işsizlik azalma; tarımsal faaliyetlerin azalması ile işsizlik artmaktadır¹²⁴. Konjonktürel işsizliğin inşaat sektöründe görüldüğü ayrıca bilinmektedir¹²⁵. Bu bağlamda konjonktürel işsizlik bu ekonomilerde daha çok mevsimlik işsizlik olarak da adlandırılabilir¹²⁶. Ancak bu işsizlik her ne kadar mevsimlik olsa da, yaygın bir etkiye sahiptir¹²⁷.

1.2.1.3.1.7. Teknolojik İşsizlik

Teknolojik işsizlik yapısal işsizliğin bir türüdür¹²⁸. Bu işsizlik türünde, emek yoğun teknoloji kullanan bir sektörün, sermaye yoğun bir teknolojiye geçmesi sonucu, çalışanların işsiz kalması durumunda ortaya çıkan işsizlik türüdür. Her ne kadar belli sektörlerde yoğunlaştığı için kısmi olsa da, uzun vadeli. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, her teknolojik gelişmenin işsizlik yaratmayacağıdır¹²⁹.

1.2.2. Kadın İstihdamı

Sanayi Devrimi'nin gerçekleşmesi ile birlikte başta İngiltere olmak üzere diğer Avrupa ülkelerinde işgücüne kadınların katılımı artmıştır. Bu gelişme öncelikle kadın istihdamının yoğun olduğu dokuma sektöründe gerçekleşmiştir. Devrimin kadın istihdamındaki en önemli özelliği, kadınların gelir karşılığında iş hayatında yer almaya başlamış olmalarıdır.

¹²¹ Gregory ve Ruffin, s. 106.

¹²² Sharp ve diğerleri, s. 296.

¹²³ Pekin, 1993, s.

¹²⁴ Şahin, s. 179.

¹²⁵ Pekin, 1993, s. 107.

¹²⁶ Şahin, s. 179.

¹²⁷ Tefik Pekin, **Ekonomiye Giriş**, Bilgehan Matbaası, İzmir, 1997, s. 107.

¹²⁸ Yıldırım ve Karaman, s. 316.

¹²⁹ Şahin, s. 180.

Sanayi Devrimi sonrasında kadınların istihdamını arttığı bir diğer dönem ise, II. Dünya Savaşı sonrası gelişimlerdir. Erkeklerin savaşa katıldığı bu yıllarda, kadınlar erkeklerin ekonomi içerisindeki yerini almaya başlamış, istihdamda artış göstermişlerdir. Ayrıca savaş sonrasında ülkelerdeki sosyal politikalarında meydana gelen gelişimler, kadınların iş hayatında yer almalarını destekleyen ve kadınların korunmasına yönelik kararlar alınmasını sağlamıştır¹³⁰.

1.2.2.1. Kadınların İstihdamına Yönelik Yasal Düzenlemeler

Kadınların istihdamda erkekler ile eşit hak ve olanaklara sahip şekilde yer almalarına yönelik bir takım ulusal ve uluslararası kararlar alınmıştır. bu yasal düzenlemeler kapsamında kadın – erkek istihdam ve çalışma koşulları eşitliğine çok az yer verilmesine rağmen, uygulamalarda oldukça etkili davranılmıştır. Yasal düzenlemeler kapsamına göre ulusal ve uluslar arası olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir.

1.2.2.1.1. Uluslar arası Yasal Düzenlemeler

İstihdam eşitliğini belirten uluslar arası düzenlemeler çoğunlukla Avrupa Birliği ve Birleşmiş Milletler üye ülkeleri arasında yapılan anlaşmalarda yer almaktadır. Kadınların sosyal, ekonomik ve diğer alanlarda erkekler ile eşit olmaları gerekliliğine ve bu tür uygulamaların sağlanmasına yönelik uluslar arası birtakım anlaşmalar¹³¹;

- Birleşmiş Milletler – Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslar arası Sözleşmesi (CEDAW),
- Birleşmiş Milletler – Pekin Deklarasyonu,
- Roma Anlaşması,
- Maastricht Anlaşması,

¹³⁰TİSK, **Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği**. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 219, 2002, s.1.

¹³¹Jülide Sarıeroğlu, “Çalışma Hayatı ve Kadın, Toplumsal Sorumluluğumuz Büyük”, Çelik – İş Sendikası, s. 34.

- Amsterdam Anlaşması'dır.

1.2.2.1.1.1. Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi

CEDAW (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women) Sözleşmesi, Birleşmiş Milletler tarafından 1979 yılında kabul edilmiştir. Günümüzde Sözleşme, %90'dan fazlası Birleşmiş Milletler'e üye 185 ülke tarafından imzalanmıştır. Türkiye bu sözleşmeye 20 Aralık 1985 günü taraf olduğunu belirtmiştir¹³².

Bu sözleşme kapsamında kadınların erkekler ile eşit istihdam olanaklarına sahip olmaları, eşit iş karşılığında eşit ücret almaları, meslek seçme hakları, terfi olanakları ve sosyal güvenlik haklarına sahip olması gerektiği vurgulanmıştır¹³³.

1.2.2.1.1.2. Birleşmiş Milletler – Pekin Deklarasyonu

Türkiye'nin de katıldığı ve 15 Eylül 1995 tarihinde yayınlanan Pekin Deklarasyonu, çeşitli alanlarda kadınlar adına eşitlik, kalkınma ve barış hedeflerini geliştirmeye yönelik olarak Dördüncü Dünya Kadın Konferansı'na katılan hükümetler tarafından açıklanmıştır. Bu deklarasyon, kadınların erkekler ile eşit haklara ve istihdam olanaklarına sahip olamamalarını vurgulamakta ve bu konuda hükümetlerin kararlı desteklerinin sürdürülmesi gerektiğini belirtmektedir¹³⁴. Pekin Deklarasyonu aynı zamanda Sivil Toplum Örgütleri'nin de bu amaç adına katkıda bulunmaları gerektiğinin de altını çizmektedir.

1.2.2.1.1.3. Roma Anlaşması

1957 yılında Roma'da imzalanan ve Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun başlangıcı olan Roma Anlaşması, topluluğun birbirleri ile uyum içinde yaşaması,

¹³² www.un.org, Erişim tarihi: 17.03.2009.

¹³³ www.unicef.org, Erişim tarihi: 19.03.2009

¹³⁴ www.canaktan.org, Erişim tarihi: 19.03.2009

diğer alanlarda olduğu gibi, ekonomik faaliyet ve istihdam alanlarında birbirlerine yardımcı olunması gerektiğini belirtmektedir. İstihdam alanında özellikle kadın ve erkek arasında bir eşitlik sağlanması ve çalışma şartlarının kadınlar için de uygun olmasına yönelik eylemlerde bulunulması gerektiğini belirtmektedir¹³⁵.

1.2.2.1.1.4. Maastricht Anlaşması

Avrupa Birliği'ni oluşturan bu anlaşma 1992 yılında Maastricht'te düzenlenmiştir. Bu anlaşma sonrasında Avrupa Ekonomik Topluluğu, Avrupa Birliği haline gelmiştir. Anlaşmada ye ülkeler sosyal politikalar konusunda, kadınlara işgücü olanakları ve işyerindeki uygulamalarda erkekler ile eşit haklara sahip olmasının sağlanması gerektiği belirtilmiřtir¹³⁶.

1.2.2.1.1.5. Amsterdam Anlaşması

1997 yılında Amsterdam'da imzalanan Amsterdam Anlaşması, diğer anlaşmalara kıyasla kadınlara sağlanacak eşit istihdam konusunda daha kapsamlıdır. nceki anlaşmalarda sadece kadınların eşit istihdam olanaklarına sahip olmaları yönünde uygulamalarda bulunulması gerektiği belirtilirken, Amsterdam Anlaşması'nda kadın – erkek istihdam eşitliğine daha fazla vurgu yapılmış, bu durum birkaç maddede kendini göstermiştir. Amsterdam Anlaşması'nda kadına eşit istihdam olanaklarının sağlanmasının yanı sıra, eşit işe eşit ücret veya eşit itibara sahip işlerine verilmesinin sağlanması belirtilmiştir. Anlaşmada ayrıca kariyerlerindeki dezavantajların nlenmesine yönelik çalışmalarda bulunulması gerektiği de yer almaktadır¹³⁷.

1.2.2.1.2. Ulusal Yasal Düzenlemeler

Ulusal düzeyde kadınların iş hayatındaki haklarını koruyan ve eşit istihdam olanakları sağlayan yasal düzenlemeler ise Anayasa ve 4857 Sayılı İş Kanunu'dur.

¹³⁵ www.eur-lex.europa.eu, Erişim tarihi: 19.03.2009.

¹³⁶ www.eurotreaties.com, Erişim tarihi: 19.03.2009.

¹³⁷ www.eurotreaties.com, Erişim tarihi: 20.03.2009.

1.2.2.1.2.1. Anayasa

Kadınların çalışma hakları ülke içerisinde öncelikli olarak Anayasa'da düzenlenmiş ve korunma altına alınmıştır. Anayasa Madde 50. ile, küçükler ve kadınların bedensel ve ruhsal anlamda yetersiz olanların çalışma şartlarını ve yıllık tatillerini korumaktadır.

1.2.2.1.2.2. İş Kanunu

4857 Sayılı İş Kanunu kadınların çalışma şartlarını, hangi işlerde çalıştırılabileceğini, hamilelik ve emzirme dönemlerinin sürelerini ayrıntılı şekilde vermektedir. Bu kanuna göre;

- Madde 72 - Yer ve Su Altında Çalıştırma Yasası; Maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yer altında ve su altında çalıştırılacak işlerde, her yaştaki kadınların çalıştırılması yasaktır.
- Madde 74 – Analık Halinde Çalışma ve Süt İzni; Kadın işçilerin doğumdan önce 8 ve doğumdan sonra 8 hafta olmak üzere toplam 16 hafta boyunca çalıştırılmamaları esastır. Bu dönemde kadın işçiye periyodik kontroller için ücretli izin verilir. Gerekli olduğunda daha hafif işlerde çalıştırılır ve maaşta bir indirim yapılmaz. Emziren kadınlara günde 1.5 saat süt izni verilir ve bu süreyi kadının kendisi belirler. Bu süre günlük çalışma süresine dahil edilir.
- Madde 85 – Ağır ve Tehlikeli İşler; Sağlık Bakanlığı'ndan görüş alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bazı işleri ağır ve tehlikeli olarak saymaktadır. Buna göre 16 yaşını doldurmuş fakat 18 yaşını bitirmemiş kadınların çalışma şartları ayrı bir yönetmelikle belirlenmektedir.
- Madde 88 – Gebe veya Çocuk Emziren Kadınlar İçin Yönetmelik; Hamile veya çocuk emziren kadınların bir takım işlerde çalıştırılması yasaktır. Sağlık Bakanlığı'ndan görüş alınarak Çalışma ve Sosyal

Güvenlik Bakanlığı yayınlayacağı bir yönetmelik ile söz konusu bu işleri tanımlamakta, kreş, emzirme odasının kurulma şartları belirlenmektedir.

- Madde 104 – İşin Düzenlenmesine İlişkin Hükümlere Aykırılık; 72. maddeye aykırı olarak ilgili sektörlerde kadın çalıştıran; 74. maddeye aykırı olarak gerekli izinleri vermeyen işverenlere cezai hüküm uygulanmaktadır.

1.2.2.2. Türkiye’de Kadın İstihdamı

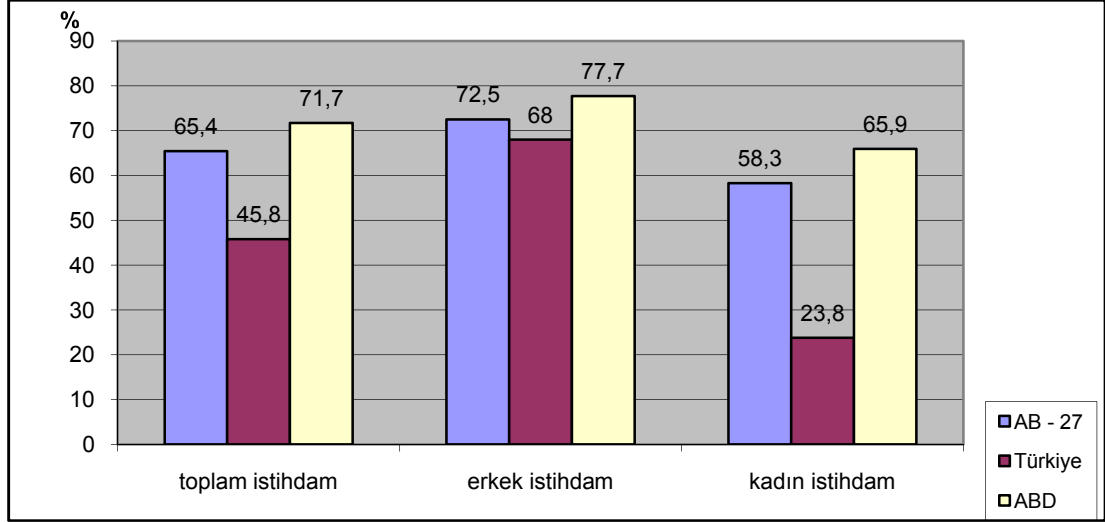
Uluslararası Para Fonu’nun (IMF) 2009 yılı için dünya ekonomik büyümede düşüş öngörmesine rağmen alınan kararlar ve önlemler, finansal sorunlar bir çözüm olamamış ve reel ekonomi daha da gerilemiştir¹³⁸. İstihdamı doğrudan etkileyen ekonomik gelişmeler kapsamında, istihdamın nüfusa oranının, Türkiye’de %34.1, buna karşılık AB ülkelerinde ise %48.8 olduğu görülmektedir¹³⁹. Türkiye nüfusunun genel olarak AB ülkelerinden fazla, buna karşılık iş imkanlarının düşük olması farkın bu kadar yüksek olmasında etkili olabilmektedir.

Diğer bir işgücü göstergesi olarak 2007 yılı ABD, AB – 27 ve Türkiye’deki toplam istihdam ve cinsiyetlere göre istihdam düzeyleri Şekil 14’te incelenebilir. Türkiye, AB ve ABD istihdam düzeyleri açısından kıyaslandığında, en fazla istihdam oranının ABD’de, en düşük istihdam düzeyinin ise Türkiye’de olduğu görülmektedir. Bu anlamda Türkiye’de işgücünde yer alan yaklaşık iki kişiden birinin iş sahibi olduğu söylenebilir.

¹³⁸ Global Economic Slump Challenges Policies, www.imf.org, Erişim tarihi: 16.03.2009.

¹³⁹ www.stats.oecd.org, Erişim: 16.03. 2009

Şekil 14: Toplam İstihdam, Kadın İstihdamı ve Erkek İstihdamı

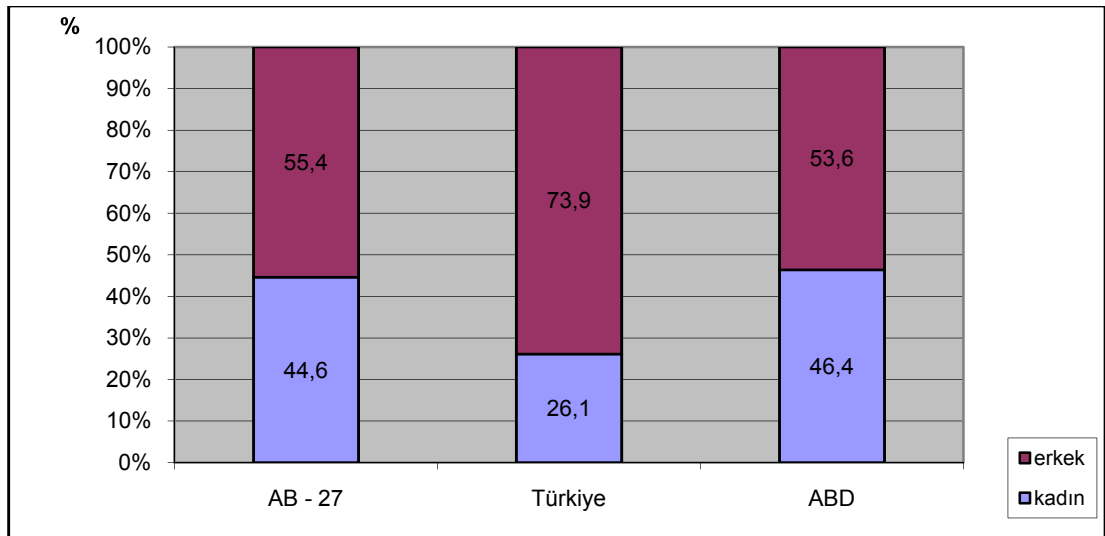


Kaynak: www.stats.oecd.org

Cinsiyetlere göre incelendiğinde, erkek işgücü nüfusunda en fazla istihdam ABD’de, en düşük Türkiye’de; benzer şekilde kadın işgücü nüfusunda en fazla istihdam ABD’de ve en düşük olarak Türkiye’de görülmektedir.

Toplam istihdam içerisinde kadınların ve erkeklerin oranları Şekil 15’te incelenebilir.

Şekil 15: Toplam İstihdam İçerisinde Kadın – Erkek Oranları (%)

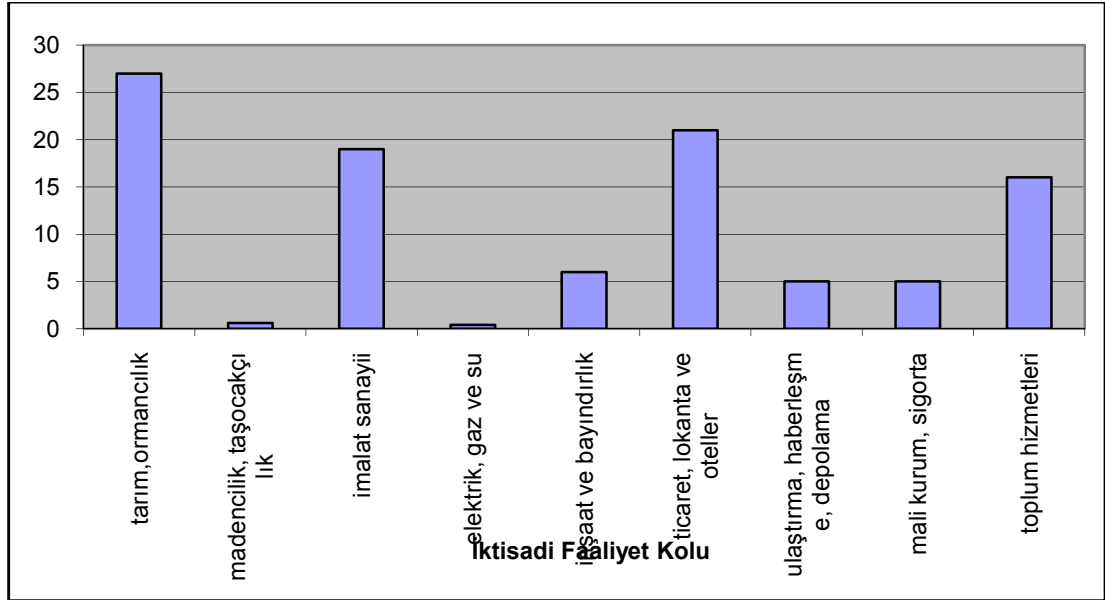


Kaynak: www.stats.oecd.org

İstihdam ile ilgili olarak, 2007 yılında kadınların toplam istihdam içerisindeki oranı AB’de %44.6, ABD’de %46.4 ve Türkiye için %26.1’dir. Erkeklerin toplam istihdamdaki oranları ise AB’de %55.4, ABD’de %53.6 ve Türkiye için %73.9’dur¹⁴⁰. Kadınların istihdam oranları AB ve ABD’ye kıyasla oldukça düşüktür. Buna karşılık erkeklerin istihdamı ise Türkiye’de oldukça yüksektir.

Çalışanlar, istihdam edildikleri iktisadi faaliyet gruplarına göre dokuz ana grupta incelenebilir. Bu sektörler Şekil 16’da incelenebilir.

Şekil 16: İktisadi Faaliyet Gruplarına Göre İstihdam Düzeyleri



Kaynak: www.tuik.gov.tr

2006 yılı verileri incelendiğinde, istihdamın çoğunlukla tarım sektöründe (%27) yoğunlaştığı görülmektedir. Tarım sektörü ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmesinde önemli görevler üstlenmiş, ekonominin temel bir unsuru olmuş, ulusal gelirden önemli bir pay almıştır¹⁴¹. Bu anlamda istihdamdaki oranının yüksek olması şaşırtıcı olmamalıdır. İstihdamın yoğun olduğu ikinci sektör % 21 ile toptan ve perakende ticaret, oteller ve lokantalardır. İstihdamın yoğun olduğu diğer sektörler de sırasıyla %19 ile imalat sanayi, %16 ile toplum hizmetleridir. İstihdamın en az

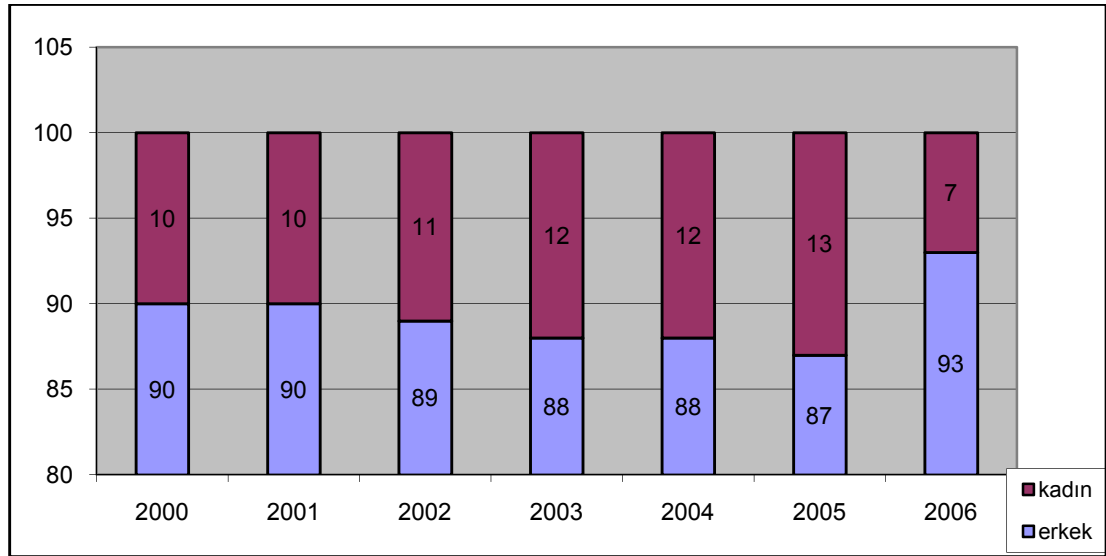
¹⁴⁰ www.eurostat.org, Erişim: 16.03. 2009

¹⁴¹ www.tarim.gov.tr, Erişim tarihi: 16.03.2009

olduğu sektörler %0,4 ile elektrik, gaz ve su ile %0,6 ile madencilik ve taşocaklığıdır. Bu sektörlerde kadın istihdamının düşük olmasının nedenleri ise 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 72. Maddesi - Yer ve Su Altında Çalıştırma Yasağı'nda belirtilmiştir. Bu yasa gereği, bu sektörlerde her yaştaki kadınların çalıştırılması yasaktır¹⁴².

İktisadi faaliyet koluna göre incelendiğinde, perakende ve toptan ticaret, lokanta ve otellere yönelik istihdam düzeyleri yıllara ve cinsiyetlere göre Şekil 17'de ayrıntılı biçimde gösterilmektedir.

Şekil 17: Cinsiyetlere Göre Ticaret, Otel ve Lokanta İstihdam Düzeyleri



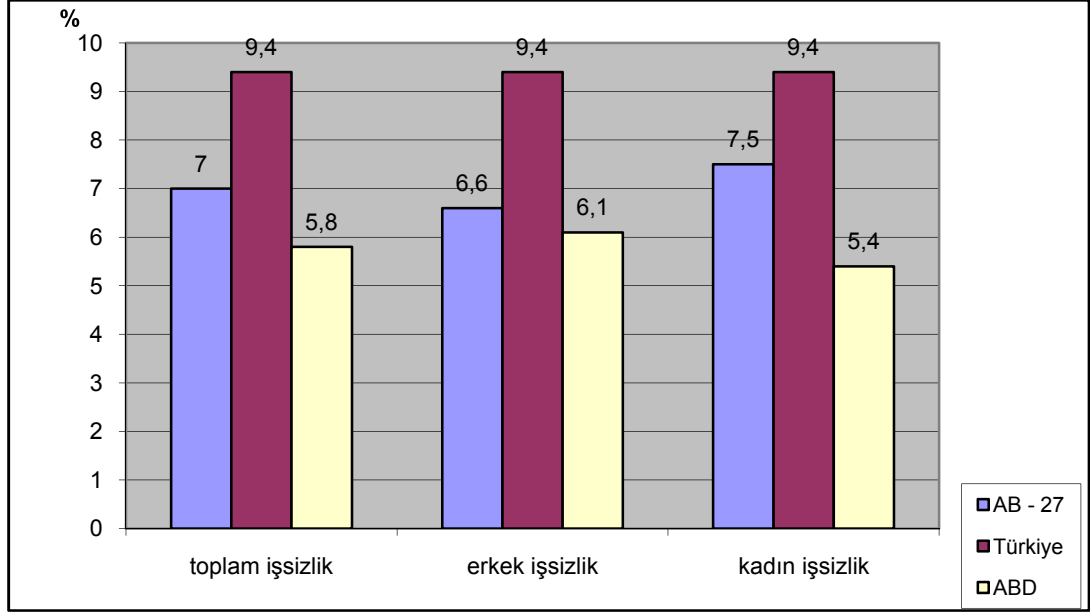
Kaynak: www.tuik.gov.tr

Şekil incelendiğinde, sektörde kadınların payının 2006 yılına kadar sürekli bir artış gösterdiği ancak 2006 yılında sektördeki kadın istihdamında yaklaşık %50 azalma gerçekleştiği görülmektedir. Ne var ki kadınların sektördeki azalmalarına yönelik belirgin bir nedene rastlanmamıştır.

İşsizlik açısından 2008 yılı AB, Türkiye ve ABD verileri ve bunun cinsiyete göre farkları Şekil 18'de incelenebilir.

¹⁴² www.iskanunu.com, Erişim tarihi: 19.03.2009

Şekil 18: 2008 Yılı Toplam İşsizlik, Kadın İşsizliği ve Erkek İşsizliği



Kaynak: www.stats.oecd.org

Şekilde de görüldüğü üzere, 2008 yılında işsizliğin yaygın olduğu ülke Türkiye'dir. Daha sonra AB ülkeleri ve ABD gelmektedir. AB ve ABD arasında erkek işgücü içerisinde işsiz erkeklerin oranı birbirine yakın iken, Türkiye'de bu rakam daha yüksektir. Kadın işgücü içerisinde işsiz olan kadınların sayısının en düşük olduğu yer ABD'dir. Bunu AB ve Türkiye izlemektedir.

Türkiye'de 2006 yılında işten ayrılan 2.447.000 kişiden 514.000'i (%21) toptan ve perakende ticaret ile lokanta ve otellerden ayrılmıştır. İşten ayrılma nedenlerine göre incelendiğinde;

- %18'i geçici olarak çalıştığı için,
- %19'u çalıştığı şirket kapandığı için,
- %16'sı kendi isteği ile,
- %25'i emekli olduğu için,
- %20'si ise eğitime devam ettiği için

işten ayrılmış ve işsiz kalmıştır¹⁴³.

¹⁴³ www.tuik.gov.tr, Erişim: 16.03.2009

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. KARIYER KAVRAMI

2.1.1. Kariyer Kavramı ve Önemi

Kariyer kavramı ilk kez 1970'lerde ele alınmaya başlanmıştır. Nitekim günümüz örgütleri, insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanmaya başlamış ve bu anlamda bireylerin çalışma yaşamında mutlu ve tatmin olmalarına önem vermeye başlamışlardır. Bu da çalışanların iş hayatında “kariyer” olgusunu değerlendirmelerine ve kavram üzerinde daha fazla yoğunlaşmalarını sağlamıştır¹⁴⁴.

Kariyer kavramı, bireyim karar verdiği meslek alanında hiyerarşik açıdan yukarıya doğru hareket etmesini ve bu yönde daha fazla ücret ile sorumluluk, saygınlık ve statüye sahip olunması olarak tanımlanmaktadır¹⁴⁵. Kariyer kavramının literatürde farklı tanımları bulunmaktadır. Kariyer;

- bir kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrı¹⁴⁶,
- kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işle ilgili deneyimleri¹⁴⁷,
- bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında devamlı olarak ilerlemesi, tecrübe ve beceri kazanması¹⁴⁸,

¹⁴⁴ M. Şerif Şimşek ve H. Serkan Öge, **Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 259 – 260.

¹⁴⁵ Şimşek ve Öge, s. 260.

¹⁴⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Kitap Ofset, Bursa, 2000, s. 143.

¹⁴⁷ David A. Decenzo ve Stephen R. Robbins, **Human Resource Management**, 7th Edition, John Wiley & Sons, ABD, 2002, s. 238

¹⁴⁸ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, 5. Basım, Yargı Yayınları, Ankara, 1994, s. 92

- Seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek¹⁴⁹
- bireyin kamu veya özel sektörde çalışma yaşamında ilerlemesini sağlayacak bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alan¹⁵⁰

olarak tanımlanmaktadır.

Basit bir ifade ile kariyer, kişinin yaşam boyunca edindiği işe yönelik deneyime ilgili olarak algılanan tutum ve davranışlardır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken, kariyerin sadece iş yaşamında değil, iş dışı yaşamı ve rollerini de kapsadığıdır¹⁵¹. Bu bağlamda kariyer oldukça uzun bir zamana yayılmakta, bireyin ailesini, alışkanlıklarını, toplumsal statüsünü de içermektedir¹⁵².

Son yıllarda yaşanan gerek küresel gerek uluslar arası ekonomik krizlerde büyük şirketler, küçülme anlayışına sahip olmuşlar; bu anlamda da kariyer gelişimini ve planlaması gibi kavramlar işletmeler açısından önemini yitirmeye başlamıştır¹⁵³. Bununla birlikte, yeniden yapılanma ve işletme stratejilerinin tekrar gözden geçirilmesi de işverenlerin, çalışanlara bakışını etkilemiştir. Bunun sonucunda çalışanlar da iş güvencesi yerine kariyer güvencesine¹⁵⁴ yönelmişlerdir¹⁵⁵. Ancak iş yaşamı kalitesi ve kişisel hayat planlamasının öneminin artması, örgüt içinde işgücü çeşitliliğini arttırılmasına yönelik artan baskılar, eğitim düzeyinin ve mesleki eğitim konusunda isteğin artması ile birlikte ekonomik büyümenin yavaşlaması ve ilerleme

¹⁴⁹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 159.

¹⁵⁰ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s. 5.

¹⁵¹ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 9. Baskı, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya, 2007, s. 356.

¹⁵² Neslihan Okakın, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 2008, s. 134.

¹⁵³ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life**, 6th Edition, McGraw Hill Comp., ABD, 2003, s. 373.

¹⁵⁴ Kariyer güvencesi, geniş bir kariyer aralığında istihdam edilmeyi sağlayan pazarlanabilir beceri ve uzmanlığın gelişimi olarak tanımlanabilir. Kariyer güvencesi, birden fazla örgüte pazarlanabilirliği sağlayacak kadar ileri düzeyde beceriye sahip olmanın bir sonucudur. (Mondy ve diğerleri, s. 251)

¹⁵⁵ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux ve Judy Bandy Mondy, **Human Resource Management**, 8th Edition, Prentice Hall, ABD, 2002, s. 251.

olanaklarının azalması gibi nedenler, kariyer ile ilgili konuların öneminin azalmayacağını göstermektedir¹⁵⁶.

Kariyer kavramının içeriği incelendiğinde, demokratikleşmiş bir anlama sahip oluğu ve yüksek statü veya hızlı ilerleme olanağına sahip olunan işleri kapsamadığı görülmektedir. Ayrıca kavram, sadece dikey ilerlemeyi değil, aynı zamanda yatay hareketliliği de kapsamaktadır. Bunlarla birlikte, bireyin sadece bir işletmedeki veya faaliyet alanındaki deneyimleri değil, tüm iş hayatı boyunca edindiği mesleki deneyimler de kariyer olarak ele alınmaktadır. Son olarak geçmişte yaşanılanın aksine, günümüzde sadece örgütler değil, bireyler de kendi kariyerleri hakkında söz sahibi olmaktadır¹⁵⁷.

2.1.2. Kariyer Aşamaları

Bireyin hayatında önemli bir yer tutan kariyer olgusu, gereksinim, ilgi ve yetişkinlik yaşam evreleri gibi konulardan etkilenmektedir. Kariyer aşamaları, bireyin iş ile ilgili rollerinin gelişime dayalı değişimleri olarak tanımlanabilir¹⁵⁸. Kariyer aşamaları literatürde farklı aşamalara bölünmüş olmasına rağmen, genelde beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar iş öncesi ve keşif, işe giriş, ilerleme, koruma ve ayrılma (çekilme)dır. Kariyer aşamaları şekil ve özellikleri aşağıda belirtildiği gibidir¹⁵⁹:

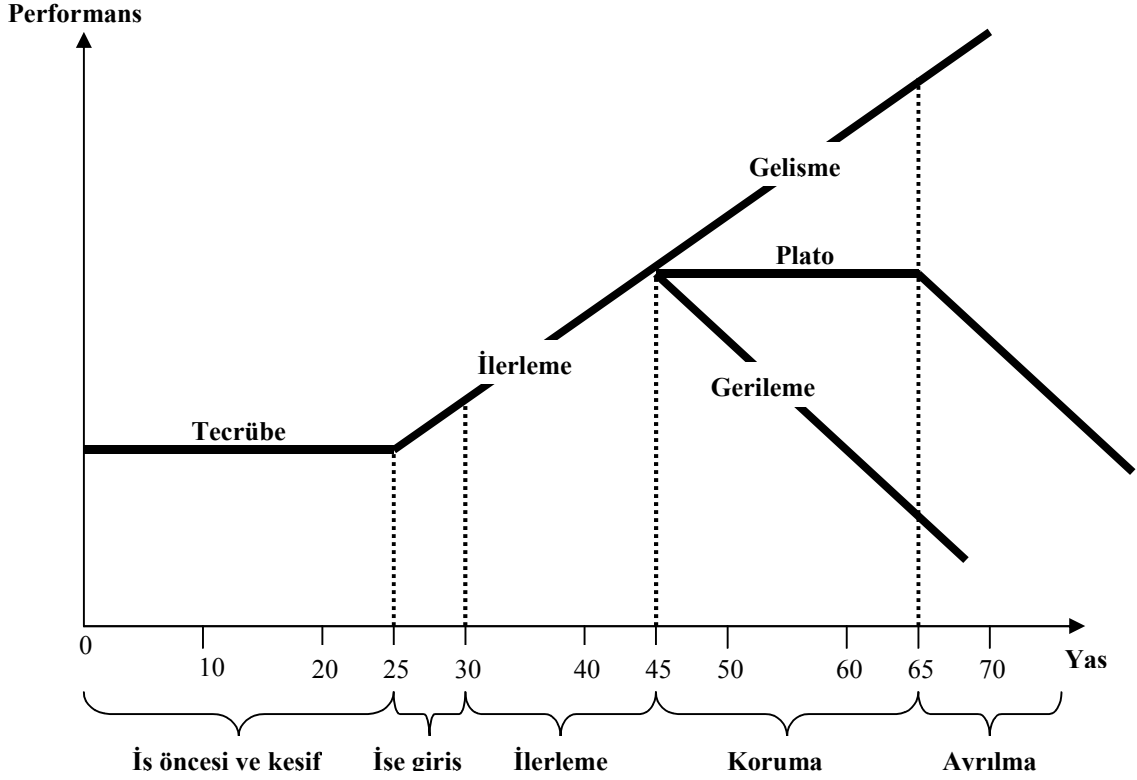
¹⁵⁶ Cascio, s. 373.

¹⁵⁷ Can ve diğerleri, s. 159.

¹⁵⁸ Gary Johns, **Organizational Behaviour, Understanding and Managing Life at Work**, 4th Edition, Harper Collins College Publishers, ABD, 1996, s. 613.

¹⁵⁹ Can ve diğerleri, ss. 160 – 161; Mondy ve diğerleri, ss. 253 – 254; Şimşek ve Öge, s. 265; Johns, ss. 613 – 616; John A. Wagner III ve John R. Hollenbeck, **Management of Organizational Behaviour**, Prentice Hall, ABD, 1992, s. 316; Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş 2. Baskı, Alfa Basım, İstanbul, 1996, ss. 181 – 184; Afsaneh Nahavandi ve Ali R. Malekzadeh, **Organizational Behaviour, The Person – Organization Fit**, Prentice Hall, ABD, 1999, ss. 547 – 549.

Şekil 19: Kariyer Aşamaları



Kaynak: Şimşek ve Öge, s. 265.

Kariyerin ilk aşaması olan iş öncesi ve keşif dönemi, bireyin doğumundan 25 yaşına kadar olan bir süreyi kapsamaktadır. Literatürde bu dönem, kendi içinde alt dönemlere ayrılmıştır. Buna göre, 0 – 14 yaşları arası iş öncesi, 14 – 25 yaş arası ise keşif olarak tanımlanmaktadır. Bireyler 14 yaşına yaklaştığında, alternatif mesleklerini düşünmeye başlamakta ve kişiliklerini oluşturmaktadırlar. 15 – 24 yaşları aralığında ise, kariyerleri ile ilgili olası resmi eğitimi almaktadırlar. Bu dönem başında alternatif meslek seçenekleri fazla iken, dönem sonuna yaklaşıldığında meslek konusunda çoğunlukla karar verilmiştir. Bu dönem boyunca önemli olan etken mesleki kimlik yerine, tercih edilen iş rolüdür.

İkinci aşama ise işe giriş olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada, bir önceki aşamada verilen karar doğrultusunda kişi bir işte çalışmaya başlamıştır. Bu aşamada önemli olan konu, güvenlidir. Bu noktada kişi, bir takım işlerde çalışmakta ve kendi kimliği ile iş rolünü bağdaştırmaya çalışmaktadır.

İlerleme, kariyer aşamalarının üçüncü basamağıdır ve 30 – 45 yaşları arasında kapsamaktadır. Bu dönem kişinin iş hayatının büyük bir bölümünü içermektedir. Bu aşamada kişi terfi almakta ve yeni görevler üstlenmektedir. Kişi için önemli olan başarı, saygı ve özgürlüktür. Kişi, belli bir alanda uzmanlaşmakta ve sürekli olarak kişisel beceri ve hırslarını, mesleki gereksinimlerine yöneltmektedir. Bu dönem içerisindeki 30 – 40 yaşları arasındaki kişi, dengeli bir döneme girmektedir. Bu dönemde kişi kendine mesleki anlamda oldukça büyük hedefler koymakta, terfi, iş değiştirme gibi kararların olası sonuçlarına göre kariyer planlaması yapmaktadır. Bu dönem içerisinde bireyler ayrıca, kariyer krizine girebilmekte ve kendi gerçek hedef ve amaçları ile mesleklerinin amaç ve hedeflerini kıyaslamaktadırlar. Ayrıca aile ile kariyer arasındaki çatışmalar da bu dönemde yaşanmaktadır. Bununla birlikte mesleğe daha fazla zaman ve önem verilmesi, rol çatışmalarına da neden olmaktadır.

