



**T.C**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİMDALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDEKİ KADIN YÖNETİCİLERİN**  
**KARİYER ENGELLERİNİN KARİYER STRATEJİLERİ VE**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

Doktora Tezi

Zümrüt Hatun DEMİREL

Danışman

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Nevşehir

Temmuz,2017

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Zümrüt Hatun DEMİREL



## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Otel İşletmelerindeki Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Kariyer Stratejileri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Zümrüt H. DEMİREL



Danışman

Doç.Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç.Dr. Duygu EREN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN danışmanlığında Zümrüt H. DEMİREL tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerindeki Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Kariyer Stratejileri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi” adlı bu çalışma, Jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

06/07/ 2017

### Jüri

Danışman : Doç.Dr.Nilüfer ŞAHİN PERÇİN  
Üye : Doç. Dr. Berrin GÜZEL  
Üye : Doç. Dr. Duygu EREN  
Üye : Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU  
Üye : Yrd.Doç.Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV

### İMZA



### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 03 / 08 / 2017 tarih ve 2017...36.551 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

N. 03 / 08 / 2017  
  
Yrd.Doç.Dr. Vedat AKTEPE  
Enstitü Müdürü

# **OTEL İŞLETMERİNDEKİ KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER ENGELLERİNİN KARIYER STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı/Doktora, Temmuz 2017**  
**Danışman: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

## **ÖZET**

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerinin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla otel işletmelerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerinin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek için bir model önerilmiştir. Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerinin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:**Otel işletmeleri, kadın yöneticiler, kariyer engelleri, kariyer stratejileri, örgütsel bağlılık.

**THE IMPACT ON CAREER STRATEGIES AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF CAREER  
BARRIERS OF WOMEN MANAGERS IN HOTEL  
MANAGEMENT**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Social Sciences Institute, Department of  
Tourism Management /Doctor's Degree, July 2017  
Advisor: Assc. Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to show the effect of career barriers faced by female managers in the hotel business on career strategies and organizational commitment. Within the scope of this purpose a model has been proposed to determine the effect of career barriers faced by female managers in hotel management on career strategies and organizational commitment. As a result of the research, it was determined that the career barriers faced by the women managers had an effect on career strategies and organizational commitment.

**Key words:** Hotel management, women managers, career barriers, career strategies, organizational commitment.

## TEŞEKKÜR

Akademik hayatımın bu en önemli evresinde tecrübesini ve bilimsel birikimini samimiyetle benimle paylaşmaktan çekinmeyen, kendi akademik bakış açımı oluşturmamda en önemli katkıyı sağlayan, bana ve çalışmama emek harcayan, destek veren, rehberlik yapan değerli tez danışmanı hocam Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN'e en içten saygı ve şükranlarımı sunarım.

Tez izleme komitesinde yer alan, yönlendirmeleri ve yapıcı eleştirileri ile tezimin tamamlanmasını sağlayan değerli hocalarım Doç. Dr. Duygu EREN ve Doç. Dr. Berrin GÜZEL'esaygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu çalışmaya değerli tecrübeleri, fikir ve eleştirileri ile katkı sağlayan saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV'a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca her konuda beni teşvik eden maddi ve manavi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli annem Aysel ÖZKAYA'ya, babam Himmet ÖZKAYA'ya, yaşam koçum canım kardeşim Berna ÖZKAYA'ya ve şu anda aramızda olmasa da bir yerlerden beni izleyip yaptıklarıyla gurur duyduğunu bildiğim bir tanemiz Hikmet ÖZKAYA'ya minnettarım. Sizler olmasanız başaramazdım. Ayrıca 2004 yılından beri hayatımda önemli bir yere sahip hayat arkadaşım Bahattin DEMİREL'e, varlığıyla bana güç veren, yaşama sebebim sevgili yavrum Hikmet Eren DEMİREL'e sonsuz teşekkür ederim. Sürekli bana destek olan ve motive eden, özellikle tezin anket uygulama kısmında destekleri ile tezin tamamlanmasında önemli bir rolü olan Emine DEMİREL AKSOY'a ve Gani AKSOY'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmaya katılarak önemli katkı sağlayan Alanya'daki otel işletmelerinin kadın yöneticilerine ve anketin uygulanmasında yardımcı olan otel yöneticileri ve sahiplerine değerli katkılarından dolayı teşekkür ederim

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	iii
YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	iv
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	v
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KARİYER ENGELLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kariyer Kavramı.....	3
1.2. Kariyer Engelleri Kavranımın Tanımı.....	4
1.3. Kariyer Engelleri Çeşitleri.....	7
1.3.1. Bireyden Kaynaklanan Engeller .....	8
1.3.1.1. İş Aile Çatışması.....	8
1.3.1.2. Özgüven Düşüklüğü .....	8
1.3.1.3. Eğitim ve Deneyim Eksikliği.....	9
1.3.2. Örgütten Kaynaklanan Engeller.....	10
1.3.2.1. Cam Tavan Sendromu .....	10
1.3.2.2. Kraliçe Arı Sendromu.....	11
1.3.2.3. Örgüt Kültürü.....	11
1.3.2.4. Mentor Eksikliği .....	12
1.3.2.5. Cinsel Taciz .....	13
1.3.2.6. İletişim Ağlarına Katılmama (Social Networks/ Old Boys Network) 13	
1.3.3. Toplumdan Kaynaklanan Engeller.....	14
1.3.3.1. Cinsiyet Ayrımcılığı .....	14



1.3.3.2.	Toplumsal Kalıp ve Yargılar .....	15
1.4.	Kariyer Engellerinin Sonuçları.....	16
1.4.1.	Kariyer Engellerinin Bireysel Sonuçları .....	16
1.4.1.1.	Düşük İş Tatmini Düzeyi.....	16
1.4.1.2.	Motivasyonun Azalması .....	16
1.4.1.3.	İşten Ayrılma Niyetinin Artması .....	17
1.4.2.	Kariyer Engellerinin Örgütsel Sonuçları.....	18
1.4.2.1.	İş Gücü Devir Oranının Artması.....	18
1.4.2.2.	Maliyetlerin Artması.....	18
1.5.	Kariyer Engelleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....	19

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER GELİŞTİRME STRATEJİSİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.	Kariyer Geliştirme Kavramı.....	24
2.2.	Kariyer Geliştirme Önemi ve Amaçları .....	27
2.2.1.	Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi.....	27
2.2.2.	Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi .....	28
2.3.	Kariyer Geliştirme Stratejileri .....	28
2.3.1.	Örgütlerde Uygulanan Kariyer Stratejileri.....	29
2.3.1.1.	Kariyer Geliştirme İçin Biçimsel (Formel) Eğitim ve Programlar.....	30
2.3.1.2.	Kariyer Merkezleri.....	31
2.3.1.3.	Kariyer Atölyeleri (Workshops) .....	32
2.3.1.4.	Kariyerle İlgili Yazılı Kaynaklar .....	32
2.3.1.5.	Çifte (Dual) Kariyer Yolu.....	32
2.3.1.6.	Kariyer Danışmanlığı.....	33
2.3.1.7.	Mentorluk- Koçluk .....	34
2.3.1.8.	İş Zenginleştirme .....	35
2.3.1.9.	İş Rotasyonu .....	36
2.3.1.10.	Özel Gruplar İçin Programlar .....	36
2.3.2.	Bireyin Uyguladığı Kariyer Stratejileri.....	37
2.3.2.1.	Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi.....	37

2.3.2.2.	Mentordan Yardım Alma Stratejisi.....	38
2.3.2.3.	Sosyal Ağlardan (Network) Yararlanma Stratejisi .....	38
2.3.2.4.	Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi .....	39
2.3.2.5.	Yüksek Performans Geliştirme Stratejisi.....	39
2.4.	Örgütsel Bağlılık .....	40
2.5.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	42
2.6.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	45
2.6.1.	Tutumusal Bağlılık.....	46
2.6.1.1.	Kanter'in Yaklaşımı.....	47
2.6.1.2.	Etzioni'nin Yaklaşımı .....	48
2.6.1.3.	O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı .....	49
2.6.1.4.	Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	49
2.6.1.5.	Meyer ve Allen'in Yaklaşımı .....	50
2.6.2.	Davranışsal Bağlılık.....	51
2.6.2.1.	Becker'in Yaklaşımı .....	52
2.6.2.2.	Salancik'in Yaklaşımı.....	53
2.6.3.	Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	53
2.7.	Örgütsel Bağlılık Sonuçları .....	54
2.7.1.	Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	54
2.7.2.	Orta Düzeyde (İlımlı) Örgütsel Bağlılık .....	55
2.7.3.	Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	55
2.8.	Kariyer Engelleri, Kariyer Stratejileri ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	56
2.8.1.	Kariyer Engelleri ve Kariyer Stratejileri ile İlgili Çalışmalar .....	56
2.8.2.	Kariyer Engelleri ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Çalışmalar .....	61

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER ENGELLERİNİN KARIYER STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ

3.1.	Araştırmanın Amacı .....	67
3.2.	Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	67
3.3.	Araştırmanın Metodolojisi .....	70

3.3.1.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	70
3.3.2.	Araştırmanın Evren ve Örneklemine Belirlenmesi.....	71
3.3.3.	Veri Toplama Aracının Hazırlanması .....	73
3.3.4.	Pilot Uygulama .....	75
3.4.	Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	75
3.4.1.	Verilerin Analize Uygunluğunun İncelenmesi.....	76
3.4.2.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri .....	79
3.4.3.	Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Özellikleri .....	84
3.4.4.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi .....	86
3.4.5.	Hipotez Testleri.....	89
SONUÇ .....		112
KAYNAKÇA.....		118
EKLER.....		140
ÖZGEÇMİŞ .....		143

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Normallik Testleri .....	78
<b>Tablo 3.2.</b> Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	80
<b>Tablo 3.3.</b> Kariyer Engelleri Ölçeği'nin Faktör Yapısı.....	82
<b>Tablo 3.4.</b> Kariyer Stratejileri Ölçeği'nin Faktör Yapısı.....	83
<b>Tablo 3.5.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Faktör Yapısı .....	84
<b>Tablo 3.6.</b> Araştırmanın Katılımcılarının Demografik Özellikleri.....	85
<b>Tablo 3.7.</b> Araştırmada Kullanılan Alt Ölçeklerle İlgili Betimsel İstatistikler .....	87
<b>Tablo 3.8.</b> Kariyer Engelleri ile Kariyer Stratejileri Arasındaki Korelasyon Katsayıları .....	90
<b>Tablo 3.9.</b> Kariyer Engelleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Katsayıları .....	91
<b>Tablo 3.10.</b> Ölçekler Arasındaki Korelasyon Katsayıları .....	91
<b>Tablo 3.12.</b> Kariyer Engellerinin Kariyer Stratejileri Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli .....	93
<b>Tablo 3.13.</b> Kariyer Engellerinin Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları.....	94
<b>Tablo 3.14.</b> Kariyer Engellerinin Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli.....	94
<b>Tablo 3.15.</b> Kariyer Engellerinin Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları.....	95
<b>Tablo 3.16.</b> Kariyer Engellerinin Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli.....	96
<b>Tablo 3.17.</b> Kariyer Engellerinin Kariyer İlerletme Programlarından Faydalanma Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları.....	97
<b>Tablo 3.18.</b> Kariyer Engellerinin Kariyer İlerletme Programlarından Faydalanma Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli.....	98
<b>Tablo 3.19.</b> Kariyer Engellerinin Resmi Mentorlu Desteği Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları.....	99