Dördüncü aşama kariyerin korunmasıdır ve 45 – 65 yaşları arasındadır. Bu dönemde önemli olan konular başarı ve özsaygıdır. Dönem başında çoğunlukla 45 – 55 yaşları arasında kişi, kariyerinde önemli bir konuma gelmiştir ve en verimli dönemini yaşamaktadır. Bu süreç içerisinde kişi örgüte katkı sağlama konusunda özerk olmayı tercih etmekte ve daha fazla alanda sorumluluk almaktadır. Bunun nedeni belli kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda duyduğu zorunluluktur. Bu dönemde kariyerine yönelik son kararı vermek ve gerçekçi olmayan kariyer hedeflerinden vazgeçmek gerekmektedir. Bu dönem boyunca kişi, işine yönelik istikrar beklentisine girmektedir. Kariyer koruma döneminin ikinci yarısında, 55 – 65 yaşları arasında, kişinin kariyerinde ulaşabileceği son nokta oldukça nettir. Bu dönemde kişi, örgüt içerisinde mentor konumuna geçmekte veya alt kademede yeni nesil çalışanların eğitim ve gelişimlerine yönelmektedir. Bu dönem içerisinde kariyer süreci üç olasılık taşımaktadır. Bunlardan birincisi, gelişmedir. Kişinin kariyer başarısını sürdürmesinin sonucu olan bu aşama, kariyerin son döneminde de etkisini devam ettirmekte ve kişinin kendini gerçekleştirmesini ve saygı görmesini sağlayacaktır. İkinci olasılık ise plato(durgunluk) sürecidir. Plato döneminde ilerleme için hiçbir olanak yoktur. Bunun nedeni kişinin örgütsel süreçlere uyum sağlayamaması veya organizasyon geliştirme, personel planlama ve işletme süreçleri gibi konuların yeterince planlanmamış olması olabilir. Üçüncü ve son olasılık ise

gerilemedir. Bu noktadan sonrasında kişi, örgüte uyum sağlayamamaktadır ve performansında düşüş gözlenmektedir.

Kişinin kariyerinin son aşamasını ayrılma (çekilme) dönemi oluşturmaktadır. Fiziksel ve zihinsel becerilerin azalması bu dönemi hızlandırmaktadır. Bu dönemde kişi, örgüt içinde ilerlemeye yönelebileceği gibi, çoğunlukla emeklilik planları yapmaya başlamıştır. 65 yaş sonrasındaki bu dönemde kişi kendini gerçekleştirmeye yönelmektedir. Kişi, zamanını iş ile ilgili konular yerine iş dışı konulara harcamaktadır.

2.1.3. Kariyer Yönetimi

Yönetim anlayışının ve buna bağlı olarak, işverenlerin çalışanlara yönelik bakış açılarında meydana gelen değişim, çalışanların kariyerlerine verilen önemi arttırmıştır. Kavram olarak kariyer yönetimi örgütün çalışanlarının yetenek, ilgi alanı ve çıkarlarını analiz etmeye yardımcı olması ve kariyer geliştirme etkinliğinin planlaması olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁰. Bir başka tanıma göre kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyon amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini arttırmaya yöneliktir¹⁶¹.

Bu tanım açısından incelendiğinde, kariyer yönetimi kavramı örgüt gereksinimleri ve çalışanların kapasite ve tercihlerine yöneliktir. Bir başka ifadeyle kariyer yönetimi, çalışanların mevcut konumlarının farkında olması, kariyerinin ileri aşamalarındaki olası düzey ve sonuçlarını önceden görmesi ve kendini hazırlaması açısından önemli bir olgudur¹⁶². Nitekim kariyer yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını

¹⁶⁰ M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay, **Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Gazi Kitabevi, 2007, s. 47.

¹⁶¹ Deniz Taşcı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s. 121.

¹⁶² Şimşek ve Öge, s. 261.

tahmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekenleri planlama, stratejileri saptama ve uygulama sürecidir¹⁶³.

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarının zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak kariyer yönetimi; kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarını kapsayan bir süreçtir¹⁶⁴.

Örgütlerde kariyer yönetimi uygulamasının bir takım amaçlara hizmet etmesi gerekmektedir. Bu amaçlar kısaca¹⁶⁵;

- Çalışanların memnuniyetinin, tatmininin sağlanması,
- İnsan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanılması,
- Çalışanların motive edilmesi,
- İşte ilerleme konusunda gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır.

2.1.3.1. Kariyer Yönetimi Boyutları

Kariyer yönetimi kavramının hem örgüt hem çalışan boyutlarının olması, her iki tarafa bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu anlamda birinci boyut, çalışanların kariyer yönetimindeki rolüdür. Buna göre çalışanın sorumluluğu, yetenekleri, iş deneyimleri, ilgileri ve kariyer beklentileri konularında yönetime doğru bilgi sağlamaktır. Örgütün kariyer yönetimi sorumluluğu ise, yönetimin karar alma gereksinimleri konusunda bilgi sistemi ve süreci oluşturmak, verileri düzenlemek, güncellemek ve bu verilerin etkin şekilde kullanılmasını sağlamaktadır¹⁶⁶.

¹⁶³ M. Ceyhan Aldemir , Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1996, s. 216.

¹⁶⁴ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Kariyer Developer, İstanbul, 2004, s. 321.

¹⁶⁵ Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**, 1.Baskı, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, s.

¹⁶⁶ George T. Milkovich ve John W. Boudreau, **Human Resource Management**, 6th Edition, Irwin Inc., ABD, 1991, s. 372.

Kariyer yönetimi kavramında önemli olan konu, kariyer gelişimi süresince, sadece çalışanın değil, aynı zamanda örgütün de sorumluluğunun olmasıdır. Bu nedenle örgütlerin insan kaynakları planlamasında örgüt – çalışan gereksinimlerinin kısa dönem değil, uzun dönem uyumuna ve bu anlamda insan kaynakları programlarının bu anlayış ile uygulanmasına önem verilmesi gerekmektedir. Bunun için çalışanların bireysel gelişimlerinin işletme stratejileri ile bağdaştırılması, kariyer gelişim etkinliklerinin, diğer insan kaynakları uygulamaları ile uyumlandırılması, birim yöneticilerinin kariyer gelişim etkinliklerine ağırlık vermesinin sağlanması ve bu konudan sorumlu tutulmaları ile birlikte kariyer gelişim etkinliklerinin görselleştirilmesi yeterli olabilecektir¹⁶⁷.

Kariyer yönetiminde bireysel ve örgüt açısından gerek amaç gerek kapsam olarak birbirinden farklıdır. Bu fark Tablo 2’de daha açık şekilde görülebilmektedir¹⁶⁸;

Tablo 2: Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlaması Farkları

Bireysel Kariyer Planlama	Örgütsel Kariyer Planlama
Yaşam Planlaması	Potansiyel Ölçümü
İş Bilgisi	Performans Değerleme
İş Seçimi	Kariyer Basamakları
Örgüt Seçimi	Başarı Planlaması
İş Olanakları	Personel Bilgi Sistemi
Kendini Yönlendirme	Kariyer Bilgisi
Kendini Geliştirme	Danışmanlık Servisi
İş Danışmanlığı	İşgücü Kariyer Planlama
	Personel Bilgi Sistemi

Kaynak: Burack, s. 36.

Tablo 2 incelendiğinde, bireysel kariyer planlamasındaki konuların yaşam ile, örgütsel kariyer planlamasının ise daha ziyade örgüt ve çalışan ile ilgili konuları

¹⁶⁷ Johns, s. 617.

¹⁶⁸ E. H. Burack, **Career Management In Organisations, A Practical Human Resources Planning**, Brace-Park Press ABD, 1988, s. 36.

içermesidir. Burada önemli olan nokta, çalışanların örgütsel kariyer planlamayı kolaylaştırması, örgütlerin ise çalışanların kariyer yönetimlerini desteklemesidir.

2.1.3.2. Kariyer Yönetimin Yararları

Günümüz değişen iş yaşamı, işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında insan kaynaklarına verilen önemi arttırmıştır. Bu anlamda işletmeler çalışanlarına yönelik kariyer yönetim etkinlikleri çerçevesinde kariyer gelişimi ve kariyer planlaması konularında da yardımcı olmaya özen göstermektedir. Örgüt kültüründe meydana gelen değişimler, rekabet ortamı, yenilikçilik, küreselleşme, uluslar arası işletmecilik gibi olgular, personel yönetim anlayışını değiştirmekte, insan kaynaklarının önemini vurgulamaktadır. Ayrıca işletmelerin değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamak için insan kaynaklarına ve bu kaynağın gelişimine katkı sağlama zorunluluğu da işletmelerde kariyer yönetimini zorunlu kılmıştır.

İşletmede çalışanların, kariyerlerinin ilerleme olanağı bulunmaması durumunda işten ayrılma düşüncesine yönelmesi, bu durumun yaratacağı maddi ve manevi maliyetler ile birlikte, çalışanların kariyerlerindeki değişimlere uyum sağlamada örgütün sorumluluklarının olması, kariyer yönetimi uygulamalarının önemini arttırmaktadır. Kariyer kavramı, kişinin iş dışı hayatını da kapsamı nedeniyle, kariyer yönetimi çalışanların iş – aile dengesi kurmaya yardımcı olmakta, becerilerini kariyerine uygun alanlarda geliştirmesini sağlamaktadır. Ayrıca, kariyer yönetimi, örgüt ile çalışan arasındaki uyumun, dolayısıyla da iş tatminin artırılmasında ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasında etkili olduğundan, gerek işletme gerek çalışan için büyük öneme sahiptir¹⁶⁹.

Kariyer yönetiminin örgüte sağladığı diğer yararlar ise¹⁷⁰;

¹⁶⁹ Şimşek ve Öge, s. 262; Şimşek ve diğerleri, ss. 50 – 51; Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın, Ankara, 1999, s. 20.

¹⁷⁰ J. A. Sonnenfeld, **Managing Career Systems**, Irwin Inc., ABD, 1984, s. 4

- Örgüt içinde çalışanların terfi etmeleri gibi gereksinimlerin karşılanmasında, çalışanların yeteneklerinin ve kariyer amaçlarının ortaya çıkarılmasına yardımcı olmak,
- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına daha etkin bir süreç oluşturulmasını sağlamak.
- Daha kapsamlı ve örgütün her kademesini içeren veya bireysel düzeydeki değişim yapısıyla, örgütsel düzeyde ortaya çıkarılacak değişim sürecinde ilerleme sağlamak
- Bireysel gelişim planlarında, yeni görevlere terfi edilmede ve yeni sorumluluklar için daha basitleştirilmiş ve etkin bireysel gelişim ve değişim imkânları yaratmak,
- Örgüt ile birlikte, gelişimin çeşitli aşamalarında çalışanların beklentilerinin artmasını ve gelişmesini sağlamak,
- Çalışanların anlaşılamayan ve söylenmemiş beklentilerinin açığa çıkarılma politikası olmak,
- Verimliliği ve motivasyonu düşük olan çalışanların etkinleştirilmesi ve yeniden eğitilmesini sağlamak,
- Yönetmel ve/veya kilit pozisyonların başarıml planı oluşturulmasını sağlamaktır.

2.1.4. Kariyer Geliştirme

Önceki yıllarda işletmeler genç yaştaki çalışanları işe almakta ve kariyerlerini tek bir örgüt içerisinde geçirmeleri beklentisi içerisindeydiler. Motivasyon ve terfi olanakları karşılığında çalışanlar örgüte bağlanmakta ve daha çok çalışmaktaydılar. Ne var ki günümüzde yüksek belirsizlik ortamı, işletmelerin öngörülerinin doğruluk düzeylerini azaltmaktadır. Bu nedenle kalıcılık, yerini esnekliğe bırakmıştır. Ayrıca hiyerarşi yapısında meydana gelen azalmalar da terfi olanaklarını sınırlandırmıştır. Bunun sonucunda kariyer planlaması, çalışanın kendisi tarafından yapılmaya

başlamıştır. Bu noktada becerilerini, bilgisini sürekli güncellemek ve arttırmak, çalışanın sorumluluğu haline gelmiştir¹⁷¹.

Kariyer geliştirme, kariyer planlarının uygulanması için gerekmektedir. Tanım olarak kariyer planlamada belirlenen kademelere ulaşmak için gerekli olan kişisel gelişimlerdir. Bu gelişimler işletmenin insan kaynakları birimi ile birlikte sağlanabileceği gibi, kişinin kendi inisiyatifinde de olabilir¹⁷². Bu anlamda uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler de kariyer geliştirme olarak kabul edilmektedir¹⁷³.

Kariyer geliştirme temelde çalışanın sorumluluğunda olsa da, örgütlere de bir takım görevler düşmektedir. Kariyer gelişiminde çalışanların ve örgütlerin sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

2.1.4.1. Kariyer Geliştirmede Örgütlerin Sorumlulukları

Kariyer geliştirme her ne kadar çalışanın sorumluluğu altında olsa da, örgütün de bir takım görevleri bulunmaktadır. Örgütün temel görevi, hedefler ve gelecekteki stratejiler hakkında çalışanların net ve açık bir şekilde iletilmesidir. Bu sayede çalışan, kendi kişisel planını bu stratejilere uygun olarak geliştirebilecektir. Bu noktada işletmelerin beceri kıyaslaması yapması, değerlendirmede bulunması ve bunun geri bildirimlerinin çalışanlara verilmesi gerekmektedir.

İkinci olarak örgüt, ilerleme olanaklarının sunulması ile çalışanlara yeni, ilgi çekici ve profesyonel anlamda mücadeleci iş deneyimlerinin olanakları sağlanabilir. Bu anlamda örgütlerin daha esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada çalışanlara söz hakkı verilmesi, iş rollerinde daha fazla seçenek sunulması etkili olabilecektir.

¹⁷¹ Stephen P. Robbins, **Organizational Behaviour**, 9th Edition, Prentice Hall, ABD, 2000, s. 483.

¹⁷² William B. Werther Jr ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw Hill, ABD, 1993, s. 391.

¹⁷³ Şimşek ve Öge, s. 270.

Diğer bir sorumluluğu ise, maddi destek sağlayarak, çalışanların finansal anlamda gelirlerini sağlamaktır. Örgütlerin çalışanlara iş ve iş hayatı ile ilgili eğitim aldıkları dönemde ücretli bir süre tanınması gerekmektedir. Bu anlamda işletmeler çalışanların belli zamanlarını eğitim etkinliklerine ayırmalarını sağlamakta veya iş – iş dışı hayat arasındaki çatışmalar ile baş etme yöntemlerini öğretmektedirler¹⁷⁴.

2.1.4.2. Kariyer Gelişimlerinde Çalışanların Sorumlulukları

Örgütün sorumluluklarından ayrı olarak kişinin kendini tanıması, başarılarının diğer şirketlerce bilinmesinin sağlaması ve sürekli kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bu noktada ön plana çıkan konular iş performansı, tanınma, işten ayrılmalar, örgütsel bağlılık, mentorlar, kilit düzeydeki astlar, ilerleme olanakları ve uluslar arası deneyimdir. Bu noktada iş performansı, çalışanın kariyerini etkileyecek en önemli etkidir. Diğer kariyer gelişim çabaları bir yana bırakıldığında, düşük iş performansı çalışan kariyer gelişimini olumsuz etkileyecektir. Diğer bir etken ise tanınmadır. Kişinin yüksek performans göstergesi, işletmede karar verme konumunda olan kişiler tarafından tanınmaması durumunda, çalışana ilerleme olanağı sağlamayabilir. Bu noktada çalışanın kendilerini göstermesi gerekmektedir.

Diğer bir konu ise işten ayrılmadır. Çalışanların, belli bir oranı işvereni değiştirmekte ve daha yüksek bir gelir ve kademe elde etmektedir. Ne var ki, işten ayrılma davranışının çalışana fayda sağlaması için etkin bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Aksi durumda çalışan “job hopper” olarak tanımlanacaktır.

Örgütsel bağlılık, kariyer gelişiminde etkili olan diğer bir etkidir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılmalarında etkilidir. Bu durumlarda işverenler çalışanların işten ayrılmaması için bir takım bağlayıcı sözleşmeler imzalatmakta, buna karşın diğer işletmeler ise bu yöntemin etkin olmayacağı

¹⁷⁴ Robbins, s. 484; Johns, ss. 625 – 626; Douglas Benton ve Jack Hallovan, **Applied Human Relations, An Organizational Approach**, 4th Edition, Prentice Hall, ABD, 1991, ss. 41 – 42; Hugh J. Arnold ve Daniel C. Feldman, **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, International Edition, ABD, 1986, ss. 564 – 566.

düşüncesi ile, etkin insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılığı sağlamaya yönelmektedir.

Mentor ve sponsorlar, çalışanların kariyer gelişimlerinde etkili olmaktadır. Mentor, çalışana informal şekilde kariyer önerilerinde bulunan kişi olarak tanımlanırken; çalışanın işletmedeki kariyer gelişim etkinliklerine yönlendiren ve terfi gibi konularda çalışanı aday olarak gösterenler sponsor olarak adlandırılmaktadır.

Kişinin kariyer gelişiminde, astların rolü azımsanmaması gerekmektedir. Nitekim yöneticisine bağlı, yardımcı ve yüksek performans gösteren astlar, kariyer gelişimlerini hızlandırabilmektedir. Söz konusu bu nitelikteki çalışanlar, yöneticilerine gerekli beceri ve bilgi kazandırmada yardımcı olmakta, yöneticilerinin kariyer basamaklarında hızla yükselmeleri için çalışabilmektedir.

İlerleme olanakları olarak, eğitim programlarına katılmak, yüksek öğrenim programlarına katılmak, yeni iş anlaşmalarına imza atmak sayılabilir. Bu tür etkinlikler, çalışanın kişisel kariyer planlarına ulaşmasında yardımcı olacaktır.

Kariyer gelişiminde çalışanın sorumluluklarında yer alan diğer bir konu ise uluslar arası deneyim elde edilmesidir. Küreselleşen iş dünyasında çalışanların kariyer gelişimlerinde, uluslar arası deneyim elde edenler, kariyer basamaklarını daha hızlı çıkmaktadır. Bu durum özellikle farmakoloji, bilgisayar teknolojisi ve elektronik gibi sektörler için geçerlidir¹⁷⁵.

2.1.4.3. Kariyer Gelişiminin Çalışana ve Örgüte Yararları

Kariyer gelişimi uygulamalarında bulunmak örgüt için bir takım yararları bulunmaktadır. Bunlar örgütsel bağlılığı sağlamak, uzun dönem planlama anlayışını yerleştirmek, işten ayrılma maliyetlerini azaltmak, çalışanların

¹⁷⁵ Robbins, s. 485; Werther ve Davis, ss. 391 – 396.

eskime/yıpranmalarını yönetmek, örgütsel etkinliği artırmak ve bireysel hedeflere ulaşmayı sağlamaktır. Bu yararlar kısaca aşağıda açıklanmıştır¹⁷⁶.

Çalışan ile örgüt arasındaki bağlılığın artırılmasında, her iki tarafın karşılıklı yatırım yapması gerekmektedir. Kariyer gelişimi de bir yatırım olarak ele alındığında, çalışanların sadece iş performansına değil, istihdam planlama ve iş tatminine önem vermesi, söz konusu çalışanın örgüt için önemli olduğu düşüncesi yaratacaktır. Bu tür bir geribildirim elde eden çalışanın bağlılığı artacak ve kendi kariyer gelişimine önem verildiğinin bilincinde olacaktır.

Kariyer gelişimi, uzun dönemi kapsamaktadır ve bu anlamda hem işletme hem de çalışan geleceği yaşamak durumundadır. Örgütün uzun vadeli amaçlarına, politikalara sahip olması, çalışanların da uzun bir döneme yönelik kariyer planı yapması gerekmektedir.

İşletmelerin kariyer gelişiminde rol oynamalarının önemli bir nedeni de, işten ayrılma maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Nitekim çalışanlara yalpan eğitim yatırımlarının zaman alması ve maliyetli olması, çalışanların kariyer gelişimlerine önem verilmesini gerekli kılmaktadır. Ayrıca işletmenin kendisine kariyer gelişim programı uyguladığını fark eden çalışan, işten ayrılma davranışı göstermeyecektir.

Çalışanların eskimesini ve yıpranmasını azaltmaya yönelik uygulamalar sayesinde çalışanlar, yıpranma riskini azaltacaktır. Teknolojinin işletmede daha yaygın şekilde kullanılması, çalışanları daha fazla etkilenmelerine neden olacaktır. Bunu önlemek uygun eğitimlerin verilmesi, iş rotasyonu ve genel gelişim etkinlikleri sayesinde mümkün olacaktır.

İşletmenin etkinliğinin artırılması, ancak yüksek performansa sahip çalışanlar ile mümkün olacaktır. Bu noktada çalışanlara uygun eğitim verilmesi, çalışanların işin gerektirdiği performansa sahip olabilmesinde etkili olacaktır.

¹⁷⁶ Andrew F. Sikula ve John F. McKenna, **Personel and Human Resource Management**, Robert E. Krieger Publishing, ABD, 1990, ss. 72 – 74.

Çalışanların da, örgüte benzer nitelikte hedeflerinin olduğu göz önüne alındığında, kariyer gelişimi, bu hedeflerin doğruluğunu ve ulaşılabilirliğini arttıracaktır. Bunun için çalışanın kendi potansiyelinin farkında olması gerekmekte ve kariyer gelişiminde kendi sorumluluklarını yerine getirebilmelidir.

2.1.4.4. Kariyer Geliştirme Programları

Kariyer geliştirmenin sağladığı yararların farkında olan işletmeler, bu süreç boyunca bir takım programlar uygulanmaktadır. Uygulanan kariyer geliştirme programları sayesinde¹⁷⁷;

- İhtiyaç duyulan yetenekli çalışanların sağlanması,
- Örgütün girişimci yeteneklerini geliştirmesi ve yüksek performansa sahip çalışanların tutulması,
- Azınlık ve kadınlara kendini geliştirme olanağı sağlanması,
- Çalışanların kariyer gelişimlerinin engellenmesinde azaltılmasına,
- Kültürel çeşitliliğin artırılmasına ve
- Örgüt içindeki iyi niyetin sürdürülmesine

olumlu katkı sağlanabilecektir.

Örgütlerde uygulanan kariyer geliştirme programları ve kapsamaları aşağıdaki belirtilmiştir¹⁷⁸.

2.1.4.4.1. Kariyer Danışmanlığı

İşletmelerde en yaygın şekilde uygulanan kariyer gelişim programlarından biri, kariyer danışmanlığıdır. Bu uygulamanın amacı, çalışanların bireysel ihtiyaç ve

¹⁷⁷ Şimşek ve diğerleri, s. 184.

¹⁷⁸ Şimşek ve Öge, ss. 271 – 273; Arnold ve Feldman, s. 565; Wagner III ve Hollenbeck, ss. 316 – 319; Johns, ss. 617 – 620; Sikula ve McKenna, ss. 77 – 83; Şimşek ve diğerleri, ss. 161 – 164; Robert A. Baron ve Jerald Greenberg, **Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, 3rd Edition, allyn & Bacon, ABD, 1990, ss. 309 – 311, Werther ve Davis, s. 389; Richard S. Sharf, **Applying Career Development Theory to Counseling**, Brooks/Cole, ABD, 2002, s. 18.

değerlerini anlamaları ve değerlendirmelerine yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu sayede çalışan, kim olduğunu, ne olduğunu ve olabileceğini, sahip olduğu nitelikleri ve ne şekilde kullanabileceğini öğrenebilmektedir. Kariyer danışmanlığı işletmede sadece alt düzeyde ve belli birimlerinde değil, her alanında uygulanabilmektedir. Kariyer danışmanlığında önemli olan nokta, örgütün ve çalışanın katılımının ve sorumluluğunun olmasıdır. Yönetim, çalışanın gelişimini kendisine bildirmekle ve yetiştirmekle; çalışan da kendi kariyer envanterini¹⁷⁹ tutmakla ve yeni kariyer olanakları konusunda kendini güncellemekle yükümlüdür.

Günümüz işletmelerinde kariyer danışmanlığı üç biçimde uygulanmaktadır. Birincisi, şefler, performansların gözden geçirildiği toplantılarda çalışanları ile kariyer konularını tartışmak üzere eğitilmektedir. İkinci olarak, kariyer gelişim ile ilgilenen çalışanlarına insan kaynakları birimin çalışanları tarafından birebir danışmanlık hizmeti verilmektedir. Üçüncü ve son olarak, kariyer gelişim üzerine workshop düzenlemesidir. Katılan çalışanlara kariyer hedeflerinin ve gelecek planlarını tanımlamada yardımcı olacak kitaplar verilmektedir.

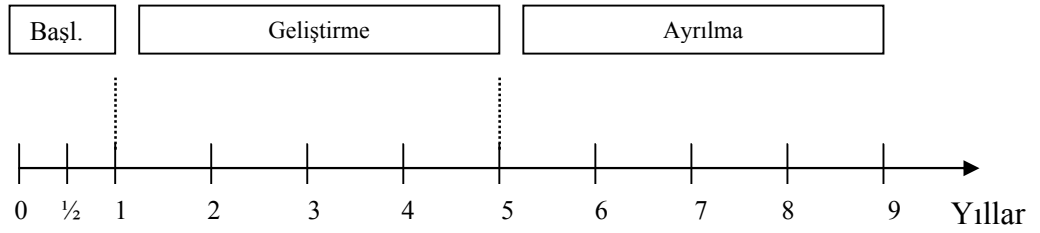
2.1.4.4.2. Mentor – Sponsor

Kariyer gelişiminin diğer bir yöntemi olan mentorlukta, koruyucu konumunda olan çalışan, daha alt düzeydeki çalışanın gelişimine yardımcı olmaktadır. Mentor, birim şefi olabileceği gibi, birim dışından biri de olabilir. Bu uygulamada önemli olan mentorun yapılan iş, genel iş hayatı ve örgüt hakkında yeterli düzeyde bilgi birikimi ve deneyiminin olmasıdır. Zira mentorun, çalışana sponsor olması ve terfi – transferlerde çalışana aday göstermesi; vizyon sahibi olması ve ilişkilerinin güçlü olması, bu sayede kilit düzeydeki insanlar ile çalışma olanakları sağlaması ve işletmenin diğer birimlerini tanıması; koçluk yapma ve geribildirim sağlayarak çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyması, buna yönelik stratejiler geliştirmesi; son olarak zor görevlerde başarılı olmak için beceri ve bilgilerin geliştirilmesine yardımcı olmak gibi işlevlere sahiptir.

¹⁷⁹ Kariyer envanteri, çalışanın kendi kariyer hazırlıkları ve performansı hakkında bilgileri topladığı ve düzenlediği bir öz değerlendirme biçimidir.

Mentor ile protege arasındaki ilişkinin süreci Şekil 20’de incelenebilir.

Şekil 20: Mentor ve Protege İlişki Süreci



Kaynak: Baron ve Greenberg, 1990.

Bu ilişkinin ilk aşamasını **başlangıç** oluşturmaktadır ve 6 ay – 1 yıl arasındaki bir süreyi kapsamaktadır. Bu süre içinde taraflar arasındaki ilişki başlamakta ve önem kazanmaktadır. İkinci aşama olan **geliştirme** ise, çoğunlukla 2 – 5 yıl arasında sürmektedir. Bu dönem içerisinde mentor ve çalışan arasındaki ilişki derinleşmekte, çalışan kariyerinde hızlı ilerlemeler yaşayabilmektedir. Üçüncü ve son aşama olan **ayrılma** bölümünde çalışan kendi özgürlüğüne sahip olmayı düşünmekte ve ilişkiyi sonlandırmakta veya rol ilişkilerinde dışarıdan bir müdahale sonucunda değişiklik oluşmaktadır. bu süreç başarıyla tamamlandığında mentor ile çalışan arasındaki ilişki yeniden tanımlanmakta ve bu noktadan sonra birbirlerine eşit kідeme göre davranmaktadır.

Ayrıca mentorun, çalışana davranış, tutum, değerler gibi konularda örnek bir rol model olması, çalışanın kendi özgüvenini geliştirmesi için destek olması ve cesaretlendirmesi ve kariyer, iş – aile çatışmaları gibi kişisel konularda da yardımcı olması gerekmektedir.

2.1.4.4.3. Azınlıkların ve Kadınların Desteklenmesi

Kariyer gelişim uygulamalarında öne çıkan diğer bir konu da örgüt içinde yer alan azınlık ve kadınların desteklenmesidir. Örgüt içindeki kadınların ve azınlıkların kariyer olanaklarından yeterli düzeyde yararlanamadığı bilinmektedir. Nitekim geçmişte eğitim fırsatlarından, terfilerden ve hatta istihdam olanaklarından yararlanamadığı göz önünde bulundurulduğunda, uygun bir kariyer gelişim

programına yönlendirilmeleri gerekmektedir. Bu noktada mentorların önemi ortaya çıkmaktadır. Ne var ki, işletme içinde diğer kadınlara mentor olabilecek çok az sayıda kadın yöneticinin olması, kadınların örgüt içinde güç sahibi kişiler ile düşük düzeyde ilişki kurmaları, örgüt içine dikkat çekmeleri ve başarısızlık durumunda fazlasıyla ön plana çıkmaları ve birçok erkek mentorun ilişkinin yanlış yorumlanabileceğine yönelik düşünceler kadınların iş hayatına girmelerini ve yükselmelerini önlemektedir. . Ayrıca iş hayatına yeni giren kadınların ve azınlık üyelerinin doğru geri bildirim almaları, örgütün kurallarını öğrenmeleri ve örgüte uyum sağlamaları için özel olarak desteklenmeleri gerekmektedir.

Kariyer gelişiminde azınlıklara da ayrıca önem verilmesi, örgüt içerisinde varlıklarının ve kariyerlerinin desteklenmesi gerekmektedir. Ne var ki kültürel ve etnik anlamda farklı azınlıklara yönelik çalışmalar çoğunlukla Amerikalı siyahlara yöneliktir. Bu noktada elde edilen sonuçların diğer tüm azınlık gruplara uyarlanması doğru olmayacaktır. Zira “Asyalı” kavramı, Japon, Çin, Vietnam, Doğu Hindistan ülkelerini kapsamamasına rağmen, her ülkenin ve ülke içindeki farklı bölgelerin farklı din, dil gibi kendine özgü anlayış ve kültürleri bulunmaktadır.

2.1.4.4.4. Çift kariyerli eşler

Çift kariyerli eşler, işletmeler için önemli bir konudur. Nitekim bu anlamda kariyer gelişim programlarında özel bir uygulama olarak ele alınmaktadır. Her iki eşin de kendi kariyerlerine yönelmesi olarak tanımlanan bu kavram, çatışmalara neden olabilmektedir. Eşlerden birinin daha iyi konuma sahip olmak üzere coğrafi anlamda yer değiştirmesi gereği, eşler arasında soruna neden olabilmektedir. Bu konuda işletmeler, bir takım önlemler almaktadır. Esnek çalışma uygulamaları bunlardan biridir. Ayrıca, çocuk bakımı, coğrafi olarak yer değiştirenin eşine gittikleri ülkede işe yerleştirme programı, seyahat gereksinimlerinin en aza indirilmesi gibi uygulamalar da göze çarpmaktadır.

2.1.5. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, önceleri kariyer yönetimi olarak da adlandırılmakta ve yeni bir işe girme, transfer, yükseltme gibi mesleki tercihleri içermektedir¹⁸⁰. Ancak kavramda zaman içerisinde farklılaşma oluşmuş ve “kişinin örgütte kendisine kariyer yolu seçerek, bu yolda ilerleyen bireyin amaçlarını ve araçlarını belirleme süreci” olarak değişmiştir¹⁸¹. Kariyer yönetiminin bir bileşeni haline gelen kariyer planlaması, çalışan – örgüt uyumunda aracı bir rol üstlenmektedir.

Geçmiş yıllarda sadece çalışanları ilgilendiren bir konu olan kariyer planlaması, örgüte sağladığı katkılar nedeniyle işletmelerin de ilgisini çekmiş, şirketler de kendi içlerinde kariyer planlaması uygulamaları başlatmışlardır. Bunun en önemli nedeni, kariyer planlamasının işletme içinden kaynak sağlamada oldukça etkili olmasıdır. Nitekim kariyer planlamasının desteklendiği işletmelerde, çalışanlar kariyer hedeflerini daha net belirleyebilmekte ve bu hedeflere ulaşmak için çalışmaktadırlar. Bunun karşılığında ise, daha fazla tatmin duymakta, bu da örgüte nitelikli insan kaynağı konusunda oldukça fazla alternatif sağlamaktadır¹⁸².

Kariyer planlamasının örgüt ve çalışan olarak iki boyutu olduğu düşünüldüğünde, ilk boyutu çalışanın kendisi oluşturmaktadır ve amaç ile yeteneklerin analizi anlamına gelmektedir. Bu noktada çalışan kendini değerlendirmeli, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için kullanacağı araçları saptamalıdır. Ancak bu sayede çalışanın kendi geleceğini kontrol altında tutma olanağı vardır¹⁸³.

Kişinin kariyer planlaması yaparken bilinmesi gereken nokta, aşama döngüsünün kariyer evriminde etkili olduğudur. Bu konuda Levinson geliştirdiği model ile bireyin yaşam döngüsünü ve kariyer aşamaları¹⁸⁴ bağdaştırmıştır¹⁸⁵. Buna göre, Tablo 3’te Levinson’un modeli ve yaş dönemlerinin özellikleri incelenebilir.

¹⁸⁰ Aldemir ve diğerleri, s. 169.

¹⁸¹ Şimşek ve diğerleri, s. 96.

¹⁸² Werther ve Davis, s. 382.

¹⁸³ Şimşek ve Öge, s. 267.

¹⁸⁴ Bkz, Grafik 20, s. 37.

Tablo 3: Levinson'un Bireysel Yaşam Döngüsü ve Kariyer Aşamaları

Ortalama yaş aralığı	Aşamalar ve temel özellikleri	
17 – 22	Erken yetişkinliğe giriş	Ergenlikten ayrılma ile birlikte, farklı yaşam tarzı seçenekleri ile yetişkinliğe ilk adım atılır ve ebeveynlerle bağımlılığın azaltılır.
22 – 28	Yetişkinliğe giriş	Yaşam tarzı ve rollerin arasındaki seçeneklerin değerlendirilir, eğitimin tamamlanır ve meslek seçilir.
28 – 33	30 yaş değişimi	Önceki seçenekler tekrar değerlendirilir ve çok geç olmadan önemli seçimler yapılır.
33 – 40	Yerleşim	Mesleki ve meslek dışı alanlarda statünün arttırılması için amaçlara ulaşmada belli bir ajandaya bağlanılır.
40 – 45	Orta yaş geçişi	Geçmiş dönemlerdeki yaşam tarzı seçenekleri tekrar değerlendirilir ve olumsuz etkenler azaltılarak, yeni seçenekler denenir. “Orta yaş krizine” bağlı olarak temel bileşenlerde köklü değişimler (evlenme, boşanma, meslek değiştirme vb.) yaşanabilir.
45 – 60	Orta yetişkinlik dönemi	Orta yaş geçişinde yaşanan yaşam tarzı değişimleri tamamlanır, çoğunlukla iş dışı boş zaman etkinliklere yönelir.
60 +	Geç yetişkinlik geçişi ve geç yetişkinlik dönemi	Geçmişteki seçeneklerin değerlendirilmesine devam edilebilir ve yeni değer, ilgi alanlar bu yeni döneme uyarlanır.

¹⁸⁵ Şimşek ve Öge, ss. 267 – 268; Johns, ss. 611 – 612.

2.1.5.1. Kariyer Planlamasının Yararları

Kariyer planlamasının iki yönlü olduğu göz önünde bulundurulduğunda, örgüte bir takım faydalar sağladığı bilinmektedir. Bu faydalar kısaca aşağıda belirtildiği gibidir¹⁸⁶;

- Örgütün stratejileri ile iç kaynaklı işgücü ihtiyacının bağdaştırılması, bu sayede işletmeden stratejilerine ulaşmak için ideal beceri karmasına sahip çalışanların işletmede kalmasını sağlamaktadır.
- Terfi edebilecek düzeyde çalışanların geliştirilmesi sayesinde emeklilik veya işten ayrılma gibi nedenlerde boşalacak kadrolara uygun çalışanlar yerleştirilebilecektir.
- Uluslar arası kadrolandırmaya yardımcı olmakta, bu sayede bu görevlere atanacak çalışanların önceden hazır olması sağlanmaktadır.
- Çalışanlar örgütün kişisel gelişim konusunu öğrenebilmekte ve şirketin temel felsefesine daha fazla uyum sağlayabilmektedir.
- Çalışanların kariyerlerine önem verildiğinin gösterilmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmakta, işten ayrılma niyetini ise azaltmaktadır.
- Çalışanların potansiyel becerileri ortaya çıkarılmakta, mevcut kadrolarındaki performanslarını arttırmaya yardımcı olmaktadır.
- Kariyer planları ve hedefleri, çalışanların gelişmesine yardımcı olmakta, onları bu konuda motive etmektedir.
- Kariyer planlamasının yapılmaması durumunda, yöneticilerin kilit düzeydeki astlarını bir yere toplaması daha kolaydır. Ancak kariyer planlaması, yöneticilerin çalışanlarının bilincinde olmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların bir yere belli bir yerde yoğunlaşmaması ve artan ilerleme olanakları sayesinde çalışanların ihtiyaçları tatmin edilmektedir.

¹⁸⁶ Werther ve Davis, s. 383; Şimşek ve Öge, ss. 269 – 270.

- Yapıcı nitelikteki eylem planlarının yapılmasına yardımcı olmakta, bu anlamda belli grupların daha önemli işler için hazırlanmalarına yardımcı olmaktadır.

Kariyer planlamasının çalışan için de bir takım yararları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi çalışanın tuzaklara düşmesini önlemektir. Bu tuzaklar çalışanın kendini geliştirmesini, ilerlemesini önleyen güvensizlik ve ikilem duygularıdır. Bunlardan biri ekonomik tuzaktır. Kişinin mevcut işinde uzun süredir çalışıyor olması, psikolojik ve maddi olarak ödülleriyleceği diğer işlere geçişini zorlaştırmakta, bu da kişinin ekonomik olarak kısıpaca girmesine neden olacaktır. Diğer bir tuzak ise, kişinin aşırı çalışması, sorumluluk alması ve terfiler elde etmesine rağmen, çoğunlukla orta düzey kademedede yönetici olarak kalmakta, üst düzeyde çalışmamaktadır. Üçüncü ve son tuzak ise, “bilgili olma”dır. Çalışan yaptığı işi çok iyi bilmesinin sonucunda, kendilerine verilen görevler kolay gelmesine rağmen, değişmemektedir. Bu da zaman içinde tatmin azalmakta veya kişisel olarak sona geldiği düşüncesine neden olmaktadır¹⁸⁷.

2.1.5.2. Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer planlamanın temel amacı, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca alt düzeyde çalışanların potansiyellerinin ve berilerini ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Bu sayede ihtiyaç duyulacak olan çalışanların işletme içi kaynaklardan elde edilmesi sağlanabilecektir¹⁸⁸.

Ayrıca kariyer planlaması sayesinde örgütler, mevcut ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını gidermeyi, örgüt içindeki kariyer yolları hakkında örgütü ve çalışanları daha etkin şekilde bilgilendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca örgütün planları ile çalışanların seçimi, görevlendirilmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesi

¹⁸⁷ Dan L. Costley ve Ralph Todd, **Human Relations in Organizations**, 4th Edition, West Publ. Comp., ABD, 1991, ss. 441 – 442.

¹⁸⁸ Şimşek ve diğerleri, s. 99.

konularında mevcut insan kaynakları programlarından en fazla faydayı sağlamaya yönelmek de diğer bir amaçtır¹⁸⁹.

2.1.6. Kariyer Sorunları

Çalışanların ve örgütlerin, kariyer süreci boyunca bir takım sorunlarla karşılaşması mümkündür. Kariyer yönetiminin etkin olması, bu sorunlarla ilgilenmesine ve olumsuz etkileri en aza indirmesine bağlıdır¹⁹⁰. Literatürde birbirinden farklı birçok kariyer sorunu bulunmaktadır. Ancak kimi sorunlar kariyer geliştirme programları (çift kariyerli eşler) ve kariyer aşamaları (kariyer platosu) içerisinde ele alınmaktadır. Bu anlamda ortak olan sorunlar işten çıkarılmak, gözden düşme, cam tavan, beceri yitirimi, cinsel ayrımcılık, ay ışığı, tükenmişlik olarak saptanmış, aşağıda özetlenmiştir.

2.1.6.1. İşten çıkarılmak

Bireyin karşılaştığı en önemli kariyer sorunlarının başında işten çıkarılmak gelmektedir. İşten çıkartılma, çalışanın irade dışı şekilde, işvereni tarafından işinden ayrılmasını anlamına gelmekte ve performans düşüklüğü, işletmenin küçülmesi veya üretim yöntemlerinin değiştirilmesi ve benzeri nedenlerle gerçekleşmektedir¹⁹¹. Nitekim finans piyasalarında yaşanan değişimler ve konjonktürel hareketler de çalışanların işten çıkarılmasında etkilidir¹⁹².

2.1.6.2. Gözden Düşme

Yönetim kademesinde yükselmeyi sağlayan bir yöneticinin güvenini yitirerek motivasyondaki azalma nedeniyle işten çıkarılma, bir alt kademeye indirilme veya

¹⁸⁹ Lloyd L. Byars ve Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 3rd Edition, Irwin Inc. ABD, 1991, s. 273.

¹⁹⁰ Süleyman Eryiğit, "Kariyer Yönetimi", **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 2000, Vol: 6 (1), s. 22

¹⁹¹ Meryem Akoğlan Kozak, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2001, s. 134.

¹⁹² Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 1997, s. 162.

orta kademedede tutulmasıdır¹⁹³. Bu durumun nedenleri ise, kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk, yeteneksizlik olarak sıralanabilir¹⁹⁴. Gözden düşme sonucunda birey; örgütün kendisini eskisi kadar önemsemediğini ve görüşlerine değer vermediğini düşünür. Bu psikolojinin hakim olduğu bireyin işe ve örgüte olan katkısında ise azalma olur¹⁹⁵.

2.1.6.3. Cam Tavan

Cam tavan, kadınların kariyerleri süresince hiyerarşik yapıda yukarı doğru ilerlemelerini önleyen görünmeyen engel olarak tanımlanmaktadır. Literatürde cam tavan olgusu, daha çok niteliksel bir sorun olarak kavranılmaktadır¹⁹⁶. Düşük kademelerdeki yöneticilerin çoğunluğunu kadınların oluşturmasına rağmen, yüksek ve orta kademedede yöneticiler çoğunlukla erkekler yer almaktadır. Buna neden olan engeller çoğunlukla gizlidir ve cinsiyet stereotipi ile ilgili olmakla beraber, kadınların kariyer ilerlemelerini sağlayacak deneyimler elde edilememesinin ve tepe yönetimin cinsiyet eşitliği ile eşit istihdam politikaları etkilidir¹⁹⁷.

2.1.6.4. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı “İş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlanmakta ve iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlerden etkilenmektedir¹⁹⁸. Tükenmişlik sonucunda, ilerleyen dönemlerde çalışanların işe

¹⁹³ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, <http://www.mcozden.com>, Erişim: 02.02.2009.

¹⁹⁴ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s. 147.

¹⁹⁵ N. Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 25.

¹⁹⁶ Mia Hultin, “Some Take the Glass Escalator, Some hit the Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation”, **Work and Occupations**, Vol: 30 (1), 2003, s. 31.

¹⁹⁷ Myrtle P. Bell, Mary E. McLaughlin ve Jennifer M. Sequeira, “Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents”, **Journal of Business Ethics**, Vol: 37, 2002, s. 68.

¹⁹⁸ Gülay Budak ve Olca Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol: 20 (2), 2005, s. 96 – 97.

gelmeme, rahatsızlık veya izin alma, performans düşüklüğü, motivasyon kaybı ve hatta işi bırakma gibi davranışları ile karşılaşılabilir¹⁹⁹.

2.1.6.5. Beceri Yitirimi

Kişi yaşlanmayla birlikte bazı beceri ve yeteneklerini yitirebilir. Günümüzde hızla değişen teknolojiye ayak uyduramayan kişinin mevcut beceri ve yetenekleri değersiz veya kullanışsız hale gelmektedir²⁰⁰. Bu durum da zaman içerisinde çalışanların kariyerlerinde ilerlemeyi yavaşlatmaktadır.

2.1.6.6. Cinsel Ayrımcılık

Kadına, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davranıldığı veya davranıldığından daha olumsuz veya daha az olumlu davranması ve biçimsel olarak eşitlikçi olarak görünen davranış ve/veya uygulamaların daha sonra kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratması olarak tanımlanan cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadınların kariyer ilerlemelerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır²⁰¹. Nitekim, çalışma yaşamında ayrımcılık uygulamalarına maruz kalan kadınlar, genellikle, işyerlerinde hiyerarşinin alt sıralarında yoğunlaşmakta, az beceri ve sorumluluk isteyen işlere tayin edilmekte, yükselmekte zorluk çekmekte ve düşük ücret almaktadırlar²⁰².

Kadınların iş hayatında giderek daha fazla rol aldığı, erkeklere kıyasla daha yavaş kariyer ilerlemesi yaşamaktadırlar. Ancak, çeşitli nedenlerden dolayı iş hayatına atılması ile birlikte birçok sorunla karşılaşan kadınların, erkeklerle eşit koşullarda kariyer ilerlemesi ve tepe yönetim pozisyonuna ulaşması aile, çocuk sorumlulukları ve diğer işe dayalı nedenlerden dolayı engellenmektedir²⁰³.

¹⁹⁹ H. Nejat Basım ve Harun Şeşen, “Mesleki tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma”, s. 15.

²⁰⁰ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 197.

²⁰¹ Feride Acar, Ayşe Güneş Ayata ve Demet Varoğlu, **Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık:Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği**, Cem Web Ofset, Ankara, 1999, s. 5.

²⁰² Tülin Dalkıranoğlu ve Fatma Gül Çetinel, “Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”, **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol: 20, 2008, s. 279.

²⁰³ M. Akcan ve R. Başaran, **İş Yaşamında Kariyer**, www.gençbilim.com, Erişim: 03.02.2009.

2.1.6.7. Ay Işığı sorunu

Bu kavram, çalışan kişilerin devamlı yaptığı işten kalan zamanlarında başka işlerde çalışması anlamına gelmektedir. Bunun nedeni, gelir yetersizliği veya tecrübe kazanmak olabilmektedir. Örgütler, bu durumun kendileri için tehdit oluşturmadığı veya çalışanın işini aksatmadığı sürece kabullenmektedir²⁰⁴. Ancak kimi işletmeler ise bu durumu kabul etmemekte, çalışanları işten çıkarmaktadır. Bunun nedenini ise, çalışanda düşük performans yaşanması, devamsızlık ve örgütsel bağlılık olarak açıklamaktadırlar. Nitekim, ikinci ve hatta üçüncü bir işte çalışmak, çalışanın çalıştığı ilk şirketteki kariyerini etkileyebilecek önemli bir sorundur²⁰⁵.

2.1.6.8. Cinsel Taciz

Cinsel taciz, 1980 yılında Amerika Eşit İstihdam Olanakları Komisyonu cinsel tacizi, çalışanın iş arkadaşları veya amirleri tarafından, işinin sonuçlarını kullanarak tehdit etme yoluyla veya küçük düşürücü fiziksel/sözel eylemler olarak tanımlamıştır²⁰⁶. Cinsel taciz, işyerinde şiddetin var olduğuna dair bir göstergedir. Cinsel taciz, iş yerinde şiddetin özel bir biçimi olarak yer almaktadır ve cinsel konuların bir baskı unsuzu olarak kullanılmasıdır. Cinsel tacizin temel odağında kadınlar bulunmaktadır²⁰⁷.

Çalışmalar konaklama işletmelerinde çalışanların cinsel tacize daha fazla uğradığını göstermektedir. Nitekim otel yöneticileri de bu durumun sektör içinde oldukça yaygın olduğunu düşünmekte ve üzerine yoğunlaşmamaktadır. Otel

²⁰⁴ Eryiğit, s. 23.

²⁰⁵ Nagehan Arslan Talat, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler**. 1. Basım. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 256.

²⁰⁶ Mary A. Hatch – Maillette ve Mario J. Scalora, “Gender, Sexual Harrasment, Workplace Violence, and Risk Assessment: Convergence Around Psychiatric Staff’s Perceptions of Personel Safety”, *Aggression and Violent Behaviour*, Vol: 7, 2002, s. 272.

²⁰⁷ Carol Jones, “Drawing Boundaries: Exploring the Relationship Between Sexual Harrasment, Gender and Bullying”, **Women’s Studies International Forum**, Vol: 29, 2006, ss. 150 – 151.

işletmelerinde cinsel taciz, devamsızlık ve işten ayrılmaların artmasına, iş arkadaşları ile ilişkilerin zayıflamasına ve verimliliğin azalmasına neden olmaktadır²⁰⁸.

2.2. Kadınların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri

Ulusal ekonomik büyüme süresince, kadınların istihdama katılım oranı modernleşme süreci başında azalma, sonrasında ise artış göstermiştir. Bu durum basit bir U-şeklindedir. Modernleşme, tarım ve tarım dışı istihdamı küçültürken, bu mesleklerden ayrılan kadın ve erkekler modern sektörlerde iş olanakları için rekabet etmeye başlamışlardır. Çeşitli nedenler kadınların istihdam olanaklarının azalmasına neden olmuş; kadınlar iş hayatında özgüvenlerini yitirmiş ve istihdama katılım oranı olumsuz etkilenmiştir. Modernleşme sürecinde formal sektörlerdeki iş olanakları kadınların aleyhine işlemiş; buna karşın erkeklerin daha etkin olmasına neden olmuştur. Ancak hızlı modernleşme ile birlikte, formal işgücü pazarı büyümüş, erkek işgücü arzında yetersizlik yaşanmış ve kadınlara olan ihtiyaç artmıştır. Bütün bu süreç kadınların iş hayatına katılım oranını arttırmıştır²⁰⁹.

Günümüz küresel işletmeciliğin başarısı, çokuluslu insan kaynaklarının kalitesine, bu kaynakların nasıl yönetildiği ve geliştirildiğine bağlıdır ve önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu anlamda insan kaynaklarının etkin yönetimi, yönetim kalitesinin önemli bir başarı faktörü olduğu düşünülebilir. Bu durum uluslararası işletmecilikte başarının veya başarısızlığın temel etkeni olarak ele alınabilir²¹⁰.

Kültür teorisini²¹¹ inceleyen çalışmalar, işletmelerde kadın çalışanların şirket politikası, prosedür ve çalışma biçimleri nedeniyle bir takım engeller ile karşılaştığını

²⁰⁸ David Gilbert, Yvonne Guerrier ve Jonathan Guy, "Sexual Harrasment Issues in the Hospitality Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 10 (2), 1998, ss. 50 – 52.

²⁰⁹ Joan B. Anderson ve Denise Dilmon, "Formal Sector Job Growth and Women's Labor Sector Participation, The Case of Mexico", **The Quarterly Review of Economics and Finance**, Vol.39, 1999, s. 170.

²¹⁰ Margaret Linehan ve Hugh Scullion, "Selection, Training and Development for Female International Executives", **Career Development International**, Vol. 6 (6), 2001, s. 318.

²¹¹ Kültür teorisi, örgütün işleyişini anlamak için kullanılacak etkin bir yöntemdir. Örgütsel davranış mekanizmasını ve dinamiklerinin açıklanmasında ve örgütsel kültürün örgüt değerlerini ve uygulamalarını nasıl etkilediğinin incelenmesinde kullanılmaktadır.

belirtmektedir²¹². Bunlar, “cam tavan” olarak adlandırılmakta ve işletmede çalışan kadınlar ve diğer azınlıkların tepe yönetim kademelerinde yer almalarını engelleyen görünmeyen engellerdir. Her ne kadar bu engellere neden olan politika ve uygulamalar, ayrımcılığa neden olan diğer engeller gibi görünür olmasa da, çalışanlar için kariyer olanaklarını engellemektedir²¹³. Nitekim kadınların iş – aile çatışması yaşamaları, kariyer danışmanlarının ve akıl hocalarının olmaması, ataerkil kültürlerden gelişen stereotipler ve diğer etkenler göz önüne alınarak, örgüt kültürü içinde önyargılı düşüncelerin kökleşmiş olması bu engellerin nedenleri arasında sayılabilir²¹⁴. Bu nedenlerin de ücret ve kariyer konularında eşitsizliğe neden olduğu düşünülmektedir.

2.2.1. Kadınların Kariyer Engellerinin Nedenleri

2.2.1.1. Akıl Hocalarının Olmaması

Çalışmalar, kadınların yönetim kademelerinde dezavantajlı olduklarını, bunun nedeninin ise akıl hocalarının olmaması ve yönetim kademesinde yer almak için gerekli olmayan cinsiyet özelliklerine sahip olduklarını göstermiştir. Nitekim akıl hocalığının kişi ile benzer özelliklere dayanıyor olması, kadınların erkeklerden daha az akıl hocalarına sahip olmasına neden olmaktadır²¹⁵.

Ernst & Young danışmanlık şirketi, kadınların işten ayrılmalarındaki etkili nedenlerden birini “danışacak birinin olmaması ve sosyal iletişim ağlarına dâhil edilmemeleri” olarak belirtmiştir²¹⁶.

Otel işletmelerindeki kariyerlerinde önemli kademelere gelen bir çok kadın çalışana göre kariyer gelişim sürecinde akıl hocaları oldukça önemlidir²¹⁷. Ayrıca

²¹² Anita Ramguttay-Wong, “CEO Attitudes Toward Women Managers in Corporate Mauritius”, **Women in Management Review**, Vol. 15 (4), 2000, s. 184.

²¹³ Linda Jerris, **Human Resources Management for Hospitality**, Prentice Hall, ABD, 1999, s. 62.

²¹⁴ Ramguttay-Wong, s. 184.

²¹⁵ Nancy Brown Johnson ve Terri A. Scandura, “The Effect of Mentorship and Sex – Role Style on Male – Female Earnings”, **Industrial Relations**, Vol: 33 (2), (1994), s. 264.

²¹⁶ Carol Ackah ve Norma Heaton, “Human Resource Management Careers: Different Paths for Men and Women?”, **Career Development International**, Vol.8 (3), 2003, s. 140.

kadınların kariyer gelişimleri ile, erkek meslektaşları kadar ilgilenemedikleri; bunun nedenlerinden birinin akıl hocalarının eksikliğinden olduğunu belirtmiştir²¹⁸. Nitekim kadınların 12,5%'i akıl hocasına sahip değildir. Kadın çalışanların büyük çoğunluğu, kariyerlerini bir başkasına adamakta, 38%'i akıl hocalarının kendilerini desteklemesi ve yeteneklerine güvenmeleri sayesinde özgüvenlerinin geliştiğini belirtmişlerdir²¹⁹.

Otel işletmeleri ele alındığında; orta düzey yönetici olan kadınların, akıl hocalığını ikinci önemli engel olarak gördüklerini belirtmiştir. Buna karşılık tepe yönetimdeki kadın çalışanların akıl hocalarının bir önemi olmadığını, kendi kariyer gelişimlerini bir başkasına güvenerek sağlamadıklarını belirtmiştir²²⁰. Diğer yandan, kadın yöneticilerin kadın akıl hocalarına sahip olmakta, ancak bu sayının oldukça düşük düzeyde kalmaktadır. Kaldı ki, tepe yönetimdeki kadın yöneticiler, alt kademedeki çalışan kadınlara akıl hocası olmak zorunda kalmaktadırlar. Ancak hem erkek hem kadın akıl hocalarına sahip olan kadınlar, erkek akıl hocaları sayesinde örgüt içindeki güçlere daha kolay erişebilmekte; kadın akıl hocaları sayesinde ise kadınların karşılaştığı engelleri kolaylıkla atlatabilmektedirler²²¹.

Akıl hocalığının, başarılı bir kariyer için etkili olduğu bilinmektedir. Sadece yurtiçi görevlerde değil, yurtdışı çalışmalarda da kadınların başarılı olmaları şirketlerinden alacakları desteğe bağlıdır. Ancak yapılan araştırmalarda çok az şirket, yöneticilerinin kariyer gelişimlerini desteklemek için akıl hocalığı sistemini geliştirmektedir²²².

²¹⁷ Gillian A. Maxwell, "Hotel General Management: Views From Above the Glass Ceiling", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 9 (5/6), 1997, s. 232.

²¹⁸ Linehan ve Scullion, s. 321.

²¹⁹ Barbara White, "The Career Development of Successful Women", **Women in Management Review**, Vol. 10 (3), 1995, s. 12

²²⁰ Judi Brownell, "Women in Hospitality Management: General Managers' Perceptions of Factors Related to Career Development", **International Journal of Hospitality Management**, Vol: 13 (2), (1994), s. 114.

²²¹ Belle Rose Ragins, Bickley Townsend ve Mary Mattis, "Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling", **Academy of Management Executive**, Vol: 21 (1), (1998), s. 32.

²²² Jan Selmer ve Alicia S. M. Leung, "Career Management Issues of Female Business Expatriates", **Career Development International**, Vol.7 (6), 2002, s. 351.

2.2.1.2. İş – Aile Dengesizliği

İş – aile dengesinde yaşanan sorunlar, özellikle konaklama sektöründe kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir²²³. İş hayatındaki kadınlar, kariyer ve aile arasında bir tercih yapma zorunluluğu hissetmekte, bu nedene çocuk sahibi olma isteklerini ertelemektedir; erkekler ise aynı dönem içerisinde hem kariyer hem de çocuk sahibi olmaya daha ılımlı yaklaşmaktadır²²⁴.

Mesai bitimi işten çıkan erkek çalışan, eve geldiğinde ev hayatına uzun sürede uyum sağlarken, mesai sonrası eve gelen kadın için bu süre oldukça kısadır²²⁵. Nitekim, kadın yöneticilerin kariyer gelişim süreçlerinin erkeklerinkinden daha farklı ve karmaşık olduğu bunun nedeninin ev ve iş hayatı arasındaki farklı ve sık etkileşimlerden kaynaklandığı bilinmektedir²²⁶.

İç göçün fazlasıyla yaşandığı ülkelerde, eğitim ve istihdam olanakları kadınlar için de yaygınlaşmaktadır. Dünyada ve Türkiye’de kadın başına düşen çocuk sayısındaki azalma meydana gelmiştir²²⁷. Tablo 4 incelendiğinde, Türkiye’de kadın başına düşen çocuk sayısı dünya ortalamasının üzerindedir. Ancak 1990 ve sonrasında Türkiye’deki oran, dünya ortalamasının da altına düşmüştür. Kadın başına düşen çocuk sayısındaki azalma, kadınların çocuk bakımına daha az zaman ayırmasına yol açmış; kadınların iş-aile dengesini etkilemiştir. Kaldı ki, tüm ailenin

²²³ Brownell, s. 102.

²²⁴ Ackah ve Heaton, s. 136.

²²⁵ Douglas T. Hall ve Judith Richter, “Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help?”, **The Academy of Management Executive**, Vol: 2 (3), 1988, s. 216.

²²⁶ Linehan ve Scullion, s. 321.

²²⁷ Tablo 4: 1950 – 2005 Yılları Arası Dünya ve Türkiye’de Kadın Başına Düşen Çocuk Sayısı

Yıllar	Dünya	Türkiye
1950 – 1960	4,99	6,75
1960 – 1970	4,94	5,94
1970 – 1980	4,19	5,01
1980 – 1990	3,48	3,71
1990 – 2000	2,92	2,73
2000 – 2005	2,65	2,23

Kaynak: <http://www.esa.un.org/unpp/p2k0data.asp> , Erişim: 17.12.2008

göç etmesi durumunda erkek, yeni girdiği çevre için gerekli donanımları sağlamakla yükümlü iken, kadın sadece aileye destek olmak için işe girmektedir²²⁸.

Aile gelirine destek olmanın yanı sıra ev kurma yükümlülüğü, kariyer merkeziliğinde etkili olan önemli bir etkidir. Buna göre düşük düzeyde yükümlülük, yüksek kariyer merkeziliğine yol açmaktadır. Bu anlamda, kadınların büyük çoğunluğu, yaptıkları işlerin, kişiliklerini oluşturan ve yaşamlarının önemli bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Otuzlu yaşların başındaki işkadınlarında iş hayatı önem taşırken, otuzlu yaşların sonlarına geldiklerinde çalışma hayatının önemi azalmaktadır. Bu yaşlarda çocuk sahibi olma olanaklarının olmadığını düşünmektedirler. Bu dönemde, rekabetin daha büyük yatırımlara yol açtığı düşünülmekte ve bu dönem “işe katılımın yükselme döngüsü” olarak tanımlanmaktadır. Kadınların 30%’unun iş ve aile arasında bir denge kurmaya çalıştıklarını, kriz dönemlerinde ise ailelerini tercih ettiklerini belirtmiştir. Kadınların 70%’ine göre iş hayatı ile aile hayatının bir bütün olmakta, önemli olan noktanın aile ile geçirilen sürenin “kaliteli” olması gerektiğidir. Bu durumda iş – aile arasında bir dengesizlik olamayacak, aksine bir takım faydalar sağlayabilecektir. Sonuçta, çalışmada yer alan kadınların 70%’ine göre önemli olan, sahip olunan kişilik rollerinin sayısı değil, bu rollere katılımın kalitesidir²²⁹.

İş – aile dengesi söz konusu olduğunda, bir takım işletmeler genç ve bekâr kadınları tercih etmektedir. Bunun nedeni, genç ve bekâr kadınların aile yaşamı yükümlülüğüne sahip olmaması ve bu anlamda yönetilmelerinin kolay olmasıdır. Ancak bazı işletmeler ise evli kadınları, daha istikrarlı bir hayatları olması ve zorluklar karşısında kolaylıkla yılmamaları nedeniyle tercih etmektedir. Evli kadınlar arasında özellikle üç yaşından daha büyük çocuklarının olmasının aile kurma ve evlilik için kariyerlerine ara vermeyecekleri düşüncesi nedeniyle, bu kadınların istihdamına daha olumlu yaklaşıldığı belirtilmiştir²³⁰. Ne var ki konaklama sektöründe çalışan kadınlar, iş hayatında eşlerinin kendilerine yardımcı olmadığını

²²⁸ Anderson ve Dilmon, s. 171.

²²⁹ White, ss. 12 – 13.

²³⁰ Xiao – Yuan Dong, Fiona Macphail, Paul Bowles ve Samuel P.S.Ho, “Gender Segmentation at Work in China’s Privatized Rural Industry: Some Evidence from Shandong and Jiangsu”, **World Development**, Vol. 32 (6), 2004, 986.

ve kariyer gelişimleri süresince kendilerini desteklemediğini belirtmiştir²³¹. Kadın yöneticilerin hamilelik dönemi ve çocuk bakımının özellikle konaklama sektöründe çalışan kadınların kariyerlerinde olumsuz etki yaratmakta²³²; kadınların iş hayatındaki hırslarını da olumsuz etkilemektedir²³³.

2.2.1.3. Stereotip Düşüncesi

1970 ve sonrasında kadınların yönetim kademesinde yer almaya başlaması, onların yönetime uygun olmadığı düşüncesini değiştirmiştir²³⁴. Ancak cinsiyete dayalı stereotip düşüncesi, kadın yöneticilerin karşılaştığı önemli sorunlardan biri olmakta; bu da kadınların iş hayatlarını olumsuz etkilemektedir²³⁵. Yönetici olan kadınlar, kendilerine rol model olabilecek örneklerinin bulunmadığını, deneme – yanılma yöntemi ile buldukları konuma gelmişlerdir²³⁶. Nitekim kadınlar sadece anne, baştan çıkarıcı, evcil veya demir leydi olarak görülmektedir²³⁷. Bu anlamda erkeklerin yoğun olduğu mesleklerde kadınların başarılı olması, yeteneklerinden ziyade sadece şansa bağlanmaktadır²³⁸.

Cinsiyet stereotip teorisine göre, işletmedeki erkeklerin egemen olduğu kadrolarda, terfi kararlarının alınmasında cinsiyet stereotipleri ön plana çıkmaktadır. İşletmede erkeklerin baskın olduğu mesleklerin, daha eril olması olağandır. Diğer bir deyişle, eril olduğu düşünülen meslekler için gerekli olan özellikler, erkeklerin

²³¹ Lan Li ve Roberta Wang Leung, “Female Managers in Asian Hotels: Profile and Career Challenges”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 13 (4), 2001, s. 191.

²³² Anna MacVicar ve Anna, Margaret Graham, Susan Ogden ve Bernadette Scott, “Women and Flexibility in the Scottish Leisure Industry”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 12 (6), 2000, s. 380.

²³³ G. Maxwell ve S. Ogden, “Career Development of Female Managers in Retailing: Inhibitors and Enablers”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 13, 2006, s. 118

²³⁴ Barbara F. Reskin ve Catherine E. Ross, “Jobs, Authority and Earnings Among Managers”, **Work and Occupations**, Vol: 19 (4), 1992, s. 344.

²³⁵ Leonie V. Still ve Wnedy Timms, “Women’s Business: The Flexible Alternative Workstyle for Women”, **Women in Management**, Vol. 15 (5/6), 2000, s. 274.

²³⁶ Mariann Jelinek ve Nancy J. Adler, “Women: World – Class Managers for Global Competition”, **The Academy of Management Executive**, Vol: 2 (1), (1988), s. 14.

²³⁷ Namrata Gupta ve A. K. Sharma, “Gender Inequality in the Work Environment at Institutes of Higher Learning in Science and Technology in India”, **Work, Employment and Society**, Vol: 17 (4), (2003), s.610.

²³⁸ Karen S. Lyness ve Michael K. Judiesch, “Are Women More Likely To Be Hired or Promoted into Management Positions?”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 54, 1999, 159.

özellikleri ile ilişkilidir. Bu anlamda eril meslekler için erkekler, kadınlara kıyasla, daha fazla tercih edilmektedir. Bunun nedeni, erkeklerin eril mesleklere erkeklerin daha uygun olacağı düşüncesidir. Kadınların azınlık olduğu bu tür işletmelerde, kadınların kariyerlerinde terfi etme olasılıkları daha düşüktür. Zira kadınların daha düşük kademelerde çalışacakları mesleklere uygun olacakları düşüncesi ve performanslarının erkeklerden daha düşük olacağı beklentisi vardır²³⁹.

Günümüzde, geleneksel yönetim biçimlerinde meydana gelen değişim, kadınların yönetimde daha fazla yer almasını gerekli kılmaktadır. Eril nitelikli yönetim biçimi, yerini daha kadınsı özelliklere sahip yönetim biçimine bırakmakta; bu sayede kadınlar kariyer gelişimlerini sürdürebilmek için eril özelliklere sahip olmak veya bu tarz yönetim anlayışına uyum sağlamak zorunda kalmamaktadır²⁴⁰.

Ne var ki, konaklama sektöründe stereotip düşüncesine dayalı cinsiyet ayrımcılığı vardır²⁴¹. Özellikle düşük ücret ödenen ve daha az beceri ve bilgi gerektiren görevlerde kadınlar istihdam edilmektedir²⁴². Özellikle, mutfak personeli çoğunlukla erkek iken, kat hizmetlerinde çalışanların çoğunluğu kadındır²⁴³. Mutfak biriminde erkeklerin fazla sayıda olması, eril bir ortamı beraberinde getirmiştir; bu ortamda yapılan konuşmalar, kadınlara uygun olmadığı için, kadınları bu eril birimlerden uzaklaştırmıştır²⁴⁴.

Yönetim kademelerine terfi kararları, cinsiyet stereotipleri ile de ilişkilidir; öznel ve taraflı seçim ölçütlerine bağlıdır. Ayrıca, işe alım kararlarında da örgütte baskın olan cinsiyet lehine tercih yapılmakta; buna göre erkek egemen örgütlere erkekler seçilmektedir. Bu tercihin nedeni, kendilerine benzer olanların tercih edilme

²³⁹ Lyness ve Judiesch, s. 159.

²⁴⁰ Maxwell ve Ogden, s. 114

²⁴¹ Li ve Wang Leung, s. 192.

²⁴² Cara Aitchison, Fiona Jordan ve Celia Brackenridge, "Women in Leisure Management: A Survey of Gender Equity", **Women in Management Review**, Vol. 14 (4), 1999, s. 123.

²⁴³ Alistair L. Goldsmith ve diğerleri, **Human Resource Management for Hospitality Services**, International Thomson Business Press, ABD, 1997, s. 55.

²⁴⁴ Jean Burrell Simonetta Manfredi, Hilary Rollin, Liz Price ve Lindsay Stead, "Equal Opportunities for Women Employess in the Hospitality Industry: A Comparison Between France, Italy, Spain and the UK", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 16 (2), 1997, s. 173.

eğiliminde olunması²⁴⁵ ve bu sayede birlikte çalışılan süre boyunca daha az çatışma yaşanacağı düşüncesidir²⁴⁶.

Cinsiyet dayalı stereotiplendirme, kadın çalışanların kariyerini iki önemli noktada olumsuz şekilde etkilemektedir. İlk olarak, işletmedeki yönetim kademesinde erkekler sayıca fazla olduklarında, kendi lehlerine kararlar almaktadırlar. Bu durum örgütü cinsiyet yüklemektedir. İkinci olarak, erkek yönetici ve çalışanlar, işletme içerisinde başarılı olabilmek için kadınları uzaklaştırabilirler. Bir işletmedeki yönetim kademeleri erkekler arasında paylaşıldığında, bu işletmede tanımlanan başarı standartları, doğal olarak erkek stereotipini yansıtacaktır²⁴⁷.

İş hayatında ve toplumda kadınların rolleri göz önüne alındığında, stereotip, algı ve tutumlar cinsiyete dayalıdır²⁴⁸. Nitekim kadın yöneticiler görev için gittikleri yabancı ülkelerin kültürlerinde de cinsiyete dayalı stereotip sorunu yaşamaktadır. Her ne kadar bu kadın yöneticilerden yerel kadınlar gibi davranmaları beklenilmesede, bir takım idari olanaklara sahip olmaları engellenmekte ve yönetici olarak dikkate alınmamaktadırlar. Ancak, yurtdışı görevlere kadınların gönderilmesi söz konusu kadınların işlerinde “oldukça” iyi olduğu izlenimi doğurabilir²⁴⁹.

2.2.1.4. Erkeklerin Sosyal Ağ Paylaşımı

Çalışmalar, sosyal ağların kişilerin kendilerini tanıttıkları ve terfi süreçleri ile ilgili bilgi alma konularında yararlı olduğunu ancak; kadınların erkeklerin baskın olduğu sosyal ağlardan dışlandığını göstermektedir²⁵⁰. Sosyal ağ paylaşımı, formal ve informal bilgi değişimine, kariyer planlamasına, tepe yönetim tarafından profesyonel destek ve yardıma, kariyer ve kişisel gelişime katkı sağlamaktadır²⁵¹.

²⁴⁵ Lyness ve Judiesch, ss. 159 – 160.

²⁴⁶ Renate R. Mai – Dalton ve Jeremiah J. Sullivan, “The Effects of Manager’s Sex on the Assignment to a Challenging Or a Dull Task and Reasons For The Choice”, **Academy of Management Journal**, Vol: 24 (3), 1981, s. 610.

²⁴⁷ Selmer ve Leung, s. 350.

²⁴⁸ Stil ve Timms, s. 274.

²⁴⁹ Jelinek ve Adler, s. 16.

²⁵⁰ Lyness ve Judiesch, s. 160.

²⁵¹ Margaret Linehan, “Networking for Female Managers’ Career Development”, **Journal of Management Development**, Vol. 20 (10), 2001, s. 825.

Ancak, sosyal ağ paylaşımının sadece yöneticiler arasında değil, aynı zamanda girişimciler arasında da yaygın olması gerekir²⁵².

Konaklama işletmelerinde çalışan kadınlar, sosyal ağ paylaşımını, kariyer gelişimlerinde en önemli ikinci engel olarak tanımlamışlardır²⁵³. Sosyal ağ paylaşımının yararları karşısında, kadınlar da kendi aralarında sosyal ve informal bir ağ kurmak istemektedir. Bu sayede kendilerini yalnız hissetmeyecek ve kendini zorluklara ve sorunlara karşı destekleyen bir grup bulabileceklerdir²⁵⁴. Oysa ki, kadınlar erkekler gibi sosyal bir ağ oluşturabilirler bile, bu ağın erkeklerinki kadar etkin olmayacağı, çünkü örgüte yeteri düzeyde entegre olmadıklarını bilinmektedir²⁵⁵.

İşletmede erkek yöneticiler, kadın yöneticilere kıyasla sosyal ağ için daha fazla zaman ayırmaktadır. Bu durum çoğunlukla erkek meslektaşları için uygun olmakta, zira ev ve aile sorumluluklarının kadın yöneticilerine kıyasla fazla olmadığı düşünülmektedir²⁵⁶. Nitekim erkeklerin daha uzun süre bulunabildikleri ortamlarda kadınların daha kısa süre kalmaları söz konusudur. Kadınların kariyerleri için gerekli olan bilgileri informal olarak alabilmeleri ancak daha uzun süre aynı ortamı paylaştıklarında mümkün olabilmektedir²⁵⁷. Buna göre, sosyal ağ paylaşımına daha az zaman ayırabilen kadınların kariyer anlamında dezavantajlı olabileceği söylenebilir²⁵⁸.

Yapılan çalışmalar üstlerin kendilerini astları ile “benzer” algıladıklarını; bu nedenle de kendilerine demografik olarak benzeyenlerle birlikte olmayı ve çalışmayı tercih ettiklerini göstermiştir. Bu nedenle erkek yöneticiler çoğunlukla erkeklerle

²⁵² Karl W. Sandberg, “An Exploratory Study of Women in Micro Enterprises: Gender – Related Differences”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 10 (4), 2003, s. 409

²⁵³ Li ve Wang Leung, s. 193.

²⁵⁴ Gerard McElwee ve Rahma Al-Riyami, “Women Entrepreneurs in Oman: Some Barriers to Success”, **Career Development International**, Vol 8 (7), 2003, ss. 343 – 344.

²⁵⁵ Linehan, s. 827.

²⁵⁶ Linehan, s. 826.

²⁵⁷ McElwee ve Al-Riyami, ss. 343 – 344.

²⁵⁸ Linehan, s. 826.

çalışmayı tercih etmektedir²⁵⁹. Nitekim “erkekleri birbirine bağlayan” ortamlar, çoğunlukla spor olayları ve kadınların kendilerini dışlanmış hissedebilecekleri bar – kulüplerdir²⁶⁰. Kadınların 34%’üne göre, erkekler kendilerini aralarına almamakta, kendi gruplarını oluşturmaktadırlar²⁶¹.

Kadın yöneticiler, azınlık oldukları için erkek meslektaşları tarafından izole edildiklerini düşünmekte; bu durum zaman içerisinde kadınlara yönelik erkeksi alışkanlık, gelenek ve olumsuz tutumlara dönüşmektedir²⁶². Erkeklerin çalıştıkları kuruma “eril” bir kültür yerleştirmesi, kadınların tepe yönetimden uzaklaştırılmalarında etkili olmaktadır²⁶³. Kaldı ki erkek tepe yöneticilerinin kadın yöneticilerin fikirlerine değer vermemeleri ve kendilerini dinlememeleri²⁶⁴, sosyal ağ paylaşımında eril davranış modellerine örnek olarak gösterilebilir²⁶⁵. Söz konusu bu tutum ve davranışlar, kadınların terfi ve kariyer gelişimlerinin engellenmesine, cinsiyet ayrımcılığına, iş stresine ve daha düşük ücret almalarında etkili olabilmektedir²⁶⁶. Sonuçta, kadın çalışanların iş hayatında başarılı olmuş diğer kadınlar ile iletişim kurmaları, fikir ve deneyim alışverişinde bulunmaları, kariyer gelişimlerinde önemli etkiler yaratacaktır²⁶⁷. Ayrıca, kadınların astları için daha olumlu bir rol model olabileceği, ortak bir amaç için çalışanlarını motive edebileceği, sorunların çözümü için çalışanları destekleyebileceği düşünülmektedir²⁶⁸.

Ancak ne var ki özellikle kadın yöneticiler, kendi kariyerlerini tehlikeye atmamak için diğer kadın çalışanlara yardım etmemekte, onların terfi etmelerini önlemektedir. Bu noktada söz konusu kadın yöneticilerde “kraliçe arı sendromu” adı verilen bir davranış modeli gelişmektedir. Bu model çerçevesinde kadın yönetici, kendini kraliçe olarak tanımlamakta, bulunduğu kademe içerisinde “tek olma” isteği

²⁵⁹ Arup Varma, K. Stroh ve Lisa B. Schmitt, “Women and International Assignments: The Impact of Supervisor – Subordinate Relationships”, **Journal of World Business**, Vol: 36 (4), s. 382.

²⁶⁰ Linehan, s. 825.

²⁶¹ Gupta ve Sharma, a.g.e., 2003, s.609.

²⁶² Linehan, s. 825.

²⁶³ Maxwell ve Ogden, s. 112.

²⁶⁴ Ragins ve diğerleri, s. 35.

²⁶⁵ Maxwell ve Ogden, s. 112.

²⁶⁶ Linehan, s. 825.

²⁶⁷ Varma ve diğerleri, s. 385.

²⁶⁸ Sarah Burke ve Karen M. Collins, “Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills”, **Women in Management Review**, Vol. 16 (5), 2001, s. 252.

nedeniyle diğer kadınlara yardım etmemektedir²⁶⁹. Bu durumda söz konusu kadın yöneticilere göre, "oyunun bazı kuralları" değişmeli ve kadın çalışanların mevcut durumu azımsanmamalı ve bu çabalar içerisinde geri dönüş yaşanmamalıdır. Yönetici olamayan diğer kadın çalışanlar, bunun nedenlerini kendilerinde aramalı, kendi leyhlerinde ayrımcılığa karşı çıkmaları, ayrımcılık olması durumunda ise bunu ortadan kaldırmak için çaba serfetmelidir²⁷⁰. Bu durum, yönetimde yeralma olanaklarının sınırlı olduğu işletmelerde daha yaygın olup, söz konusu kadın yöneticide rekabet korkusu olduğu göstermektedir²⁷¹.

Ağ paylaşımının, kariyerleri süresince akıl hocasına sahip olmayan kadınlar için daha önemli olduğunu düşünülmekte²⁷²; erkeklerin 41%'i erkek sosyal ağını kadınlar için küçük ve önemsiz bir engel olarak tanımlamaktadır²⁷³.

2.2.2. Kadınların Kariyer Engellerinin Sonuçları

Kadınların çeşitli nedenlerden kaynaklanan kariyer engellerinin yarattığı sonuçlar temelinde maddi ve manevi olmak üzere iki alt başlıkta incelenebilir. Bu sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Maddi Sonuçları

Kariyer engellerinin maddi sonuçları olarak ücret eşitsizliği ve kariyer eşitsizliği yaygın şekilde görülmektedir.

2.2.2.1.1. Ücret Eşitsizliği

Turizm sektöründe uygulanan ücret politikalarının yanlışlığının, sektörde ciddi anlamda darboğazlar yarattığı bilinmektedir²⁷⁴. Kadın çalışanların erkek

²⁶⁹ Kurt April, Samantha Dreyer ve Eddie Blass, "Gender Impediments to the South African Boardroom", *South African Journal of Labour Relations*, Vol: 31 (2), 2007, s. 51.

²⁷⁰ Uğur Zel, "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu", *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 2002, Haziran, s. 42.

²⁷¹ April ve diğerleri, s. 51.

²⁷² Linehan, s. 825.

²⁷³ Brownell, s. 110.

meslektaşları kadar yüksek kademelerde yer almamaları ile ilişkili olarak, erkekler kadar yüksek ücret almadığı da bilinmektedir. Aynı kademedeki kadın ve erkek çalışanların ücret düzeyleri karşılaştırıldığında kadınlar, erkeklerin aldığı ücretin 2/3'ünü elde edebilmektedir²⁷⁵. Konaklama işletmelerinde çalışan kadınların gerek işe girdiklerinde, gerekse azami ücreti aldıkları kademedeki kademede, erkeklere kıyasla daha düşük ücret alma beklentisi içindedirler. Ayrıca kariyerlerinin ilk basamaklarında erkekler ile benzer ücreti alacaklarını beklentisinde olsalar bile, kariyerlerinin ilerleyen dönemlerinde ücret farklılığı yaşayacaklarını ve bu farkın da oldukça büyük olacağını düşünmektedirler²⁷⁶.