<b>Tablo 3.20.</b> Kariyer Engellerinin Resmi Mentorlu Desteği Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli.....	100
<b>Tablo 3.21.</b> Kariyer Engellerinin Beklenen Performans ve Sınırlarını Aşma Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları.....	101
<b>Tablo 3.22.</b> Kariyer Engellerinin Beklenen Performans ve Sınırlarını Aşma Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli.....	101
<b>Tablo 3.23.</b> Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları .....	102
<b>Tablo 3.24.</b> Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli .....	103
<b>Tablo 3.25.</b> Kariyer Engellerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları.....	104
<b>Tablo 3.26.</b> Kariyer Engellerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli .....	104
<b>Tablo 3.27.</b> Kariyer Engellerinin Devam Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları .....	105
<b>Tablo 3.28.</b> Kariyer Engellerinin Devam Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli .....	106
<b>Tablo 3.29.</b> Kariyer Engellerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları.....	107
<b>Tablo 3.30.</b> Kariyer Engellerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli .....	108
<b>Tablo 3.31.</b> Kariyer Stratejilerini ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kariyer Engelleri Boyutları.....	109
<b>Tablo 3.32</b> Hipotez Sonuçlarına İlişkin Analiz Sonuçları.....	110

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Kariyer Engelleri Çeşitleri.....	7
Şekil.2.1 Kariyer Geliştirme Faaliyetleri.....	26
Şekil 2.2 Örgütsel Bağlılık Etki Modeli .....	43
Şekil 2.3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	46
Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli.....	68



## GİRİŞ

Sosyal, ekonomik, teknolojik ve politik gelişmelerin hızlı gerçekleştiği iş dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen şartlara uyum sağlamalarına ve dönüşümü gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Özellikle uluslararası rekabet koşullarının daha sert yaşandığı piyasa koşullarında bilinçli tüketiciler örgütlerden daha fazla kaliteli mal veya hizmet beklemektedirler. Turizm sektöründe bunu sağlayacak olan işletme çalışanlarıdır.

Kadın çalışanların diğer sektörlere nazaran daha fazla istihdam edildikleri turizm sektöründe kadınlar genellikle alt kademelerde çalıştırılmakta ve yönetim kademelerinde adil bir şekilde temsil edilememektedirler. Kariyer engeli, bireylerin ilerleme kaydetmesini engelleyen veya kontrol eden bir faktör, olay veya olgu olarak tanımlanır (İsmail ve İbrahim, 2007: 54). Kadınların örgütlerde yönetici pozisyonlarına erkekler kadar hızlı ve kolay ulaşabilmelerini engelleyen birçok engel vardır. Bu engeller yazılı kurallar içinde değil uygulamalarda var olan, kişinin kendi eksikliğinden kaynaklanan, toplumsal yapıda ya da örgütte var olan engellerdir.

Sanayi Devrimi sonrasında çalışma hayatında daha aktif bir şekilde yer alan kadın çalışanlar çeşitli sektörlerde istihdam edilmişler ancak gelmeleri gereken noktalara gelememişlerdir. Kadın çalışanların aile hayatlarında erkeklerden daha fazla sorumluluk almaları ve ataerkil toplum yapısının getirdiği kadınlara yönelik ön yargılar kadınların yönetim kademelerinden uzak kalmalarına sebep olmaktadır. Turizm işletmelerinin erkek egemen yönetim yapıları da bu durumlara eklenince kadın çalışanların birtakım stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada kadın yöneticilerin geliştirdiği bireysel stratejiler yer almaktadır. Ancak kadınların kariyer stratejilerini kullanmadan önce kendi durumlarını bilmeleri ve engellerin ne olduğunu iyi tanımlamaları gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik sadık olma tutumudur. Bununla birlikte örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı örgüte hissettiği bağın

gücünüde ifade etmektedir (Selen ve Kılıç, 2007). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması çalıştığı örgütten memnun olduğunu gösterir. Çalışanların çalışma hayatlarında yaşadıkları kariyer engelleri örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir.

Konunun öneminden hareketle bu tez çalışmasının temel amacı dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin algıladığı kariyer engellerini ve kariyer stratejilerini belirlemek, buna ek olarak örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek ve bu engellerin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kariyer ve kariyer engelleri kavramları açıklanacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde kariyer geliştirme ve geliştirme stratejisi kavramlarına yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık kavramı açıklanarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde de araştırmanın metodolojisi açıklanmış ve kadın yöneticilerin kariyer engellerinin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER ENGELLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1.Kariyer Kavramı

Çağdaş toplumlarda iş hayatı genellikle insan yaşamının merkezinde yer almaktadır(Aytaç,2005:2). İnsanlar yetenekleridoğrultusunda bir meslek belirlemek, mesleklerine uygun bir işe yerleşmek ve işlerinde de üst kademelere çıkma isteği duyarlar (Bingöl, 2003: 244).Bu bağlamda meslek ve iş kavramlarını açıklamak gerekirse meslek; kişinin belli beceri düzeyine ulaştıktan ve bilgi birikimini sağladıktan sonra elde ettiği unvandır. Meslekler gelişmemiş toplumlarda anneden kızı ya da babadan oğula geçebilmektedir. Az gelişmiş toplumlarda usta-çırak ilişkisiyle ilerler. Gelişmiş toplumlarda ise örgün eğitimle elde edilir(Koç ve Topaloğlu, 2012: 37). İş; düzenli olarak para kazanılan pozisyonhem sosyal hem de toplumsalbağ olarak tanımlanır. Bireyin topluma girmesini ve toplum tarafından kabul edilmesini sağlayan başlıca unsurlardan biridir. Bireyin toplumdaki statüsünü, rolünü ve pozisyonunu açıklar (Aytaç, 2005: 3).

Kariyer kavramı Türkçe' yeFransızca “Carriere” sözcüğünden ve İngilizce “Career” kelimelerinden geçmiştir. Kelime, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinden “carriera” araba yolu anlamına gelmektedir. Fransızca' da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışında ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlardada kullanılmaktadır (Bingöl, 2006: 284).İlgili literatür incelendiğinde kariyer kavramına ilişkin birçok tanım bulunmaktadır. Kariyer;

- Kişinin hayatına düzen, anlam ve süreklilik sağlayan, birbiriyle bağlantılı ancak ayrışan, işle ilgili faaliyetler (Randhawa, 2007:151)
- Para, saygınlık, prestij, başarma arzusu, daha iyi bir yaşama biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişim (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 224).

- Seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir (Can vd., 2001: 159).
- Kişiyi ömrü boyunca düzenlenmiş iş dizisi; kişide meydana gelen iş, meslek ve pozisyon değişikliği ve kişinin bu değişikliklere olan tutumunu da kapsar (Yang, 2011: 366).

Tarihe baktığımız zaman modern kamu hizmet anlayışının gelişmeye başladığı 16. yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp gelişme gösterdiği görülmektedir. Kariyer kavramının, tam anlamıyla incelenmeye başlanması 1970'li yıllardadır ve sonrasında da iş hayatında kullanılmaya başlanmıştır (Özgen vd., 2002: 201). Bilim adamları özellikle 1970'li yıllardan itibaren kariyerin insan hayatı üzerindeki etkileri ve insan yaşamını nasıl geliştirip değiştirdiği ile ilgili önemli araştırmalar ve çalışmalar yapmışlardır.

1980'lerden sonra küreselleşme sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımları örgütlerde "kariyer" konusunu ön plana çıkarmıştır. Kariyer kavramı bu yeni yönetim yaklaşımları içinde özellikle insan psikolojisi ve örgüt içinde bireyin davranışları ile önemli bir hale gelmiştir (Soysal, 2006: 4). 1980'lerde ise daha ılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları yapılmış, farklı bir bakış açısıyla çalışmalar daha geniş bir iş gören grubuna yayılmıştır (Ergin, 2002: 30). Kariyer, başlangıçta kişinin bir veya iki örgüt veya bir meslek içinde istihdam edilmesini incelemekte idi. İş gören, sürekli bir işgücü kaynağı olarak ifade edilmekteyken zamanla kariyer "örgütün değil kişinin kontrolünde; kişinin muhtelif zamanlarda şekil verdiği iş ile ilgili etkinlikler" haline gelmiştir (Dessler, 2003: 274).

## **1.2.Kariyer Engelleri Kavramının Tanımı**

Engel kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2017) "*bir şeyin gerçekleşmesini önleyen sebep, mâni, mahsur, müşkül, pürüz, mania ve handikap*" şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Kariyer engelleri ise; kariyer veya mesleki engeller, kişinin kariyer ilerlemesini veya kariyer hedeflerini engelleyebilecek durum

veya tutumlardır (Swanson vd.; 1996: 220). Bir başka tanıma göre kariyer engelleri, bireyin kendinden kaynaklanan ya da çevresindeki faktörlerin sebep olduğu, kariyer gelişimine engel olan şartlar veya olaylardır (Swanson ve Wotkie, 1997: 443). Anafarta vd. (2008: 112)'e göre ise kariyer engelleri kişinin çalışma hayatında arzu ettiği yetki, yükselme, ücret ve prestij gibi hedeflere ulaşabilmesinin önünü kesen, kişiden kaynaklanmayan etmenler olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer engelleri zamanla kariyer sorunlarına yol açabilmektedir. Bireyler kariyer gelişimlerinde birçok sorunla karşılaşır. Bu sorunların büyük bir kısmı ise örgütten kaynaklanır veya örgüt kültüründen etkilenir (Özden, 2001: 194). Kariyer sorunlarının birçoğunun temelinde kariyer engelleri yatmaktadır. Örneğin; kariyerinde engeller yaşayan kişide zaman içinde kariyer platosu görülebilmektedir. Kariyer platosu çalışanın genellikle iş hayatında önemli bir ilerleme olmaksızın geçirdiği birkaç yıldan sonra var olan bir aşamadır. Çalışan bu aşamada üretkenliğini, kariyer planındaki hedeflerini ve dolayısıyla motivasyonunu kaybetmektedir (Taşçıoğlu, 2006: 46).

Kariyer engellerinin yol açtığı bir başka sorun da ay ışığı sorunudur. Kariyer engeliyle karşı karşıya kalan, terfi alamayan ve gelirini yetersiz gören kişide ay ışığı sorunu gözlenebilir. Ay ışığı kavramı, bir örgüt tarafından istihdam edilen bir bireyin haftada 12 saat ya da daha fazla saatlerde örgüt dışında çalışması olarak tanımlanır (Mathis ve Jackson, 2000: 292). Ay ışığı, bireyin gelirinin yetersiz olması, tecrübe kazanmak istemesi veya başka sebeplerle iki ya da daha fazla işte çalışması durumudur (Aldemir vd., 2004: 266). Bir kamu kurumunda görev yapan mimarın ücret karşılığı başkalarına da proje çizmesi, matematik öğretmenin dışarıda özel ders vermesi ay ışığına örnek verilebilir (Güney, 2014: 177). Ay ışığı kavramı ikinci bir kariyer anlamına gelmez (Şimşek ve Öge, 2009: 301).