Buna karşılık, TÜİK cinsiyet ve kıdem yılına göre yıllık ortalama brüt kazanç verileri incelendiğinde durum oldukça farklıdır. Genel olarak yıllık ortalama brüt kazanç, sektördeki/işletmedeki çalışma süresi ilerledikçe düzenli ve sürekli şekilde artış göstermektedir. Buna göre iş hayatına yeni giren bir çalışan, yıllık ortalama 9.718 TL gelir elde etmekte, bir yıl geçtikten sonra bu durum 11.133 TL, 2 – 4 yıl arasında 12.967 TL, 5 – 9 yıl arasında 18.492 TL, 10 – 19 yıl arasında 25.359 TL ve 20 yıldan daha fazla istihdam edilme durumunda ise 34.025 TL gelir elde etmektedir. Bu gelir durumunun cinsiyetlere göre farklılığı ise Şekil 21’de incelenebilir.

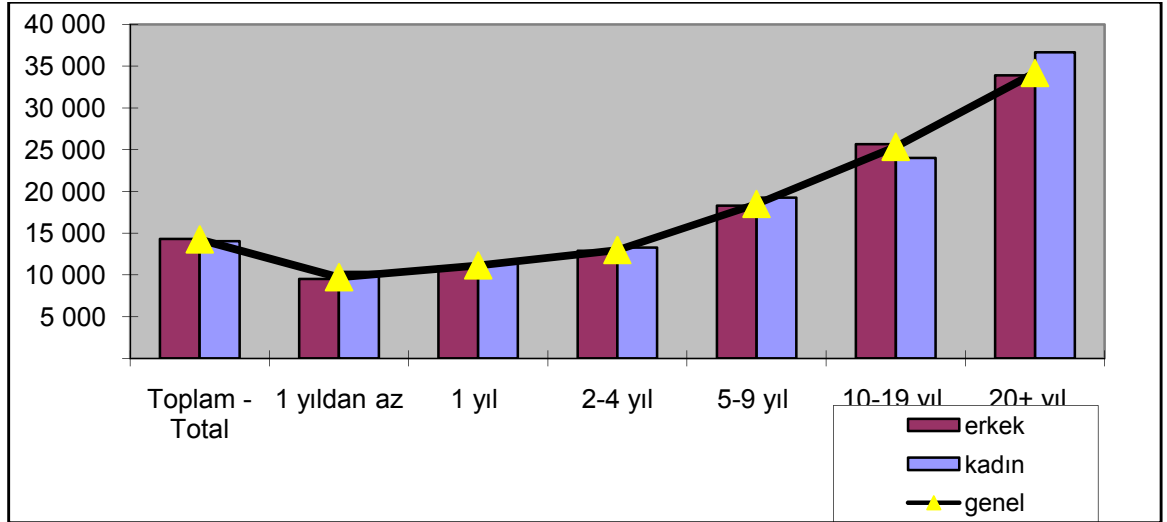
Şekil 21’de sektör farkı gözetmeksizin kadınların erkeklerden yıllık ortalama brüt kazanç olarak daha yüksek ücretler aldığı görülmektedir. Kadınların erkeklerden sadece 10 – 19 yıl arasındaki istihdam sürecinde daha düşük ücret aldığı saptanmıştır.

²⁷⁴ Hasan Olalı ve Alp Timur, **Turizm Ekonomisi**, Ofis ticaret Matbaacılık San., İzmir, 1988, s. 290.

²⁷⁵ Hema A. Krishnan ve Daewoo Park, “A Few Good Women – On Top Management Teams”, **Journal of Business Research**, Vol. 58 (12), 2005, s. 1712.

²⁷⁶ Kathleen Iverson, “The Paradox of the Contented Female Manager: An Empirical Investigation of Gender Differences in Pay Expectation in the Hospitality Industry”, **Hospitality Management**, Vol. 19, 2000, s. 43.

Şekil 21: Cinsiyetlere ve Çalışma Yıllarına Göre Yıllık Brüt Kazanç Miktarı



Kaynak: www.tuik.gov.tr, Erişim tarihi: 17.03.2009.

Business Week dergisinin yaptığı çalışmada, 825 işletmede çalışan ve yüksek ücret alan 4,341 yöneticisinin sadece 3.9%'unun kadınlardan oluştuğunu belirtmiştir²⁷⁷. Fortune 500 listesinde yer alan kadın CEO'ların ücretleri en az 4.3 milyon, en fazla 13.7 milyon dolar arasında değişmektedir²⁷⁸. Bir başka çalışmada, erkeklerin 5%'inin yüksek miktarlarda ücret almalarına karşın kadınların, aynı kademedede bulunmalarına rağmen, benzer ücret alamadığı saptanmıştır²⁷⁹. Nitekim yapılan çalışmalarda, kadınların sadece ücretlendirmede değil, aynı zamanda ödüllendirmede de erkeklerden daha gerisinde olduğu ortaya konulmuştur²⁸⁰.

AB ülkelerinde ortalama ücret düzeyleri 2005 yılı verilerine göre incelendiğinde, genel ücret düzeyi 29,114 avro iken, erkeklerin ortalama gelirleri 34,535, kadınların ise 26,678 avro düzeyindedir. 2006 yılında kadınlar erkek çalışanlardan %17,7; 2007 yılında ise %17,4 düşük ücret almaktadır. AB – 27 ülkeleri içinde İngiltere'de bu oran %21.1, Almanya'da %23, Fransa'da 15.8,

²⁷⁷ Krishnan ve Park, s. 1712.

²⁷⁸ <http://money.cnn.com>, Erişim tarihi: 06.10.2008.

²⁷⁹ Ackah ve Heaton, ss. 134 – 138.

²⁸⁰ Jo Phelan, Evelyn J. Bromet, Joseph E. Schwartz, Mary Amanda Dew ve E. Carroll Curtis, "The Work environment of Male and Female Professionals", **Work and Occupations**, Vol: 20 (1), February, (1993), s. 81.

İtalya’da ise %4.4’tür. İtalya aynı zamanda AB – 27 ülkeleri içinde en düşük ücret farklılığına sahip ülkedir. En yüksek fark ise %30.3 ile Estonya’ya aittir²⁸¹.

Gelişmiş ülkelerden Finlandiya’da, kadınların eşit iş²⁸² yapmalarına rağmen, erkek çalışanlardan 22% daha düşük ücret almaktadır. Benzer durum Norveç, İsveç ve ABD için de geçerlidir. Danimarka’da, kadınların ücreti erkeklerden 30%, İsveç ve Norveç’te ise 27% daha düşüktür²⁸³. Konaklama işletmeleri ele alındığında, erkek otel yöneticileri yılda ortalama \$58,111 kazanırken, kadın yöneticiler sadece \$42,512 kazanmaktadır²⁸⁴. erkeklerin 29.3%’ü yıllık £40,000’dan daha fazla kazanırken, kadınların sadece 6.1%’i bu düzeyde ücret almaktadır. Bunun nedeni, deneyim farklılığı ve kadın ile erkeklerin farklı çalışma özelliklerine sahip olmalarıdır²⁸⁵. Bu durum kadın ve erkeklerin işveren tarafından eşit düzeyde ücretlendirilmediğini göstermektedir²⁸⁶.

Ayrıca, otel işletmelerinde kadınların erkeklerden daha düşük ücret beklentisinde olmalarının nedenleri, kadınların ücret konusundaki potansiyellerinin ailedeki rolleri ile ilişkili olduğuna dair önyargılarının olması ve kadınların hak ettiğini düşündükleri ücreti dile getirmemeleri olabilir²⁸⁷.

Yukarıda verilen istatistiklere rağmen Türkiye verileri incelendiğinde durum oldukça farklıdır. Nitekim 2006 yılında TÜİK tarafından yapılan çalışmada, oteller ve lokantalar faaliyet kolunda genel yıllık ücret düzeyi brüt 10.170 TL’dir. Cinsiyetlere göre incelendiğinde erkeklerin brüt 9.963 TL, kadınların ise brüt 10.934 TL yıllık kazançlarının olduğu belirlenmiştir²⁸⁸. Bu durumda Türkiye’de otel

²⁸¹ www.epp.eurostat.ec.europa.eu, Erişim tarihi: 16.03.2009.

²⁸² “Eşit iş” kavramının belirleyici etkenleri, eşit beceri, eşit çaba, eşit sorumluluk ve benzer çalışma koşullarıdır. Bu dört koşulun sağlanması durumunda, çalışanların eşit iş yaptıkları kabul edilmektedir. (Vincent Eade, **Human Resource Management in the Hospitality Management**, 2nd Edition, Holcomb Hathaway Publishers, 2000, s. 38).

²⁸³ Ossi Korkeamaki ve Tomi Kyyra, “A Gender Wage Gap Decomposition for Matched Employer – Employee Data”, **Labor Economics**, Vol. 13 (5), 2006, ss. 621 – 635.

²⁸⁴ www.payscale.com, Erişim tarihi: 16.03.2009

²⁸⁵ Cathy Burgess, “Hotel Accounts. Do men Get the Best Jobs?”, **Hospitality Management**, Vol: 19, (2000), ss. 346 – 348.

²⁸⁶ Korkeamaki ve Kyyra, ss. 621 – 635.

²⁸⁷ Iverson, s. 49.

²⁸⁸ www.tuik.gov.tr, Erişim: 20.03.2009.

işletmelerinde çalışan kadınların erkeklerden yılda daha yüksek ücret kazandığı görülmektedir.

İşletmede çalışılan süre arttıkça, ücretlerde artış olmaktadır; ne var ki bu artış oranı erkeklerde daha fazladır. Nitekim işletmeye yeni giren bir kadın çalışanın ücreti ile aynı dönemde işe giren erkek çalışan ile çok farklı olmamakta ancak; işletmedeki çalışma süresi arttıkça ücret farkı da büyümektedir²⁸⁹. Kaldı ki, işe girişlerde kadınlar erkeklerden 16.5%, kariyerlerinin zirvesinde ise 46% düzeyinde daha düşük ücret almaktadırlar²⁹⁰. Ayrıca ücret artışı, erkeklerde daha kısa sürede gerçekleşmektedir²⁹¹. İşe yeni girişlerde kadınların erkeklerden 6% düzeyinde düşük ücret alma beklentisinde oldukları belirlenmiş; bu dönemde eğitim düzeyinin ücretlere 2.5% oranında etki yaptığı saptanmıştır²⁹². Ayrıca çalıştığı süre boyunca erkeğin karar aldığı her bir eylem, yıllık ücretine ortalama 1.9% artış sağlamaktadır²⁹³.

2.2.2.1.2. Kariyer Eşitsizliği

Kariyer, kişinin hayatı boyunca, kendi veya bir başkasının kontrolü altında, kişisel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda, iş deneyimleri ve etkinlikleri dizisi olarak tanımlanmaktadır²⁹⁴.

Yönetimde bulunulan süre içerisinde engellerle karşılaşılması, kadınların kariyer planlaması ve yönetsel anlamda gelişimlerini zorlaştırmıştır²⁹⁵. Bu anlamda, kadınların kariyer planlaması konusunda yeteri miktarda yardım almadıkları söylenebilir²⁹⁶. Her ne kadar kadın ve erkek yöneticiler, tepe yönetim için gerekli özelliklere ve “evrensel norm”lara sahip olsalar da, yönetim kademesine yönelik kariyer sürecinde kadınlar yok sayılmakta veya “diğer” olarak

²⁸⁹ Korkeamaki ve Kyyra, ss. 621 – 635.

²⁹⁰ Brenda Major ve Ellen Konar, “An Investigation of Sex Differences in Pay Expetations and Their Possible Causes”, **Academy of Management Journal**, Vol: 27 (4), (1984), s. 782.

²⁹¹ Dong ve diğerleri, s. 988.

²⁹² Korkeamaki ve Kyyra, ss. 621 – 635.

²⁹³ Reskin ve Ross, s. 358.

²⁹⁴ Selmer ve Leung, s. 349.

²⁹⁵ Linehan ve Scullion, s. 321.

²⁹⁶ Burke ve Collins, s. 252.

adlandırılmaktadır. Örgütsel mitler yöneticinin kimliğini “kontrol etmekte” ve “homojenleştirmekte”dir²⁹⁷.

Ne var ki otel işletmelerinin istihdam politikalarında bir ayrımcılık olmasa da, cinsiyet ile yönetim kademeleri arasında bir ilişki bulunmaktadır²⁹⁸. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere kıyasla, kariyer hedeflerine daha düşük düzeyde ve daha yavaş yaklaşmaktadırlar²⁹⁹. Nitekim kadın yöneticiler, çalıştıkları işletmede sınırlı kariyer olanaklarının olduğunu düşündüklerinde, işten ayrılma niyeti, erkek meslektaşlarından daha yüksektir³⁰⁰.

İşletmeler deneyimli kadın yöneticileri, iş konusundaki hareketliliğini arttırmak için, uluslararası görevlerde kullanmalı; kadın çalışanlara özel kariyer odaklı danışma merkezleri oluşturmalı, yetenek ve becerilerini geliştirmeye yönelik çalışmalarda bulunmalıdırlar³⁰¹. Oysa ki, kadın çalışanların 38.8%'i tepe yöneticilere yönelik eğitim programlarına dahil edilmediklerini belirtmiştir. Söz konusu bu eğitim programlarının kadın çalışanların gelişimlerine oldukça fazla katkı sağlayacağı bilinmesine rağmen, bu eğitimlerin çoğunluğun erkek olduğu üst yönetim tarafından yönlendirildiği göz ardı edilmemesi gereken önemli bir noktadır³⁰².

1990'ların ortalarına kadar, yönetimde çalışan kadınların sayısında artış yaşanmıştır. Ancak, yöneticilerin 30%'unun kadın olmasına rağmen sadece çok az sayıda kadın üst yönetimde yer alabilmiştir. Başta ABD'deki büyük şirketler olmak üzere, günümüzde yönetim kademelerindeki kadın çalışanların sayısına yönelik hedefler belirlenmektedir. Bu anlamda, yönetimde kadınların yer alma düzeyleri,

²⁹⁷ Su Olsson, “Gendered Heroes: Male and Female Self Representations of Executive Identity”, **Women in Management Review**, Vol. 17 (3/4), 2002, s. 143.

²⁹⁸ Jusuf Sehanovic, Miroslav Zugaj, Danijela Krizman ve Benedikt Bojanic – Glavica, “Some Characteristics of Women Managers in the Hotel Industry”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 12 (4), 2000, s. 268.

²⁹⁹ Selmer ve Leung, s. 350.

³⁰⁰ Lyness ve Judiesch, s. 169.

³⁰¹ Selmer ve Leung, s. 355.

³⁰² Ramgatty-Wong, s. 190.

şirketin hedefleri arasında yer almaktadır³⁰³. Örneğin, Çin’de üretime dayalı işlerde kadınların oranı 80.6% iken, erkeklerde bu oran 66%’dir. Buna karşılık satış ve idari mesleklerde erkeklerin oranı daha yüksektir³⁰⁴. İngiltere’de meslek birlikleri üyeleri arasında, erkeklerin 24%’ü orta veya üst düzey yönetici iken; kadınlarda bu oran sadece 8%’dir³⁰⁵. ABD’de en büyük 1000 şirketin çoklu yönetiminde bulunan her on yöneticiden sadece ikisi kadındır³⁰⁶. Her ne kadar üst yönetimde kadınların sayısı çalıştıkları ülkeye göre farklılık gösterse de, kadın yöneticilerin gelişim ve terfi olanaklarının erkeklerden oldukça düşük olduğu bilinmektedir³⁰⁷. Nitekim 1980’lerdeki gelişim hızı dikkate alındığında, kadınların erkekler ile aynı kariyere sahip olmaları ortalama 475 yıl sürecektir³⁰⁸.

Çalışmalar, kadınların küçük işletmelerde daha hızlı yükselebileceğini belirtmekte³⁰⁹ ancak konaklama işletmeleri göz önüne alındığında, kadınların sadece 5%’i küçük otelleri yönetirken, erkeklerin hiçbiri 100 odadan küçük otel işletmesi yönetmemiştir. Ayrıca kadınların yine sadece 5%’i 500 odalı otel yönetirken, erkeklerin 18%’i bu kadar büyük otellerde yöneticilik yapmıştır³¹⁰.

Konaklama sektöründe meslekler üç bölüme ayrılmıştır: olası cinsiyete dayalı meslekler (amaç, ucuz işgücüdür ve muhtemelen kadın olacaktır), cinsiyete dayalı meslekler (cinsel çekicilik işveren tarafından tercih edilmektedir) ve ataerkil olarak tanımlanmış mesleklerdir (kadınların yemek hizmeti ve temizlik yapması gibi geleneksel görevlerine yöneliktir). Bu bölümlendirmeye karşın, otel işletmelerinde kadınlar mutfak bölümünde istihdam edilmemektedir. Bunun nedeni bu bölümde çoğunlukla erkeklerin çalışması ve dolayısı ile birimin genel kültür yapısı ve ortamının eril olmasıdır. Kadınlar çoğunlukla önbüro, insan kaynakları, pazarlama ve

³⁰³ Kathleen A. Farrell ve Philip L. Hersch, “Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender”, **Journal of Corporate Finance**, Vol. 11, 2005, s. 89.

³⁰⁴ Dong ve diğerleri, s. 985.

³⁰⁵ Ackah ve Heaton, ss. 134 – 135.

³⁰⁶ Farrell ve Hersch, s. 87.

³⁰⁷ Selmer ve Leung, s. 351.

³⁰⁸ Brownell, s. 102.

³⁰⁹ Kathryn Rudie Harrigan, “Numbers and Positions of Women Elected to Corporate Boards”, **Academy of Management Journal**, Vol: 24 (3), 1981, s. 624.

³¹⁰ Brownell, s. 106.

banket organizasyonlarında çalışmaktadır³¹¹. Otel işletmelerinde çalışan kadınların genelde üçte biri yönetim kademesinde yer almaktadır³¹². Erkekler çoğunlukla genel müdür, birim müdürü veya şef konumundadırlar³¹³.

Amerika'nın en eski iş dergilerinden Fortune Dergisi'nin 2008 yılına ait "Fortune 500" listesinde kadın CEO'ların sayısı sadece onikidir. Bu şirketler, Well Point (33. sırada), Archer Daniels Midland (52. sırada), PepsiCo (59.sırada), Kraft Foods (63. sırada), TJX (132. sırada), Rite Aid (142. sırada), Xerox (144. sırada), Sara Lee (203. sırada), Avon Products (265. sırada), Reynolds American (290. sırada), Safeco (388. sırada) ve Western Union (473. sırada)'dur³¹⁴. Konaklama sektörü açısından ele alındığında, "Fortune 1000" listesinin 2007 verilerinde yer alan dokuz konaklama şirketinin hiçbiri kadın CEO'ya sahip değildir³¹⁵. Türkiye'de Capital dergisi tarafından yapılan Capital 500 listesinde yer alan ilk 10 firmanın CEO'ları incelendiğinde³¹⁶, dört şirketin yönetim kurulunda hiç kadın yönetim kurulu üyesi bulunmamakta³¹⁷, beş şirketin yönetim kurulunda bir, en fazla iki kadın görev yapmaktadır³¹⁸.

Yönetimde cinsiyet anlamında farklılık (çeşitlilik), kamu kurumlarında daha belirgin şekilde ön plana çıkarılması gereken bir özelliktir. Ne var ki bu anlamda, kadınların yönetimde daha yaygın düzeyde bulunmasına yönelik destekleyici eylemler yeteri düzeyde etkili olamamıştır. Oysa ki kadınların yönetimde yer

³¹¹ Liz Doherty ve Simonetta Manfredi, "Women's Employment in Italian and UK Hotels", **Hospitality Management**, Vol: 20, (2001), ss. 66 – 68.

³¹² Sehanovic ve diğerleri, s. 270.

³¹³ Doherty ve Manfredi, ss. 67 – 68.

³¹⁴ <http://money.cnn.com>, Erişim tarihi: 06.10.2008.

³¹⁵ Listede yer alan şirketler Marriott International (197.sırada), Harrah's Entertainment (244. sırada), MGM Mirage (323. sırada), Starwood Hotels and Resorts (396. sırada), Wyndham Worldwide (523. sırada), Las Vegas Sands (681. sırada), Wynn Resorts (731. sırada), Penn National Gaming (785. sırada) ve Boyd Gaming (898.sırada)'dır. http://cgi.money.cnn.com/tools/fortune/custom_ranking_2008.jsp, Erişim tarihi: 06.10.2008.

³¹⁶ Capital 500 sıralamasında ilk 10'da yer alan şirketler sırasıyla; Tüpraş, Petrol Ofisi, Türk Telekom, Arçelik, Turkcell, Ford Otosan, Enka İnşaat, Opet Petrolcülük A.Ş., BP Türkiye ve Ereğli Demir – Çelik'tir. <http://www.capital500.net/capital/ca07.htm>, Erişim tarihi: 06.10.2008.

³¹⁷ Yönetim kurulunda kadın çalışan olmayan şirketler; Tüpraş, Türk Telekom, Ford Otosan ve Enka İnşaat'tır.

³¹⁸ Yönetim kurulunda kadın çalışanların olduğu şirketler; Petrol Ofisi (2 kadın), Arçelik (1 kadın), Turkcell (2 kadın), Opet Petrol (2 kadın) ve Ereğli Demir – Çelik (1 kadın)'tir. BP Türkiye şirketinin yönetim kurulu listesi verilmemiştir.

almaları gerektiği düşüncesinin temelinde, sadece benzer düzeydeki performans değil aynı zamanda yönetimde farklılık yaratmak da yer almaktadır³¹⁹.

Siyaset alanında ise, 1920 yılında kurulduğundan bugüne kadar Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Başkanlığını hiçbir kadın siyasetçi yürütmemiştir³²⁰. Türkiye Cumhuriyeti mevcut hükümet dâhil, toplam 60 hükümet kurulmuş olup, bunun sadece üç döneminde aynı kişi (Tansu Çiller) olmak kaydıyla tek bir kadın Başbakan görevini yürütmüştür³²¹. TBMM’de 23. dönemde görev yapan 550 milletvekilinden sadece 48’i (8.7%) kadındır³²². 22. dönemde ise 24 kadın milletvekili görev yapmıştır³²³.

Ancak kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha az terfi olanakına sahip olmadığı bilinmektedir³²⁴. Cinsiyet ayrımcılığının örgüt içerisindeki hiyerarşik düzen ile ilişkili olduğu göz önüne alındığında; yüksek kademedeki kadınların, düşük kademedeki kadın çalışanlardan daha az miktarda terfi alması olağandır. Kaldı ki, kadın çalışanların fazla olduğu işletmelerde, kadınlar daha fazla miktarda terfi olanaklarına sahiptir³²⁵.

Geleneksel bir bakış açısı içerisinde, kadınlar potansiyel yönetici adayları arasında yer almamaktadır³²⁶. Geleneksel erkek şovenizmi, yurtdışı deneyimi olmayan kadınların işletme için risk yaratacağı düşüncesi ve yeterli teknik eğitime sahip olmamaları bunu nedenleri arasında sayılmaktadır³²⁷. Ancak uluslararası işletmeler, kadın istihdamını gözardı ederek, işgören havuzlarını sınırlandırmak yerine, genişletmeyi tercih etmektedir³²⁸. Kadınların yönetim kademesinde bulunması örgüt içerisinde olumlu etki yaratmaktadır. Örneğin, kadınların yönetimde

³¹⁹ Farrell ve Hersch, s. 88.

³²⁰ <http://www.tbmm.gov.tr>, Erişim tarihi: 06.10.2008.

³²¹ <http://www.basbakanlik.gov.tr> Erişim tarihi: 15.11.2008.

³²² AKP’nin 28, CHP’nin 10, MHP’nin 2 ve Bağımsızların 8 kadın milletvekili görev yapmaktadır. <http://www.tbmm.gov.tr>, Erişim tarihi: 06.10.2008.

³²³ <http://arsiv.ntvmsnbc.com>, Erişim tarihi: 06.10.2008.

³²⁴ Lyness ve Judiesch, s. 159.

³²⁵ Lyness ve Judiesch, s. 163.

³²⁶ Jan Selmer ve Alicia S. M. Leung, “Career Management Issues of Female Business Expatriates”, **Career Development International**, Vol.7 (6), 2002, s. 348.

³²⁷ Selmer ve Leung, s. 350.

³²⁸ Selmer ve Leung, s. 350.

bulunması, iç kaynaklardan sağlanacak yönetici adayları arasında kadınların da yer almasını sağlayarak, çeşitliliği arttıracaktır. Ayrıca, kadın yönetici adaylarının şirkete iş başvurularında bulunmaları farklılık yaratma açısından önemli bir etken olmaktadır³²⁹.

İş hayatında başarılı olan kadınlar incelendiğinde; genç yaşta üst düzey kadroda veya kadınların henüz ulaşamadığı tepe yönetim kademesinde yer aldıkları görülmektedir. Ayrıca, söz konusu bu kadın yöneticilerin, işletmenin ilerlemesinde etkili olacak riskli bir işte başarılı olmaları da tepe yönetimde bulunmalarını açıklayan diğer bir etkidir³³⁰.

Tepe yönetimde bulunan kadınların sayısındaki artış, örgüt performansını da olumlu etkileyecektir. Ayrıca, kadınların tepe yönetimde bulunması ile örgütsel performans arasındaki bu ilişki, çevresel istikrarsızlığın ve karmaşıklığın artması ile değişmeyecektir³³¹. Örgütsel performans değerlendirmesini etkileyen etkenler arasında çalışanların tutum ve terichleri dikkate alındığında, kadın yönetici ile çalışan kadınların 45.6%'sı kadınların erkek yöneticilerden farklı bir ortam sağlamayacağını, 12%'si ise bu durumdan rahatsızlık duyabileceğini belirtmiştir³³². Nitekim erkekler kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumlar sergilerken, kadınlar hemcinsleri yöneticiler için daha olumlu tutumlara sahiptir³³³.

2.2.2.2. Manevi Sonuçları

Kadınların karşılaştıkları kariyer engellerinin manevi sonuçları ise iş tatminsizliği, işten ayrılma ve iş – aile dengesizliği olarak sıralanabilir.

³²⁹ Farrell ve Hersch, s. 94.

³³⁰ White, s. 12

³³¹ Krishnan ve Park, s. 1717.

³³² Ramguttty-Wong, s. 189.

³³³ Peter Dubro, "Attitudes Toward Women Executives: A Longitudinal Approach", **Academy of Management Journal**, Vol: 28 (1), 1985, s. 237.

2.2.2.2.1. İş Tatminsizliği

Kariyer olanaklarının tatmin ile doğrudan ilişkisi ölçülmemiş olmasına rağmen, özellikle örgüt hiyerarşisi içerisinde yüksek kademelerde, cinsiyetler arası farklılık bulunmuştur³³⁴. Kadınların karşılaştığı cam tavan olgusu, hayal kırıklığı yaratmakta³³⁵ ve özellikle üst kademelerde bulunan kadın yöneticiler, erkek meslektaşlarına kıyasla, terfileri ve diğer kariyer konularında, daha düşük iş tatminine sahip olmaktadır³³⁶. Kadınlar arasında düşük eğitim düzeyine sahip yaşlı kadınların daha yüksek tatmine sahip olduğu, bunun nedeni ise, yeni mesleklerdeki şirketlerde çalışmaları ve kariyerleri boyunca da bu meslekte kalmaları olabilmektedir³³⁷.

2.2.2.2.2. İşten Ayrılma

Kadınların karşılaştığı cam tavan, yarattığı hayal kırıklığı sonrasında işten ayrılmalara da neden olabilmektedir³³⁸. İş hayatında diğer şirketlerden iş teklifleri alan kadınlar, çalışacakları şirket seçimlerinde daha seçici davranmaktadır³³⁹. Yüksek kademelerde bulunan kadınların aynı zamanda düşük tatmine sahip olması, işletmeden ayrılmalarında da etkili olmaktadır³⁴⁰. Buna karşın fazlasıyla iş teklifi almayan kadın çalışanlar, iş güvencesi hissetmemekte ve daha olumsuz tutum sergilemektedir³⁴¹.

Kariyerlerinin ilerlemede engellerle karşılaşan ve çoğunluğu yöneticilerden oluşan kadınlar, tükenmişlik hissetmekte, başarısızlıklar sergilemekte ve iş

³³⁴ Lyness ve Judiesch s. 169.

³³⁵ Jodi S. Goodman, Dail L. Fields ve Tery C. Blum, "Cracks in the Glass Ceiling, In What Kind of Organizations Do Women Make It to the Top?", **Group and Organization Management**, Vol: 28 (4), 2003, s. 476.

³³⁶ Karen Lyness ve Judiesch, s. 169.

³³⁷ Carol L. Clark ve Michale P. Sacks, "A View From Below: Industrial Re-Structuring and Women's Employment at Four Russian Enterprises", **Communist and Post-Communist Studies**, Vol: 37, 2004, s. 540.

³³⁸ Goodman ve diğerleri, s. 476.

³³⁹ Farrell ve Hersch, s. 101.

³⁴⁰ Myrtle P. Bell, Mary E. McLaughlin ve Jennifer M. Sequiera, "Discrimination, Harrasment and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents", **Journal of Business Ethics**, Vol. 37, s. 72

³⁴¹ Clark ve Sacks, s. 527.

hayatından ayrılmaktadır³⁴². Ayrıca, kadınların işletmeden ayrılmalarında ücret eşitsizliği de etkili bir konudur. Bu nedenle işten ayrılmakta, kendi işyerlerini açmaktadırlar³⁴³. Ancak kendi işyerlerini açma düşüncesi, çoğunlukla zorunlu bir işten çıkarma ile de gerçekleşebilmektedir. Bu işten çıkarmanın nedeni pazarlanabilir becerilere sahip olunmaması da olabilmektedir. Ancak bazı kadınlar bu durumu bir fırsat olarak değerlendirmekte ve kendi çalışma biçimlerini geliştirebilmektedir³⁴⁴.

2.2.2.2.3. İş – Aile Dengesizliği

İş – aile dengesizliği konusunda, özellikle üst düzey yönetici olan kadınlar, iki rolü gerçekleştirme çabaları sonucunda, tükenmişlik yaşamaktadır³⁴⁵. İş ve aile arasındaki denge kurulamadığında ise, kadının fedakarlık yapması ve işten ayrılması gerekmektedir³⁴⁶. Çocuk etkeni, kadınların başta hareket özgürlüğü olmak üzere³⁴⁷, kariyer gelişimlerini yavaşlatmaktadır. Bu anlamda kadınların bir kısmı bekar kalmayı tercih etmekte ve aile yaşantısı düşüncesinden vazgeçmektedirler³⁴⁸. Bekarlığı tercih etmenin bir diğer nedeni ise rol çatışmalarını en aza indirmektir. Bu anlamda, özellikle yönetici olan kadınları, kariyer gelişimleri ile ilişkileri arasında uyumsuzluk yaşadıklarında boşanmaktadır³⁴⁹.

Ne var ki, iş ve aile arasındaki çatışmalar sonucunda kadınların işten ayrılacağı düşüncesine yönelik yapılan bir takım çalışmalarda, bu bulgu

³⁴² Ronald J. Burke, Mustafa Koyuncu ve Lisa Fiksenbaum, “Organizational Practices Supporting Women’s Career Advancement and Their Satisfaction and Well-Being in Turkey”, **Women in Management Review**, Vol. 21 (8), 2006, s. 612.

³⁴³ Stephen Weiler ve Alexandra Bernasek, “Dodging the Glass Ceiling? Networks and the New Wave of Women Entrepreneurs”, **The Social Science Journal**, Vol. 38, 2001, s. 100.

³⁴⁴ Joan Winn, “Women Entrepreneurs: Can We Remove the Barriers?”, **International Entrepreneurs and Management Journal**, Vol: 1, 2005, s. 383.

³⁴⁵ Sonia Liff ve Kate Ward, “Distorted Views, Through the Glass Ceiling: The Construction of Women’s Understanding of Promotion and Senior Management Positions”, **Gender, Work and Organization**, Vol. 8 (1), 2001, s. 24.

³⁴⁶ Carolyn Windsor ve Pak Auyeung, “The Effect of Gender and Dependent Children on Professional Accountants’ Career Progression”, **Critical Perspectives on Accounting**, Vol. 17, 2006, s. 831.

³⁴⁷ Camilla Veale ve Jeff Gold, “Smashing into the Glass Ceiling for Women Managers”, **Journal of Management Development**, Vol. 17 (1), 1998, s. 22.

³⁴⁸ Patrizia Longo ve Clifford J. Strahley, “Whack! I’ve Hit the Glass Ceiling! Women’s Efforts to Gain Status in Surgery”, **Gender Medicine**, Vol. 5(1), 2008, S. 93.

³⁴⁹ Veale ve Gold s. 22.

desteklenmemektedir³⁵⁰. Nitekim, bir çok kadın yönetici, erkek meslektaşları gibi, aile yerine kariyerlerine odaklanmaktadır. Kaldı ki artık uzun ve düzensiz çalışma saatleri ile birlikte seyahat etme zorunluluğu bir engel olmamaktadır³⁵¹

2.3. Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık

Günümüzde insan kaynaklarının önemi ve bir işletmenin başarısının çoğunlukla çalışanlarının başarısına bağlı olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel bağlılık çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmada ve örgüt içinde kalma isteği nedeniyle daha çok çalışmaya yönelttiği için önemli bir iş tutumu haline gelmiştir. Şirket skandallarının, işten çıkmalarının ve şirket yönetimlerinde yaşanan yolsuzlukların arttığı günümüz iş dünyasında yöneticiler, örgütsel bağlılığı arttırmaya önem vermektedir. Nitekim bir takım işletmeler bu konuyu şirket politikalarında ön sıralara taşımıştır³⁵². Bu nedenle işletmeler artan bir önemle çalışanlarına değer vermekte, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmektedir. Bu sayede işletmede bulunmaktan memnun çalışanlar yaratmayı hedeflemektedirler. Zira işine ve işletmeye bağlı bir çalışan, işletmeye büyük katkı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı da bu noktada önem kazanmıştır.

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramına yönelik temelde iki yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlara göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte çalışmaya devam etme niyeti olarak ele alınmaktadır. Diğer yaklaşımda ise çalışan ile örgüt arasında var olan ilişkinin bir biçimi olup, çalışanın örgüt içerisindeki psikolojik kimliği ve katılım düzeyini yansıtmaktadır³⁵³.

³⁵⁰ Liff ve Ward s. 20.

³⁵¹ Stacie A. Furst ve Martha Reeves, "Queens of the Hill: Creative Destruction and the Emergence of Executive Leadership of Women", **The Leadership Quarterly**, Vol. 19, 2008, s. 373.

³⁵² Robert Kreitner ve Angelo Kinicki, **Organizational Behaviour**, 6th Edition, McGraw Hill Book, ABD, 2004, s. 203.

³⁵³ Fernando Jaramillo, Jay Prakash Mulki ve Greg W. Marshall, "A Meta – Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", **Journal of Business Research**, Vol. 58, 2005, s. 706.

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların öneminin artması, başarılarının işletmeyi de başarılı konuma getirmesi gibi nedenlerden dolayı işletmeler için ayrıca değer kazanmıştır. Bu anlamda konuya ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Ne var ki ortak bir tanım ortaya konulamamıştır. Buna göre örgütsel bağlılık³⁵⁴;

- Personelin örgüt çıkarı için daha fazla çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesidir. (Lauer, 1968)
- Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir. (Schneider ve Nygren, 1970)
- Birey ile örgüt etkileşimi ve işgörenin elde ettiklerinin katkılara oranı ile ilgili algılamalarıdır. (Hrebiniak ve Alutto, 1972)
- Örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesidir. (Steers, 1977)
- Örgütün amaçlarına uygun bir biçimde davranabilmek için içselleştirmiş normatif baskıların toplamıdır. (Reichers, 1985)
- Örgütte yapılan yatırım veya katkıların sonucu veya örgüte yönelik yoğun alıştırma ve olumlu katkılardır. (Mayer – Schoorman, 1992)
- Örgütsel bağlılık personelin örgütle ilişkisini şekillendiren ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır. (Meyer ve Allen, 1996)
- İşgörenin işine psikolojik olarak bağlanmasıdır. (Becker vd., 1996)
- Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir. (Balay, 2000)

Yukarıda yer alan ve birbirinden farklı tanımlar sonrasında örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğu görülmekte ve aşağıdaki biçimde tanımlanmaktadır³⁵⁵;

³⁵⁴ Shaw ve ark., 2003; Varoğlu, 1993; Balay, 2000; Özdevecioğlu, 2003; İnce ve Gül, 2005.

³⁵⁵ Lawson K. Savery ve Paul D. Syme, “Organizational Commitment and Hospital Pharmacists”, **Journal of Management Development**, Vol: 15 (1), 1996, s. 14.

“bireyin, kimliğinin örgüt ile ve örgüt içerisindeki gücüdür. Kavramsal olarak en az üç etken ile birlikte tanımlanmaktadır: (a) örgütün amaç ve hedeflerine güçlü inanç ve bunların kabul edilmesi, (b) örgüt adına yüksek düzeyde çaba sarfetme isteği ve (c) örgüt içinde üyelik elde etmek için güçlü bir istek duyulması”

Örgütsel bağlılık kavramları incelendiğinde, örgütün amaç ve hedeflerinin benimsenmesi, bu amaç ve hedefleri çalışanın kendisi ile özdeşleştirilmesi, örgüte sağladığı faydalar ile aldığı ödüller arasındaki eşitliği hissetmesi, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışması ve örgütü kendi yararına olacağını düşündüğü durumlarda bile duygusal ve ahlaki değerlerini göz önüne alarak bırakmaması ortak noktalar olarak görülmektedir.

Çalışanın, kendisi veya ailesi için başka bir örgütte daha iyi olanaklarla çalışabilme olasılığına rağmen, hala mevcut örgütte çalışmakta ısrar etmesi, bu noktada örgütsel bağlılığının olduğunu düşündürtebilir. Ne var ki bir işletmede çalışma süresinin uzun olması, söz konusu çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olacağını belirtmemektedir³⁵⁶.

Örgütsel bağlılık, örgüte, tepe yönetime, bir üst amire ve çalışma gruplarına bağlılık olarak ele alınabilir³⁵⁷. Çalışanın örgüte bağlılığı, kişisel, örgütsel ve toplumsal boyutta oldukça önemlidir. Güçlü örgütsel bağlılık, kişisel olarak ait olma hissini, güvenliği, etkililiği, kariyer gelişimini ve içsel ödülleri geliştirmektedir. Örgüt açısından, personelin işinde kalmasını, sınırlı personel devrini, eğitim maliyetlerinin azalmasını, daha fazla iş tatminini, örgütün isteklerinin kabulünü ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamakta; toplumsal açıdan ise mal ve hizmet kalitesinin ve verimliliğin artmasını etkilemektedir³⁵⁸.

³⁵⁶ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın, Ankara, 2000, s.55.

³⁵⁷ T. Becker, “Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?”, **Academy of Management**, 35. 1992, s. 235 – 240.

³⁵⁸ Richard T. MOWDAY, Lyman W. Porter ve Richard M. Steers, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press: ABD, 1982, s. ; D. M. Randall, “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, Vol: 12 (3), 1987, s. ; Robert W. Rowden, “The

Yöneticiler açısından incelendiğinde örgütsel bağlılık, yöneticilerin örgütün tamamı hakkında sahip oldukları duygular ve inançların toplamı olarak ele alınmaktadır. Örgüte bağlı olan yöneticiler; örgütlerine karşı yüksek düzeyde sadakat hissetmekte, örgütte çalışmaktan gurur duymakta ve örgüt amaçlarına inanmaktadır. Bu yöneticiler işletme için görevlerinin ötesinde ve üstünde hareket etmektedir ve işten ayrılma olasılıkları daha düşüktür³⁵⁹. Örgütsel bağlılık, yönetici ve personel arasındaki güveni geliştireceği gibi, örgütte istikrarın ve yeniliğin sağlanması, amaçlanan başarıya ulaşması gibi konularda da önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişkiler daha iyi düzeye ulaşmakta, olumlu bir örgüt iklimi gelişmektedir³⁶⁰. Güçlü örgütsel bağlılığı olan personel ve yöneticiler örgütsel değerlere gerçekten inanmakta ve bu da güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda, örgütsel amaçların başarılması ve örgüt değeri konusunda örgüt içi ve dışındaki insanların ikna edilmesi ve daha yüksek performans göstermeleri kolaylaşmaktadır³⁶¹.

Çalışanın örgüte bağlı olması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanmasını da beraberinde getirecek; çalışan kendini örgüte bağlı hissettiği ölçüde, işyerinde başarılı olacaktır. Örgüte bağlılık duymayan çalışanın işletmeden uzaklaşmanın yollarını araması ve kendisinden bekleneni verememesi, örgütsel bağlılık anlamında karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Ayrıca, son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerde maliyet azaltmanın en kolay yolunun çalışan sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve uygulamaları, kademe azaltma, örgütsel küçülme, doğru büyüklüğe getirme gibi uygulamalar çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini zedelemektedir. Çalışanların örgüte güveninin azalması; örgüt

Relationship Between Charismatic Leaders and Organizational Commitment”, **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 21 (1), 1999, s. 30.

³⁵⁹ Gareth R. Jones ve Jennifer M. George, **Contemporary Management**, 3rd Edition, McGraw-Hill: ABD, 2003, s. 83 – 84.

³⁶⁰ N. A. H. K. Awamleh, “Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study”, **Journal of Management Development**, Vol: 15 (5), 1996, s. 65 – 66.

³⁶¹ Gareth R. Jones ve Jennifer M. George, **Contemporary Management**, 3rd Edition, McGraw-Hill: ABD, 2003, s. 83 – 84.

yöneticilerinin çalışanlarını örgüte bağlama yollarını arama ve desteklemeleri konusunda düşünmeye yöneltmiştir³⁶².

Her işletmede, kuruluş amacına göre çeşitli düzeylerde, farklı görevlerde ve farklı eğitim seviyelerinde çok sayıda kişi görev yapmaktadır. Emek-yoğun özelliğinden dolayı otel işletmelerinde ise hemen hemen yatak sayısı kadar çalışanın istihdam edilmesi söz konusudur. Çalışanların görev ve eğitim düzeyleri ne olursa olsun, işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çaba göstermelerini sağlamak, bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve bu doğrultuda örgüte olan bağlılıklarını artırmak, işletmelerin en önemli amaçlarından birisidir³⁶³.

2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etkenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir takım etkenler bulunmaktadır. Bu konuda zaman içerisinde birçok farklı sınıflandırma yapılmıştır. Ancak yine de bu farklı sınıflandırmalar kendi içinde ortak bir takım noktalara sahiptir. Bunlar kişisel, örgütsel ve dışsal (örgüt dışı) etkenler olarak sıralanabilir³⁶⁴.

2.3.2.1. Kişisel Etkenler

Kişisel etkenler yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim durumu, çalışanın psiko – sosyal özellikleri, başarı güdüsü ve kontrol odağı, rol belirsizliği, içsel motivasyon ve çalışma değerleri, rol çatışması ve yapılan işin önemi ile alınan destektir.

³⁶² Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol: 18 (2), 2003, ss. 113 – 114.

³⁶³ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol: 14 (1), 2005, s. 397.

³⁶⁴ Kofi Obeng ve Isaiah Ugboro, “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, **Journal of the Transportation Research Forum**, 57(2), 2003, s. 83; Balay, s. 51; Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Ekim-Aralık, Vol: 59, 2005, s. 134; Özdevecioğlu, ss. 115–116; Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, İstanbul, 2005, ss. 57–86

Demografik etkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde düşük düzeyde de olsa etkilediği bilinmektedir³⁶⁵. Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ters ilişkiye göre, eğitim düzeyinin artması örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Nitekim eğitim düzeyi yüksek olanların daha kolay iş bulması ve buldukları kademeye daha az bağlanmaları bunun nedenlerindedir³⁶⁶. Ayrıca ileri yaşta bulunan çalışanlar, mevcut kıdemleri nedeniyle daha yüksek iş tatminine ve bağlılığa sahip olmakta ve örgütte kalmayı uygun görmektedir³⁶⁷. Üst düzey kademelerde bulunan çalışanlarda örgütsel bağlılığın yüksek olma olasılığı daha yüksektir³⁶⁸. Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişki bulunmuş; işletmedeki çalışma süresindeki artış, örgütsel bağlılıkta da artışa neden olmuştur³⁶⁹. Buna karşılık, örgüte yeni katılan çalışanların göstereceği örgütsel bağlılık, uzun süredir çalışanların örgütsel bağlılığından daha yüksek olabilir³⁷⁰. İş performansı ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü olmamakla birlikte doğru orantılı ilişkiye göre, iş performansındaki artış, bağlılığı güçlendirmektedir³⁷¹. Cinsiyet açısından incelendiğinde, kadınların örgüte daha bağlı olduğu saptanmıştır. Kadınların örgüt değiştirmeyi zor bir iş olarak algılaması, bunun temel nedenidir. Karşıt bir yargı olarak, çalışmalarda erkeklerin örgüte daha bağlı olduğu, nedeninin ise erkeklerin örgüt hiyerarşisi içerisinde daha yüksek konumda olmalarıdır. Ancak sonraki çalışmalarda bu bulguların genel bir yargı olarak kabul edilemeyeceği, farklılığın örgüt özellikleri ve mesleklerden kaynaklanabileceği belirtilmiştir³⁷².

Buna karşılık örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, daha yüksek bir etkisinin güçlü bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Bu anlamda, güçlü katılımcı değerlere sahip çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu söylenebilir³⁷³.

³⁶⁵ İnce ve Gül, s. 58

³⁶⁶ Meltem Öney Özkaya, İpek Devenci Kocakoç ve Emre Karaa, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol: 13 (2), 2006, s. 80.

³⁶⁷ Savery ve Syme, s. 15.

³⁶⁸ Peter Goudge, **Employee Research, How To Increase Employee Involvement Through Consultation**, Kogan Page Ltd, 2006, s. 34.

³⁶⁹ Ahmet Tayfun, Karabey Palavar ve İrfan Yazıcıoğlu, “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kamu – İş Dergisi**, Vol: 9 (4), 2008, s. 6.

³⁷⁰ Goudge, s. 34.

³⁷¹ Jaramillo ve diğerleri, s. 710.

³⁷² Savery ve Syme, ss. 15 – 20.

³⁷³ İnce ve Gül, s. 58

Demografik ve örgütsel etkenlerin örgütsel bağlılığı etkilediği bilinmektedir³⁷⁴. Çalışanlar, işletmede buldukları süre boyunca örgüte yaptığı yatırımların boşa gideceği veya terfi edemeyecekleri düşüncesiyle örgüte bağlı kalmaktadır³⁷⁵. Ancak yine de, demografik etkenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin çok güçlü ve tutarlı olmadığı bilinmektedir. Zira bu etkenler örgütsel veya örgüt dışı diğer etkenlerden de etkilenmektedir. Bu anlamda örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasında dolaylı bir ilişki olduğu söylenebilir³⁷⁶.

Örgüt içerisinde çalışılan süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişki bulunmuştur. Ne var ki örgüt içerisindeki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olmasına rağmen; aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki vardır³⁷⁷. Nitekim, örgütte çalışılan sürenin artması, örgütsel bağlılığı arttırırken, aynı kademede geçirilen sürenin artması bu bağlılığı azaltmaktadır³⁷⁸.

2.3.2.2. Örgütsel Etkenler

Örgütsel etkenler arasında örgütsel adalet, güven, iş tatmini, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, ücret dışında sağlanan haklar, parasal ödüllendirme sistemleri, toplam kalite yönetimi uygulamaları, işin içeriği, iş kapsamı, çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi, terfi olanakları ve kariyer geliştirme fırsatları, çalışanlara gösterilen ilgi, çalışanlara tanınan olanaklar, esnek çalışma saatleri ve ücret sistemi, katılımcı yönetim, grup bilinci, öğrenme fırsatı, iş saatleri, ödüller, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, aşırı iş yükü, iş stresi, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, örgüt büyüklüğü, formelleşme derecesi, kontrol derecesi ve örgüt imajı yer almaktadır. Her ne kadar örgütsel bağlılık çok fazla değişken ile ilişkili olsa

³⁷⁴ Balay, ss. 55 – 64.

³⁷⁵ A. Cohen, “Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis”, **Academy of Management Journal**, Vol: 36 (5), 1993, s. 1145–1155; Rowden, ss. 32 – 33; L. Labatmediene, A. Endriulaitine ve L. Gustainiene, “Individual Corralates of Organizational Commitment and Intention to Leave the Organization”, **Baltic Journal of Management**, Vol: 2 (2), 2007, s. 196.

³⁷⁶ Ufuk Durna ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol: 6 (2), 2005, s. 213.

³⁷⁷ Balay, s. 58.

³⁷⁸ Obeng ve Ugboro, s. 96

da; ancak ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik gibi örgütsel değişkenler ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır³⁷⁹.

Örgütsel bir etken olarak örgütün büyüklüğü ele alındığında, bir birimde çalışanların sayısının örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. İş stresinin yüksek olması, çalışanların bağlılığını azaltmaktadır³⁸⁰. Ayrıca, çalışanların yaşadığı rol çatışmaları da örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir³⁸¹. Bağlılığı belirleyen en önemli etkenlerden ücret ele alındığında³⁸², özellikle otel işletmelerindeki yöneticilerin aldıkları ücretten tatmin olmaları, bağlılıklarını arttırmaktadır³⁸³.

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemlidir. Yöneticilerle iletişim, öğrenme fırsatları ve sağlanacak esnek çalışma saatleri önemlidir³⁸⁴. Bu noktada iletişim kavramı önem kazanmaktadır. Zira etkin bir iletişimin olmadığı işletmelerde, iş tatmini azalacak, işten ayrılma niyetinde ise artış meydana gelecek³⁸⁵; bu da örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyecektir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara adil davranılması, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Nitekim, işten çıkarılanlara adil davranıldığı düşüncesi, örgütte kalan çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır³⁸⁶. Bu da çalışanların örgüt politikalarına karşı olumlu tutumlar geliştirilmesini sağlamaktadır³⁸⁷. Özellikle otel işletmelerinde örgütün güvenilirliği hakkında olumlu düşüncelere sahip olan yöneticiler, olumsuz düşüncelere sahip olanlardan daha fazla bağlılık göstermektedir³⁸⁸.

³⁷⁹ İnce ve Gül, ss. 57–58

³⁸⁰ Savery ve Syme, s. 19.

³⁸¹ M. Afzalur Rahim, **Managing Conflict in Organizations**, Greenwood Publishing Group, 2000, s. 103.

³⁸² Durna ve Eren, s. 211.

³⁸³ G. Maxwell ve G. Steele, “Organisational Commitment: A Study of Manager in Hotels”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 15 (7), 2003, ss. 366 – 367.

³⁸⁴ T. W. H. Ng, M. M. Butts, R. J. Vandenberg, D. M. Dejoy ve M. G. Wilson, “Effect of Management Communication Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 68, 2006, ss. 484 – 486.

³⁸⁵ Ebru Günlü, “Turizm İşletmelerinde Etkin Haberleşmeyi Sınırlayan Faktörler ve Haberleşmenin Önemi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol: 3 (3), 2001, s. 156.

³⁸⁶ Constant D. Beugre, **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, 1998, ss. 66 – 75.

³⁸⁷ Jerrold S. Greenberg, **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, 2001, s. 58.

³⁸⁸ Maxwell ve Steele, ss.366 – 367.

Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için, onları anlamlı bir iş yaptıklarına inanmalarını sağlanmalı, yaptıkları işin önemini takdir edilmeli, işlerini sevmelerini sağlanmalı, onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmeli; bunun için de yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olunmalıdır³⁸⁹. Bu noktada özellikle genç ve başarılı liderlerin örgütte tutulması için, onların örgütün bir parçası olduğu hissettirilmeli, örgüt ile bütünleştirilmeleri sağlanmalıdır³⁹⁰.

2.3.2.3. Örgüt Dışı Etkenler

Bu etkenler, profesyonellik, işsizlik oranı, ülkenin sosyo – ekonomik durumu, sektörün durumu ve yeni iş bulma olanakları olarak sıralanabilir³⁹¹.

Nitekim örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı etkenlerle belirlenmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme ve olumlu örgüt iklimi gibi etkenler de çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde etkilidir³⁹².

2.3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde örgütsel bağlılık üç farklı yaklaşım altında toplanmıştır. Bunlar, davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve normatif bağlılıktır.

2.3.3.1. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal yaklaşımda, çalışanın kendini örgüt ile özdeşleştirmesi ve bu etkileşiminin derecesi söz konusudur. Çalışanın örgütün amaç ve değerlerine inanması ve kabul etmesi, örgütün amaçlarına ulaşmak için yüksek performans

³⁸⁹ Yalçın ve İplik, ss. 400–401

³⁹⁰ W. Brad Johnson, **Becoming A Leader, The Annapolis Way**, McGraw Hill Professional, ABD, 2004, s. 38.

³⁹¹ Kaynakça?

³⁹² Yalçın ve İplik, s. 397

göstermesi ve örgüt üyeliğine devam etmek için güçlü bir istek duymasını da bu yaklaşım içerisinde ele alınmaktadır.

Tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık, örgüt ve hedefler ile hedeflere ulaşmak için örgüt içerisinde üyelik kazanma isteği olarak tanımlanmaktadır³⁹³. Tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılığın üç temel bileşeni vardır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanmadır³⁹⁴. Bu bileşenler çerçevesinde örgütsel bağlılık, çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve onu örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir³⁹⁵.

2.3.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım kapsamında, çalışan işletmedeki geçmişinde elde ettiği ücret dışı faydalar, gelirler (sosyal sigorta, yaş ve kıdemin gerektirdiği maaş artışları vb.) gibi eylemler nedeniyle örgüte bağlıdır. Çalışan, işten ayrılmanın aşırı maliyetli olacağını düşündüğü için bu bağlılığı göstermektedir. Bu anlamda örgütsel bağlılık, fırsatçı bir özellik taşımaktadır³⁹⁶.

Çalışan, harcadığı emek, zaman ve çabası ile sahip olduğu statü ve maaşı örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceğini düşünmekte; bu nedenle de örgüte bağlanmaktadır. Yan faydalar olarak da tanımlanan ekonomik ve sosyal faydalar, bireyim sosyal bir örgütte kalması sonucu elde edileceği düşünülen faydalardır. Bu faydalar, bireyin davranışlarını kısıtlayarak, onun belirli sınırlar içerisinde hareket etmesine neden olmaktadır. Zira, çalışan yeni yan faydalar elde etmek istemekte ve onları kaybetmemeye çalışmaktadır. Sosyal açıdan, tutarlı davranışların desteklenmesi, tutarsız davranışların ise cezalandırılması nedeniyle çalışan bu noktada tutarlı davranışlar sergilemektedir. Psikolojik açıdan ise çalışan, ihtiyaçlarını

³⁹³ G. J. Blau ve K. B. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Review*, Vol: 12 (2), 1987, s. 290

³⁹⁴ Bayram, s. 129.

³⁹⁵ G. Çöl, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Vol: 6 (2), 2004, s. 8

³⁹⁶ Blau ve Boal, s. 290.

karşlamak ve sahip olduğu yan faydaları kaybetmemek için örgüt üyeliğini devam ettirmektedir.

Davranışsal yaklaşıma göre, çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bir takım etkenler vardır. Bu etkenler, sosyal sürece uyum, örgütle ilgili bürokratik düzenlemeler, genel kültürel beklentiler ve sosyal duruma uygun davranışlar olarak sıralanabilir. Çalışanın, diğer çalışanlar ile iletişimi anlamında uygun davranışlar gerçekleştirmesi, sosyal sürece uyumu; çalışanın kazandığı emeklilik fonu gibi hakları kaybetmekten korkması örgütle ilgili bürokratik düzenlemeleri; toplumun çalışandan beklediği davranışlar – örneğin, işini sık sık değiştiren bir çalışanın güvenilir bir olabileceği düşüncesi – genel kültürel beklentileri; çalışanın sahip olduğu sosyal saygınlığı kaybetmemek için gösterdiği davranışlar ise sosyal duruma uygun davranışları açıklamaktadır³⁹⁷.

2.3.3.3. Normatif Yaklaşım

Normatif yaklaşım, örgüt üyesi çalışanın standartlarına dayanarak değerlendirilmektedir. Buna göre çalışanlar örgüte bağlılıkları, “beklenen bir davranış” olduğu için bağlıdır³⁹⁸. Normatif yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, örgütsel hedef ve çıkarları karşlamak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır. Buna göre çalışanlar, tutumlarının sonuçlarına göre değil, içselleştirilmiş standartlara göre davranma eğilimi göstermekte; bu nedenle, belli davranışları kişisel faydaları için değil “doğru” ve “ahlaki” olduğu için yapmaktadır. Bu ödül ve ceza ile ilişkili davranışları oluşturması nedeniyle, içselleştirilen sosyal normatif baskılar tartışılmaktadır. Bu da normatif anlamdaki örgütsel bağlılığın bilinçli ve araçsal motivasyonunu özel bir durumu olduğunu göstermektedir .

Normatif örgütsel bağlılık kendi içinde sosyal ve normatif inançlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Sosyal normatif inançlar, bireyin diğer kişilerin nasıl

³⁹⁷ H. S. Becker, “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, Vol: 66, 1960, ss. 32 – 38.

³⁹⁸ Alan B. Henkin ve Dennis M. Marchiori, “Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty”, *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, June, 2003, s. 276.

davranmasını beklediğine ilişkin inançlarını açıklarken; bireysel normatif inançlar ise bireysel ahlaki standartlara yöneliktir³⁹⁹.

2.3.3.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen – Meyer, Porter, Steers, Mowday ve Boulian'ın örgütsel bağlılık tanımlamalarından yola çıkarak temelde üç bileşene sahip olduğunu belirtmiştir⁴⁰⁰. Bunlar aşağıda özetlenmiştir.

2.3.3.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların işletmede kendi duygusal tercihleri nedeni ile kalmaları olarak açıklanmaktadır. Bu anlamda çalışan, kendini örgütü ile özdeşleştirmekte, onunla etkileşim halinde olmakta ve sonuçta örgütün bir üyesi olmaktan memnunluk duymaktadır⁴⁰¹. Bir başka deyişle, çalışanların iş deneyimleri, örgütte kendilerini mutlu hissetmelerinin bir yansımasıdır⁴⁰². Bu noktada çalışan sadakat, duygusallık, adidiyet, mutluluk ve huzur gibi duygularlar kendini örgüte psikolojik olarak bağlamaktadır⁴⁰³. Duygusal bağlılığı etkileyen etkenler; kişisel etkenler, işe ilişkin etkenler ve iş deneyimleridir⁴⁰⁴. Ayrıca iş güclüğü, rol açıklığı, amaç açıklığı, yönetimin öneriye açık olması, iş gereklerinin uygunluğu, güven duygusu, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler, geri bildirim, sürekli bilgi akışı, kararlara katılım da duygusal bağlılığı etkilemektedir⁴⁰⁵.

³⁹⁹ Y. Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, Vol: 7, ss. 419 – 424.

⁴⁰⁰ John P. Meyer ve Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application**, Sage Publishing, 1997, s. 13.

⁴⁰¹ N. J. Allen ve J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 63, 1990, s. 2 – 4; Meyer ve Allen, s. 11

⁴⁰² Henkin ve Marchiori, s. 276.

⁴⁰³ Beugre, s. 83.

⁴⁰⁴ Allen ve Meyer, ss. 2 – 4; Meyer ve Allen, s. 11.

⁴⁰⁵ Allen ve Meyer, s. 17

2.3.3.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığında çalışan farklı yönde davranmasının getireceği maliyeti düşünerek tutarlı davranışlar göstermekte ve örgütte yer almaya devam etmektedir. Örgütten ayrılmanın yüksek maliyetleri çalışana örgütte kalmaya zorlamaktadır⁴⁰⁶. Devam bağlılığında örgütte kalma kararı, örgütte kalmanın maliyeti ile sağlayacağı faydaların kıyaslaması sonucunda verilmektedir. Örgütte kalmanın sağlayacağı faydalar, örgütten ayrılmanın sağlayacaklarından fazla ise, çalışan kalma kararı vermektedir. Bu anlamda, örgütte kalmanın duygusal bir yanı bulunmamaktadır⁴⁰⁷.

Devam bağlılığını etkileyen etkenler; çalışanların yetenekleri ve eğitimi, örgüte yapmış olduğu yatırım, kaybedeceğini düşündüğü faydalar, sosyal durumu olarak sıralanabilir⁴⁰⁸.

2.3.3.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalmasını ahlaki açıdan değerlendirmesi ve sonuçta güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütte kalması olarak tanımlanabilir⁴⁰⁹. Bu anlamda, çalışanın kendini kuruma adamayı ve bağlılığı sürekli teşvik eden bir kültür içerisinde çalışanlar örgüte bağlılık duymaktadır. Politika, misyon, vizyon ve içselleştirilmiş inançlar da bu bağlılık çerçevesinde ele alınabilir⁴¹⁰. Normatif bağlılığı etkileyen etkenler; çalışanın kişiliği, sosyal sınıf, statü, görev algısı, yükümlülük duygusu ve kabullenmesidir⁴¹¹. Normatif bağlılık konusu diğer bağlılık yaklaşımları kadar fazla incelenememiştir⁴¹².

⁴⁰⁶ Allen ve Meyer, s. 3.

⁴⁰⁷ Beugre, s. 83.

⁴⁰⁸ Allen ve Meyer, s. 18.

⁴⁰⁹ J. P. Meyer ve N. J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol: 1, 1991, s. 18 – 66; Meyer ve Allen, s. 11

⁴¹⁰ Durna ve Eren, s. 211.

⁴¹¹ Meyer ve Allen, ss. 18 – 66; Meyer ve Allen, s. 11

⁴¹² Lynne Millward, **Understanding Occupational and Organizational Psychology**, Sage Publications, 2005, s. 218.

Allen – Meyer'in örgütsel bağlılık bileşenlerinde dikkat edilmesi gereken nokta, bu üç bileşenin birbirinden tamamen farklı olduğudur. Bu anlamda bir çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması, onun normatif ve devam anlamında bağlanacağını gerektirmemektedir⁴¹³.

2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, olumlu ve olumsuz bir takım sonuçlara neden olmaktadır. Nitekim örgütsel amaçlar, bu noktada ön plana çıkmaktadır. Kabul edilebilir amaçlar örgütsel bağlılığı arttırmakta, tersi durum söz konusu olduğunda ise örgüte bağlılık azalmaktadır⁴¹⁴.

Örgütsel bağlılık, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemekte; bu çerçevede, örgütsel bağlılık işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azaltmakta ve ürün\hizmet kalitesini arttırmaktadır⁴¹⁵. Bu anlamda yüksek işgören devrinin olduğu otel işletmelerinde de örgütsel bağlılığın belli düzeyde sağlanması önemlidir⁴¹⁶. Nitekim otel işletmelerinde işgören devrinin nedenlerinin geniş bir şekilde araştırılması gerekmektedir. Zira, düşük ücret, yetersiz olanaklar, kötü çalışma koşulları, düşük personel morali ve örgütsel bağlılığın düşük olması bu nedenlerden birkaçıdır⁴¹⁷. Bu noktada literatürde, “bağlılık” kavramının devamsızlığı ve işten ayrılma davranışını azalttığı; “örgütsel bağlılık” kavramının iş performansı kalitesi bakımından örgütsel özelliklere etkisinin olup olmadığına dair kesin bir yargıya varılamayacağı da ayrıca belirtilmelidir⁴¹⁸. Ayrıca, örgütsel

⁴¹³ Steve Ellis ve Penny Dick, **Introduction to Organizational Behaviour**, 2nd Edition, McGraw Hill Pub. 2003, s. 43.

⁴¹⁴ Balay, s. 83

⁴¹⁵ Çöl, s. 9.

⁴¹⁶ N. Subramaniam, L. Mcmanus ve L. Mia, “Enhancing Hotel Managers’ Organisational Commitment: An Investigation of the Impact of Structure, Need for Achievement and Participate Budgetting”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol: 21, 2002, ss. 303 – 304.

⁴¹⁷ P. Silva, “Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 18 (4), 2006, s. 324.

⁴¹⁸ Michael Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th Edition, Kogan Page Ltd, 2006, s. 218.

bağlılıkta meydana gelen artışlar, işletmelerin kar oranlarında da artış sağlayabilmektedir⁴¹⁹.

Örgütsel bağlılığın yarattığı sonuçlar, düşük, ılımlı ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık derecelerine göre değişmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçları ayrıca, kişisel ve örgütsel açıdan incelenmiştir⁴²⁰.

2.3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın düşük olması, kişisel açıdan yaratıcılık ve yeniliği ortaya çıkarmaktadır. Buna karşılık, düşük örgütsel bağlılık, çalışanın kariyerini olumsuz etkilemektedir. Nitekim yöneticiler çalışanların güvenilir olmasını tercih etmekte; bu nedenle yüksek bağlılığa sahip olmayanların terfi olanakları zorlaşmaktadır⁴²¹. Ancak düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, etkin olmayan liderler ile birlikte çalıştıkları da göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur⁴²².

Örgüt açısından ele alındığında, düşük örgütsel bağlılık, düşük performansa sahip ve örgüte zarar veren çalışanların işten ayrılmasını sağlamaktadır. Bu sayede örgütte diğer çalışanların bağlılığı artmaktadır. Ancak düşük bağlılık, işten ayrılma niyeti ve devamsızlıkta artışa, işletmede kalma isteğinde azalmaya ve çalışanların örgüt aleyhinde davranışlarda bulunmasına neden olmaktadır⁴²³.

2.3.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Örgüte bağlılığın artması, çalışanların sadakat, görev, aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını da arttırmaktadır. Orta düzeydeki bir bağlılık örgüte tamamen bir bağlanma anlamına gelmemekte; çalışanlar örgütün ihtiyaçlarını karşılarken, kendi

⁴¹⁹ Goudge, s. 37.

⁴²⁰ D. M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, Vol: 12 (3), 1987, s. 461 – 466, Balay, ss. 85 – 93; J. E. Mathieu ve D. M. Zajac, "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol: 108 (2), 1990, ss. 171 – 172; Bayram, ss. 135 – 136; Özdevecioğlu, s. 115.

⁴²¹ Tayfun ve diğerleri, s. 8.

⁴²² Shmuel Stashevsky ve Ronald J. Burke, "Leadership in Organizations", **International Journal of Manpower**, Vol: 27 (1), 2006, s. 5.

⁴²³ Tayfun ve diğerleri, s. 8.

kişisel değerlerini ve kendi kimliklerini korumaktadır. Bu nedenle de bu çalışanların terfileri, yüksek düzeyde bağlılık gösterenlere kıyasla daha yavaş ve belirsizdir.

Buna karşın, ılımlı örgütsel bağlılık sayesinde örgüt, çalışanın sadakat ve görev duygusundan yararlanmaktadır. Sonuçta çalışanın işte kalma süresi ve iş tatmini artmakta, işten çıkma düşüncesi azalmaktadır⁴²⁴.

2.3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanların kariyer ve ücretlerine doğrudan etki sağlayacak ve artış olarak yansıyacaktır. Sonuçta örgütsel bağlılık örgüt tarafından ödüllendirilmeyi de beraberinde getirmektedir. Nitekim, örgüte bağlı bir çalışanın yetkilerinin artması, buna örnek olarak verilebilir. Ancak çalışanların yaratıcılık ve yenilikçiliğinin olumsuz etkileneceği gibi, kişinin farklı iş arama olasılıkları da azalmaktadır⁴²⁵. Ayrıca özellikle yüksek düzeyde normatif bağlılık, yüksek düzeyde duygusal tükenmeye yol açmaktadır⁴²⁶.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgüt için istenilen bir durumdur. Zira bu çalışanlar işletmede yüksek performansa sahiptir⁴²⁷. Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık, müşteri tatmininin artmasını da sağlamaktadır. Zira, uzun süre boyunca örgütte çalışanlar yaptıkları işi daha iyi kavramakta ve bu nedenle daha iyi hizmet verebilmekte; aynı zamanda müşteriler de aynı çalışan ile iş yapmaktan memnun olmaktadır⁴²⁸. Kaldı ki, otel işletmelerinde, duygusal bağlılığın başta olmak üzere, örgütsel bağlılığın sağlanması, çalışanın müşteri tatmini için daha fazla çaba harcamasını sağlayacaktır⁴²⁹. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sonucunda, çalışanlar

⁴²⁴ Kemal Poyraz ve Bülent Kama, “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol: 13 (2), 2008, s. 148.

⁴²⁵ Tayfun ve diğerleri, s. 7.

⁴²⁶ Durna ve Eren, s. 212.

⁴²⁷ Yalçın ve İplik, s. 409.

⁴²⁸ Steven L. McShane ve Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behaviour, Emerging Realities for the Workplace Revolutions**, 2nd Edition, McGraw Hill Pub., ABD, 2003, s. 120.

⁴²⁹ Silva, s. 325.

uzun süre örgütte kalmakta, daha düşük düzeyde işten ayrılmaya düşünmekte ve yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmaktadır⁴³⁰.

Sonuçta, yöneticiler çalışanlarına, işletmeler için önemli bir etken olduklarını belirtmeli, kararlara katılımlarını desteklemeli ve örgüt içi iletişimi sağlıklı yürütmelidir. Buna karşılık çalışanlar da örgütsel bağlılığın kendilerine yarar sağlayacağını bilmeli, kendileri için ideal bir çalışma ortamı yaratılması konusunda yönetime yardımcı olmalıdır⁴³¹. Sonuçta çalışanına önem veren ve onları tatmin edip, bağlılıklarını sağlamak için özellikle çaba gösteren otel işletmeleri, diğer işletmelere kıyasla daha etkin ve verimli olacaktır. Nitekim yüksek örgütsel bağlılık gösteren otel çalışanları, çalıştıkları işletmeyi kendi işletmeleri olarak kabul edecek ve işletme başarısı için gerekli davranışları gösterecektir⁴³².

⁴³⁰ Yalçın ve İplik, s. 409.

⁴³¹ Bayram, s. 137.

⁴³² Silva, s. 325.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN KADINLARIN KARŞILAŞTIĞI
KARIYER ENGELLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE
BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Kuşadası'nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınların kariyer engellerinin olup olmadığını saptamak, var ise bu kariyer engellerini ve bu engellerin örgütsel bağlılıklarına etkilerini ortaya koyarak literatüre katkı sağlamaktır. Araştırmanın temel amacının yanı sıra bir takım alt amaçlar da bulunmaktadır. Bu alt amaçlar kısaca aşağıda belirtilmiştir;

- Çalışanların demografik özellikleri ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi.
- Çalışanların demografik özelliklerinin işe dayalı kariyer engelleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi.
- Çalışanların demografik özelliklerinin sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi.
- Çalışanların genel kariyer engellerinin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi.
- Çalışanların genel kariyer engelleri ile duygusal bağlılığı arasındaki ilişkinin saptanması.
- Çalışanların genel kariyer engelleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin saptanması.
- Çalışanların genel kariyer engelleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin saptanması.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada temel olarak alan araştırmasına dayalıdır ve ilgili veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Araştırma ile ilgili verilerin sağlanmasında, birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Bu noktada ikincil kaynakları oluşturan literatürler kütüphaneler, internet, süreli yayınlar ve kitaplardır. Birincil veriler ise Kuşadası'nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlara uygulanan anket tekniği ile elde edilmiştir.

Araştırma yapı itibarıyla üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada literatür incelenmiş ve kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İkinci aşamada oluşturulan kavramsal çerçeveye dayanılarak araştırmanın kapsamı, örnekleme ve hipotezleri ortaya konmuştur. Bu hipotezlere yönelik anket soruları hazırlanmış ve otel işletmelerinde çalışan kadınlara uygulanmıştır. Anketler kadın çalışanlara elden ulaştırılmış ve aynı şekilde geri toplanmıştır. Üçüncü aşamada ise elde edilen anketler sosyal bilimler için uygun olan SPSS paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Söz konusu analizlerde frekans, t – testi ve varyans analizleri kullanılmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, otel işletmelerinde çalışan kadınların karşılaştığı kariyer engellerinin örgütsel bağlılığa etkilerinin belirlenmesine yöneliktir. Bu anlamda araştırma Kuşadası'nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanmıştır. Sadece dört ve beş yıldız otellerin kapsama alınması, diğer konaklama işletmelerinin dahil edilmemesinin nedeni, dört ve beş yıldız otel işletmelerinin çalışan sayısı bakımından daha büyük olması ve daha profesyonelce yönetildiği düşüncesidir⁴³³.

Araştırmanın Kuşadası'nda yapılmasının nedeni ise, destinasyona gelen turist sayısı ile birlikte sahip olunan yatak sayısı anlamında Türkiye genelinde önemli bir

⁴³³ Celil Çakıcı, "Otel İşletmecisinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Eylül-Aralık, 1998.

yere sahip olmasıdır. Ayrıca ilçenin yeni yatırımlara ev sahipliği yapması da anketin ilçede uygulanmasının temel nedenlerinin başında gelmektedir.

3.2.2. Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi ve Anket Sorularının Hazırlanması

Araştırmanın değişkenleri literatür araştırmaları çerçevesinde kariyer engelleri ve örgütsel bağlılık olarak belirlenmiş, hazırlanan anketler ile ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmada bağımsız değişken kariyer engelleri, bağımlı değişken ise örgütsel bağlılık olarak belirlenmiştir. Değişkenler ile ilgili bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

3.2.2.1. Kadınların Kariyer Engelleri Değişkeni

Otel işletmelerinde çalışan kadınların kariyer engellerinin ölçülmesinde, Jane L. Swanson tarafından geliştirilen “Kariyer Engelleri Ölçeği” kullanılmıştır. Anketin orijinali 70 ifadeden oluşmaktadır. Ancak farklı bir kültür içerisinde uygulanacak olması, anket ifadelerinde bir takım düzeltmeler yapılmasını gerekli kılmıştır. Ön test sonucunda 70 ifadeden 25 ifadenin geçerli olmadığı sonucuna varılmış ve anket 45 ifadeye düşürülmüştür. Söz konusu 45 ifade arasında ise anket güvenilirliğini düşüren sorular çıkarılmıştır. Güvenilirlik analiz sonuçları, EK’te verilmiştir. Ankette boyutların belirlenmesinde faktör analizi yapılmış ve anket değerlendirmesinde sosyal ve işe dayalı kariyer engelleri toplamda 26 ifade ile ölçülmüştür. Ankette yer alan sorulardan bazıları istatistiksel olarak faktör grubuna dahil olduysa da, içinde bulunulan toplum yapısı, ülkenin ekonomik dalgalanmanın kariyer hedeflerine olan etkisi ve bunların sosyo – psikolojik yansımaları nedeniyle, diğer faktör grubuna dahil edilmiş ve bu şekilde değerlendirilmiştir. Ankette yer alan kariyer engellerine yönelik ifadeler ve ölçtüğü boyutlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Kariyer Engelleri İfadelerinin Dağılımı

Sosyal Nedenlere Bağlı Kariyer Engeller	
Soru 11	Bu mesleği yapma konusunda kararlıyım.
Soru 29	Kadınların her türlü işleri yapabileceğine inanırım.
Soru 32	Dini inancımın gerekleri, işimi etkilemez.
Soru 39	Genel olarak hayattan ne istediğimi bilirim.
Soru 40	Arkadaşlarım işimi onaylar.
İşe Dayalı Nedenlere Bağlı Kariyer Engelleri	
Soru 1	Gelecekteki işimde iyi yerlere geleceğimden eminim.
Soru 4	Amirlerim çalışma disiplinimi beğenir.
Soru 5	Yaptığım işten sıkılmıyorum.
Soru 7	İş yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.
Soru 10	Bu işi yapma konusunda kararlıyım.
Soru 12	İşimde ilerleme konusunda hayal kırıklıkları yaşamıyorum.
Soru 13	İşime olan ilgim arttı.
Soru 16	İş konusunda başka alternatiflerim vardır.
Soru 20	Amirlerim cinsiyet ayrımcılığı konusunda önyargılı değildir.
Soru 21	Kadınların erkekler ile aynı ücret aldığını düşünüyorum.
Soru 22	İşimde yükselme ihtimalim vardır.
Soru 24	Olası terfiler konusunda önceden bilgi edinirim.
Soru 25	İşim beni tatmin ediyor.
Soru 26	İşimin duygusal ve fiziksel şartları ile baş edebilirim.
Soru 27	Bu iş için yeterli öğretime sahibim.
Soru 28	Bu iş için yeterli deneyime sahibim.
Soru 30	Amirlerim eğitimim konusunda beni destekler.
Soru 31	İşyerimde, medeni durumuma göre ayrımcılık yapılmaz.
Soru 37	İşim ile ilgili gerekli kişilik özelliklerine sahibim.
Soru 38	Özgüvenim genel olarak yüksektir.
Soru 41	İş ile ilgili değerlerimden eminim.

3.2.2.2. Örgütsel Bağlılık Değişkeni

Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği Wasti (2000) tarafından yapılmıştır. Her ne kadar üç boyutun geçerliliği kabul edilse de, ölçeğin farklı kültürlerde kullanımında bir takım düzeltmelerin yapılması gerekmektedir. 18 ifadeden oluşan ölçekte ilk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. Ölçekteki 3., 4., 6. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleri olarak yer almaktadır. Ankette yer alan ifadelerin boyutlara göre dağılımı Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Boyutlarına Göre Dağılımı

Duygusal Bağlılık	
Soru 1	Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.
Soru 2	İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.
Soru 3	İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.
Soru 4	İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.
Soru 5	İşyerim benim için özel anlam taşıyor.
Soru 6	İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.
Devam Bağlılığı	
Soru 7	İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.
Soru 8	Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.
Soru 9	Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.
Soru 10	İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.
Soru 11	İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.
Soru 12	İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.
Normatif Bağlılık	
Soru 13	İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
Soru 14	Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.

Soru 15	İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.
Soru 16	İşyerim benim bağıllığımı hak ediyor.
Soru 17	İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.
Soru 18	Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.

3.2.3. Araştırma Evren ve Örneklem Belirlenmesi

Araştırmada evrenini Hotel Guide – Türkiye Otel Rehberi⁴³⁴ Kuşadası - Merkez'de faaliyet gösteren Turizm Bakanlığı'nca turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Bu anlamda bölgede üç adet beş yıldızlı ve 17 adet dört yıldızlı otel işletmesi saptanmıştır. Anket uygulamasını kabul eden 12 otel işletmesi ile çalışılmış ve toplam 148 anket elde edilmiştir.

Bu veriler ışığında araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde kullanılan formül aşağıdaki gibidir;

$$\text{Örneklem alınacak birey sayısı} = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 p q^{435}$$

Formüle göre;

N= Hedef kitledeki birey sayısını,

P = İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q = İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t = Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d = Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatasıdır.

Evrenin homojen olmaması nedeniyle, % 95 güven aralığında, \pm % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü n = 93 olarak hesaplanmıştır. Bu anlamda 148 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Anketlerin uygulanacağı otel

⁴³⁴ www.hotelguide.com.tr, Erişim tarihi: 15.05.2008

⁴³⁵ Türker Baş, *Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s.47.

işletmelerinde çalışan kadın sayısı yöneticilere sorulmuştur. Bu soru karşısında kadın çalışan sayısının yıllara ve dönemlere göre değiştiği söylenmiştir. Ayrıca, otel çalışanlarının bir kısmının sigortasız çalıştırıldığı düşüncesi de net bir ana kitlenin belirlenemeyeceğini göstermiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda kadın çalışan sayısının en az 250 ve en fazla 600 arasında değişebileceği öğrenilmiştir. Bu bağlamda uygulanan 148 anket %95 güven aralığında, $\pm\%5$ örnekleme hatası ile hesaplanmaktadır. Sonuç olarak araştırma bulgularının %95 güven aralığında, $\pm\%5$ örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

3.2.4. Anketin Geçerlik ve Güvenilirliği

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediğini kontrol etmektedir⁴³⁶. Diğer bir deyişle geçerlilik, araştırmanın ölçmesi beklenen konuyu ve sadece bu konuyu ölçtüğünde geçerlidir⁴³⁷.