Kişi yoğun bir şekilde kariyer engellerine maruz kalıyorsa belli bir süre sonra kişide stres ve tükenmişlik (burnout) sorunu başlayabilir. Stres birtakım deneyimler sonucunda bireylerde meydana çıkan psikolojik haldir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1991: 297). Çalışma hayatı da önemli stres kaynağıdır. Terfi ve transfer beklentisi, iş

güvenliği, yetersiz ücret, bireyin kapasitesinin üzerinde iş yükü, iletişim bozukluğu, monotonluk, çalışanlar arası çatışma, belirsizlik, kariyer platosu, gözden düşme, işten çıkarılma, engelleme gibi durumlar da kişide stres oluşturabilmektedir (Soysal, 2011: 19). Stresin en alt düzeydeki etkisi çalışanın performansında gözle görülür bir düşüşe neden olmasıdır. Daha ileri evrede çalışan duyarsızlaşır ve işle ilgili motivasyonu en aza iner. Son evrede çalışan tükenmişlik duygusu yaşar. Kişinin hiçbir şeye karşı arzusu kalmaz, aşırı gergindir ve işine bile gitmeyi istemez (Yorulmaz, 2007: 43). Bununla birlikte örgütte kişiye karşı tutum kariyer engelleri ile başlayabilir ve bu engeller sistematik olarak artarak mobbinge dönüşebilir. Mobbing, bir örgütte belirli kişi ya da kişilere sistemli duygusal saldırıda bulunma ve yıpratma amaçlı yapılan eylemlerdir. Bunlar; dedikodu, kinaye, iftira, küçük düşürme, duygusal şiddet, haksız yere suçlama, itibar sarsma gibi eylemler ve söylemler ile kişiyi ya da kişileri örgüt dışına çıkmaya zorlamaktır (Tetik, 2010: 81). İş yerinde psikolojik şiddet anlamında kullanılan “mobbing” örgüt çalışanlarının birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlar göstererek tacizde bulunmaları, birbirlerine kötü davranmalarıdır (Acar ve Dünder, 2008: 112).

Bazı örgütlerde ise tam tersi kariyer sorunları kariyer engellerine neden olabilmektedir. Örneğin; bazı kurumsallaşamayan örgütlerde örgüt sahibinin ya da örgütteki yöneticilerin akrabaları örgütte istihdam edilmektedir. Bu durum nepotizm olarak tanımlanmaktadır. Özler vd. (2007: 438) nepotizmi bir kişinin yetenek, beceri, eğitim düzeyi ve başarı gibi etkenleri dikkate alınmaksızın yalnızca akrabalık ilişkileri göz önüne alınarak işe alınması veya terfi ettirilmesi olarak tanımlar. Örgütte bulunan yönetim kadrolarına örgüt sahibinin veya örgütte bulunan yöneticilerin akrabaları yerleştirilirken örgütte çalışan ve akraba olmayan kişiler için bu durum bir kariyer engeli oluşturmaktadır.

Bir başka kariyer sorunu olan dalkavukluk davranışı da yine kariyer engellerine sebep olabilmektedir. Dalkavukluk davranışı, hedefteki kişi (yönetici, patron) ile aynı görüşte olmayı, onun için olumlu düşünceler ve sözcükler kullanmayı, onun olumlu özelliklerini her yerde dile geçirmeyi içerir (Bingöl, 2010: 351). Bazı çalışanlar dalkavukluk davranışını kariyer geliştirme fırsatı olarak görürken (Bingöl,

2006: 294) dalkavukluk davranışında bulunmayan çalışanlar için bu durum yükselmelerine mâni olabilmekte ve bir kariyer engeline sebep olabilmektedir.

Bütün bu kariyer sorunlarının yanı sıra kişinin kendine saygısının düşük olması, sosyo-ekonomik seviyesinin düşük olması, farklı din, mezhep, ırk ve kökenden olması gibi kişinin birtakım özellikleri de kariyer engellerine sebep olmaktadır (Amil, 2015: 10).

### 1.3.Kariyer Engelleri Çeşitleri

Çalışma hayatında kadın çalışanlar temelde kadın oldukları için başka bir ifadeyle cinsiyet faktörüne bağlı olarak engelle karşılaşılır. Bunun dışında kadının çalışırken karşılaştığı engeller kişinin kendinden, çalıştığı örgütten ve yaşadığı toplumdan kaynaklanmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 20). Çalışmanın bu bölümünde her üç grupta en çok rastlanan engellere yer verilmiştir.



Şekil 1.1 Kariyer Engelleri Çeşitleri

### **1.3.1. Bireyden Kaynaklanan Engeller**

Bireyden kaynaklanan kariyer engelleri içerisinde bireyin iş ve aile sorumluluklarının çatışması, bireydeki özgüven ve motivasyon düşüklüğü, belgelendirme ve deneyim eksikliği yer almaktadır.

#### **1.3.1.1. İş Aile Çatışması**

Genel anlamıyla çatışma bireyi birden fazla yöne hareket ettiren zıt güçlerin aynı anda hareket etmesi ile doğan durumdur (Güney, 2004: 45). Bireyler hayatın içinde çeşitli rollere sahiptir. Özellikle çalışan bireyler aynı anda bir örgütün üyesi, eş, anne-baba gibi birden fazla rol üstlenirler (Greenhaus vd., 2002: 511). İş ve aile ile ilgili roller bireyin yükümlülüğünde olan önemli rollerdir. Bu rollerin oluşturduğu sorumluluklar bireyin neredeyse tüm hayatını kontrol eder (Devecioğlu, 2007: 5).

İş-aile çatışması rol çatışmasının özel bir türüdür (Benli vd., 2016: 418). Rol çatışmasına iş ve aile rollerinin dahil edilmesi ile yaşanır. Rol çatışması durumunda birey eş zamanlı olarak iki veya daha fazla rolü yerine getirmeye çalışırken birtakım nedenlerden dolayı rollerden bir tanesini ihmal etmektedir (Greenhaus ve Berteli, 1985: 77). İş-aile çatışması iki boyutludur. Birinci boyutta (iş-aile) bireyin işiyle ilgili üstlendiği rol ailesi ile ilgili yükümlülükleri yerine getirmesine engel olur (Voydanoff, 2005: 491). Örneğin örgütteki çalışma saatlerindeki düzensizlik veya fazlalık, eve iş getirme ya da örgüt içindeki başka faktörler bunu tetikleyebilir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 157). İkinci boyutta (aile-iş) ise bireyin ailesinin iş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engeller. Aile içinde yaşanan sorunlar, evlenmek, boşanma süreci veya çocuk sahibi olmak çatışma sebebi olabilmektedir (Frone ve Cooper, 1992: 728).

#### **1.3.1.2. Özgüven Düşüklüğü**

Özgüven düşüklüğü kadın çalışanların, toplumun geleneksel olarak kadın çalışanların üstün olmadıkları düşüncelerini kanıksamaları sonucu oluşmaktadır. Kadınların niteliklerine güvenememesidir. Herhangi bir yöneticilik kadrosuna kadınların, erkek

başvuranlar kadar nitelikli olmalarına rağmen başvuru yapmamaları ve kendilerini yetersiz hissetmeleridir (Regules, 1997: 17).

Gupta (1983: 3) bireysel engelleri, kadınların çalışma ortamlarında ilerlemelerini kısıtlayan faktörlerden biri olarak tanımlar. Bununla birlikte Gupta (1983: 4) kadınların kendilerini zorlayıcı ve “yeni” görevler üstlenirken özgüven eksikliği yaşadıklarını ve erkeklerden daha yetersiz olduklarına daha göreve başlamadan inandıklarını belirtmiştir.

Regules (1997) yapmış olduğu çalışmada kadınların başkalarının beklentilerini karşılamada, karar vermede ve sorunları çözme konusunda yetersiz olduklarını düşündüklerini ve bu düşüncenin kaygı düzeylerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısı ile Regules (1997)’e göre özgüven düşüklüğü kadının çalışma ortamını ve liderlik başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

### **1.3.1.3. Eğitim ve Deneyim Eksikliği**

Kadınlar eğitim konusunda özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde erkeklerden daha dezavantajlı konumdadır. Kadınlar çoğu zaman eğitimlerini aileleri için feda etmektedirler. Kadınlar özellikle anne olduktan sonra doğaları gereği annelik içgüdüsü ve çocuğunu ihmal etme düşüncesi ile kariyerleri için gerekli olan eğitimleri almaktan vazgeçmektedirler (Shakeshaft, 1989: 111).

Yöneticilik pozisyonlarındaki işlere hazırlık yapmak hem kadın hem de erkek çalışanlar için önemlidir. Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları en büyük engellerden biri de çalıştıkları alanla ilgili uygulama ve deneyim eksikliğidir. Sorun şu ki; kadınlar sahada çalışırken sırf kadın oldukları için engellenmektedirler. Örgüt içinde kabul edilebilir bir aday olarak görülmedikleri için yönetim tecrübesine sahip olamamaktadırlar (Edson, 1988: 52).

### **1.3.2. Örgütten Kaynaklanan Engeller**

Çalışanların özellikle kadın çalışanların çalışma hayatında yönetim kademelerine yükselmelerinde bireysel engellerin yanı sıra örgütsel engellerde bulunmaktadır. Çalışan bireysel engellere müdahale etme imkânı bulurken örgütsel engellere müdahale etme şansı çok düşüktür (Çetin, 2011: 73). Örgütten kaynaklanan kariyer engelleri aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir.

#### **1.3.2.1. Cam Tavan Sendromu**

Cam tavan kavramının temeli pire deneyinden gelmektedir. Bilim insanları pireleri 30cm yüksekliğinde üstünde cam bir kapak olan zemini metal bir fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtıldıktan sonra zıplayarak fanustan çıkmaya çalışan pireler cam kapağa çarpıp fanusa geri düşerler. Tekrar denerler ve tekrar çarparlar. Bu durum defalarca aynen tekrarlanır ve pireler 30cm'den fazla zıplayamaz hale gelirler. Daha sonra deneyde cam kapak kaldırılır ve zemin tekrar ısıtılır. Cam kapak olmadığı halde pirelerin 30cm'den fazla zıplayamadıkları görülür. Artık pireler 30cm'den fazla zıplayamayayı kanıksamışlardır. Bu deney pirelerin nasıl başaramayacaklarını öğrendiklerini göstermektedir. Pire deneyi cam tavan sendromuna en önemli örnektir (Öztürk ve Bilkay, 2016: 91-92).