Araştırmada kullanılan kariyer engellerine yönelik anket toplumun kültür yapısına daha uygun hale getirilmesi nedeniyle değiştirildiğinden, geçerlilik analizi yapılmıştır. Buna karşın örgütsel bağlılık anketinin geçerliliği önceden yapılmış olduğu için tekrar bir geçerlilik analizine gereksinim duyulmamıştır.

Güvenilirlik, araştırmalarda diğer önemli bir noktadır. Güvenilirlik, ölçme aracındaki bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede aynı türden olma durumunu ortaya koyan kavramdır⁴³⁸. Bu araştırmada ölçek güvenilirliği Alfa Katsayısı (Cronbach Alfa) ile ölçülmüştür. Buna göre kariyer engellerinin güvenilirliği, güvenilirliği düşüren sorular analizden çıkarıldığında, $\alpha = 0,86$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise $\alpha = 0,85$ olarak elde edilmiştir. Sosyal

⁴³⁶ Uma Sekaran, Research Methods for Business: A Skill – Building Approach, 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc., ABD, 2002, s. 207.

⁴³⁷ A. Ercan Gegez, Pazarlama Araştırmaları, Geliştirilmiş İkinci Baskı, Beta Basım AŞ, İstanbul, 2007, s. 213.

⁴³⁸ Kazım Özdamar, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, dördüncü Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002, s. 662.

bilimler için gerekli olan katsayının 0,70 olduğu göz önüne alındığında⁴³⁹, ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.2.5. Anketin Uygulanması

Araştırmada birincil verilerin elde edilmesinde, Kuşadası – Merkez’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri kapsama alınmıştır. Anketler söz konusu otellerde çeşitli kademelerde kadın çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Bölge içerisinde anketin uygulandığı dönemde anketin uygulanmasına izin vermeyen oteller hariç tutulmuştur.

Anketin uygulanması sürecinde, bir takım kısıtlar bulunmaktadır. Bunların başında geri dönüş oranının %68 ile sınırlı kalmasıdır. Bölgede yer alan bir takım otel yöneticilerinin anketin uygulanmasını kabul etmemesi bunun başlıca nedenlerindedir. Ayrıca, çalışanların konuya olan hassasiyetlerinin de araştırmacı kadar fazla olmaması da geri dönüşü olumsuz etkilemiştir. Diğer bir sorun ise, çalışanların sezon içerisindeki yoğun çalışma programları nedeniyle ankete yeteri kadar zaman ayıramamaları, anketin doldurulurken sıkılabilmeleri, yorulabilmeleridir. Bu nedenle anketin sonlarına doğru verilen cevapların, anketin başındaki ifadeler kadar geçerli olamaması da söz konusudur.

Ayrıca, anketi dolduran kişilerin vereceği cevapların, “ideal” kişinin verebileceği cevaplar ile örtüşmeyeceği düşüncesi, gerçek düşüncelerinden farklı olarak anketi doldurmalarına neden olmaktadır. Bu da çalışmadan elde edilecek olan verilerin doğruluğunu etkileyebilmektedir. Benzer bir şekilde, anket verilerinin araştırmacıdan farklı bir üçüncü şahıs ile paylaşılmayacağı bilgisine yeteri kadar güvenilmemektedir. Bu da anketi dolduran kişide bir endişe yaratmakta, yine cevapların farklı olmasına yol açmaktadır. Son olarak çalışma Kuşadası bölgesindeki otel işletmelerinde çalışan kadınları içermekte, ülkenin diğer bölgelerindeki otel işletmeleri ve diğer sektörlerde çalışan kadınlara yönelik olarak genellenememektedir. Bu anlamda yeni çalışmaların yapılması gerekmektedir.

⁴³⁹ <http://faculty.chass.ncsu.edu> , Erişim tarihi: 31.12.2008.

3.2.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada kullanılması gereken analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmıştır. Bu test, frekans dağılımlarının belirli veya herhangi bir dağılıma uygunluğunu test etmek için kullanılmaktadır⁴⁴⁰.

Analiz sonuçları anlamlılık değeri $p > 0,05$ 'den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

T – testi, iki örnek ortalaması arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan önemini ölçmektedir. Kullanılan ölçeğin aralıklı olması durumunda, ortalamalar arasındaki farkı incelemektedir. Varyans analizi ise, ikiden fazla grup olması durumunda aradaki farklılığın ölçülmesinde kullanılmaktadır⁴⁴¹.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada oluşturulan hipotezler, araştırmanın amacı ve önemini göz önüne alınarak belirlenmiştir. Çalışmada temel olarak üç hipotez yer almaktadır. Söz konusu bu hipotezler Tablo 7'de incelenebilir. Ayrıca, bu hipotezlerin özet sonuçları, bu bölümün sonunda tablo olarak verilmiştir.

⁴⁴⁰ Özdamar, s. 544.

⁴⁴¹ Gegez, s. 366.

Tablo 7: Çalışmanın Hipotezleri

Hipotez 1	
Demografik Özellikler – Kariyer Engelleri İlişkisi	
H ₀	Otel işletmelerinde çalışan kadınların demografik özelliklerinin kariyer engelleri ile ilişkisi yoktur
H ₁	Otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerinin kariyer engelleri ile ilişkisi vardır.

Hipotez 2	
Demografik Özellikler – Örgütsel Bağlılık İlişkisi	
H ₀	Otel işletmelerinde çalışan kadınların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi yoktur.
H ₁	Otel işletmelerinde çalışan kadınların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi vardır.

Hipotez 3	
Kariyer Engelleri – Örgütsel Bağlılık İlişkisi	
H ₀	Otel işletmelerinde çalışan kadınların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi yoktur.
H ₁	Otel işletmelerinde çalışan kadınların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi vardır.

3.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Genel olarak ankete cevap veren 148 kadın çalışanın demografik özellikleri ve araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinin özellikleri incelenmiştir.

3.4.1. Kadın Çalışanlar ile İlgili Demografik Özellikler

Otel işletmelerindeki kadın çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, turizm sektöründeki çalışma süresi, aylık gelir, kıdem durumu, çalışılan birim ve kadro durumu gibi demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 8: Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Yaşları

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
19 ve altı	9	6,1
20 – 29	98	66,2
30 – 39	33	22,3
40 – 49	3	2,0
50 ve üzeri	-	-

Tabloda görüldüğü üzere, ankete katılan kadın çalışanlarının çoğunluğunu 66.2% ile 20 – 29 yaş aralığındakiler oluşturmaktadır. 30 – 39 yaş aralığındaki kadın çalışanların oranı 22.3%, 19 yaş ve altındakilerin oranı 6%'dır. Bu durumda otel işletmelerinde çalışan kadınların genç oldukları söylenebilir. Ankete katılanların 3%ü bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 9: Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Medeni Durumları

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evli	31	20,9
Bekar	111	75,0

Tablo 9 incelendiğinde, medeni durumları incelendiğinde, 75%'inin bekar olduğu, 21%'inin ise evli olduğu görülmektedir. Ankete katılanların 4%'ü bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 10: Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Ücret Düzeyleri

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
500 ve altı	40	27
500 – 1000	94	63,5
1001 – 1500	10	6,8
1501 – 2000	-	-
2001 ve üzeri	-	-

Aylık gelirler açısından, katılımcıların 64%'ünün 500 – 1000 YTL, 27'sinin 500 YTL'den daha düşük ve 7%'sinin 1001 – 1500 YTL arasında ücret aldığı görülmektedir. Ankete katılanların %2'si bu soruya cevap vermemiştir. Bu veriden hareketle çoğunluğun en azından asgari ücret karşılığı çalıştığı düşünülebilir.

Tablo 11: Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Eğitim Durumları

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	18	12,2
Lise Ve Dengi	49	33,1
Önlisans	24	16,2
Lisans	50	33,8
Lisansüstü	4	2,7

Eğitim durumları ele alındığında, lisans (34%) ve lise dengi okul (33%) mezunlarının hemen hemen aynı düzeyde olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla önlisans (16%) , ilköğretim(12%) ve lisansüstü mezunlar (3%) izlemektedir. Ankete katılanların 2%'si bu soruya cevap vermemiştir. Buna göre, otel işletmelerinde çalışan kadınların en azından lise mezunu oldukları, 53%'ünün ise üniversite diplomasına sahip oldukları görülmektedir. Bu anlamda otel işletmelerinde çalışan kadınların ciddi anlamda eğitilmiş oldukları söylenebilir.

Tablo 12: Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Turizmdeki Çalışma Süresi

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	29	19,6
2 – 5	74	50,0
6 – 9	19	12,8
10 – 13	13	8,8
14 ve üzeri	10	6,8

Turizm sektöründe çalıştıkları süre ise 50% düzeyinde 2 – 5 yıl arasındadır. 1 yıldan az çalışanlar 20%, 6 – 9 yıldır çalışanlar 13%, 10 – 13 yıl çalışanlar 9% ve 14 yıldan daha fazla süredir çalışanlar ise 7% oranındadır. Ankete katılanların 2%'si bu soruya cevap vermemiştir. Turizm sektöründeki çalışma sürelerinin kadın çalışanlar için çoğunlukla 63% oranında 2 – 9 yıl arasında değiştiği, kadınların çok da kısa süreler için istihdam edilmedikleri söylenebilir.

Tablo 13: Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Kıdem Durumları

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Müdür	11	7,4
Şef	19	12,8
Alt Düzey	118	79,7

Kadınların buldukları kıdemler göz önüne alındığında, 80%'inin alt düzeydeki görevlerde istihdam edildikleri, 13%'ünün birim şefi ve 7%'sinin birim müdürü olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında, kadın çalışanların yönetim kademelerinde erkekler kadar yer alamadıkları, buna karşılık en fazla birim şefi olabildikleri görülmektedir.

Tablo 14: Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Çalıştığı Birimler

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Önbüro	21	14,2
Kat Hizm.	85	57,4
İnsan Kayn.	5	3,4
Muhasebe	13	8,8
Servis	11	7,4
Mutfak	3	2,0

Kadınların otel işletmelerinde çalıştıkları birimler ise, çoğunlukla kat hizmetleridir (57%). Önbüroda 14%, muhasebede 9%, serviste 7%, insan

kaynaklarında 3% ve mutfakta 2% düzeyindedir. Ankete katılanların 7%'si bu soruya cevap vermemiştir. Kadınların stereotip düşüncesi nedeniyle çoğunlukla kat hizmetlerinde istihdam edildikleri, ayrıca erkek egemen bir kültüre sahip olması nedeniyle mutfak biriminde istihdam oranlarının çok düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Otel İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Kadro Durumları

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadrolu	71	48,0
Yarı Zamanlı	59	39,9

Son olarak kadın çalışanların 48%'i kadrolu, diğer bir deyişle tam zamanlı, 40%'ı ise yarı zamanlı istihdam edilmektedir. Buna göre, kadın çalışanların mevsimlik değil, daha ziyade tüm yıl boyunca otel işletmesinde çalıştığı söylenebilir.

3.4. 2. Hipotez Testleri

Araştırmada kurulan hipotezler, verilerin özelliklerine göre test edilmiş ve aşağıdaki gibi sonuçlar elde edilmiştir.

3.4.2.1. Demografik Özellikler – Kariyer Engelleri İlişkisi

Kadın çalışanların demografik özelliklerinin işe dayalı, soysan nedenlere dayalı ve genel anlamda kariyer engelleri ile ilişkisi incelenmiştir. Bu inceleme için t–testi ve varyans analizleri yapılmıştır.

3.4.2.1.1. Yaş – Kariyer Engelleri

Kadın çalışanların sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri, işe dayalı kariyer engelleri ve genel kariyer engellerine ilişkin değerlendirmeleri ile yaşları arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Kadın çalışanların yaşları ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Kariyer Eng.		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Sosyal	Gruplar Arası	2,548	3	,849	2,919	,036
	Grup İçi	40,436	139	,291		
	Toplam	42,984	142			
İs	Gruplar Arası	1,573	3	,524	2,109	,102
	Grup İçi	34,556	139	,249		
	Toplam	36,129	142			
Kariyer	Gruplar Arası	2,008	3	,669	2,937	,036
	Grup İçi	31,685	139	,228		
	Toplam	33,694	142			

Tablo 16'daki anlamlılık düzeyleri verileri incelendiğinde, kadın çalışanların yaşlarının sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri ile bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır (,036). Buna karşılık yaş ile işe dayalı kariyer engelleri arasında bir ilişki bulunmamıştır (,102). Kariyer engelleri bir bütün olarak ele alındığında, yaş ile kariyer engelleri arasında bir ilişki vardır (,036). Bunun ayrıntıları Tablo 17'de incelenebilir.

Tablo 17: Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların yaşlarına bağlı kariyer engelleri

Kariyer Eng.	Yaş Aralıkları	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Sosyal	19'dan küçük	9	4,3556	,63070	,21023
	20-29	98	4,2418	,52281	,05281
	30-39	33	4,4500	,57933	,10085
	40-49	3	5,0000	,00000	,00000
	Toplam	143	4,3129	,55018	,04601
Kariyer	19'dan küçük	9	4,2325	,53126	,17709
	20-29	98	4,1526	,46333	,04680
	30-39	33	4,3546	,51851	,09026

	40-49	3	4,7873	,02199	,01270
	Toplam	143	4,2176	,48711	,04073

Çalışanların yaşları, sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri açısından incelendiğinde, sosyal nedenlere kariyer engellerinden sırasıyla en az 40 – 49 yaş, 30 – 39 yaş, 19 yaştan daha gençler etkilenmektedir. 20 – 29 yaş arasındaki kadın çalışanlar sosyal nedenlere dayalı kariyer engellerinden en yüksek düzeyde etkilenmektedir. Genel olarak kariyer engelleri incelendiğinde, 40 – 49 yaş arasındaki kadın çalışanlar en az düzeyde etkilenmekte; bu durumu sırasıyla 30 -39 yaş, 19'dan daha gençler izlemektedir. Genel anlamda kariyer engellerinden en fazla etkilenen yaş grubu 20 – 29 yaş arasındaki kadın çalışanlardır.

3.4.2.1.2. Medeni Durum – Kariyer Engelleri

Kadın çalışanların sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri, işe dayalı kariyer engelleri ve genel kariyer engellerine ilişkin değerlendirmeleri ile medeni durumları arasındaki ilişki t - testi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18: Kadın çalışanların medeni durumları ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Kariyer Eng.	t-test				
	t	df	Anlamlılık	Ort. Fark	Std. Hata
Sosyal	,681	140	,497	,07685	,11293
İs	,566	140	,572	,05665	,10002
Kariyer	,673	140	,502	,06675	,09918

Tablo 18'deki anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, kadın çalışanların medeni durumlarının sosyal nedenler (,497), işe dayalı nedenler (,572) ve genel anlamdaki kariyer engelleri (,502) ile ilişkili olmadığını göstermektedir. Buna göre kadın

çalışanların evli veya bekar olmaları çalıştıkları otel işletmelerindeki kariyerlerini etkilememektedir.

3.4.2.1.3. Eğitim Durumu – Kariyer Engelleri

Kadın çalışanların sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri, işe dayalı kariyer engelleri ve genel kariyer engellerine ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim durumları arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Kadın çalışanların eğitim düzeyleri ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Kariyer Eng.		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Sosyal	Gruplar Arası	2,732	4	,683	2,348	,057
	Grup İçi	40,720	140	,291		
	Toplam	43,451	144			
İs	Gruplar Arası	,669	4	,167	,645	,631
	Grup İçi	36,267	140	,259		
	Toplam	36,936	144			
Kariyer Eng.		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Kariyer	Gruplar Arası	1,177	4	,294	1,243	,296
	Grup İçi	33,143	140	,237		
	Toplam	34,320	144			

Tablo 19’deki anlamlılık düzeylerine göre, kadın çalışanların eğitim durumları ile karşılaştıkları sosyal nedenlere dayalı (,057), işe dayalı (,631) ve genel kariyer engelleri (,296) arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda kadın çalışanların herhangi bir nedene dayalı kariyer engeli ile karşılaşması durumunda, bu durum eğitim düzeyine bağlı değildir. Diğer bir ifade ile eğitim düzeyi, kadın çalışanın kariyer engelleri ile karşılaşma karşılaşmayacağına belirleyici bir etken değildir.

3.4.2.1.4. Aylık Gelir – Kariyer Engelleri

Kadın çalışanların sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri, işe dayalı kariyer engelleri ve genel kariyer engellerine ilişkin değerlendirmeleri ile aylık gelirleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Kadın çalışanların gelir düzeyleri ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Kariyer Eng.		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Sosyal	Gruplar Arası	,042	2	,021	,068	,934
	Grup İçi	43,307	141	,307		
	Toplam	43,349	143			
İs	Gruplar Arası	,544	2	,272	1,055	,351
	Grup İçi	36,374	141	,258		
	Toplam	36,918	143			
Kariyer	Gruplar Arası	,097	2	,048	,200	,819
	Grup İçi	34,172	141	,242		
	Toplam	34,269	143			

Tablo 20’ye göre, kadın çalışanların aylık gelir düzeyleri ile sosyal nedenlere dayalı (.934), işe dayalı (.351) ve genel anlamda kariyer engelleri (.819) arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bu veriler ışığında kadın çalışanların yüksek veya düşük ücret alması ile herhangi bir nedene dayalı kariyer engelleri ile karşılaşması durumu söz konusu değildir.

3.4.2.1.5. Kadro Durumu – Kariyer Engelleri

Kadın çalışanların sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri, işe dayalı kariyer engelleri ve genel kariyer engellerine ilişkin değerlendirmeleri ile kadro durumları arasındaki ilişki t- testi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Kadın çalışanların kadro durumları ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Kariyer Eng.	t-test				
	t	df	Anlamlılık	Ort. Fark	Std. Hata
Sosyal	2,096	128	,038	,20347	,09706
İs	1,572	128	,118	,13739	,08740
Kariyer	2,002	128	,047	,17043	,08514

T - testi sonucunda kadınların kadro durumlarının sadece işe dayalı kariyer engelleri (,118) ile ilişkisinin olmadığı, buna karşın sosyal nedenlere dayalı (,038) ve genel anlamda kariyer engelleri (,047) arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu ilişkinin ayrıntıları Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22: Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların kadro durumlarına bağlı kariyer engelleri

Kariyer Eng.	Kadro	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Sosyal	Kadrolu-Daimi	71	4,4204	,53603	,06361
	Yarı Zamanlı	59	4,2169	,56847	,07401
Kariyer	Kadrolu-Daimi	71	4,3143	,46119	,05473
	Yarı Zamanlı	59	4,1439	,50873	,06623

Sosyal nedenlere dayalı kariyer engellerinden ve genel anlamdaki kariyer engellerinden en az yarı zamanlı kadın çalışanlar etkilenmektedir. Kadın çalışanın daimi kadrolu olması, onun bu kariyer engellerinden daha fazla etkilenmesine neden olmaktadır.

3.4.2.1.6. Turizmdeki Çalışma Süresi – Kariyer Engelleri

Kadın çalışanların sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri, işe dayalı kariyer engelleri ve genel kariyer engellerine ilişkin değerlendirmeleri ile turizm sektöründeki çalışma süresi arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23: Kadın çalışanların turizm sektöründeki çalışma süresi ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Kariyer Eng.		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Sosyal	Gruplar Arası	2,675	4	,669	2,296	,062
	Grup İçi	40,776	140	,291		
	Toplam	43,451	144			
İs	Gruplar Arası	4,342	4	1,085	4,662	,001
	Grup İçi	32,594	140	,233		
	Toplam	36,936	144			
Kariyer	Gruplar Arası	3,387	4	,847	3,832	,005
	Grup İçi	30,933	140	,221		
	Toplam	34,320	144			

Tablo 23 verilerine göre, kadınların turizm sektöründe çalıştıkları süre ile, sosyal nedenlere dayalı (,062) kariyer engelleri arasında bir ilişki bulunmamakta, ancak işe dayalı (,001) ve genel anlamda kariyer engelleri (,005) arasında bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile kadınların turizmdeki çalışma süresi, onların kariyer engelleri ile karşılaşmalarına neden olmaktadır. Tablo 24'te ise bu ilişkinin ayrıntıları görülmektedir.

Tablo 24: Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların turizm sektöründe çalışma sürelerine bağlı kariyer engelleri

Kariyer Eng.	Turizmdeki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İs	1 yıldan az	29	3,9503	,52995	,09841
	2-5 yıl	74	4,1022	,50981	,05926
	6-9 yıl	19	4,0652	,48852	,11207
	10-13 yıl	13	4,4886	,31268	,08672
	14 yıl ve üzeri	10	4,5295	,17886	,05656
	Toplam	145	4,1311	,50646	,04206
Kariyer	1 yıldan az	29	4,0821	,52734	,09792
	2-5 yıl	74	4,1987	,51144	,05945
	6-9 yıl	19	4,1457	,33479	,07681

	10-13 yıl	13	4,5059	,36730	,10187
	14 yıl ve üzeri	10	4,6248	,21484	,06794
	Toplam	145	4,2254	,48819	,04054

İşe dayalı kariyer engellerinden en az etkilenen kadın çalışanların turizm sektöründe 1 yıldan daha az, en fazla etkilenenlerin ise 14 yıldan daha fazla süre çalıştıkları görülmüştür. Genel anlamdaki kariyer engellerinden yine 1 yıldan az çalışanlar en düşük düzeyde etkilenmekte, 14 yıldan daha fazla süre çalışanlar ise en yüksek düzeyde etkilenmektedir. Bu verilere göre işe dayalı ve genel anlamdaki kariyer engelleri, turizm sektöründeki çalışma süresi arttıkça daha fazla hissedilmektedir.

3.4.2.1.7. Kıdem Durumu – Kariyer Engelleri

Kadın çalışanların sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri, işe dayalı kariyer engelleri ve genel kariyer engellerine ilişkin değerlendirmeleri ile kıdem durumu arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25: Kadın çalışanların kıdem durumları ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Kariyer Eng.		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Sosyal	Gruplar Arası	,047	2	,024	,078	,925
	Grup İçi	43,894	145	,303		
	Toplam	43,942	147			
İs	Gruplar Arası	1,018	2	,509	2,023	,136
	Grup İçi	36,499	145	,252		
	Toplam	37,517	147			
Kariyer	Gruplar Arası	,363	2	,182	,766	,467
	Grup İçi	34,404	145	,237		
	Toplam	34,768	147			

Tablo 25 incelendiğinde, kadınların kıdem durumunun sosyal nedenlere dayalı (,925), işe dayalı (,136) ve genel anlamdaki kariyer engelleri (,467) ile ilişkili olmadığı görülmektedir. Bu durumda kadın çalışanın birim müdürü, birim şefi veya alt düzey çalışan olması, onun herhangi bir kariyer engeli ile karşılaşmasında etkili değildir.

3.4.2.1.8. Çalışılan Birim – Kariyer Engelleri

Kadın çalışanların sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri, işe dayalı kariyer engelleri ve genel kariyer engellerine ilişkin değerlendirmeleri ile çalışılan birim arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26: Kadın çalışanların çalıştıkları birim ile kariyer engelleri arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Kariyer Eng.		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Sosyal	Gruplar Arası	1,307	5	,261	,861	,509
	Grup İçi	40,068	132	,304		
	Toplam	41,374	137			
İs	Gruplar Arası	1,776	5	,355	1,390	,232
	Grup İçi	33,732	132	,256		
	Toplam	35,508	137			
Kariyer	Gruplar Arası	1,334	5	,267	1,125	,350
	Grup İçi	31,306	132	,237		
	Toplam	32,640	137			

Tablo 26’deki veriler çerçevesinde, kadın çalışanların çalıştıkları birimlerin, onların sosyal nedenlere (,509), işe dayalı (,232) ve genel anlamda kariyer engelleri (,350) ile ilişkili olmadığı görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinde çalışan

kadınların çalıştıkları birim, onların kariyer engelleri ile karşılaşacağı anlamına gelmemektedir.

3.4.2.2. Demografik Özellikler – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kadın çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi incelenmiştir. Bu inceleme için t – testi ve varyans analizleri yapılmıştır.

3.4.2.2.1. Yaş – Örgütsel Bağlılık

Kadın çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile çalışılan birim arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: Kadın çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Örgütsel Bağlılık		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Duygusal	Gruplar Arası	,887	3	,296	,359	,783
	Grup İçi	111,209	135	,824		
	Toplam	112,096	138			
Devam	Gruplar Arası	11,129	3	3,710	5,010	,003
	Grup İçi	98,475	133	,740		
	Toplam	109,604	136			
Normatif	Gruplar Arası	,891	3	,297	,547	,651
	Grup İçi	72,135	133	,542		
	Toplam	73,025	136			
Bağlılık	Gruplar Arası	1,608	3	,536	1,272	,286
	Grup İçi	56,864	135	,421		
	Toplam	58,472	138			

Kadın çalışanların yaşlarının örgütsel bağlılığı ile ilişkisi incelendiğinde, duygusal (,783), normatif (,651) ve genel olarak örgütsel bağlılık (,286) yaşa göre bir farklılık göstermemektedir. Ancak yaş ile devam bağlılığı arasında bir ilişki (,003) saptanmıştır. Bu ilişkinin ayrıntıları Tablo 28'deki gibidir.

Tablo 28: Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların yaşlarına bağlı örgütsel bağlılık düzeyleri

Örgütsel Bağlılık	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Devam	19'dan küçük	9	4,2741	,54994	,18331
	20-29	95	3,2579	,84895	,08710
	30-39	30	3,6367	,92249	,16842
	40-49	3	3,8889	1,34715	,77778
	Toplam	137	3,4214	,89773	,07670

Yaş verileri varyans analizi sonuçları ile birlikte incelendiğinde, devam bağlılığı 19 yaşından genç kadın çalışanlarda en yüksek seviyede, 20 – 29 yaşlarında en düşük düzeydedir.

3.4.2.2.2. Medeni Durum – Örgütsel Bağlılık

Kadın çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile medeni durum arasındaki ilişki t – testi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29: Kadın çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Örgütsel Bağlılık	T-test				
	t	df	Anlamlılık	Ort. Fark	Std. Hata
Duygusal	-1,491	136	,138	-,26346	,17668
Devam	-,384	135	,701	-,07152	,18604

Normatif	-1,343	135	,181	-,20090	,14957
Bağlılık	-1,095	136	,275	-,14324	,13081

Elde edilen veriler sonucunda, kadın çalışanlarının duygusal bağlılıklarının (,138), devam bağlılıklarının (,701), normatif bağlılıklarının (,181) ve genel olarak örgütsel bağlılıklarının (,275) medeni durumları ile ilişkisi bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile, kadın çalışanların evli veya bekar olması, onun örgütsel bağlılığını etkilememektedir.

3.4.2.2.3. Eğitim Durumu – Örgütsel Bağlılık

Kadın çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim durumu arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30: Kadın çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Örgütsel Bağlılık		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal	Gruplar Arası	5,023	4	1,256	1,593	,180
	Grup İçi	107,233	136	,788		
	Toplam	112,257	140			
Devam	Gruplar Arası	10,737	4	2,684	3,579	,008
	Grup İçi	100,507	134	,750		
	Toplam	111,243	138			
Normatif	Gruplar Arası	5,099	4	1,275	2,513	,045
	Grup İçi	67,975	134	,507		
	Toplam	73,074	138			

Bağılık	Gruplar Arası	2,454	4	,614	1,486	,210
	Grup İçi	56,137	136	,413		
	Toplam	58,592	140			

Eğitim durumu ile duygusal bağılık (,180) ve genel anlamda örgütsel bağılık (,210) arasında bir ilişki bulunmamakta; buna karşın devam bağılılığı (,008) ile normatif bağılılığın (,045) eğitim durumu ile ilişkisi vardır. Bu ilişkinin ayrıntıları Tablo 31’de görülmektedir.

Tablo 31: Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların eğitim durumlarına bağlı örgütsel bağılık düzeyleri

Örgütsel Bağılık	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Devam	İlköğretim Mezunu	17	3,6176	,98898	,23986
	Lise-Dengi Mezunu	49	3,7313	,81809	,11687
	Önlisans Mezunu	20	2,9700	,61444	,13739
	Lisans Mezunu	49	3,2585	,94346	,13478
	Lisansüstü Mezunu	4	3,1000	,97183	,48591
	Toplam	139	3,4345	,89784	,07615
Normatif	İlköğretim Mezunu	17	3,6392	,50528	,12255
	Lise-Dengi Mezunu	49	3,7565	,70643	,10092
	Önlisans Mezunu	20	3,3583	,59056	,13205
	Lisans Mezunu	49	3,3279	,81124	,11589
	Lisansüstü Mezunu	4	3,4333	,75719	,37859
	Toplam	139	3,5122	,72768	,06172

Veriler incelendiğinde, devam bağılılığı ve normatif en fazla lise ve dengi okul, ilköğretim, lisans ve lisansüstü mezunlarında iken; devam bağılılığı önlisans mezunlarında, normatif bağılık ise lisans mezunlarında en düşük düzeyindedir. Önlisans mezunları için örgütten ayrılmanın maliyeti önem kaybederken, lisans mezunları örgütte kalmanın ahlaki boyutuna önem vermemektedir.

3.4.2.2.4. Aylık Gelir – Örgütsel Bağlılık

Kadın çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile aylık gelir arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32: Kadın çalışanların gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Örgütsel Bağlılık		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal	Gruplar Arası	1,759	2	,879	1,092	,338
	Grup İçi	110,348	137	,805		
	Toplam	112,107	139			
Devam	Gruplar Arası	9,244	2	4,622	6,153	,003
	Grup İçi	101,409	135	,751		
	Toplam	110,653	137			
Normatif	Gruplar Arası	3,821	2	1,911	3,738	,026
	Grup İçi	69,013	135	,511		
	Toplam	72,834	137			
Bağlılık	Gruplar Arası	3,323	2	1,662	4,140	,018
	Grup İçi	54,984	137	,401		
	Toplam	58,307	139			

Örgütsel bağlılık ile aylık gelir ilişkisinde, devam bağlılığı ($,003$), normatif bağlılık ($,026$) ve genel anlamda örgütsel bağlılık ($,018$) arasında bir ilişki varken; aylık gelir ile duygusal bağlılık ($,338$) arasında bir ilişki yoktur. Tablo 33 bu ilişkinin ayrıntılarını göstermektedir.

Tablo 33: Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların gelir düzeylerine bağlı örgütsel bağlılık düzeyleri

Örgütsel Bağlılık	Aylık Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Devam	500 ve altı	39	3,8197	,79875	,12790
	501-1000	89	3,3079	,89947	,09534

	1001-1500	10	2,9833	,81441	,25754
	Toplam	138	3,4290	,89871	,07650
Normatif	500 ve altı	39	3,6496	,66863	,10707
	501-1000	89	3,5090	,71853	,07616
	1001-1500	10	2,9567	,85578	,27062
	Toplam	138	3,5087	,72913	,06207
Örgütsel Bağlılık	Aylık Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bağlılık	500 ve altı	39	3,6917	,51719	,08282
	501-1000	91	3,5150	,65751	,06893
	1001-1500	10	3,0522	,81041	,25627
	Toplam	140	3,5312	,64767	,05474

Devam bağıllığı, normatif bağıllık ve genel anlamda örgütsel bağıllık 1001 – 1500 YTL ücret alan kadın çalışanlarda en düşük düzeyindedir. Devam bağıllığı, normatif bağıllık ve genel anlamda örgütsel bağıllık 500 YTL'den daha düşük ücret alanlarda en yüksek düzeyindedir. Bu durumda kadın çalışanlara daha yüksek ücret verilmesi, onların örgüte daha bağlı olacağı anlamına gelmemektedir.

3.4.2.2.5. Kadro Durumu – Örgütsel Bağlılık

Kadın çalışanların örgütsel bağıllığa ilişkin değerlendirmeleri ile kadro durumu arasındaki ilişki t – testi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34: Kadın çalışanların kadro durumları ile örgütsel bağıllıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Örgütsel Bağlılık	T-test				
	t	Df	Anlamlılık	Ort. Fark	Std. Hata
Duygusal	1,666	125	,098	,26831	,16109
Devam	-,358	123	,721	-,05830	,16296

Normatif	1,580	123	,117	,20436	,12934
Bağlılık	1,150	125	,252	,13401	,11650

Otel işletmelerinde çalışan kadınların kadro durumları ile duygusal bağlılık (,098), devam bağlılığı (,721), normatif bağlılık (,117) ve genel anlamda örgütsel bağlılık (,252) arasında bir ilişki bulunmamıştır. Diğer bir deyişle, kadın çalışanların kadrolu veya yarı zamanlı istihdam edilmesi, onların örgüte karşı bağlılıklarını etkilememektedir.

3.4.2.2.6. Turizm Sektöründe Çalışılan Süre – Örgütsel Bağlılık

Kadın çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmeleri ile turizm sektöründe çalışılan süre arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35: Kadın çalışanların turizm sektöründe çalışma süresi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Örgütsel Bağlılık		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal	Gruplar Arası	2,824	4	,706	,877	,479
	Grup İçi	109,432	136	,805		
	Toplam	112,257	140			
Devam	Gruplar Arası	9,437	4	2,359	3,105	,018
	Grup İçi	101,807	134	,760		
	Toplam	111,243	138			
Normatif	Gruplar Arası	5,988	4	1,497	2,990	,021
	Grup İçi	67,086	134	,501		
	Toplam	73,074	138			
Bağlılık	Gruplar Arası	5,041	4	1,260	3,201	,015

	Grup İçi	53,551	136	,394		
	Toplam	58,592	140			

Tablo 35'teki veriler ışığında, duygusal bağlılık (,479) ile turizmdeki çalışma süresi arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Buna karşın, devam bağlılığı (,018), normatif bağlılık (,021) ve genel anlamda örgütsel bağlılığın (,015) turizm sektöründe çalışılan süre ile ilişkisi bulunmaktadır. Tablo 36 bu ilişkileri açıkça göstermektedir.

Tablo 36: Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların turizm sektöründe çalışma süresine bağlı örgütsel bağlılık düzeyleri

Örgütsel Bağlılık	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Devam	1 yıldan az	29	3,1483	,89148	,16554
	2-5 yıl	70	3,4381	,91735	,10964
	6-9 yıl	18	3,6241	,73909	,17420
	10-13 yıl	12	4,1833	,68424	,19752
	14 yıl ve üzeri	10	3,5400	,88524	,27994
	Toplam	139	3,4345	,89784	,07615
Normatif	1 yıldan az	29	3,4391	,77695	,14428
	2-5 yıl	70	3,4805	,69825	,08346
	6-9 yıl	18	3,5833	,68659	,16183
	10-13 yıl	12	4,0972	,42911	,12387
	14 yıl ve üzeri	10	3,1167	,85002	,26880
	Toplam	139	3,5122	,72768	,06172
Bağlılık	1 yıldan az	29	3,3835	,60229	,11184
	2-5 yıl	71	3,5537	,65562	,07781
	6-9 yıl	18	3,6179	,47572	,11213
	10-13 yıl	13	4,0735	,51169	,14192
	14 yıl ve üzeri	10	3,3522	,83771	,26491
	Toplam	141	3,5350	,64692	,05448

Devam bağıllığının, normatif bağıllığın ve genel anlamda örgütsel bağıllığın en yüksek olduğu dönem, kadın çalışanların 10 – 13 yıldır turizm sektöründe çalıştığı dönemdir. Bu üç örgütsel bağıllık, turizm sektöründe çalışılan süre ilerledikçe, artış göstermektedir. Bu anlamda duygusal bağıllık dışındaki örgütsel bağıllıkların sağlanmasında sektörde çalışılan süre göz önüne alınmalıdır.

3.4.2.2.7. Kıdem Durumu – Örgütsel Bağıllık

Kadın çalışanların örgütsel bağıllığa ilişkin değerlendirmeleri ile çalışılan birim arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37: Kadın çalışanların kıdemleri ile örgütsel bağıllıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Örgütsel Bağıllık		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal	Gruplar Arası	3,192	2	1,596	2,023	,136
	Grup İçi	110,452	140	,789		
	Toplam	113,644	142			
Devam	Gruplar Arası	3,715	2	1,857	2,334	,101
	Grup İçi	109,822	138	,796		
	Toplam	113,537	140			
Normatif	Gruplar Arası	4,296	2	2,148	4,127	,018
	Grup İçi	71,821	138	,520		
	Toplam	76,117	140			
Bağıllık	Gruplar Arası	3,966	2	1,983	5,000	,008
	Grup İçi	55,528	140	,397		
	Toplam	59,494	142			

Tablo 37 incelendiğinde, kadın çalışanların kıdem durumları ile duygusal bağıllık (,136) ve devam bağıllığı (,101) arasında bir ilişki olmamasına karşın,

normatif bağıllık ve genel anlamda örgütsel bağıllık arasında bir ilişki bulunmaktadır ki, bunun ayrıntıları Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38: Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların kıdem durumlarına bağlı örgütsel bağıllık düzeyleri

Örgütsel Bağıllık	Kıdem Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Normatif	Mudur	11	2,9303	,88512	,26687
	Şef	17	3,6667	,81437	,19751
	Alt düzey çalışan	113	3,5507	,69034	,06494
	Toplam	141	3,5163	,73735	,06210
Bağıllık	Mudur	11	3,0778	,78300	,23608
	Şef	18	3,8395	,85845	,20234
	Alt düzey çalışan	114	3,5365	,57120	,05350
	Toplam	143	3,5394	,64728	,05413

Normatif bağıllıkta ve genel anlamda örgütsel bağıllıkta, birim şeflerinin örgüte bağıllığının yüksek, birim müdürlerinin ise düşüktür. Bu anlamda birim müdürleri sadece ahlaki olduğu veya örgüte karşı bir bağıllık hissetmedikleri için, örgütte kalmayı düşünmemektedir.

3.4.2.2.8. Çalıştıkları Birim – Örgütsel Bağıllık

Kadın çalışanların örgütsel bağıllığa ilişkin değerlendirmeleri ile çalışılan birim arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39: Kadın çalışanların çalıştıkları birimler ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyleri

Örgütsel Bağlılık		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Duygusal	Gruplar Arası	1,527	5	,305	,380	,862
	Grup İçi	103,750	129	,804		
	Toplam	105,276	134			
Devam	Gruplar Arası	11,362	5	2,272	3,071	,012
	Grup İçi	94,723	128	,740		
	Toplam	106,085	133			
Normatif	Gruplar Arası	5,503	5	1,101	2,245	,054
	Grup İçi	62,748	128	,490		
	Toplam	68,251	133			
Bağlılık	Gruplar Arası	3,555	5	,711	1,859	,106
	Grup İçi	49,339	129	,382		
	Toplam	52,894	134			

Tablo 39'daki veriler sonucunda, otel işletmelerindeki kadın çalışanların çalıştıkları birim ile duygusal bağlılıkları (.862), normatif bağlılıkları (.054) ve genel anlamda örgütsel bağlılıkları bulunmamakta, sadece devam bağlılıkları (.012) arasında bir ilişki yer almaktadır. Diğer bir deyişle, kadın çalışanların örgütte kalma kararlarında yaptıkları maliyet karşılaştırmaları ile çalıştıkları birim arasında bir ilişki vardır. Bu ilişkinin ayrıntıları için Tablo 40'ın incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 40: Anlamlılık düzeylerine göre kadın çalışanların çalıştıkları birime bağlı örgütsel bağlılık düzeyleri

Örgütsel Bağlılık	Çalışılan Birim	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Devam	Önbüro	19	3,1158	,77407	,17758
	Kat Hizmetleri	83	3,5466	,87545	,09609

	İnsan Kaynakları	5	3,2333	1,11555	,49889
	Muhasebe	13	2,7564	,84057	,23313
	Servis	11	3,5455	,85339	,25731
	Mutfak	3	4,2778	,41944	,24216
	Toplam	134	3,4134	,89310	,07715

Devam bağlılığının en yüksek olduğu birimler sırasıyla, mutfak, kat hizmetleri, servis, insan kaynakları ve önbüro'dur. En düşük devam bağlılığı ise muhasebe biriminde istihdam edilen kadın çalışanlarda görülmektedir.

3.4.2.3. Kariyer Engelleri – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kadın çalışanların karşılaştığı kariyer engellerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel anlamda örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiştir. Bu inceleme için regresyon analizleri yapılmıştır.