Cam tavan kavramı olarak (Wirth, 2001) ilk kez literatürde 1970'lerde "kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyen örgütsel ve davranışsal önyargılardan kaynaklanan görünmeyen yapay engeller" olarak tanımlanmıştır (akt. Öğüt, 2006: 58). Locwood (2004) cam tavan sendromunu; kamu, işletme, eğitim ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde üst yönetim kadrolarına ulaşmak için çaba gösteren kadınların karşı karşıya kaldığı engeller, olarak tanımlar (akta. Bingöl vd., 2011: 117). Bir başka tanıma göre cam tavan kadınlar ve üst yönetim pozisyonları arasında yer alan ve kadınların liyakatlarına, başarılarına bakılmadan ilerlemelerine engel teşkil eden, açıkça görülmeyen, aşılamayan engellerdir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 4). Cam tavan önceleri kadınların iş yaşamında engellenmesi anlamında kullanılırken günümüzde içeriği genişlemiş; yaşlılar, engelliler ve cinsel azınlıklar için de kullanılır olmuştur (Gökkaya, 2014: 374).



### **1.3.2.2.Kraliçe Arı Sendromu**

İş hayatında kullanılan bu kavram bal arısı kovani ve kovanda bulunan kraliçe arının durumu incelenerek geliştirilmiştir. Kovanda bulunan kraliçe arı kovanın lideri olarak yetişmiş, çiftleşmiş bir dişi arıdır. Genellikle kolonide bir tane kraliçe arı bulunur ve kolonideki hemen hemen bütün arıların annesidir ([www.nigaratay.blogspot.com.tr](http://www.nigaratay.blogspot.com.tr)). Kraliçe arının tüm ihtiyaçları kolonideki diğer işçi arılar tarafından karşılanır. Varlığı diğer arılar için oldukça önemlidir. Kraliçe arı da bu durumun farkındadır. Ve bu statüyü korumak için diğer kraliçe adaylarını yok etmeye çalışır (Öztürk ve Cevher, 2015: 164).

Kraliçe arı sendromu kavramı erkek dünyası olarak adlandırılan iş dünyasında kadın yöneticilerin kadın çalışanlara uyguladığı mobbing için kullanılır (Örücü vd., 2007: 118). Benton (1980)'e göre üst yönetim pozisyonunda çalışan kadının kraliçe durumunu korumak amacıyla diğer kadın çalışanları yönetici pozisyonundan uzak tutmak için çaba göstermesidir (akt. Akman ve Akman, 2016: 750). Kadın yöneticilerin çalışma hayatında zaman içinde erkek yönetici özellikleri göstererek diğer kadın çalışanlara erkeklerin uyguladıkları davranışları gösterip psikolojik taciz ortamı oluşturmasıdır (Zel, 2002: 40).

Kraliçe arı sendromu örgütte cinsiyet ayrımcılığının sonucudur. Bu sendrom öncelikle kadınların diğer kadın çalışanlara karşı oluşan doğal bir rekabetin sonucudur. Ancak, erkeklerin egemen olduğu örgütlerde kadınlara karşı oluşan olumsuz yargılarla tetiklenmektedir (Akman ve Akman, 2016: 750).

### **1.3.2.3.Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü kadınların kariyerlerinde karşı karşıya kaldıkları önemli kariyer engellerinden bir tanesidir. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarını bir arada tutan örgütün ortak değerleridir. Örgüt kültürü davranışlar, tutumlar ve örgütün hafızasında birleşmiş normların, değerlerin ve bilgilerin toplamıdır. Çalışanlar ve gruplar arasındaki ilişkileri, örgütün çevresiyle olan ilişkilerini, örgütün aktivitelerini diğer bir ifadeyle örgütün yaşamını düzenlemekte ve geleceğini belirlemektedir (Köse vd.,

2001: 228). Örgütlerde üst düzey yöneticiler örgütteki her türlü faaliyete ve eğilime müdahale ettiklerinden örgüt kültürünün meydana gelmesinde önemli etkiye sahiptirler. Örgütlerin üst yönetimi çoğunlukla erkeklerden olduğundan örgütlerde erkek egemen bir kültürün oluşmasına sebep olmaktadır. Örgütler erkek egemen bir yapıya sahip olduklarında oluşturdukları kültür kadın çalışanların kariyer gelişimi üzerinde önemli bir engel teşkil etmektedir (Alkan, 2014: 34).

Kadınlar birçok örgütte daha işe alınırken engellerle karşılaşmaktadır. Evli veya hamile kadınlar ya işe alınmamakta ya da erkeklere oranla daha düşük şartlarda işe yerleştirilmektedirler. Ayrıca örgütte uygulanan ücret performans değerlendirme ve ücret politikaları kadınlar aleyhine uygulanmaktadır. Kadınları kariyer ilerlemelerine yardımcı olabilecek deneyim fırsatlarından, görevlendirmelerden uzaklaştırarak kadınların kariyerleri önünde engeller oluşturmaktadırlar (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 7).

#### **1.3.2.4.Mentor Eksikliği**

Mentorluk kariyer gelişimini yönlendirmek için etkili bir yaklaşımdır. Çalışma hayatında kadın çalışanlar açısından onlara örnek olacak, kariyer yollarında yön gösterecek mentorluk hizmetlerinin olmaması kadınlar diğer iş görenler arasında dengelyi oluşturmakta zorlanmalarına neden olmaktadır. Kadınlar kariyer geliştirmeye nereden başlayacaklarını bilememektedirler. Mentorluk hizmetinin olması ile kadın çalışanların hem iletişimleri güçlenecek hem de iş hayatında cesaretlerini arttıracaktır (Gong vd., 2014: 487).

Kadın çalışanlar örgütlerde bulunan kalıplaşmış yargılar (stereotipler) yüzünden erkek mentor bulmakta zorlanmaktadır. Bununla birlikte hemcinslerinin yeterince üst kademelere yükselememesi, yükselenlerin de “kraliçe arı sendromu” özellikleri göstermesi sonucu kadın mentor eksikliği yaşanmaktadır (Halliday: 2015: 8). Sonuç olarak özellikle kadın çalışanların yönetim pozisyonlarında yeterince yer almamaları mentorluk ilişkisinin kurulmasını zorlaştırmakta ve bu da kadınların kariyer yönetimlerini negatif yönde etkilemektedir.

### **1.3.2.5.Cinsel Taciz**

Genel anlamıyla cinsel taciz: “bir bireyin onurunu kırmak amacıyla; düşmanca, korkutucu, saldırgan ve küçük düşürücü bir ortam yaratarak, cinsiyetle ilgili istenmeyen bir davranış” olarak tanımlanmaktadır. Cinsel taciz dolaylı olarak veya aleni bir biçimde yapılabilmektedir. Sözel ya da fiziksel olabilir. Dokunma, açık-saçık fıkralar anlatma, cinsel içerikli sohbetlerde bulunma, espriler yapma, göz süzme, cinsel içerikli resim gösterme, film izlettirme gibi tavırlar cinsel tacize örnek olarak verilebilir (Gilbert vd., 1998: 50-52). İş yerlerinde genelde taciz edenler erkekler cinsel tacize uğrayanlar ise kadınlardır. Kadının etnik kökeni, mesleği, yaşı, ekonomik ve sosyal seviyesi, fiziksel görüntüsü taciz mağduru olması konusunda belirleyici değildir. Fakat bireyin içinde bulunduğu bazı durumlar cinsel tacizi kolaylaştırmaktadır. Kadının boşanmış, dul ya da yalnız yaşıyor olması, kadının iş yaşamında deneyimsiz olması, düşük eğitilmiş ve geçici işlerde çalışıyor olması ve erkeklerin sayıca fazla olduğu işyerlerinde çalışması cinsel tacize daha çok hedef olmalarına sebep olmaktadır (Gerni, 2001: 22).

### **1.3.2.6.İletişim Ağlarına Katılamama (Social Networks/ Old Boys Network)**

Sosyal ağ kaynaklarla aynı amaca sahip, resmi ve gayri resmi olarak iletişime giren, meşgul olanlar için yararlı olabilecek değerli bilgi alış-verişinde bulunan bir bağlantılıdır. Ağdaki bu bağlantılar güçlü ve zayıf olabilir (Kogut, 2000: 407). Sosyal ağlar genellikle, bireyler arasındaki bağlantıların bir kümesi olarak tanımlanabilir. Bunların her biri daha geniş ağ için değişen derecelerde önem taşır. Her birey bir dizi başka bir kişiye bağlanır ve bir takım içerisindeki bir dizi kişi, diğer gruptaki insan ağlarına bağlanabilir ve bu sistem bu şekilde sürüp gider. Bu anlamda bir ağın genişliği değişebilir (www.horizons.gc.ca )

Uzzi ve Spiro’ya (2005) göre ağın gücü bir aktörün diğer aktörlerle ve onlarla da bağlantılı olan bağlantıların sayısına bağlıdır. Ağın temel amacı, birkaç aktör arasında kendileri için yararlı olabilecek ortak bir değer yaratmaktır. Burada bilgi paylaşılır ve iş birliği yapılır. Bir diğer amaç ise katılımcı aktörlerin piyasaya erişimini sağlamak ve hızlandırmaktır (Uzzi ve Spiro, 2005: 449).

Örgütlerde bulunan iletişim ağlarında çalışanlar üst yönetimin hangi fikirlere önem verdiğini, ne istediğini, hangi kadroların boş olduğunu ve o kadrolar için kimin hangi özelliklerinden dolayı düşünüldüğünü kolaylıkla öğrenebilirler. Fakat üst yönetim kadrolarında erkek egemen bir yapı yer aldığından kadın çalışanlar bu ağların dışında kalmaktadır. Kadınlar sosyal ağlara katılamamayı bir kariyer geliştirme engeli olarak tanımlamışlardır (Güzel, 2009: 78). Bazı kadın çalışanlar bu engeli aşabilmek adına kendileri gibi çalışmakta olan kadınlarla mesleki ve kişisel bir ağ oluşturma yoluna gitmeyi tercih etmişler. Ancak üst yönetim pozisyonlarında genellikle erkekler çalıştığından kadınların oluşturduğu bu ağın etkili olmayacağı düşünülmektedir (Palmer ve Hymann, 1993: 65).

### **1.3.3. Toplumdan Kaynaklanan Engeller**

Çalışanların yaşadıkları toplumda kendilerine uygun mesleklerin hangileri olduğunu tespit eden cinsiyet ayrımcılığı ve kendilerine yönelik toplumsal kalıp ve yargılar (stereotipler) onların görevlerinde yükselmelerinde etkili olmaktadır.

#### **1.3.3.1.Cinsiyet Ayrımcılığı**

Cinsiyet, kişinin kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özelliklerdir. Toplumsal cinsiyet ise kadın ve erkeğin sosyal olarak belirlenmiş rol ve sorumluluklarını belirtir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 2). Cinsiyet ayrımcılığı, bir bireye veya gruba cinsiyetinden dolayı daha olumlu veya daha olumsuz davranılmasıdır. Pozitif ve negatif ayrımcılık olmak üzere ikiye ayrılır. Pozitif ayrımcılıkta bir kişinin veya grubun lehine davranışlar, negatif ayrımcılıkta bir kişinin veya grubun aleyhine yapılan davranışlar söz konusudur (Yüksel, 2003: 154).

“Kadınlara karşı ayrımcılık” kavramı, Birleşmiş Milletler ’in tanımına göre: medeni durumları ne olursa olsun ekonomik, siyasal, kültürel, kişisel veya diğer alanlarda kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, kadınlara tanınmasını ve kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme ve hükümsüz kılma amacını taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı her türlü ayırım, dışlanma ve kısıtlamadır ([www.un.org/issues/m-women.asp](http://www.un.org/issues/m-women.asp)).

Kadının çalışma tarihi içerisinde geçirmiş olduğu süreç incelendiğinde, kapitalist anlayışın ortaya çıkması ile birlikte toplumda kapitalist üretim ilişkilerinin içeriğinde kadın erkek ayrımı doğmuştur. Cinsler arasında iş bölümünün ayrıştığı bu sistemde, kadının savaş, vb. durumlar haricinde toplumsal üretim dışında tutulduğu görülmektedir. Kadını ucuz ve vasıfsız iş gücü olarak değerlendiren istihdam politikaları kadının aleyhinde şekillenmektedir (Nergiz ve Yemen, 2011: 196).

### **1.3.3.2. Toplumsal Kalıp ve Yargılar**

Kadınlar ve erkekler gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta çeşitli aktiviteleri birlikte yürütmektedir. Nüfus olarak kadınlar hem dünya hem de Türkiye nüfusunun yarısını oluşturdukları halde iş hayatında aynı oranda temsil olanağı bulamamışlardır (rc vd., 2007: 118). Bunun temel sebeplerinden biri toplumda yaşanan cinsiyete dayalı önyargılardır. Toplumda oluşan cinsiyet yapısı sosyal bir kavramdır (Dohrman, 1982: 942). Erkek veya kadın olarak iş hayatında yapılacak işlere roller yüklemek ve bu rollere göre işleri düzenlemeye “stereotip” denilmektedir (Güleç, 2015: 50).

Chase ve Bell (1994) pek çok mesleğin toplum tarafından cinsiyetle bağdaştırılmış olduğu görüşündedirler. Öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları ve hemşireler ezici bir çoğunlukla kadındır. Tıp, hukuk, mühendislik, eğitim yönetimi ve kamu yönetimi erkek meslekleri olmuştur (Chase ve Bell, 1994: 37). Bununla birlikte kadınların st düzey yönetici kadrolarında yapılan işleri yapamayacaklarına dair görüşler bulunmaktadır (rc vd., 2007: 119). Bunun nedeni kadın ve erkeğe atfedilen stereotiplerin farklı olmasındandır. Örneğin toplumda erkekler yetenekli, hırslı, bağımsız ve alışkan olarak görülürken kadınlar duygusal, ana, baştan çıkarıcı ve bağımlı olarak görülmektedir (Güleç, 2015: 50).

Kadınların geleneksel rollerinin tartışılmadığı bir ortam oluşturmak kadınların özgüvenlerini ve ideallerini olumlu yönde etkileyecektir. Kadınlar cinsiyetçi kalıp ve yargılarla hareket ettiklerinde çevrelerindeki erkeklerin yönetim kademelerinde

yaygın olduğunu görmekte ve kendilerinin erkekler kadar başarılı olamayacakları algısını geliştirebilmektedirler (İnandı ve Tunç, 2012: 205).

#### **1.4.Kariyer Engellerinin Sonuçları**

Çalışmanın bu bölümünde çeşitli nedenlerden kaynaklanan kariyer engellerinin yarattığı sonuçlar bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

##### **1.4.1. Kariyer Engellerinin Bireysel Sonuçları**

Kariyer engellerinin sonucu çalışma hayatına uyum sağlayamayan birey sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getiremeyecek ve belki de en son çare olarak örgütü terk edecektir.

###### **1.4.1.1.Düşük İş Tatmini Düzeyi**

İş tatmini, çalışma ortamında oluşan durumlara karşı çalışanların göstermiş oldukları olumsuz veya olumlu tepkiler ve duygular olarak tanımlanmıştır (Özgüven, 2003: 127). Bir diğer tanıma göre iş tatmini, çalışanların örgüt ve iş ile ilgili beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması durumunda hissettikleri olumlu duygular olarak ele alınmıştır.

İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden birisi çalışana yükselme, terfi etme imkanlarının sunulmasıdır. Özellikle çalışanlarda yükselme imkanlarının engellenmesi düşük iş tatminine neden olmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında (İnandı ve Tunç, 2012; İnandı vd., 2013; Doğru, 2010) kariyer engellerinin iş tatminini olumsuz etkilediği başka bir ifade ile çalışanlarda kariyer engelleri algısı arttıkça iş tatmini düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

###### **1.4.1.2.Motivasyonun Azalması**

Motivasyon, çalışanları çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli bir çalışma sergiledikleri takdirde bireysel ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanacağına inanma

sürecidir (Ölçer, 2005: 2). Terfi etme ümidi olmayan veya kariyer yolunda geleceğini göremeyen çalışanlarda bu durum stres nedeni olarak belirtilmektedir. Çalıştığı örgütte kariyer hedeflerine ulaşamayacağını anlayan kişi kendisine sorumluluk ve yetki verilmediğini hissettiğinde çalışma azmi azalacaktır. Kanten vd. (2014) çalışmalarında kariyer engellerinin kariyer motivasyonu ve mutluluk üzerindeki etkisini ele almışlardır. Yapılan analizler sonucunda iş-aile çatışması, kariyer planlama eksikliği ve toplumsal yapıdan kaynaklanan kariyer engellerinin kariyer motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği ve bu engellerin mutluluk üzerinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### **1.4.1.3.İşten Ayrılma Niyetinin Artması**

İşten ayrılma niyeti, iş görenin örgütte kalma kararının yansımasıdır ve “iş görenin çalıştığı örgütteki işini bırakması ile ilgili niyeti” olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma “gönüllü” ve “gönülsüz” ayrılma olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Gönüllü ayrılma çalışanın kendi hür iradesi ile örgütten ayrılmasıdır. Gönülsüz ayrılma ise çalışanın işten çıkarılması ya da atılmasıdır (Yıldız, 2013: 318). Kariyer engellerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, (Peng, 2006) yaptığı araştırmada kadın çalışanların kariyer engellerinin iş tatmin düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkilerini incelemiştir. Araştırmaya katılan kadın çalışanların kariyer engeli olarak en yüksek cinsiyet ayrımcılığını ve cam tavanı algıladıklarını tespit etmiştir. Kadın çalışanlarda bu engellerin iş tatmin düzeylerini negatif etkilediği, işten ayrılma niyetini ise pozitif etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Rosin ve Korabik (1991) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgular, kadın yöneticiler için erkek egemen çevrelerde çalışmanın iş doyumunun düşük olmasına ve örgütten ayrılma eğiliminin yüksek olmasına neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Stroh vd. (1996) araştırmalarında kadın çalışanların kariyer gelişimleri için sınırlı fırsatları olduğunu algıladıklarında örgütten ayrılma ihtimallerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

## **1.4.2. Kariyer Engellerinin Örgütsel Sonuçları**

Kariyer engelleri örgüt açısından daha çok maddi kayıplar getirecek sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar işgücü devir hızının artması ve maliyetlerin artması olarak belirlenmiştir.

### **1.4.2.1. İş Gücü Devir Oranının Artması**

İş gücünün bütün sektörlerde önemli bir yeri vardır. Ancak turizm sektöründe örgütlerin başarısı büyük ölçüde iş gücünün başarısına dayandığı için iş gücünün önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2010: 220). İş gücü devri “belirli bir dönemde bir örgütün çalışanları kadrosunda, iş görenlerin giriş ve çıkış hareketi” olarak tanımlanmaktadır (Kılıç, 2004: 66). Turizm sektörü çok sayıda kişiye istihdam imkânı sağlamasına rağmen sektörde yaşanan en önemli problem çalışanların işten ayrılma oranlarının yüksek olmasıdır (Kaya, 2010: 220). Emek-yoğun bir özellik gösteren turizm sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde hizmet üretimi müşterilerin bulunduğu ortamlarda sunulmaktadır. Çalışan ve müşteri ilişkileri turizm sektöründe yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Müşteri memnuniyetinde çalışanın moral düzeyi oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33).

İş gücü devir hızının yüksek olması örgütün yetişmiş ve donanımlı çalışanını dolayısıyla entelektüel sermayesini kaybetmesi demektir (İşçi, 2010: 68). Bununla birlikte örgütte çalışmaya devam eden çalışanların iş arkadaşlarını kaybetmelerinden kaynaklı yaşayacakları moral bozukluğu ve yeni gelen çalışanla kurulacak ilişkinin belirsizliği gibi olumsuzlukları da beraberinde getirecektir (Polat ve Meydan, 2010: 153).

### **1.4.2.2. Maliyetlerin Artması**

Kariyer engelleri yaşayan bireyin işten ayrılması sonucu örgüt sadece alanında uzman, iyi eğitilmiş bir çalışanı kaybetmekle kalmaz onun yetiştirilmesi için harcanan zaman ve maliyette boşa gitmiş olur (Poyraz ve Kama, 2008: 149). Örgütün beşerî sermayesine yaptığı yatırımın boşa çıkmasıdır. Bu durumda en fazla zarar



yönetim kademelerinde çalışanların işten ayrılmaları sonucu ortaya çıkmaktadır (Şener ve Doğan, 2007: 19). Bunun yanı sıra işten ayrılan çalışanın yerine gelen yeni personelin işe ve örgüte alışma sürecinde yaşayacağı sıkıntılar müşterilere de yansıtacaktır. Bu durumda müşteri memnuniyet düzeyi düşecek ve dolayısıyla gelecekte elde edilecek karlılık ve gelir azalacağından örgütün verimliliği olumsuz yönde etkilenecektir (İşçi, 2010: 68).

### **1.5.Kariyer Engelleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın bağımsız değişkeni olan kariyer engelleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Öncelikle kariyer engelleri ile ilgili geliştirilen ölçeklerin bulunduğu çalışmalar, daha sonra turizm işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ile ilgili çalışmalar ve kariyer engellerinin diğer değişkenlerle ilişkilerine yer verilmiştir.

Kariyer engelleri kavramının ölçülebilir bir kavram olduğu birçok araştırma tarafından kabul görmektedir. Kariyer engelleri ölçeği çalışanların iş hayatında, ailelerinde, çalıştıkları örgütlerinde ya da toplumda karşılaştıkları engellerin tespit edilmesi için kullanılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen ölçeklerin bulunduğu çalışmalar şunlardır;

McWhirter (1997) Kariyer Engelleri Algısı Ölçeği lise öğrencilerinin gelecekteki olası eğitim ve kariyer hayatlarında karşılaşılabilecekleri engelleri ölçmek için 1992 yılında 22 ifade olarak 4 boyut olarak geliştirilmiştir. 1998 yılında revize edilmiş 1 boyut ve 2 ifade daha eklenmiştir. Ölçekte bulunan boyutlar: cinsiyet ayrımcılığı (4 ifade), etnik ayrımcılık (4 ifade), lise eğitimi öncesinde beklenen engeller (9 ifade), lise eğitimi sırasında karşılaşılan engeller (5 ifade) ve genel olarak algılanan engellerden (2 ifade) oluşmaktadır.