3.4.2.3.1. Kariyer Engelleri – Duygusal Bağlılık

Kadın çalışanların kariyer engelleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 41'de verilmiştir.

Tablo 41: Kariyer Engelleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

Kariyer Eng.	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	Tablo	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
Sosyal	,316	,176	,194	1,799	,074
İs	,466	,190	,265	2,451	,015

a Bağımlı Değişen: duygusal

Tablodaki anlamlılık düzeyleri incelendiğinde sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri ile, kadın çalışanların duygusal bağlılıkları (,074) arasında bir ilişki bulunmamıştır. Buna karşın işe dayalı kariyer engelleri ile duygusal bağlılık (,015) arasında ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile otel işletmelerindeki kadın

çalışanların duygusal bağlılığını sosyal nedenli kariyer engelleri etkilememekte, ancak işe dayalı kariyer engelleri etkilemektedir.

Ancak bu veriler işe dayalı kariyer engellerinin örgütsel bağlılığa etki düzeyini belirtmemektedir. Bunun için r ve r^2 değerlerinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için gerekli veriler, Tablo 42’de görülmektedir.

Tablo 42: Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
,425(a)	,180	,169	,81575

Tablo 42 incelendiğinde ise, elde edilen r değeri (,425) sonucunda duygusal bağlılık ile işe dayalı kariyer engelleri arasında çok güçlü olmasa da doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş r^2 değeri (,180) göz önüne alındığında işe dayalı kariyer engellerinin duygusal bağlılığı 18% düzeyinde etkilediği görülmektedir.

3.4.2.3.2. Kariyer Engelleri – Devam Bağlılığı

Kadın çalışanların kariyer engellerinin devam bağlılığına olan etkileri Tablo 43’te verilmiştir.

Tablo 43: Kariyer Engelleri ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki

Kariyer Eng.	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	Tablo	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
Sosyal	,152	,196	,093	,777	,438
İs	,043	,213	,024	,201	,841

a Bağımlı Değişen: devam

Yukarıdaki veriler değerlendirildiğinde, gerek işe dayalı (,841) gerekse soysan nedenlere dayalı (,438) kariyer engelleri ile devam bağlılığı arasındaki bir

ilişki bulunamamıştır. Bu anlamda, kariyer engelleri kadın çalışanların devam bağlılığını etkilememektedir.

3.4.2.3.3. Kariyer Engelleri – Normatif Bağlılık

Kadın çalışanların kariyer engellerinin normatif bağlılığına olan etkileri Tablo 44’te verilmiştir.

Tablo 44: Kariyer Engelleri ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

Kariyer Eng.	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	Tablo	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
Sosyal	,239	,155	,178	1,539	,126
İs	,173	,169	,119	1,026	,307

a Bağımlı değişken: normatif

Tablo 44’teki veriler ışığında otel işletmelerindeki kadın çalışanların karşılaştığı sosyal nedenlere dayalı (,126) ve işe dayalı kariyer engelleri (,307) ile onların normatif bağlılık düzeyi arasında bir ilişki bulunmamıştır. Buna göre, kadınların kariyer engelleri, normatif bağlılıklarını etkilememektedir.

3.4.2.3.4. Kariyer Engelleri – Genel Anlamda Örgütsel Bağlılık

Kadın çalışanların kariyer engellerinin genel anlamda örgütsel bağlılığa olan etkileri Tablo 45’te verilmiştir.

Tablo 45: Kariyer Engelleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Kariyer Eng.	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	Tablo	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
Sosyal	,216	,131	,183	1,651	,101
İs	,276	,141	,216	1,951	,050

a Bağımlı Değişken: Bağlılık

Tablo 45'teki verilerde sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri (,101) ile genel anlamda örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmamasına rağmen; işe dayalı kariyer engelleri (,050) ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

İşe dayalı kariyer engellerinin genel anlamda örgütsel bağlılığa etki düzeyini belirlemek için r ve r^2 değerlerinin de birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için gerekli veriler, Tablo 46'da görülmektedir.

Tablo 46: Model Özeti

R	R Kare	Düzeltilmiş Kare	Tahminin Standart Hatası
,369(a)	,136	,124	,60592

Tablo 46 incelendiğinde ise, elde edilen r değeri (,369) sonucunda örgütsel bağlılık ile işe dayalı kariyer engelleri arasında güçlü olmasa da doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş r^2 değeri (,124) göz önüne alındığında işe dayalı kariyer engellerinin örgütsel bağlılığı %12 düzeyinde etkilediği görülmektedir.

Sonuç olarak, çalışmadan elde edilen veriler ışığında kariyer engellerinin ve örgütsel bağlılığın çalışanların demografik özellikleri ile ilişki durumları Tablo 47 ve Tablo 48 ve Tablo 49'da kısaca özetlenmiştir.

Tablo 47: Demografik Özellikler – Kariyer Engelleri İlişkisi

Demografik özellikler	Kariyer Engelleri		
	Sosyal nedenlere dayalı	İşe dayalı	Genel
Yaş	İlişki Var	İlişki Yok	İlişki Var
Medeni durum	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Yok
Eğitim durumu	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Yok
Aylık gelir	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Yok
Kadro durumu	İlişki Var	İlişki Yok	İlişki Var

Turizm sektöründe çalışma süresi	İlişki Yok	İlişki Var	İlişki Var
Kıdem durumu	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Yok
Çalışılan birim	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Yok

Otel işletmelerindeki kadın çalışanlar üzerine yapılan çalışmada sosyal nedenleri etkileyen demografik etkenler sadece çalışan kadınların yaş ve kadro durumudur. İşe dayalı kariyer engelleri kadın çalışanların turizm sektöründeki çalışma süreleri ile ilişkilidir. Kadın çalışanların kariyer engelleri anlamda bir bütün olarak ele alındığında ise, yaş, kadro durumu ve turizm sektöründeki çalışma süreleri ile ilişkilidir.

Tablo 48: Demografik Özellikler – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Demografik özellikler	Örgütsel Bağlılık			
	Duygusal	Devam	Normatif	Genel
Yaş	İlişki Yok	İlişki Var	İlişki Yok	İlişki Yok
Medeni durum	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Yok
Eğitim durumu	İlişki Yok	İlişki Var	İlişki Var	İlişki Yok
Aylık gelir	İlişki Yok	İlişki Var	İlişki Var	İlişki Var
Kadro durumu	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Yok
Turizm sektöründe çalışma süresi	İlişki Yok	İlişki Var	İlişki Var	İlişki Var
Kıdem durumu	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Var	İlişki Var
Çalışılan birim	İlişki Yok	İlişki Var	İlişki Yok	İlişki Yok

Otel işletmelerindeki kadın çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları incelendiğinde, çalışanın duygusal bağlılığı ile demografik özelliklerinin bir ilişkisi yoktur. Devam bağlılığı ile çalışanın yaşı, eğitim durumu, aylık geliri, turizm sektöründeki çalışma süresi ve çalıştığı birim ilişkilidir. Normatif bağlılık, çalışanın eğitim durumu, aylık geliri, turizm sektöründeki çalışma süresi ve kıdem durumu ile ilişkilidir. Bu veriler ışığında genel anlamda örgütsel bağlılık aylık gelir, turizm sektöründeki çalışma süresi ve kıdem durumu ilişkilidir.

Tablo 49: Kariyer Engelleri – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kariyer Engelleri	Örgütsel Bağlılık			
	Duygusal	Devam	Normatif	Genel
Sosyal nedenlere dayalı	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Yok
İşe dayalı	İlişki Var	İlişki Yok	İlişki Yok	İlişki Var

Çalışmada incelenen kariyer engellerinin örgütsel bağlılık ilişkisi, temel hipotezlerden birini oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, işe dayalı kariyer engellerinin sadece duygusal bağlılığı etkilediği; duygusal, devam ve normatif bağlılık bir arada ele alındığında, işe dayalı kariyer engellerinin genel olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ

Sanayileşme ile birlikte kadın istihdamı belirgin bir artış göstermiştir. Ancak kadınların bulunduğu kademeler ve istihdam oranları göz önüne alındığında, erkekler kadar yoğun değildir. Nitekim erkek istihdamı günümüzde birçok sektörde baskın konumdur. Her ne kadar yaşanan ekonomik ve sosyal gelişmeler ile rekabetçi çalışma koşulları, tarım haricindeki diğer sektörlerde kadın istihdamını arttırmış olsa da, kadınların informal sektörlerde istihdamı çoğunluktadır.

Makro ekonomik politikalara rağmen kadın ve erkek arasındaki istihdam eşitsizliği halen giderilmiş değildir. Her ne kadar kadın haklarını korumaya yönelik yeni kanunlar çıkarılmış ve mevcut kanunlar düzenlenmiş olsa da, “eşit işe eşit ücret” anlayışı sadece ülkemizde değil, gelişmiş ülkelerde de tam olarak yerleşmemiştir. Kaldı ki, kadınların lehine bir takım uygulamalarda bulunulmasına karşın, kadınların kariyerleri süresince bir takım engeller ile karşılaştıkları da bilinen bir gerçektir.

Kadın çalışanlara yönelik çalışmaların yapılması, bir ülkede sosyo – ekonomik ve sosyo – kültürel bir takım değerlerin de ele alınmasını ve incelenmesini zorunlu kılmaktadır. Kadınların iş hayatındaki durumlarını etkileyen temel etkenlerin sosyo – kültürel yapı, eğitim düzeyi ve ekonomik durum olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu durumun her ülkede farklılık göstereceği, dolayısıyla işgücüne katılım ve istihdam düzeylerinde farklı sonuçlara yol açacağı açıktır. Bu nedenle yapılan çalışmalarda ülkeler arası bu farklılıkların sadece istatistik verilerine göre değerlendirilmemesi, ülkenin diğer dinamiklerinin de göz önünde bulundurulmasına özen gösterilmelidir.

Çalışanlar, kariyerleri süresince birbirinden farklı bir takım kariyer engelleri ile karşılaşmaktadır. Ancak kadın çalışanların erkeklerde çok daha farklı kariyer engelleri yaşadığı bilinmektedir. Bu engellerin bazıları işe, bazıları ise sosyal nedenlere dayanmaktadır. İşletme içerisinde akıl hocalarının olmaması ve erkekler arasında yaygın bir sosyal ağ paylaşımı kadın çalışanların kariyerlerini işletme bünyesinde zorlaştırırken, kadının çalışmasının stereotip anlayışına uymaması ve bir

işte çalışmasının iş – aile dengesine etkisi de sosyal anlamda kadınların kariyerlerini olumsuz etkileyebilmektedir.

Kadın çalışanların yaşamış olduğu bu tür engeller, onların örgüte olan bağlılıklarını da etkilemektedir. Nitekim karşılaşılan kariyer engelleri sonucunda verimlilik ve örgütsel bağlılık azalırken, devamsızlık ve işten ayrılma davranışı artmaktadır. Bu durum ilerleyen süreçte, işletmelerin geniş bir işgücü havuzundan etkin şekilde yararlanamamalarına neden olmaktadır.

Bu bilgiler çerçevesinde turizm sektörünün bir bileşeni olan konaklama işletmelerinde çalışan kadınların karşılaştığı kariyer engellerinin örgütsel bağlılığa etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın özgünlüğü, turizm işletmelerinde bu kapsamda lisansüstü bir çalışma olmamasından gelmektedir. Bu anlamda çalışma, konusu gereği doktora düzeyinde yapılmış çalışmaların ilki niteliğindedir.

Araştırma, Kuşadası – Merkez’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlara yöneliktir. Bu bağlamda 12 otel işletmesinde çeşitli kademelerde ve birimlerde çalışan kadınlar ile görüşülmüş, anket ile veriler toplanmıştır. Verilerden elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmektedir.

Çalışan kadınların yaşları ile kariyer engelleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Buna göre 40 – 49 yaş arasındaki kadınlar sosyal kariyer engellerinden daha fazla etkilenirken, 20 – 29 yaş aralığındaki çalışanlar hem işe dayalı hem de sosyal kariyer engellerinden etkilenmektedir. İşe giriş dönemi içerisinde olan bu yaş aralığında yaşanan zorlukların engel olarak tanımlanmasının söz konusu olduğu gibi, kişinin kendine uygun mesleği seçememiş olması da etkili olabilmektedir. Ayrıca iş hayatı hakkındaki deneyimsizlik de karşılaşılan sorunların birer kariyer engeli olarak algılanmasına da yol açabilmektedir. 40 – 49 yaş aralığında ise, kişi kariyerinde ilerlemekte ve sahip olduğu durumu korumaya yönelmektedir. Ancak bu süreçte kariyeri ile ilgili olarak kararlar alması sosyal çevreden tepki görmesinde etkili olabilmektedir.

Kadın çalışanlar arasında özellikle daimi kadroda bulunan kadınların sosyal ve genel kariyer engelleri ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Yarı zamanlı çalışanların mevcut işine yönelik geçici bir iş düşüncesi bu durumda etkili olabilmektedir. Ayrıca turizm sektörünün meslek olarak dışıl özellikler taşımasına rağmen, toplumun sosyo – kültürel yapısı nedeniyle çok fazla onaylanmadığı da bilinmektedir.

Kadınların turizm sektöründeki çalışma sürelerinin işe dayalı ve genel kariyer engelleri ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre sektörde 14 yıldan daha fazla süre çalışanlar, kariyer engellerinden daha yoğun şekilde etkilenmektedir. Nitekim sektör içerisinde uzun süreden bu yana çalışanların farklı işletme deneyimlerine sahip olması, kariyerinin daha yoğun şekilde etkilenmesine zemin hazırlayabilmektedir. 1 yıldan daha az süre sektör deneyimine sahip çalışanların henüz sektör ile ilgili doğru bir yargıya sahip olma olasılıkları nispeten daha düşüktür.

Kadın çalışanların örgütsel bağlılıkları göz önüne alındığında, yaş ile devam bağlılığı arasında bir ilişki bulunmaktadır. 19 yaşından daha genç kadınlarda bu oran oldukça yüksektir. Bu noktada, bu yaştaki kadınların mevcut işlerini olası tek geçim kaynağı olarak görmeleri etkili olabilmektedir.

Kadın çalışanların eğitim durumu ile normatif ve devam bağlılığı arasında ilişki görülmüştür. Buna göre normatif ve devam bağlılığı en düşük üniversite mezunlarında; en yüksek olarak lise ve dengi okul mezunlarında görülmektedir. Üniversite mezunlarının iş bulma olanaklarının daha yüksek olması, devam; daha profesyonel bir eğitim almış olmalarının iş hayatına daha profesyonel yaklaşımlarını sağlaması ise normatif bağlılıklarının etkileyebilmektedir.

Kadınların aylık gelirlerinin devam, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarının etkilemektedir. Bu anlamda aylık 500 TL'den daha düşük, çoğunlukla asgari ücret alanlarda daha yüksektir. Bu çalışanların büyük olasılıkla düşük olan eğitim düzeyleri, alternatif iş olanaklarına yeterince sahip olamayacakları anlamına gelebilmekte; bu da mevcut işe yönelik bağlılığın artmasına yol açmaktadır. Ayrıca çalışanların yüksek ücret alması da bağlılığı yüksek düzeyde etkilememektedir.

Kadın çalışanların turizm sektöründeki çalışma süresi ile devam, normatif ve genel anlamda örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre 10 – 13 yıldan bu yana turizm sektöründe çalışan kadınların daha fazla bağlılık duyduğu ortaya konmuştur. Uzun yıllar çalışanların sektörden ayrılıp, yeni bir sektörde işe başlamaları çok kolay bir karar olmayacaktır. Nitekim sektörün özelliklerinin, gereklerinin öğrenilmesi ve yeteri düzeyde deneyim elde etmiş olması da bağlılığın yüksek olmasında etkili olabilmektedir.

Kadın çalışanların kıdemleri ile normatif ve genel anlamda örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmuştur. Birim şeflerinin örgütsel bağlılığı, birim müdürlerine ve alt düzey çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu noktada şef olarak kariyerlerinde ilerleme olanağı olan kadınların bağlılıklarının müdür olarak gelebilecekleri son kademeye gelen kadınlar ile henüz bir kademe ilerleyememiş kadınlara kıyasla daha yüksek olması söylenebilir.

Kadın çalışanların devam bağlılığı ile çalıştıkları birim arasında da ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiye göre devam bağlılığı en fazla mutfak ve kat hizmetleri birimlerinde, en az ise muhasebe birimindedir. Mutfak biriminde genel ücret düzeyinin yüksek, muhasebe biriminde ise nispeten düşük olması etkili olabilmektedir.

Kariyer engelleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, işe dayalı kariyer engeli ile özellikle duygusal bağlılık arasında çok güçlü olmamakla birlikte olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre işe dayalı kariyer engelleri algısındaki artış, duygusal ve genel anlamda örgütsel bağlılıkta da artışa yol açmıştır. İlginç olarak kariyer engeli yaşayan kadınlar, işten ayrılmayı düşünmemekte, aksine duygusal anlamda işletmeye daha fazla bağlanmaktadır. Bu noktada kadınların daha mücadeleci bir tavır sergilemeyi tercih ettiklerinden söz edilebilir.

Ayrıca diğer işletmelerde de benzer sorunlar ile karşılaşılabileceği düşüncesi, kadın çalışanların işten ayrılmak yerine daha da bağlanmalarına neden

olabilmektedir. Ne var ki, araştırmanın yapıldığı dönem içerisinde küresel bir ekonomik krizin gelmekte olduğu da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Her ne kadar kariyer engelleri çalışanların işten ayrılmalarına neden olmasa da, günümüz ekonomik koşullarının ankete verilen cevaplara yansıdığı düşüncesine inanılmaktadır.

Kadınların iş hayatları süresince veya işletmede çalışmaları boyunca daha iyi konumda olabilmelerine yönelik bir inancın yerleşmiş olması soyut engellerin aşılmasında etkili olabilecektir. Kadınların iş hayatında yer almalarını ve çalışma yaşamlarını kolaylaştıran bir takım yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bu anlamda önemli olan mevcut yasalara yenilerinin eklenmesi değil, bu yasaların etkinliğinin ve verimliliğinin denetlenmesi gerekliliğidir.

Tarım sektörü haricinde kadın istihdamının yoğun olduğu diğer sektörler ticaret ve turizm; buna karşılık en düşük olduğu sektörler ise elektrik, gaz ve su ile madenciliktir. Bu iki sektörde kadınların istihdamı kanunen yasaklanmıştır. Bu sektörler dışında ulaştırma ve mali kurumlarda da kadın istihdamının düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun nedenleri incelenmeli, istihdamın yüksek olduğu sektörler ile karşılaştırılmalı ve olası düzeyde istihdamın arttırılmasına yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.

Otel işletmelerinde kadın çalışanların kariyer engellerinin ortadan kaldırılması için onların da işletmenin değerli bir üyesi olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. Otel işletmesinde kendisine de bir çalışan olarak değer verildiğini hisseden kadınlar, işletmenin amaç ve hedeflerini benimseyecek ve örgüte bağlılığı da artacaktır.

İşletme içinde kendini değerli hissedecek olan kadın çalışanın, erkek çalışanlardan daha farklı sorunlar ile karşılaşabileceği göz ardı edilmemeli, aksine bu duruma ayrıca önem verilmelidir. Kadınların karşılaşması olası sorunlar, işletme içerisinde saptanmalı ve bunlara yönelik uygulanabilirliği ve etkinliği yüksek olan önlemler alınmalıdır.

Ancak işletmelerin kadınların kariyerlerine ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarına yönelik alabileceği önlemlerden önce, kadınların yaşadıkları sorunların hangi temele dayandığının saptanmasıdır. Bu anlamda işe veya sosyal nedenlere dayalı olup olmadığının belirlenmesi gerekmekte ve bu çerçevede önlemler alınmalıdır.

Kadın çalışanların yaşadığı sorunlar işe dayalı ise, bu durumda örgüt içerisindeki informal yapının incelenmesi gerekmektedir. Kadınların erkek meslektaşları ile bilgi alışverişinde bulunmaları, kariyerleri ile ilgili sorunları paylaşmaları, akıl hocalarına sahip olabilmeleri sağlanmalıdır. Bu durum kadın çalışana mentor olması istenen kişiye yazılı olarak bildirilebileceği gibi, hiyerarşik yapının kadın – erkek karmasından oluşturulmasına özen gösterilmesi şeklinde de olabilir. Bu sayede bir birimin sadece erkeklerden veya kadınlardan oluşması yerine, kadın ve erkeklerin birlikte çalışabileceği bir ortam yaratılması mümkün olabilecektir. Bu durum uyumun sağlanması kadar, stereotip düşüncelerinin değiştirilmesinde de etkili olabilecektir.

Erkeklerin sosyal ağ paylaşımının, işletme dışında önlenmesi mümkün değildir. Ancak işletme içerisinde cinsiyete dayalı gruplaşmaların önlenmesine yönelik bir takım uygulamalarda bulunulabilir. Grup çalışmalarının karmalardan oluşmasına özen gösterilmesi bu durum için bir öneri olabilir.

İş hayatı söz konusu olduğunda kadınların da erkeklerden farklı olmadığı bilinmelidir. Bu anlamda kadınlar, kişisel başarıları ve işletmeye sağladığı faydalar için ödüllendirilmeli, bununla birlikte başarısızlıkları karşısında ise gereğinden fazla yerilmemelidirler.

İşletme içi eğitimlerde kadınlara da yer verilmesi, hatta bu konuda öncelik tanınması önemlidir. İşletmenin kendine değer verdiğini, kişisel gelişiminin işletme için önemli olduğunu hisseden kadın çalışanın örgütsel bağlılığı da artabilecektir.

Hamilelik süresince kadın çalışanlara İş Kanunu gereği, daha hafif işlerin verilmesi gerekmektedir. Bu duruma işletmelerin de hassasiyetle yaklaşması önemlidir. Ancak kadının daha hafif bir işte çalıştırılması, onun önemsiz olduğu anlamına gelmemeli, durum diğer işletme çalışanlarına doğru şekilde aksettirilmelidir.

Doğum yapan kadınların iş hayatını kolaylaştırıcı bir takım uygulamalarda bulunulması yasal bir zorunluluktur. Bu anlamda doğum ve süt izinleri dışında, esnek çalışma programlarının da yürütülmesi gerekmektedir. Bu da doğum nedeniyle kadınların iş hayatından çekilmelerini önleyecek ve gerek örgüte gerekse sektöre bağlılıklarında etkili olabilecektir.

Kadınların çeşitli nedenler dolayısıyla kariyerlerine ara vermeleri ve sonrasında tekrar iş hayatına girmek istemeleri söz konusu olabilir. Bu durumda işletmelerin kadınlara ikinci bir şans vermesi önemlidir. Bu sayede kadın çalışan kendini değerli hissedecek ve örgüte daha da bağlanabilecektir.

Ayrıca, görev – sorumluluk – yetki üçlemesinde kadınlara da en az erkekler kadar sorumluluk ve yetki verilmesi, kendilerini örgüt içerisinde önemli bir konumda hissetmelerini sağlayacak, bu da örgütün kendisine olan inancını pekiştirerek, bağlılığını arttırabilecektir.

Çoğunlukla kadınların yaşadığı iş – aile dengesizliği için kadın çalışanların eşleri, kadınların çalıştığı işletmedeki grup çalışmalarına çağrılabilir ve sorunların etkileşim içinde çözümlenmesine yardımcı olunabilir. İş – aile dengesizliğinde temel nokta eşlerin, kadın çalışanların kariyerlerine yeterince önem ve dolayısıyla destek vermemeleridir. Bu durumun aşılması, iş – aile dengesizliğini büyük ölçüde giderebilecektir.

Kadınların kariyer engellerinin önemli diğer nedeni de kadınlara yönelik olan stereotip anlayışıdır. Bazı mesleklerin dişil olduğu ve bu nedenle de kadınların istihdam ettirilmesi gerektiği, buna karşın bazı mesleklerin ise eril olup, sadece

erkeklerin çalıştırılması gerektiği düşüncesi bu engelin temelini oluşturmaktadır. Her ne kadar iş hayatında üst kademelere gelmiş ve oldukça başarılı olmuş birçok kadın yönetici örnekleri bulunuyorsa da, stereotip düşüncesi aşılmış değildir. Bunun aşılması ülkenin içinde bulunduğu sosyo – kültürel yapının değişmesi ile mümkün olacaktır. Anca bu değişimin Türkiye açısından kolaylıkla gerçekleşmesi beklenmemelidir zira içinde bulunulan toplumsal ve kültürel yapının sahip olduğu dinamikler, bir noktaya kadar değişimlere karşı savunmacı bir tutum sergilemektedir.

Her toplumsal ve kültürel sistem açısından değişim belli bir süreç ve sistemlere olan açıklık ile de ilişkilidir. Bu bakımdan içinde bulunduğumuz sosyo – kültürel toplum yapısı Batılı değerlere ne kadar açık gözükse de, Doğu'nun kapalı toplum yapısını da içerisinde barındırmaktadır.

Kadın çalışanların kariyer engellerini azaltmak ve örgüte bağlılıklarını arttırmak için daha fazla ve farklı öneriler sunulabilir. Ancak bu önerilerin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması için, örgütün ve örgüt yapısının incelenmesi ve bu yapıya özgü çözüm önerilerinin sunulması temeldir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve kadınların istihdam düzeylerini, liderlik özelliklerini inceleyen lisansüstü düzeyde bir takım çalışmalar bulunmaktadır. Ancak mevcut çalışma, kadınların işe ve sosyal nedenlere dayalı kariyer engellerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisini ve bu durumun turizm açısından ele alınmasında öncü bir nitelik taşımaktadır. Bu durumla birlikte çalışmada bir takım eksiklikler bulunabilir. Bundan sonraki kadın çalışmalarında, kadın istihdamını etkileyen en önemli etkenlerin başında yer alan, ülkenin içinde bulunduğu sosyo – kültürel yapının da incelenmesi önemlidir. Ayrıca, sadece üst düzey kademelerde bulunan kadınlara yönelmemesi, daha alt kademelerde bulunan ve iş hayatına yeni girmiş kadınların da çalışmalara dâhil edilmesi önemlidir. Bu sayede kadınların hangi kademelerde ne tür sorunlar ile karşılaştığı daha net bir şekilde ortaya konabilecektir.

Kadın çalışmalarında önem verilmesi gereken bir diğer nokta da, kadınların karşılaştığı engellerin tek ve ayrıntılı şekilde incelenmesidir. Nitekim her bir engeli

etkileyen, birbirinden farklı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlerin tek bir anket formu ile ölçülmesi, anketi dolduracak çalışanın araştırmaya yeterince önem vermemesi nedeniyle mümkün değildir. Kaldı ki, çalışmalarda sadece anketlerden elde edilen verilerden değil, aynı zamanda görüşmelerden ve izlenimlerden de yararlanılması önemlidir.

Son olarak, kadın çalışmalarında sorunsala sadece kadınlardan elde edilen veriler açısından bakılmamalı, kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma nedenleri erkek çalışanalara da yöneltilmeli, olası nedenler birlikte saptanmalı ve çözüm önerileri sunulmalıdır.

KAYNAKLAR

- ACAR, Feride, Ayşe Güneş Ayata ve Demet Varoğlu. **Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık:Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği**, Cem Web Ofset, Ankara, 1999.
- ACKAH, Carol ve Norma Heaton. “Human Resource Management Careers: Different Paths for Men and Women?”, **Career Development International**, Vol:8 (3), 2003, ss. 134 – 142.
- ADAMS, Jerome, Robert W. Rice ve Debra Instone. “Research notes: Follower Attitudes Towards Women and Judgements Concerning Performance by Female and Male Leaders”, **Academy of Management Journal**, Vol: 27 (3), 1984, ss. 636 – 643.
- AITCHISON, Cara, Fiona Jordan ve Ceila Brackenridge. “Women in Leisure Management: A Survey of Gender Equity”, **Women in Management Review**, Vol: 14 (4), 1999, ss. 121-127.
- AKCAN, M. ve R. Başaran. “İş Yaşamında Kariyer”, www.gençbilim.com, Erişim: 03.02.2009.
- AKTAN, Can. **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**, 1.Baskı, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
- AKTAN, Can. Birleşmiş Milletler Pekin Deklarasyonu, http://www.canaktan.org/hukuk/insan_haklari/yirminci-yuzyilda/pekin_deklarasyonu.htm, Erişim tarihi: 19.03.2009.
- ALDEMİR, M. Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1996.

ALLEN, N. J. ve J. P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 63, 1990, ss. 1 – 8.

ALTINTAŞ, Mustafa. **Toplum Ekonomisi Makro Ekonomi Ders Notları 1. Kitap**, Teori Yayınları, Ankara, 1987.

ANDERSON, Joan B. ve Denise Dimon. "Formal Sector Job Growth and Women's Labor Sector Participation, The Case of Mexico", **The Quarterly Review of Economics and Finance**, Vol: 39, 1999, ss.169 – 191.

ANTECOL, Heather. "An Examinatin of Cross – Countrt Differences in the Gender Gap in Labor Force Participation Rates", **Labor Economics**, Vol: 7, 2000, ss. 409 – 426.

APRIL, Kurt, Samantha Dreyer ve Eddie Blass. "Gender Impediments to the South African Boardroom", **South African Journal of Labour Relations**, Vol: 31 (2), 2007, ss. 51 – 67.

AREN, Sadun. **İstihdam, Para ve İktisadi Politika**, 5. Basım, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1975.

ARMSTRONG, Michael. **Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th Edition, Kogan Page Ltd, 2006.

ARNOLD, Hugh J. ve Daniel C. Feldman. **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, International Edition, ABD, 1986.

AYKAÇ, Burhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın, Ankara, 1999.

AYTAÇ, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005.

BABBIE, Earl R. **The Practice of Social Research**, 10th Edition, Thomson & Wadsworth Publications, ABD, 2004.

BALAY, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın, Ankara, 2000.

BARON, Robert A. ve Jerald Greenberg. **Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, 3rd Edition, Allyn & Bacon, ABD, 1990.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Developer, İstanbul, 2004.

BASIM, H. Nejat ve Harun Şeşen. “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Vol: 6 (2), 2006, ss. 15 – 23.

BAŞ, Türker. **Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.

BAYRAM, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Ekim-Aralık, Vol: 59, 2005, ss.125 – 139.

BECKER, H. S. “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, Vol: 66, 1960, ss. 32 – 40.

BEGG, David, Stanley Fischer ve Rudiger Dornbusch. **Economics**, 4th Edition, McGraw Hill Book Company, USA, 1994.

BELL, Myrtle P., Mary E. McLaughlin ve Jennifer M. Sequeira. “Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents”, **Journal of Business Ethics**, Vol: 37, 2002, ss. 65–76.

BENTON, Douglas ve Jack Hallovan. **Applied Human Relations, An Organizational Approach**, 4th Edition, Prentice Hall, ABD, 1991.

BERBEROĞLU, C. Necat. **Makro Ekonomik Analiz**, Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 72, Eskişehir, 1989.

BEUGRE, Constant D. **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, 1998.

BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 1997.

Birleşmiş Milletler, **Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi**, http://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html, Erişim tarihi: 19.03.2009.

Birleşmiş Milletler, **Pekin Deklarasyonu**, http://www.canaktan.org/hukuk/insan_haklari/yirminciyuzyilda/pekin_deklarasyonu.htm, Erişim tarihi: 19.03.2009.

BLAU, G. J. ve K. B. Boal. “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, **Academy of Management Review**, Vol: 12 (2), 1987, ss. 288 – 300.

BLOOM, Gordon F. ve Herbert R. Northrup. **Economics of Labor Relations**, Richard D. Irwin Inc, USA, 1958.

BORATAV, Korkut. **Türkiye İktisat Tarihi 1908 – 2005**, Gözden Geçirilmiş 10. Baskı, İmge Kitabevi, İstanbul, 2003.

BROWNELL, Judi. “Women in Hospitality Management: General Managers’ Perceptions of Factors Related to Career Development”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol: 13 (2), 1994, ss. 101 – 117.

BUDAK, Gülay ve Olca Sürgevil. “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol: 20 (2), 2005, 95 – 108.

BURACK, E. H. **Career Management In Organisations, A Practical Human Resources Planning**, Brace-Park Press ABD, 1988.

BURGESS, Cathy. “Hotel Accounts. Do Men Get the Best Jobs?”, **Hospitality Management**, Vol: 19, 2000, s. 350 – 351.

BURKE, Sarah ve Karen M. Collins. “Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills”, **Women in Management Review**, Vol: 16 (5), 2001, ss. 244 – 256.

BURKE, Ronald J., Mustafa Koyuncu ve Lisa Fiksenbaum. “Organizational Practices Supporting Women’s Career Advancement and Their Satisfaction and Well-Being in Turkey”, **Women in Management Review**, Vol: 21 (8), 2006, ss. 610 – 624.

BURRELL, Jean, Simonetta Manfredi, Hilary Rollin, Liz Price ve Lindsay Stead. “Equal Opportunities for Women Employees in the Hospitality Industry: A

Comparison Between France, Italy, Spain and the UK”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol: 16 (2), 1997, ss. 161 – 179.

BUTLER, Arthur D. **Labor Economics and Institutions**, The Macmillan Company, ABD, 1961.

BYARS, Lloyd L. ve Leslie W. Rue. **Human Resource Management**, 3rd Edition, Irwin Inc. ABD, 1991.

CAN, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

CAPİTAL, Capital 500 Listesi, <http://www.capital500.net/capital/ca07.htm>, Erişim tarihi: 06.10.2008.

CARTER, Allan M. ve F. Ray Marshall. **Labor Economics, Wages, Employment and Trade Unionism**, Richard D. Irwin Inc., ABD, 1972.

CASCIO, Wayne F. **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life**, 6th Edition, McGraw Hill Comp., ABD, 2003.

CASE, Karl L. ve Ray C. Fair. **Principles of Economics**, 6th Edition, Prentice Hall, ABD, 2003.

CHASS, Scales and Standart Measures, <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/standard.htm>, Erişim tarihi: 31.12.2008.

CLARK, Carol L. ve Michale P. Sacks. “A View From Below: Industrial Re-Structuring and Women’s Employment at Four Russian Enterprises”, **Communist and Post-Communist Studies**, Vol: 37, 2004, ss. 523 – 545.

CNN Money, Fortune 500 Women CEO's,
http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0804/gallery.500_women_ceos.fortune/index.html, Erişim tarihi: 06.10.2008.

CNN Money, Fortune 1000 Custom Ranking,
http://cgi.money.cnn.com/tools/fortune/custom_ranking_2008.jsp, Erişim tarihi: 06.10.2008.

COHEN, Aaron. "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis", **Academy of Management Journal**, Vol: 36 (5), 1993, ss.1140 – 1157.

CONCİALDİ, Pierre. "Varying Minimum Wage Rates to be Harmonised", EUROFOUND,
<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/07/feature/fr0207105f.htm>,
Erişim tarihi: 07.08.2007.

COSTLEY, Dan L. ve Ralph Todd. **Human Relations in Organizations**, 4th Edition, West Publ. Comp., ABD, 1991.

ÇAKICI, Celil. "Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Eylül-Aralık, 1998, ss. 9 – 16.

ÇELİK, Demet. "Kasım 2000 ve şubat 2001 Krizlerinin Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2001.

DALKIRANOĞLU. Tülin ve Fatma Gül Çetinel. "Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması", **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol: 20, 2008, ss. 277 – 298.

DECENZO, David A. ve Stephen R. Robbins. **Human Resource Management**, 7th Edition, John Wiley & Sons, ABD, 2002.

Devlet İstatistik Enstitüsü, İnfomal Sektör,
<http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/ISGUCU/311001t4.htm>, Erişim
tarihi: 17. 03.2009.

DİNLER, Zeynel. **İktisada Giriş**, Beşinci Basım, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.

DİNLER, Zeynel. **Mikro Ekonomi**, Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1988.

DOHERTY, Liz ve Simonetta Manfredi. “Women’s Employment in Italian and UK Hotels”, **Hospitality Management**, Vol: 20, 2001, ss. 61 – 76.

DONG, Xiao-Yuan, Fiona Macphail, Paul Bowles ve Samuel P.S. Ho. “Gender Segmentation at Work in China’s Privatized Industry: Some Evidence From Shandong and Jiangsu”, **World Development**, Vol: 32 (6), 2004, ss. 979 – 998.

DUBRO, Peter. “Attitudes Toward Women Executives: A Longitudinal Approach”, **Academy of Management Journal**, Vol: 28 (1), 1985, ss. 235 – 239.

DURNA, Ufuk ve Veysel Eren. “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol: 6 (2), 2005, ss. 210 – 219.

EADE, Vincent. **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, Holcomb Hathaway Publishers, ABD, 2000.

EHRENBERG, Ronald G. ve Robert S. Smith. **Modern Labor Economics, Theory and Public Policy**, Addison Wesley Inc., USA, 2003.

ELLIS, Steve ve Penny Dick. **Introduction to Organizational Behaviour**, 2nd Edition, McGraw Hill Pub. ABD, 2003.

ERDOĞMUŞ, Nihat. **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

ERTÜRK, Emin. **Makro İktisat, Küresel Ekonomide Makro Ekonomik Analize Giriş**, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999.

ERYİĞİT, Süleyman. “Kariyer Yönetimi”, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Vol: 6 (1), 2000, ss. 1 – 26.

European Union, **Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union**, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:115:0001:01:EN:HTML>, Erişim tarihi: 19.03.2009.

Eurostat, Labour Market Statistics, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/t_labour/t_earn&language=en&product=REF_TB_labour_market&root=REF_TB_labour_market&scrollto=0, Erişim tarihi: 16.03.2009.

EuroTreaties, **Maastricht Treaty**, <http://www.eurotreaties.com/maastrichttext.html>, Erişim tarihi: 19.03.2009.

EuroTreaties, **Treaty of Amsterdam**, <http://www.eurotreaties.com/amsterdamtext.html>, Erişim tarihi: 20.03.2009.

FARRELL, Kathleen A. ve Philip L. Hersch. “Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender”, **Journal of Corporate Finance**, Vol: 11, 2005, ss. 85 – 106.

FRANK, Robert H. ve Ben S. Bernanke. **Principles of Economics**, 2nd Edition, McGraw Hill Irwin, ABD, 2004.

FURST, Stacie A. ve Martha Reeves. “Queens of the Hill: Creative Destruction and the Emergence of Executive Leadership of Women”, **The Leadership Quarterly**, Vol: 19, 2008, ss. 372 – 384.

ÇÖL, Güner. “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Vol: 6 (2), 2004, ss. 4 – 11.

GEGEZ, A. Ercan. **Pazarlama Araştırmaları**, Geliştirilmiş İkinci Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2007.

GHERARDI, Silvia ve Barbara POGGIO. “Creating and Recreating Gender Order in Organizations”, **Journal of World Business**, Vol: 36 (3), 2001, ss. 245 – 259.

GILBERT David, Yvonne Guerrier ve Jonathan Guy. “Sexual Harrasment Issues in the Hospitality Industry”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 10 (2), 1998, ss. 48 – 53.

GOLDSMITH, Alistair L., Dennis P. Nickson, Donald H. Sloan ve Roy C. Wood. **Human Resource Management for Hospitality Services**, International Thomson Business Press, ABD, 1997.

GOMEZ – MEJIA, Luis R. “Sex Differences During Occupational Socialization”, **Academy of Management Journal**, Vol: 26 (3), 1983, ss. 492 – 499.

- GOODERHAM Paul, Odd Nordhaug, Kristen Ringdal ve Gunn Elisabeth Birkelund. "Job Values Among Future Business Leaders: The Impact of Gender and Social Background", **Scand. J. Mgmt**, Vol: 20, 2004, ss. 277 – 295.
- GOODMAN, Jodi S., Dail L. Fields ve Tery C. Blum. "Cracks in the Glass Ceiling, In What Kind of Organizations Do Women Make It to the Top?", **Group and Organization Management**, Vol: 28 (4), 2003, ss. 475 – 501.
- GOUDGE, Peter. **Employee Research: How To Increase Employee Involvement Through Consultation**, Kogan Page Ltd, ABD, 2006.
- GRAHAM, John W. ve Steven A. Smith. "Gender Differences in Employment and Earnings in Science and Engineering in the US", **Economics of Education Review**, Vol: 24, 2005, ss. 341 – 354.
- GREENBERG, Jerrold S. **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, ABD, 2001.
- GREGORY, Paul R. ve Roy J. Ruffin. **Basic Economics**, Harper Collins Publishers, ABD, 1989.
- GUPTA, Namrata ve A. K. Sharma. "Gender Inequality in the Work Environment at Institutes of Higher Learning in Science and Technology in India", **Work, Employment and Society**, Vol: 17 (4), 2003, ss. 597 – 615.
- GÜNLÜ, Ebru. "Turizm İşletmelerinde Etkin Haberleşmeyi Sınırlayan Faktörler ve Haberleşmenin Önemi", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol: 3 (3), 2001, ss. 154 -163.
- HALL, Douglas T. ve Judith Richter. "Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help?", **The Academy of Management Executive**, Vol: 2 (3), 1988, ss. 213 - 223.