Luzzo (1995) kariyer engelleri algısını ölçmek için katılımcılara iki tane açık uçlu soru sormuştur. Bu sorular; 1. soru: Bugün bulunduğunuz yere varmak için kariyer gelişimi açısından üstesinden geldiğiniz engeller nelerdir? 2. soru: Gelecekte kariyer

hedeflerinizi gerçekleştirmek için üstesinden gelmek zorunda olacağınız engeller nelerdir? Çalışmada araştırmacının önyargısızlık ihtimalini azaltmak için araştırmanın amacından habersiz iki araştırma sorumlusu kariyer engelleri sorularına verilen cevapları düzenlemiştir. Yapılan düzenleme kariyer engellerinin kodlanması ve katılımcıların yanıtlarında yer alan engellerin tümünü belirlemenin yanı sıra her bir katılımcının belirttiği gerçek engel sayısını (geçmiş ve gelecek dahil) hesaplamayı kapsamaktadır. Araştırmanın sonucunda elde edilen kariyer engelleri türleri aile kaynaklı engeller, iş-yetenek engelleri, etnik kökenli engeller, cinsiyet kaynaklı engeller, finansal engeller ve yaş kaynaklı engellerdir. Araştırmacı 1993, 1995 ve 1996'da yapmış olduğu çalışmalarında aynı metodu kullanmıştır.

Gabaldon (2003) tarafından geliştirilen Kariyer Engelleri Algısı Ölçeği 13 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçekte kişiden kaynaklanan kariyer engellerini içeren 4 ifade, örgütten kaynaklanan kariyer engellerini içeren 4 ifade ve işten kaynaklanan kariyer engellerini içeren 5 ifade bulunmaktadır.

Lent vd. (2000) 1994 yılında geliştirdikleri kariyer engelleri algısı ölçeğini 2000 yılında üzerinde çalışarak tekrar geliştirmişlerdir. 1994 yılında geliştirilen ölçek kariyer gelişim sürecinin başında ortaya çıkan uzak arka plan engel faktörleri ve önemli karar verme noktalarında etkili olan yakın engel faktörleri olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Lent vd. 2000 yılında revize ettikleri ölçekte kariyer engelleri algısını; öz yeterlilik, sonuç beklentileri-çıkarlar, mesleki kaygılar, sosyal destekler ve sosyal engeller olmak üzere 5 boyut altına toplamışlardır. Lent vd. (2000)'nin geliştirdiği kariyer engelleri algısı ölçeği bireyin kendinden kaynaklanan engelleri ve sosyal engelleri ölçmektedir.

Luzzo ve McWhirter (2001) McWhirter'in 1997 yılında geliştirmiş olduğu ölçeğin üzerinde çalışarak Algılanan Kariyer Engelleri Ölçeğini (Perceptions of Barriers to Success-POB) geliştirmişlerdir. Ölçek iki boyuttan meydana gelmektedir. Birinci boyut olan kariyerle ilgili engeller 11 ifade ile ikinci boyut olan eğitim engelleri 21 ifade ile ölçülmektedir.

Şanson vd. (1996) Kariyer Engelleri Ölçeği (Career Barriers Inventory-CBI) ilk olarak 1991 yılında Swanson ve Tokar tarafından 19 boyut ve 112 ifade olarak geliştirilen ölçek 1996 yılında Swanson, Tokar ve Daniels tarafından tekrar düzenlenmiş ve 13 boyut ve 70 ifade olarak geliştirilmiştir (Career Barriers Inventory- Revised- The CBI-R). Ölçekte bulunan kariyer engelleri boyutları: cinsiyet ayrımcılığı (7 ifade), güven eksikliği (4 ifade), çoklu rol çatışması (8 ifade), kariyer-çocuk taleplerinde çatışma (7 ifade), ırkçılık (6 ifade), yetersiz hazırlık (5 ifade), diğer insanlar tarafından onaylanmama (3 ifade), karar alma zorlukları (8 ifade), kariyer tatminsizliği (5 ifade), geleneksel olmayan kariyerleri seçmekten vazgeçme (5 ifade), engellilik/sağlık sorunları (3 ifade), iş-sektör kısıtları (4 ifade), ağ oluşturma/toplumsallaştırmayla ilgili zorluklarından (5 ifade) oluşmaktadır. Bu ölçekte bireyin kendisi ile ilgili, çalıştığı örgütle ilgili, ailesi ile ilgili, bireyin ait olduğu toplumsal ve sosyal yapı ile ilgili ve iş-sektör ile ilgili algıladığı kariyer engelleri ölçülmektedir.

Lee vd. (2008) Kore Kariyer Engelleri Ölçeği (Korean Career Barriers Inventory-KCBI) 45 ifade ve 9 boyuttan oluşmaktadır. Kore kariyer engelleri ölçeğinin boyutları: kişiler arası ilişkiler, kariyer tatminsizliği, mali sorunlar, önemli kişilerin oluşturduğu baskılar, mesleki bilgi eksikliği, yaşa bağlı sorunlar, fiziksel sağlık, ilgi eksikliği ve gelecek kaygısından oluşmaktadır.

Li ve Leung (2001) geliştirdikleri kariyer engelleri ölçeğinde; cinsiyete bağlı streotipler (3 ifade), cinsiyet ayrımcılığı (5 ifade), resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma (4 ifade), iş-aile çatışması (3 ifade), aile desteği (2 ifade), mentor desteği (4 ifade), cam tavan varlığı (2 ifade) boyutlarından oluşmaktadır.

Brownell (1993)'in geliştirdiği cinsiyet kaynaklı kariyer engelleri algıları ölçeği 4 boyut ve 11 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte bulunan boyutlar sırasıyla; resmi olmayan iletişim ağlarından faydalanamama, cinsiyet kaynaklı engeller (cinsel taciz, eşitsizlik, ücret eşitsizliği), mentor eksikliği (kadın mentor eksikliği, kadın rol model eksikliği), ve işle ilgili bilgi eksikliğinden meydana gelmektedir.

Turizm sektöründe kariyer engelleri ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların büyük bir kısmı cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan kariyer engelleri ile ilgilidir. Bunlardan bazıları;

Tükeltürk ve Perçin (2008) tarafından yapılan teorik çalışmada ilgili literatürü inceleyerek turizm sektöründe çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engellerini geniş bir açıyla değerlendirmişlerdir. Bu çalışmaya göre kadınların algıladıkları cinsiyet ve iş ayrımcılığı, ailevi sorumluluklardaki dengesizlik, erkek çalışanlardan daha uzun saatler daha az maaşa çalışmaları, toplumsal önyargılar... vb. engeller birleşerek kadın çalışanlarda cam tavan etkisine yol açmaktadır. Tükeltürk ve Perçin (2008)'e göre cam tavan etkisi kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinde görünmez engellerdir. Çalışmada turizm sektöründe cam tavan engeliyle mücadele etmek için: cinsiyet ayrımcılığını giderecek yasal yapı, düzenleyici mekanizmalar, eşit iş kanunu uygulanması, kadınlara eşit fırsatlar tanınması, aile-iş dengesinin sağlanmasına yardımcı olunması gibi düzenlemeler tavsiye edilmektedir.

Brownell (1993) yapmış olduğu araştırmasını Cornell Üniversitesi Turizm Yönetimi'nden 1965-1990 yılları arasında mezun olmuş otel işletmelerinde orta ve üst düzey yönetici olarak çalışan 247 kadın yöneticilerin en çok algıladıkları kariyer engellerini ölçmek üzere yapmıştır. Araştırmada kadın yöneticilerin en çok resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamayı kariyer engeli olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır. Bu engeli kadın mentor eksikliği, kadın rol model eksikliği, iş-aile çatışması ve ücret-prim ödemelerinde eşitsizlik engel algıları takip etmektedir. En az algılanan kariyer engeli cinsel tacizdir. Bunu iş bilgisi konusunda eksiklik algısı izlemektedir.

Burrell vd. (1997) Fransa, İtalya, İspanya ve İngiltere'de kadınların ağırlama endüstrisinde istihdam oranlarını ve kadın istihdamını etkileyen faktörleri ülkeler bazında karşılaştırmak amacıyla uluslararası bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucunda dört ülkedeki ağırlama endüstrisinde kadın çalışanların erkeklere nazaran daha düşük statüye ve daha az ücretli pozisyonlarda yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Kadınların kariyer eşitliği ile ilgili başlıca engeller işverenlerin Avrupa direktiflerine

dayanan istihdam mevzuatı ile ilgili sınırlı farkındalığın kaynaklanan eşitlik mevzuatının etkisizliği ile işverenlerin cinsiyet ayrımcılığını içeren kalıplaşmış tutumlarıdır. Bunlara ek olarak bazı ülkelerde özellikle çocuk sahibi olduktan sonra yarı zamanlı çalışma hakkına izin vermeyen ve esnek olmayan sözleşmeler, kadınlar için eğitim-öğretim olanaklarının yetersiz olması da algılanan kariyer engellerindendir.

Li ve Leung (2001) Singapur'daki otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmanın amacı Singapur'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin genelprofillerini ortaya koymak ve orta düzey kadın yöneticilerin daha üst pozisyonlara yükselmelerine engel olan faktörleri tespit etmektir. Araştırmaya katılan kadın yöneticiler kariyerlerinde ilerleyebilmek için aile hayatından vazgeçtiklerini belirtmişlerdir. Bunun dışında kadın yöneticiler orta düzey yöneticilik pozisyonuna ulaşmada güçlü kimlik bilgileri ve becerilerinin önemli rol oynadığını ancak daha üst pozisyonlara ulaşmada yeterli olmadığını söylemişlerdir. Araştırmadaki önemli bir bulgu da kadınların kariyer gelişimlerini etkileyen engellerin ne kurumsal uygulamalar ne de politikalar nedeniyle değil kültürel ve toplumsal cinsiyete dayalı kalıplaşmış yargılar olarak görülmesidir.

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

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER GELİŞTİRME STRATEJİSİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Kariyer Geliştirme Kavramı

Günümüzde bireyin kariyerindeki başarısını sadece yaptığı iş karşılığında iyi ücret alma, prestij kazanma, iş güvencesinin sağlanması, statü ile belirlemek yeterli görülmemektedir. Bunların dışında birey, gelişen teknolojiye uyum sağlamak için kendini geliştirmek, işiyle ilgili yeni beceriler elde etmek ve eğitim almak isteği duymaktadır (Tunç ve Uygur, 2001: 93). İş dünyasında son 30 yıldır en çok dikkat çeken soru: “çalışanların kariyerlerinin ve yetişkinlerin hayatının zaman içinde nasıl gelişip değiştiği”dir. Araştırmalar kariyerin öngörülebilir bir biçimde geliştiği düşüncesine güçlü destek sağlamaktadır (DeSimone vd., 2002: 457).

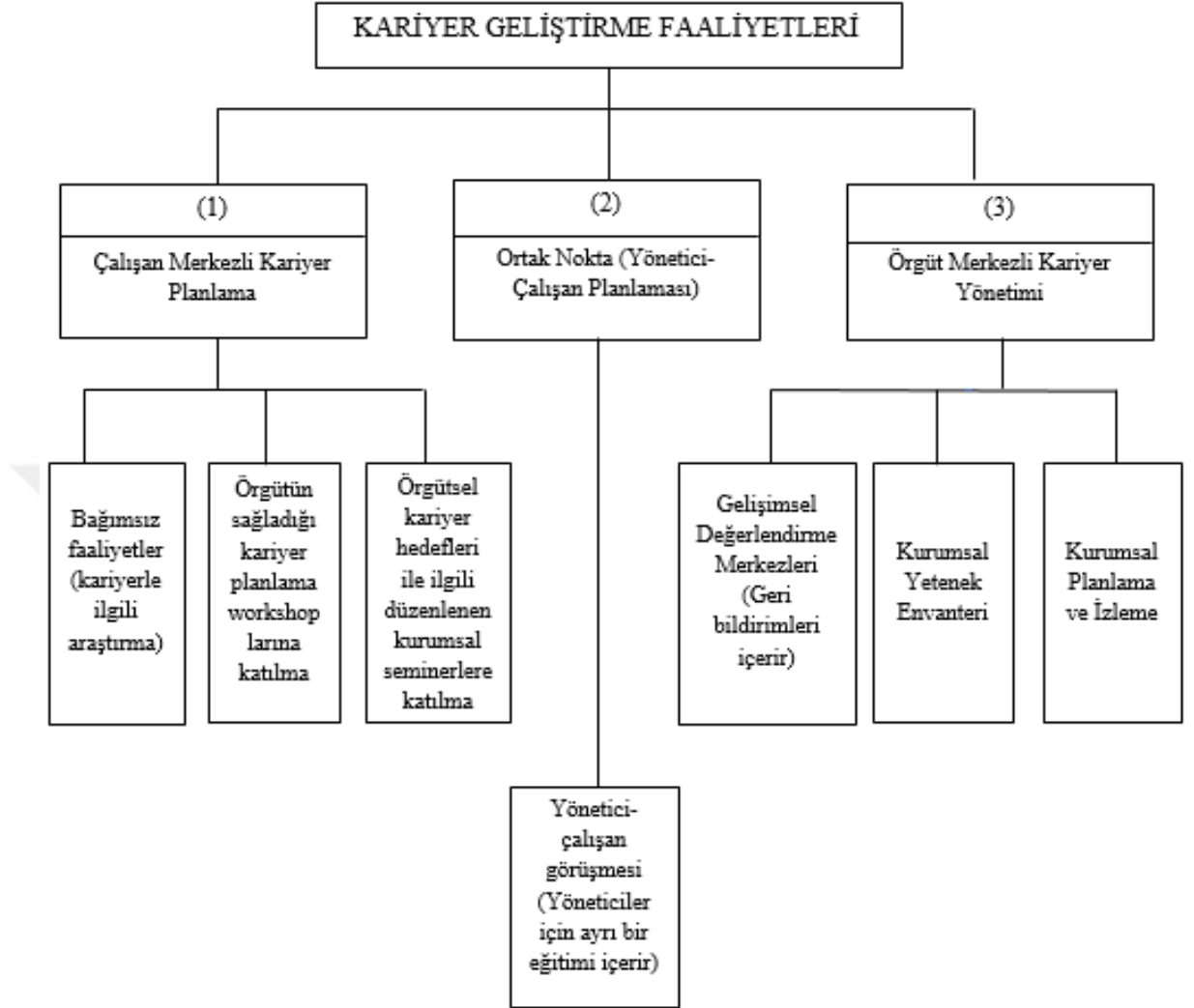
Kariyer geliştirme, kariyer planlarının uygulanması aşamasıdır. Kariyer geliştirme örgütle çalışan kişinin kariyeriyle ilgili planlarını gerçekleştirebilmek amacıyla uygulayacağı faaliyetlerdir. Bu faaliyetler organizasyondaki insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda yürütülebileceği gibi bireyin örgütten bağımsız olarak da gerçekleştirebileceği faaliyetleri de olabilir (Özgen vd., 2005: 202-218).

Kariyer geliştirme sürecinde örgütler, iş görenler ve yöneticiler önemli rol oynarlar (Özgen vd., 2005:). İş görenler, çalışma hayatında önceden belirledikleri hedeflere ulaşmak ve bu hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyacakları her şeyi gidermek için kariyer geliştirme planları yaparlar. İş yerleri de bu planları desteklerler. Bu sebeple kariyer geliştirme aşamasında iş görenler ve işletmeler birlikte hareket etmek zorundadır (Güney, 2014: 160).

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

- Kariyer geliştirme; iş görenin kişiliğini, yeteneklerini ve becerilerini geliştirebileceği teknik ve sosyal donanımlara sahip olabilmek için bireyin iş hayatında kendini geliştirebilme ve ilerleme gayretinin olması ve yine bireyin önceden belirlediği meslek seçimine, işletmenin bireye sağladığı bilinçli katkı ve faaliyetlerdir (Taşçı, 2013: 97).
- Kariyer geliştirme hem çalışanlar hem de örgütler için önemlilik arz eden karar ve seçimlerindeki yollardır (Harvey ve Bowin, 1996: 197).
- Kariyer geliştirme; çalışanın sağlıklı bir kariyer seçimi yapmasına ve çalışanın kendine saygı ve yeterlilik gibi ihtiyaçlarını karşılamaya katkı sağlayan uygulamalardır (Can, 1991: 28).
- Kariyer geliştirme; iş görenlerin yetenek, bilgi, kişilik ve becerilerini geliştirmeye yönelik teknik ve sosyal faaliyetleridir (Bird, 1994: 337).
- Kariyer geliştirme; bireyin işe yerleştirilmesi, eğitimi ve kariyer yolu ile kariyeriyle ilgili yapmış olduğu planlamanın gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır. İşletme açısından ise önceden belirlenen örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi amacıyla iş görenlerin işlerinin yatay ve dikey olarak değiştirilmesi, önceden planlanmış eğitim ve kariyer geliştirme programları ile çalışanın yeteneklerinin ve becerilerinin geliştirilmesidir (İshakoğlu, 1993: 91-92).
- Kariyer geliştirmeye örgüt açısından bakıldığında; örgütün, örgütteki insan kaynaklarını çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarını göz önüne alarak zenginleştirmeye ve geliştirmeye odaklandığı süregelen çabalarıdır (Byars ve Rue, 2006:200).

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



**Şekil.1.1 Kariyer Geliştirme Faaliyetleri**

**Kaynak:**DT Hall (1986) Career Development in Organizations s.4 (Jossey-Bass,San Fransisco)'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Şekil 2.1'de kariyer geliştirme faaliyetleri yer almaktadır. Kariyer geliştirme faaliyetleri bireyin sorumluluğunda olan kısmı (1) kariyer planlama olarak değerlendirilmiştir. Bu kısımda birey öncelikle kariyeriyle ilgili araştırma yapıp bilgi alması, örgütün bireyi bilgilendirmesi ve bireyin de bu bilgilendirme faaliyetlerinden yararlanması yer almaktadır. Ortak noktada (2) birey ve yöneticisi, bireyin kariyeriyle ilgili karşılıklı görüşmesi vardır. Örgüt merkezli kariyer yönetiminde (3) örgüt bireyin gelişimsel değerlendirmesinin yer aldığı bir envanter hazırlar ve bu envanteri kurumsal hedefler doğrultusunda gerektiği yerde ve zamanda kullanır (Beck, 1996: 8-9).



## **2.2. Kariyer Geliştirme Önemi ve Amaçları**

Günümüzde rekabetçi iş ortamı örgütleri yeniden yapılanmaya ve küçülmeye zorlamaktadır. Bunun sonucunda da örgütler daha az hiyerarşik kademelere sahip olmakta ve çalışanlar için geleneksel terfi fırsatlarından uzaklaşmaktadır. Aynı zamanda örgütler üretimi artırmak ve risk faktörünü azaltmak zorundadır. Bu şartlar altında çalışanlar gelişen teknolojiye ayak uydurmak ve yeteneklerini güncellemek zorundadırlar. Aksi takdirde günün şartlarına uymayan çalışanlar olarak sistem dışında kalacaklardır (Bernardin, 2003: 195). Bazı örgütler kariyer geliştirme çabalarını yalnızca yönetici pozisyonunda çalışanlarda yoğunlaştırmıştır. Ancak yönetici olmayan çalışanların da yükselme istekleri ve kariyer geliştirme çabaları vardır (Riceman, 1982: 21). Dolayısıyla her örgütün başarısı için bu yönde istek ve çabaların olması gerekmektedir. Bu sebeple kariyer geliştirme gerek birey gerekse örgüt açısından önemlidir.

### **2.2.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi**

Çalışanların gelişimi daha iyi iş yapmak için gereksinim duyulan fiziksel, zihinsel ve duygusal yeteneklerindeki genişleme ile ilgilidir. Uzun dönemli ve çok yönlü bir süreçtir (Aytaç, 2005: 195). Kariyer geliştirme her bireyin işteki kariyerini, iş dışındaki hayatını ve yaşam stilini de kapsar (DeCenzo ve Robbins, 1988: 266). Kariyer geliştirme sürecinde bireysel ihtiyaçlarla örgütün ihtiyacının karşılaştırılması gerekmektedir. Bu sistemde çalışanın başarılı olmasında tayin, nakil, terfileri de kapsayan bunun yanında her düzeyde verilecek eğitim-öğretim, sağlanacak çeşitli yardımlar, örgütsel etkinlikler ve mali destek gibi çeşitli faaliyetleri de içine almaktadır (Aytaç, 2005: 200).

Etkili bir kariyer geliştirme birey açısından günümüzde oldukça önemlidir. İş görenin işe başladığı andan itibaren hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan eğitim ve geliştirme programlarına dahil edilmesi birey açısından psikolojik olarak önemli bir tatmin kaynağı sağlayacaktır (Tunç ve Uygur, 2001: 96). Bireylere kariyer geliştirme fırsatının sağlanması bireylerin asabiyetlerini azalttığı, bağımsızlığı arttırdığı ve

ruhsal kazanç sağladığı belirtilmektedir (DeCenzo ve Robbins, 1988: 269). Yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin kişisel olarak kariyerlerinin geliştirilmesi için teşvik edilmesi bireylerin motivasyonlarını artırdığı ve dolayısıyla işteki performanslarını olumlu etkilediği görülmüştür (Pillay vd. 2015:46; Kırıcı, 2007: 128; Güllü, 2016: 279).