HARRIGAN, Kathryn Rudie. “Numbers and Positions of Women Elected to Corporate Boards”, **Academy of Management Journal**, Vol: 24 (3), 1981, ss. 619 – 625.

HATCH – MAILLETTE, Mary A. ve Mario J. Scalora. “Gender, Sexual Harrasment, Workplace Violence, and Risk Assessment: Convergence Around Psychiatric Staff’s Perceptions of Personel Safety”, **Aggression and Violent Behaviour**, Vol: 7, 2002, ss. 271 – 291.

HATİPOĞLU, Zeyyat. **İktisat Bilimine Giriş**, Yeni Baskı, Ofset 75, Ankara, 1979.

HEILBRONER, Robert L. **The Economic Problem**, 2nd Edition, Prentice Hall Inc., ABD, 1970.

HENKİN, Alan B. ve Dennis M. Marchiori. “Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty”, **Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics**, Vol: 26 (1), 2003, ss. 17 – 24.

Hotel Guide, <http://www.hotelguide.com.tr/Index.aspx>, Erişim tarihi: 15.05.2008

HULTIN, Mia. “Some Take the Glass Escalator, Some hit the Glass Ceiling? Carrer Consequences of Occupational Sex Segregation”, **Work and Occupations**, Vol: 30 (1), 2003, ss. 30 – 61.

IMF, **World Economic Outlook Update**, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/update/01/pdf/0109.pdf>, Erişim tarihi: 16.03.2009. x

IVERSON, Kathleen. “The Paradox of the Contented Female Manager: An Empirical Investigation of Gender Differences in Pay Expectation in the Hospitality Industry”, **Hospitality Management**, Vol: 19, 2000, ss. 33 – 51.

İNCE, Mehmet ve Hasan Gül. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, İstanbul, 2005.

International Labour Organization, Employment and Training Papers 7, The Challenge of Youth Unemployment, <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/publ/etp7.htm#1.1.2>, Erişim tarihi: 10.08.2007.

JARAMILLO, Fernando, Jay Prakash Mulki ve Greg W. Marshall. “A Meta – Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research”, **Journal of Business Research**, Vol: 58, 2005, ss.705 – 714.

JELINEK, Mariann ve Nancy J. Adler. “Women:World – Class Managers for Global Competition”, **The Academy of Management Executive**, Vol: 2 (1), 1988, ss. 11 – 19.

JERRIS, Linda. **Human Resources Management for Hospitality**, Prentice Hall, ABD, 1999.

JOHNS, Gary. **Organizational Behaviour, Understanding and Managing Life at Work**, 4th Edition, Harper Collins College Publishers, ABD, 1996.

JOHNSON, Nancy Brown ve Terri A. Scandura. “The Effect of Mentorship and Sex – Role Style on Male – Female Earnings”, **Industrial Relations**, Vol: 33 (2), 1994, ss. 263 – 274.

JOHNSON, W. Brad. **Becoming A Leader, The Annapolis Way**, McGraw Hill Professional, ABD, 2004.

JONES, Carol. "Drawing Boundaries: Exploring the Relationship Between Sexual Harrasment, Gender and Bullying", **Women's Studies International Forum**, Vol: 29, 2006, ss. 147 – 158.

KARAKAYALI, Hüseyin. **Ekonomi Kuramı**, 5. Baskı, Emek Matbaacılık, Manisa, 2002.

KAYNAK, Tuğray. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş 2. Baskı, Alfa Basım, İstanbul, 1996.

KAZGAN, Gülten. **İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi**, Yeniden Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 2. Basım, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1974

KILIÇBAY, Ahmet. **İktisatın Teorisi**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1962.

KING, J.E. **Labor Economics**, Macmillan Studies in Economics, UK, 1972.

KORKEAMAKİ, Ossi ve Tomi Kyyra. "A Gender Wage Gap Decomposition for Matched Employer – Employee Data", **Labor Economics**, Vol: 13, 2006, ss. 611 – 638.

KOZAK, Meryem Akoğlan. **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2001.

KREITNER, Robert ve Angelo Kinicki. **Organizational Behaviour**, 6th Edition, McGraw Hill Book, ABD, 2004.

KRISHNAN, Hema A. ve Daewoo Park. "A Few Good Women – On Top Management Teams", **Journal of Business Research**, Vol: 58 (12), 2005, ss. 1712 – 1720.

LABATMEDIENE, L., A. Endriulaitine ve L. Gustainiene. “Individual Corralates of Organizational Commitment and Intention to Leave the Organization”, **Baltic Journal of Management**, Vol: 2 (2), 2007, ss. 196 – 212.

LEITER, Robert D. **Modern Economics**, Barnes and Noble Inc., ABD, 1968.

LI, Lan ve Roberta Wang Leung. “Female Managers in Asian Hotels: Profile and Career Challenges”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 13 (4), 2001, ss. 189 – 196.

LIFF, Sonia ve Kate Ward. “Distorted Views, Through the Glass Ceiling: The Construction of Women’s Understanding of Promotion and Senior Management Positions”, **Gender, Work and Organization**, Vol: 8 (1), 2001, ss. 19 – 36.

LINEHAN, Margaret ve Hugh Scullion. “Selection, Training and Development for Female International Executives”, **Career Development International**, Vol: 6 (6), 2001, ss. 318 – 323.

LINEHAN, Margaret. “Networking for Female Managers’ Career Development”, **Journal of Management Development**, Vol: 20 (10), 2001, ss. 823 – 829.

LONGO, Patrizia ve Clifford J. Straehley. “Whack! I’ve Hit the Glass Ceiling! Women’s Efforts to Gain Status in Surgery”, **Gender Medicine**, Vol: 5(1), 2008, ss. 88-100.

LYNESS, Karen S. ve Michael K. Judiesch. “Are Women More Likely To Be Hired or Promoted into Management Positions?”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 54, 1999, ss. 158 – 173.

MACVICAR, Anna, Margaret Graham, Susan Ogden ve Bernadette Scott. "Women and Flexibility in the Scottish Leisure Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 12 (6), 2000, ss. 380 – 383.

MAÏ – DALTON, Renate R. ve Jeremiah J. Sullivan. "The Effects of Manager's Sex on the Assignment to a Challenging Or a Dull Task and Reasons For The Choice", **Academy of Management Journal**, Vol: 24 (3), 1981, ss. 603 – 612.

MAJOR, Brenda ve Ellen Konar. "An Investigation of Sex Differences in Pay Expetations and Their Possible Causes", **Academy of Management Journal**, Vol: 27 (4), 1984, s. 779 – 780.

MAXWELL, Gillian. ve G. Steele. "Organisational Commitment: A Study of Manager in Hotels", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 15 (7), 2003, ss. 362 – 369.

MAXWELL, Gillian ve S. Ogden. "Career Development of Female Managers in Retailing: Inhibitors and Enablers", **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol: 13, 2006, ss. 111 – 120.

MAXWELL, Gillian. "Hotel General Management: Views From Above the Glass Ceiling", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 9 (5/6), 1997, ss. 230 – 235.

McELWEE, Gerard ve Rahma Al-Riyami. "Women Entrepreneurs in Oman: Some Barriers to Success", **Career Development International**, Vol: 8 (7), 2003, ss. 339 – 346.

McKinsey & Company. "Perakendecilik Kanun Tasarısı'nın Sektör Verimliliği Üzerindeki Potansiyel Etkileri", Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği,

http://www.ampd.org/images/tr/Arastirmalar/Raporlar/McKinsey_Raporu.pdf
, Erişim tarihi: 10 .08. 2007.

MCSHANE, Steven L. ve Mary Ann Von Glinow. **Organizational Behaviour, Emerging Realities for the Workplace Revolutions**, 2nd Edition, McGraw Hill Pub., ABD, 2003.

MEYER, John P. ve Natalie J. Allen. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol: 1, 1991, ss. 61 – 89.

MEYER, John P. ve Natalie J. Allen. **Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application**, Sage Publishing, ABD, 1997.

MILKOVICH, George T. ve John W. Boudreau. **Human Resource Management**, 6th Edition, Irwin Inc., ABD, 1991.

MILLWARD, Lynne. **Understanding Occupational and Organizational Psychology**, Sage Publications, ABD, 2005.

MONDY, R. Wayne, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux ve Judy Bandy Mondy. **Human Resource Management**, 8th Edition, Prentice Hall, ABD, 2002.

MUKHOPADHAYA, Pundarik. “Changing Labor Force Gender Composition and Male – Female Income Diversity in Singapore”, **Journal of Asian Economics**, Vol: 12, 2001, ss. 547 – 568.

NAHAVANDI, Afsaneh ve Ali R. Malekzadeh. **Organizational Behaviour, The Person – Organization Fit**, Prentice Hall, ABD, 1999.

NG, T. W. H., M. M. Butts, R. J. Vandenberg, D. M. Dejoy ve M. G. Wilson. “Effect of Management Communication Opportunity for Learning, and Work

Schedule Flexibility on Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 68 (3), 2006, ss. 474 – 489.

NTVMSNBC, 48 Kadın Meclis’te,
<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/415048.asp#storyContinues>, Erişim tarihi:
06.10.2008.

OBENG, Kofi ve Isaiah Ugboro. “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, **Journal of the Transportation Research Forum**, Vol: 57 (2), 2003, ss. 83 – 89.

OĞUZ, Orhan. **İktisada Giriş, Temel Kavramlar ve Prensipler**, Marmara Üniversitesi Yayın No: 513, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 390, İstanbul, 1992.

OKAKIN, Neslihan. **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 2008.

OKTAY, Ertan. **Makro İktisat Teori ve Politika**, Gazi Üniversitesi Yayın No: 177, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 56, Ankara, 1992.

OLALI, Hasan ve Alp Timur. **Turizm Ekonomisi**, Ofis ticaret Matbaacılık San., İzmir, 1988.

OLSSON, Su. “Gendered Heroes: Male and Female Self – Representation of Executive Identity”, **Women in Management Review**, Vol: 17 (3/4), 2002, ss. 142 – 150.

ORAL, Saime. **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2000.

ÖZDAMAR, Kazım. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Dördüncü Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002.

ÖZDEN, Mehmet Cemil. “**Bireysel Kariyer Yönetimi**”, www.mcozden.com. Erişim: 02.02.2009.

ÖZDEN, Mehmet Cemil. **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol: 18 (2), 2003, ss. 113 – 130.

ÖZGÜVEN, Ali. **İktisat İlimine Giriş**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 1790, İktisat Fakültesi Yayın No: 314, Sermet Matbaası, İstanbul, 1972.

ÖZKAYA, Meltem Önay, İpek Deveci Kocakoç ve Emre Karaa. “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol: 13 (2), 2006, 77 – 96.

PARASIZ, İlker. **İktisada Giriş**, 6. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.

PARASIZ, İlker. **Modern Makro Ekonominin Temelleri**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.

PARKIN, Michael. **Macro Economics**, 6th Edition, Addison Wesley, ABD, 2003.

Payscale, Salary Survey Report for Job: General Manager, Hotel. http://www.payscale.com/research/US/Job=General_Manager%2c_Hotel/Salary/by_Gender, Erişim tarihi: 16.03.2009

PEKİN, Tevfik. **Ekonomiye Giriş**, Bilgehan Matbaası, İzmir, 1991.

PEKİN, Tevfik. **Ekonomiye Giriş**, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1975.

PEKİN, Tevfik. **Makro Ekonomi**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1993.

PHELAN, Jo, Evelyn J. Bromet, Joseph E. Schwartz, Mary Amanda Dew ve E. Carroll Curtis. “The Work environment of Male and Female Professionals”, **Work and Occupations**, Vol: 20 (1), February, 1993, ss. 68 – 89.

POYRAZ, Kemal ve Bülent Kama. “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol: 13 (2), 2008, ss. 143 – 164.

RAGINS, Belle Rose, Bickley Townsend ve Mary Mattis. “Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling”, **Academy of Management Executive**, Vol: 21 (1), 1998, ss. 28 – 41.

RAMGUTTY – WONG, Anita. “CEO Attitudes Toward Women Managers in Corporate Mauritius”, **Women in Management Review**, Vol: 15 (4), 2000, ss. 184 – 196.

RESKIN, Barbara F. ve Catherine E. Ross. “Jobs, Authority and Earnings Among Managers”, **Work and Occupations**, Vol: 19 (4), 1992, ss. 342 – 365.

ROBBİNS, Stephen P. **Organizational Behaviour**, 9th Edition, Prentice Hall, ABD, 2000.

ROSENTHAL, Partice. “Gender Differenced in Managers’ Attributions for Successful Work Performance”, **Women in Management Review**, Vol: 10 (6), 1995, ss.26 – 31.

ROWDEN, Robert W. “The Relationship Between Charismatic Leaders and Organizational Commitment”, **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 21 (1), 1999, ss. 30 – 35.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Kitap Ofset, Bursa, 2000

SANDBERG, Karl W. “An Exploratory Study of Women in Micro Enterprises: Gender Related Differences”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol: 10 (4), 2003, ss. 408 – 417.

SAVAŞ, Vural. **Keynes’in Genel Teorisi**, Eskişehir, 1963.

SAVERY, Lawson K. ve Paul D. Syme. “Organizational Commitment and Hospital Pharmacists”, **Journal of Management Development**, Vol: 15 (1), 1996, ss.14 – 22.

SCHILLER, Bradley R. **Essentials of Economics**, Fourth Edition, McGraw Hill, ABD, 2002.

SEHANOVIC, Jusuf, Miroslav Zugaj, Danijela Krizman ve Benedikt Bojanic – Glavica. “Some Characteristics of Women Managers in the Hotel Industry”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 12 (4), 2000, ss. 267 – 270.

SEKARAN, Uma. **Research Methods for Business: A Skill – Building Approach**, 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc., ABD, 2002.

- SELMER, Jan ve Alicia S. M. Leung. "Career Management Issues of Female Business Expatriates", **Career Development International**, Vol:7 (6), 2002, ss. 348 – 358.
- SHARF, Richard S. **Applying Career Development Theory to Counseling**, Brooks/Cole, ABD, 2002.
- SHARP, Ansel, Charles A. Register ve Paul W. Grimes. **Economics of Social Issues**, 16th Edition, ABD, 2004.
- SIKULA, Andrew F. ve John F. McKenna. **Personel and Human Resource Management**, Robert E . Krieger Publishing, ABD, 1990.
- SILVA, Paula. "Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 18 (4), 2006, ss. 317 – 328.
- SLAVIN, Stephen L. **Introduction to Economics**, 2nd Edition, Irwin Inc, ABD, 1991.
- SONNENFELD, J. A. **Managing Career Systems**, Irwin Inc., ABD, 1984.
- STASHEVSKY, Shmuel ve Ronald J. Burke. "Leadership in Organizations", **International Journal of Manpower**, Vol: 27 (1), 2006, ss. 5 – 8.
- STILL, Leonie V. ve Wendy Timms. "Women's Business: The Flexible Alternative Workstyle for Women", **Women in Management Review**, Vol: 15 (5/6), 2000, ss. 272 – 282.
- STONIER, Alfred W. ve Douglas C. Hague. **A Textbook of Economic Theory**, Longmans, İngiltere, 1961.

SUBRAMANIAM, N., L. Mcmanus ve L. Mia, “Enhancing Hotel Managers’ Organisational Commitment: An Investigation of the Impact of Structure, Need for Achivement and Participate Budgetting”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol: 21, 2002, ss.303 – 320.

ŞAHİN, Hüseyin. **İktisat İlkelerine Bakış**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1997.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve H. Serkan Öge. **Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Adnan Çelik ve Ayten Akatay. **Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Gazi Kitabevi, 2007.

ŞİMŞEK, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 9. Baskı, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya, 2007.

TALAS, Cahit. **Ekonomik Sistemler: Dayandıkları Düşüncelerle**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1969.

TALAT, Nagehan Arslan. **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler**. 1. Basım. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

TAŞCI, Deniz. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.

TAYFUN, Ahmet, Karabey PALAVAR ve İrfan YAZICIOĞLU. “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kamu – İş Dergisi**, Vol: 9 (4), 2008, ss. 1 – 22.

T.C. Tokyo Büyükelçiliği, **İş Yasası ve Sosyal Güvenlik**, <http://www.hmtokyo.jp/indexturk.htm>, Erişim tarihi: 07.08.2007.

TİSK. **Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği.**
Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 219, 2002.

TORTOP, Nuri. **Personel Yönetimi**, 5. Basım, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.

Türk Dil Kurumu. **Türkçe Sözlük**, Genişletilmiş 7. Baskı, Cilt 1. Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1983.

TÜRKBAL, Aydın. **İktisada Giriş**, Aktif Yayın Dağıtım, Erzurum, 2000.

TÜRKBAL, Aydın. **İktisada Giriş**, T. C. Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Diyarbakır, 1993.

Türkiye Büyük Millet Meclisi, Meclis Başkanları,
<http://www.tbmm.gov.tr/biyog/tbmmbsk.htm>, Erişim tarihi: 06.10.2008.

Türkiye Büyük Millet Meclisi, 23. Dönem Milletvekilleri Listesi,
http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.liste, Erişim tarihi: 06.10.2008.

Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık, Başbakanlar,
<http://www.basbakanlik.gov.tr/basbakanlar/index.htm>, Erişim tarihi: 15.11.2008.

Türkiye İstatistik Kurumu, **İşgücü İstatistikleri**,
http://www.tuik.gov.tr/MetaVeri.do?tb_id=25&ust_id=8, Erişim tarihi: 20.03.2009.

Türkiye İstatistik Kurumu, **Hanehalkı İşgücü Araştırması 2007 Ocak Dönemi Sonuçları**, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=480>, Erişim tarihi: 20.01.2008

Türkiye İstatistik Kurumu, **Cinsiyet ve Ekonomik Faaliyete Göre Yıllık Ortalama Brüt Kazanç**, http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=27&ust_id=8, Erişim tarihi: 20.03.2009.

Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, İşsizlik Sigortası Fonu, <http://statik.iskur.gov.tr/tr/iobe/iobe/s/2008/a%c4%9fustos.pdf>, Erişim tarihi: 17. 01. 2007.

ULMER, Melville J. **Economics, Theory and Practice**, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, ABD, 1959.

UNAY, Cafer. **Ekonomik Konjonktür (Analiz – Teori - Tahmin)**, Kalite Matbaası, Ankara, 1978.

UNAY, Cafer. **Makro Ekonomi**, 8. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 137, Vipaş A.Ş. Yayın No: 13, Bursa, 2001.

United Nations, Division for the Advancement of Women, Department of Economic and Social Affairs, **Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women**, <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/states.htm>, Erişim tarihi: 17.03.2009.

UNİCEF, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslar arası Sözleşmesi, http://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html?ref=Guzels.TV, Erişim tarihi: 19.03.2009.

USTA, Öcal. **Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008

ÜSTÜNEL, Besim. **Ekonominin Temelleri**, 5. Bası, Ofset, Ankara, 1988.

ÜSTÜNEL, Besim. **Makro Ekonomi**, Mısırlı Matbaacılık, İstanbul, 1983.

- VARMA, Arup, K. Stroh ve Lisa B. Schmitt. "Women and International Assignments: The Impact of Supervisor – Subordinate Relationships", **Journal of World Business**, Vol: 36 (4), ss. 380 – 388.
- VEALE, Camilla ve Jeff Gold. "Smashing into the Glass Ceiling for Women Managers", **Journal of Management Development**, Vol: 17 (1), 1998, ss. 17 – 26.
- WAGNER, John A. III ve John R. Hollenbeck. **Management of Organizational Behaviour**, Prentice Hall, ABD, 1992.
- WEILER, Stephen ve Alexandra Bernasek. "Dodging the Glass Ceiling? Networks and the New Wave of Women Entrepreneurs", **The Social Science Journal**, Vol: 38, 2001, ss. 85 – 103.
- WERTHER, W. B. ve K. Davis. **Human Resource and Personnel Management**, 3rd Edition, McGraw Hill Book Company, ABD, 1989.
- WERTHER, William B. Jr ve Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**, McGraw Hill, ABD, 1993.
- WESTHEAD, Paul. "Comparing the Performance of Male and Female Controlled Businesses", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol: 10 (2), 2003, ss. 217 – 224.
- WHITE, Barbara. "The Career Development of Successful Women", **Women in Management Review**, Vol: 10 (3), 1995, ss. 4 – 15.
- WIENER, Y. "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, Vol: 7, 1982, ss. 418 – 428.

WINDSOR, Carolyn ve Pak Auyeung. "The Effect of Gender and Dependent Children on Professional Accountants' Career Progression", **Critical Perspectives on Accounting**, Vol: 17, 2006, ss. 828 – 844.

WINN, Joan. "Women Entrepreneurs: Can We Remove the Barriers?", **International Entrepreneurs and Management Journal**, Vol: 1, 2005, ss. 381 – 397.

World Population Prospects: The 2006 Revision Population Database, <http://esa.un.org/unpp/p2k0data.asp>, Erişim: 17.12.2008.

YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İplik. "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol: 14 (1), 2005, ss. 395 – 412.

YILDIRIM, Kemal ve Doğan Karaman. **Makro Ekonomi**, 3. Basım, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 145, Eskişehir, 2003.

YILDIRIM, Kemal, Doğan Karaman ve Murat Taşdemir. **Makro Ekonomi**, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.

YÜCEL, Asım. **Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler**, Kalite Matbaası, Ankara, 1980.

ZEL, Uğur. "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu", **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi**, 2002, Haziran, ss. 39 – 48.

4857 Sayılı İş Kanunu, <http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-duz-metin.html>, Erişim tarihi: 19.03.2009.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı kadın çalışanların kariyer engellerinin olup olmadığı, varsa eğer bu engellerin neler olduğunun tespit edilmesi ve bu engellerin örgütsel bağlılığa etkilerinin incelenmesidir. Lütfen bir çalışan olarak çalışma yaşamında kariyer engelleri ile ilgili aşağıda verilen ifadelere katılım düzeyinize göre cevap veriniz. Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Prof. Dr. Alp TİMUR'un danışmanlığında yürütülen doktora tezi çalışması olup, elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Berrin GÜZEL
Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu
berringuzel@hotmail.com, 535 400 91 55

İFADELER		5	4	3	2	1
	5=Tamamen Katılıyorum, 4= Kısmen Katılıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum					
1.	Gelecekteki işimde iyi yerlere geleceğimden eminim.					
2.	Kariyer planlarım sebebiyle fikir değiştiririm.					
3.	Kariyer tercihlerimi sınırlandıran engellerim vardır.					
4.	Amirlerim çalışma disiplinimi beğenir.					
5.	Yaptığım işten sıkılmıyorum.					
6.	Turizm sektöründe iş bulmada zorlanmıyorum.					
7.	İş yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.					
8.	İşim nedeniyle başka bir şehre taşınmak istemem.					
9.	Aynı kademedeki erkek meslektaşlarımla aynı ücreti alırım.					
10.	Bu işi yapma konusunda kararlıyım.					
11.	Bu mesleği yapma konusunda kararlıyım.					
12.	İşimde ilerleme konusunda hayal kırıklıkları yaşamıyorum.					
13.	İşime olan ilgim arttı.					
14.	Ekonomik nedenlerden dolayı işimi değiştiririm.					
15.	Terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yaşamadım.					
16.	İş konusunda başka alternatiflerim vardır.					
17.	Kariyerimle ilgili konularda olgun kararlar alırım.					
18.	Bu işyerimde danışabileceğim veya bana model olabilecek biri vardır.					
19.	İşe başvurularda cinsiyet ayrımcılığı yaşamadım.					
20.	Amirlerim cinsiyet ayrımcılığı konusunda önyargılı değildir.					
21.	Kadınların erkekler ile aynı ücret aldığını düşünüyorum.					
22.	İşimde yükselme ihtimalim vardır.					
23.	Kadınların her işi yapabileceğini düşünürüm.					
24.	Olası terfiler konusunda önceden bilgi edinirim.					
25.	İşim beni tatmin ediyor.					
26.	İşimin duygusal ve fiziksel şartları ile baş edebilirim.					
27.	Bu iş için yeterli öğretime sahibim.					
28.	Bu iş için yeterli deneyime sahibim.					
29.	Kadınların her türlü işleri yapabileceğine inanırım.					
30.	Amirlerim eğitimim konusunda beni destekler.					
31.	İşyerimde, medeni durumuma göre ayrımcılık yapılmaz.					
32.	Dini inancımın gerekleri, işimi etkilemez.					
33.	Doğru bir yönlendirme ve destek ile kadınlar her işi yapabilir.					
34.	İşim yüzünden ailemle sorun yaşıyorum.					
35.	Evimde yaşadığım sorunlar işimi etkiler.					
36.	Belli işlerin kadınlar için uygun olmadığını düşünüyorum.					
37.	İşim ile ilgili gerekli kişilik özelliklerine sahibim.					

38.	Özgüvenim genel olarak yüksektir.						
39.	Genel olarak hayattan ne istediğimi bilirim.						
40.	Arkadaşlarım işimi onaylar.						
41.	İş ile ilgili değerlerimden eminim.						
42.	Dini inançlarım işime bakış açımı etkiler.						
43.	Genel olarak işyerindeki engeller kadınların kariyerini olumsuz etkiler.						
44.	Genel olarak toplumsal engeller kadınların kariyerini olumsuz etkiler.						
45.	Genel olarak kadınların kariyeri olumsuz etkilenmektedir						

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERE EVET/HAYIR ŞEKLİNDE CEVAP VERİNİZ.

	SORU - İFADELER	Evet	Hayır
47.	Fiziksel engeliniz var mı? Cevabınız "Hayır" ise, 48. Soruya geçiniz.		
	Cevabınız evet ise, Fiziksel engelli olduğum için işe girerken sorun yaşadım.		
48.	Sağlık sorunlarınız var mı? Cevabınız "Hayır" ise, 49. Soruya geçiniz.		
	Cevabınız Evet ise, Sağlık sorunlarım işimi etkilemektedir		
49.	Evli misiniz? Cevabınız "Hayır" ise, 50. Soruya geçiniz.		
	Cevabınız Evet ise; Eşim, kariyerimi onaylamıyor.		
	Aile planlarım ile kariyer planlarım arasında sorunlar yaşıyorum.		
	Eşim, işimi onaylamıyor.		
	İş stresim evime yansır.		
	Eşimin işi nedeniyle başka bir şehre taşınırım. Eşim çocuk sahibi olmak istediği zaman işimi bırakırım		
50.	Çocuğunuz var mı? Cevabınız "Hayır" ise, alt taraftaki sorulara geçiniz.		
	Cevabınız Evet ise; Eş olarak "her şeyi" yapma konusunda baskı altındayım.		
	Çocuklarım için iyi bir bakıcı bulamıyorum		
	Çocuklarım küçük oldukları halde çalıştığım için pişman değilim.		
	Çocuk sahibi olduktan sonra iş bulmakta zorlandım.		
	Çocuğumun hastalığı/okulu söz konusu olduğunda işe gitmem.		
	İşimle ilgili "kötü" bir dönemde çocuk sahibi oldum.		
Çocuk sahibi olduğum için işimde ayrımcılık yaşadım			

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Yaşınız	<input type="checkbox"/> 19'dan küçük	<input type="checkbox"/> 20-29	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
Medeni durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar			
Kıdem Durumunuz	<input type="checkbox"/> Müdür	<input type="checkbox"/> Şef	<input type="checkbox"/> Alt Düzey Çalışan		
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise ve Dengi	<input type="checkbox"/> Ön lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
Çalıştığınız Birim	<input type="checkbox"/> Önböro	<input type="checkbox"/> Servis	<input type="checkbox"/> Mutfak	<input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri	<input type="checkbox"/> Diğer lütfen belirtiniz.
Aylık Geliriniz (YTL)	<input type="checkbox"/> 500 ve altı	<input type="checkbox"/> 500 - 1000	<input type="checkbox"/> 1001 - 1500	<input type="checkbox"/> 1501 - 2000	<input type="checkbox"/> 2001 ve üzeri
Kadro durumunuz	<input type="checkbox"/> Kadrolu (Daimi)	<input type="checkbox"/> Yarı zamanlı			
Turizm sektöründe çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 2-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-9 yıl	<input type="checkbox"/> 10-13 yıl	<input type="checkbox"/> 14 yıl ve üzeri

İFADELER						
5= Tamamen Katılıyorum, 4= Kismen Katılıyorum, 3= Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 2= Kismen Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum						
		5	4	3	2	1
1.	Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.					
2.	İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3.	İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum .					
4.	İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum .					
5.	İşyerim benim için özel anlam taşıyor.					
6.	İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum .					
7.	İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
8.	Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.					
9.	Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.					
10.	İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11.	İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.					
12.	İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
13.	İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum .					
14.	Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
15.	İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
16.	İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.					
17.	İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
18.	Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.					

EK 2: FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
gelecekteki isimde iyi yerlere geleceğim	,510	-,542
kariyer planların sebebiyle fikir değiştirim	,177	-,423
kariyer tercihlerimi sınırlandıran engellerim var	-,232	,328
amirlerim çalışma disiplini beğenir yaptığım işten sıkılmıyorum	,448	,131
turizm sektöründe iş bulmada zorlanmıyorum	,572	,263
is yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum	,073	,208
isim nedeniyle başka şehre taşınmak istemem	,556	,030
aynı kademedeki erkek meslektaşla aynı ücreti alırım	,144	,334
bu işi yapma konusunda kararlıyım	,210	,086
bu mesleği yapma konusunda kararlıyım	,518	,130
isimde ilerleme konusunda hayal kırıklığı yaşamıyorum	,501	,068
isime olan ilgim arttı ekonomik nedenlerden isimi değiştirim	,389	,097
terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yaşamadım	,557	,106
is konusunda başka alternatiflerim var	-,104	-,272
kariyerimle ilgili konularda uygun kararlar alırım	,105	,593
isyerimde dansabileceğim veya model olacak biri var	,393	-,231
işe başvuruda cinsiyet ayrımcılığı yaşamadım	,465	-,459
amirlerim cinsiyet ayrımcılığı konusunda onaylı değil	,079	,280
kadınların erkekler ile aynı ücret aldığını düşünürüm	,267	,059
isimde yükselme ihtimalim var	,408	,230
kadınların her işi yapabileceğini düşünürüm	,390	,184
olasi terfiler konusunda önceden bilgi edinirim	,404	-,085
isim beni tatmin ediyor	,256	-,309
isimin duygusal ve fiziksel şartları ile bas edebilirim	,336	,097
bu iş için yeterli öğretime sahibim	,574	,324
bu iş için yeterli deneyime sahibim	,434	-,137
kadınların her türlü işleri yapabileceğine inanırım	,445	,087
amirlerim eğitim konusunda beni destekler	,496	,288
isyerimde medeni durumuma göre ayrımcılık yapmaz	,326	,012
dini inancımın gerekleri isimi etkilemez	,449	,279
doğru bir yönlendirme ve destek ile kadınlar her işi yapabilir	,400	,067
isim yüzünden ailemle sorun yaşıyorum	,251	-,010
evimf yaşadığım sorunlar isimi etkiler	,196	-,270
belli işlerin kadınlar için uygun olmadığını düşünürüm	-,246	,576
isim ile gerekli kişilik özelliklerine sahibim	-,298	,374
özgüvenim genel olarak yüksektir	-,136	,312
genel olarak hayattan ne istediğimi bilirim	,660	-,192
arkadaşlarım isimi onaylar	,678	-,069
is ile ilgili değerlerimden eminim	,707	,060
dini inançlarım isime bakışımı etkiler	,388	,113
isyerindeki engeller kadınların kariyerini olumsuz etkiler	,552	,001
toplumsal engeller kadınların kariyerini olumsuz etkiler	-,069	,706
kadınların kariyeri olumsuz etkilenir	,008	,478
	-,036	,399
	,105	,443

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

EK 3: KARIYER ENGELLERİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,568	45

Tablo 1: Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
soru1	171,66	459,930	,044	,568
soru2	172,06	469,275	-,177	,578
soru3	172,98	455,463	,071	,567
soru4	171,57	452,303	,322	,560
soru5	171,75	445,577	,389	,554
soru6	172,22	451,025	,176	,561
soru7	171,42	451,728	,350	,559
soru8	172,96	441,517	,277	,553
soru9	171,98	453,777	,144	,563
soru10	171,75	448,336	,281	,557
soru11	171,78	448,951	,267	,558
soru12	172,09	448,658	,287	,557
soru13	172,07	446,143	,332	,555
soru14	172,37	466,068	-,104	,576
soru15	170,50	216,975	,254	,776
soru16	172,00	449,685	,262	,559
soru17	171,75	467,114	-,147	,575
soru18	172,27	452,530	,138	,563
soru19	171,94	445,264	,270	,556
soru20	171,99	441,509	,363	,551
soru21	172,06	442,941	,354	,552

soru22	171,78	450,636	,267	,559
soru23	171,79	463,020	-,044	,572
soru24	172,50	447,289	,244	,557
soru25	172,13	443,261	,408	,552
soru26	171,73	458,512	,093	,566
soru27	171,77	449,993	,258	,559
soru28	171,97	443,286	,377	,552
soru29	171,74	449,285	,262	,558
soru30	171,95	444,989	,394	,553
soru31	171,78	445,284	,337	,554
soru32	171,61	454,500	,135	,564
soru33	171,38	460,959	,023	,569
soru34	173,95	453,711	,113	,564
soru35	173,65	459,044	,025	,569
soru36	172,73	456,660	,062	,567
soru37	171,55	452,620	,275	,560
soru38	171,50	450,382	,395	,558
soru39	171,63	446,290	,450	,554
soru40	171,76	451,128	,256	,560
soru41	171,58	450,598	,328	,558
soru42	174,22	444,729	,293	,555
soru43	172,85	447,515	,245	,558
soru44	172,64	450,399	,217	,560
soru45	172,61	448,795	,257	,558

Tablo 2: Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,789	40

Tablo 3: Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
soru1	147,60	206,059	,117	,789
soru2	149,90	208,366	-,001	,794
soru3	148,91	209,294	-,047	,801
soru4	147,51	202,381	,341	,784
soru5	147,69	195,188	,503	,777
soru6	148,16	203,019	,135	,791
soru7	147,36	200,766	,436	,782
soru8	148,91	195,735	,260	,786
soru9	147,94	202,005	,189	,788
soru10	147,69	196,839	,387	,781
soru11	147,72	197,727	,355	,782
soru12	148,04	199,925	,296	,784
soru13	148,02	196,440	,403	,780
soru14	149,58	203,493	,135	,790
soru16	147,95	203,061	,184	,788
soru18	148,21	201,561	,163	,790
soru19	147,89	197,805	,266	,785
soru20	147,95	192,694	,439	,778
soru21	148,01	195,495	,377	,780
soru22	147,74	201,866	,252	,786
soru24	148,44	197,588	,284	,784
soru25	148,06	193,308	,523	,776
soru26	147,67	204,552	,199	,787
soru27	147,72	200,076	,293	,784
soru28	147,93	194,252	,453	,778
soru29	147,70	201,441	,230	,786
soru30	147,90	196,183	,454	,779
soru31	147,74	197,223	,357	,782
soru32	147,55	203,295	,157	,789

soru34	149,88	205,555	,052	,795
soru36	148,67	206,571	,027	,796
soru37	147,50	200,179	,405	,782
soru38	147,45	200,415	,451	,782
soru39	147,58	196,282	,562	,777
soru40	147,72	201,213	,279	,785
soru41	147,54	200,434	,375	,782
soru42	150,14	199,623	,220	,787
soru43	148,79	200,424	,210	,787
soru44	148,57	202,045	,189	,788
soru45	148,55	198,231	,321	,783

Tablo 4: Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,824	33

Tablo 5: Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
soru1	127,37	172,201	,275	,821
soru4	127,31	171,585	,352	,819
soru5	127,43	165,143	,522	,813
soru7	127,10	169,936	,480	,816
soru8	128,69	168,217	,194	,827
soru9	127,71	172,522	,158	,825
soru10	127,42	166,982	,389	,817
soru11	127,48	167,532	,371	,817
soru12	127,78	168,470	,349	,818
soru13	127,78	166,189	,422	,816

soru16	127,72	170,413	,273	,821
soru19	127,63	168,780	,240	,823
soru20	127,66	164,191	,407	,816
soru21	127,80	164,547	,417	,815
soru22	127,51	169,831	,329	,819
soru24	128,21	167,096	,303	,820
soru25	127,83	164,022	,520	,812
soru26	127,46	172,584	,257	,821
soru27	127,50	168,936	,336	,819
soru28	127,70	164,828	,444	,815
soru29	127,46	170,882	,240	,822
soru30	127,70	166,403	,449	,815
soru31	127,51	167,094	,363	,818
soru32	127,29	171,399	,211	,823
soru37	127,24	168,291	,501	,815
soru38	127,23	169,089	,514	,816
soru39	127,34	165,665	,609	,812
soru40	127,44	170,056	,319	,819
soru41	127,27	169,357	,424	,817
soru42	129,88	174,283	,077	,829
soru43	128,50	171,936	,155	,826
soru44	128,28	174,343	,098	,827
soru45	128,30	170,719	,236	,822

Tablo 6: Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,861	28

Tablo 7: Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
soru1	111,98	154,461	,390	,857
soru4	111,92	155,839	,374	,858
soru5	112,03	149,554	,548	,853
soru7	111,71	154,925	,465	,856
soru10	112,03	150,487	,442	,855
soru11	112,08	150,642	,439	,856
soru12	112,38	151,640	,413	,856
soru13	112,38	149,178	,497	,854
soru16	112,31	154,046	,316	,859
soru19	112,23	152,554	,271	,862
soru20	112,30	149,202	,405	,857
soru21	112,40	149,934	,401	,857
soru22	112,12	153,422	,377	,857
soru24	112,81	151,777	,300	,861
soru25	112,43	147,564	,571	,852
soru26	112,08	155,285	,340	,858
soru27	112,11	152,646	,372	,858
soru28	112,30	149,817	,441	,855
soru29	112,07	154,269	,289	,860
soru30	112,31	150,795	,468	,855
soru31	112,11	151,193	,394	,857
soru32	111,89	154,321	,277	,861
soru37	111,85	152,677	,525	,854
soru38	111,84	153,196	,544	,855
soru39	111,96	149,767	,630	,852
soru40	112,04	154,417	,335	,858
soru41	111,89	152,407	,493	,855
soru45	112,92	157,907	,142	,865

Tablo 8: Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,865	26

Tablo 9: Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
soru1	104,51	137,947	,407	,860
soru4	104,45	139,046	,406	,861
soru5	104,56	133,757	,542	,856
soru7	104,24	138,792	,458	,860
soru10	104,55	134,148	,456	,859
soru11	104,61	134,139	,459	,859
soru12	104,91	135,678	,409	,860
soru13	104,92	132,925	,510	,857
soru16	104,85	137,519	,329	,862
soru20	104,83	135,090	,338	,863
soru21	104,92	134,935	,364	,862
soru22	104,65	137,179	,381	,861
soru24	105,34	135,346	,311	,864
soru25	104,96	131,346	,590	,854
soru26	104,60	138,378	,373	,861
soru27	104,63	135,964	,396	,860
soru28	104,82	133,813	,442	,859
soru29	104,59	138,804	,257	,865
soru30	104,82	134,672	,471	,858
soru31	104,65	135,485	,378	,861
soru32	104,43	138,637	,253	,865

soru37	104,37	136,421	,533	,858
soru38	104,36	136,690	,567	,857
soru39	104,49	133,743	,635	,855
soru40	104,56	138,299	,329	,862
soru41	104,41	136,414	,487	,858