### **2.2.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi**

İnsan kaynakları departmanının en önemli sorumlulukları arasında örgütte bulunan mevcut insan kaynağından faydalanmak, çalışanları motive etmek, çalışanları korumak ve yönetmek gibi etkinliklerde bulunmaktadır (Sherman ve Bohlander, 1998: 238). İnsan kaynakları departmanının bir diğer özelliği de planlama sürecinin gerçekleştirilebilmesi için en önemli unsur olan ‘insan’ı ele alarak daha çok geleceğe yönelik planlara önem vermesidir. Planlama ile geleceğe yönelik stratejiler ve amaçlar belirleme, en az var olan problemlerin çözülmesi kadar önemlidir (Aytaç, 2005: 206).

Örgüt yönetiminin başlıca sorumluluklarından biri de çalışanların bütün potansiyellerinden yararlanacak şekilde onları geliştirmektir. Kariyer geliştirme politikalarını uygulayan örgütler hem üretim hem de yönetim anlamında daha başarılı olacağını söylemek mümkündür. Bununla birlikte kariyer geliştirme çabaları stratejik insan kaynakları planlamasını da içerir. Örgütün uzun dönemde ihtiyaç duyacağı kadro değişikliğinin gerçekleşmesine yardımcı olur. İş görenlerin örgütle bütünleşmesini, doğru insanın doğru işe yerleştirilmesini, kısaca örgütün değişen kadro talebini karşılama imkânını artırır (Duygulu, 1998: 32).

### **2.3. Kariyer Geliştirme Stratejileri**

Gould ve Penley (1984: 244) kariyer geliştirme stratejilerini “bireyin çalışma hayatında var olan önemli kariyer hedeflerine ulaşmada karşılaştıkları belirsizlikleri, tereddütleri azaltmak amacıyla sergiledikleri davranışlar” olarak tanımlar. Kariyer durağanlığı (platosu), organizasyonlarda pozisyonların azalması ve terfi imkanlarının azaltılması gibi faktörler örgütlerin yeniden yapılanmasını gerektirmiştir. Bunun yanı

sıra şirketlerin birleşmesi, devredilmesi ve küçülmeye gitmesi gibi etkenler yöneticilerin çalışanlarına yeni fırsatlar sunması konusunda engeller oluşturmaktadır. Bu faktörlerin yansımaları olarak bazı organizasyonlar çalışanlarına kariyerlerini her evrede nasıl kontrol etmeleri gerektiğini içeren eğitim programları oluşturmuşlardır. Bu tür organizasyonların sayısı Amerika Birleşik Devletler ve Japonya’da her geçen gün artmaktadır. Bireylerin kariyerlerini örgüt içinde yönetme oluşumu zamanla bir ihtiyaç haline gelmiştir (Yamamoto, 2006: 245).

Organizasyonlar hedeflerine ulaşmak, organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamak ve toplumun birtakım beklentilerine cevap vermek gibi nedenlerle kariyer stratejileri geliştirirler. Çünkü kariyer stratejilerini geliştirmek her zaman sadece çalışana bağlı bir olgu değildir. Organizasyonlar ve iş görenler kariyer geliştirmede ortaklardır. Kariyer geliştirmede birey öncelikle kendi yeteneğinin ve kapasitesinin ne olduğunu tespit etmek zorundadır. Bununla birlikte kendisini yeni görev ve sorumluluklara hazırlamaktan da sorumludur (Sar ve Kutsine, 1984: 175). Her bir iş gören kendi kariyerinden sorumludur. Daha sonra organizasyonun bireyi desteklemesi beklenir. Bu destek organizasyonlara göre değişiklik gösterir. Organizasyonların bütçelerine göre stratejiler farklılaşır. Ancak ortak hedef katılanlara kariyer geliştirme imkânı ve kendi kariyer sorumluluğunun farkına varmasını sağlamaktır (Müthiş ve Jackson, 2000: 350).

Bu bölümde kariyer stratejileri örgütlerde uygulanan kariyer stratejileri ve bireyin uyguladığı kariyer stratejileri olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

### **2.3.1. Örgütlerde Uygulanan Kariyer Stratejileri**

Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek, örgütün gereksinimlerini karşılamak ve buldukları toplumun beklentilerine cevap vermek maksadıyla kariyer stratejileri geliştirirler. Çünkü kariyer geliştirme her zaman çalışana özgü bir vaka değildir (Camcı, 2003: 301). Her bir çalışan bir kariyere sahiptir ancak örgütler çalışanların kariyerlerine yardımcı olmak amacıyla kariyer stratejileri belirler ve geliştirirler (Bingöl, 2003: 361). Kariyer stratejilerinin temel amacı çalışanlara kariyer yolu ile

ilgili bilgi vermek ve kariyer basamaklarını güçlendirmektir (Tunç ve Uygur, 2001: 98). Kariyer stratejileri örgütte iş gücü devir oranının yüksek olması, verimliliğin artırılması ve gerçekçi olmayan iş gören beklentilerinin uzlaştırma ihtiyacı gibi insan kaynakları problemlerine etkili bir çözüm olarak geliştirilir (Budak, 2008: 281). Örgütlerde kariyer geliştirme stratejileri kapsamında bir takım yöntem ve uygulamalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları:

### **2.3.1.1. Kariyer Geliştirme İçin Biçimsel (Formel) Eğitim ve Programlar**

Örgütlerde düzenlenen eğitim ve geliştirme programları personelin yeteneklerini geliştirmek için beceri, bilgi ve davranışlarda istenilen yönde değişiklik yapan etkinliklerdir (Özden, 2001:167). Çoğu firma işe yeni başlayan personeline oryantasyon eğitimi vermektedir. Oryantasyon eğitiminde işe yeni başlayan personele örgüt ve örgüt içindeki işleyiş tanıtılır (Aytaç, 2005: 222). Bunun dışındaki biçimsel eğitim ve programlar çalışanları gelecekteki pozisyonları için eğitir ve geliştirir (Bernardin, 2003: 203). Örgütlerde birbirinden farklı içeriklere sahip değişik isimler altında birçok eğitim programı uygulanmaktadır. Bunlara örnek olarak değerlendirme merkezleri, örgüt içi eğitim programları ve geri ödemeli eğitimler verilebilir (Miller, 1992: 52).

Değerlendirme merkezlerinde birey her yönüyle bütün çalışma arkadaşları, üstleri ve astları tarafından değerlendirilir. Böylelikle birey kuvvetli ve zayıf yönlerini kendisi de görür ve eksik, zayıf yönleri ne ise ona uygun eğitim programına dâhil edilir (Kurschner, 1996: 52). Örgüt içi eğitim programlarında bazı durumlarda çalışanlara iş başında teknik eğitim verilir. Bazı durumlarda ise örgütte bulunan bir oda veya odalar eğitim-öğretim verilebilmesi için sınıf düzeninde hazırlanır. İhtiyaç duyan ya da duyulan çalışanlar belli bir süre içinde gereksinimlerine göre hazırlanan programlar dâhilinde mesai saatleri içinde veya dışında bu sınıflarda kurumda çalışan yöneticilerden veya kurum dışından eğitimcilerden eğitim alırlar (Mathis ve Jackson, 2000: 359).

Örgüt içi programlar çoğu kimsenin aşına olduğu, yaygın olarak kabul gören bir eğitim türüdür. Ancak katılımcıların pasif kalması, sadece dinleyici olarak katılması ve eğitimlerin katılımcı düzeyine indirgenmesi gibi bazı dezavantajları bulunmaktadır. Bazen katılımcıların az da olsa soru sorma, açıklama ve eğitim materyallerini tartışma gibi imkânları vardır. Sınıf içinde verilen eğitimin etkisi gruptaki kişi sayısına, grubun becerisine, eğitime ve eğitimin konusuna göre değişiklik arz eder (Bruzese, 1998: 28). Geri ödemeli eğitimler, örgütlerin çalışanlarını yönlendirdikleri daha profesyonel kurs ve eğitim programlarıdır. Bu eğitimler üniversiteler veya eğitim kurumları tarafından düzenlenir. Genellikle batıda yönetim yetkinliğini geliştirmek için en çok tercih edilen iş idaresi, yönetim veya teknik konularla ilgili yüksek lisans (MBA), doktora programlarıdır. Katılımcılar mesai saatleri dışında kalan zamanlarında bu eğitimlere katılırlar. Geri ödemeli eğitimlerde örgüt, çalışanın eğitim masraflarını öder ancak çalışan aldığı eğitim bedeli kadar örgüte hizmet vermeye mecbur bırakılır (Lorinc, 1989: 68).

Biçimsel eğitim ve programlar örgütler açısından önemli bir maliyete sahiptir. Bu tür programlarda eğitilip geliştirilen çalışanlar örgüte önemli kazançlar sağlarlar. Ancak insana yapılan bu gibi yatırımlar çalışanın başka bir örgüte geçmesi ile boşa çıkabilir. Örgütün rakibi olan yeni işveren, eski işverenin yatırımından yararlanmış olur. Bu sorunu hafifletmenin en iyi yolu çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmaktır (Bingöl, 2010: 362).

### **2.3.1.2. Kariyer Merkezleri**

Kariyer merkezleri, örgütün çalışanları için kariyerlerini geliştirmek amacıyla destek sağlayan, çalışanların kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan eğitim ve danışma hizmeti veren örgüt içinde yer alan birimlerdir (Aytaç, 2005: 215). Bu merkezler genellikle örgütlerde kariyer sürecinin bütün aşamalarını düşünen, planlayan destekleyen, uygulayan ve uygulama sonuçlarına göre değerlendiren kurumsal bir birimdir. Bu birimler çalışanlar kendilerini değerlendirirken yetersiz kaldıkları durumlarda devreye girerek yardımcı olurlar (Güney, 2014: 158). Kariyer merkezleri kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin gelişmiş ve işlevsel

hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış şeklidir. Ancak çok büyük örgütlerde uygulama imkânı mümkündür (Özden, 2001: 165).

#### **2.3.1.3. Kariyer Atölyeleri (Workshops)**

Örgütte bulunan yöneticilerin bir araya gelerek gruplar oluşturup örgütteki problemler veya katılımcıların beklentileri ile ilgili düzenledikleri kısa dönemli seminerlerdir (Aldemir vd., 2004: 230). Bu seminerlerde özellikle yöneticilere ilgili beceri, bilgi ve deneyimler aktarılarak kendilerini geliştirmeleri sağlanır (Şimşek ve Öge, 2009: 295).

#### **2.3.1.4. Kariyerle İlgili Yazılı Kaynaklar**

Kariyerle ilgili örgüt içinde bulunan bütün bilgilerin broşür veya kitapçıklar halinde kurum tarafından ilgili çalışanlara sunulmasıdır. Bu yazılı kaynaklar çalışanlara kariyer yollarının neler olduğunu, kariyer geliştirme için gerekli zaman ölçütleri ve koşulları gibi konuları içerir. Böylelikle bütün çalışanlar ne zaman, hangi koşullarda ve hangi kariyer yollarını kullanabileceklerini öğrenmiş olurlar. Yani kısaca kariyerle ilgili yazılı kaynaklarla çalışan, örgütte bulunan kariyer fırsatlarını öğrenir (Şimşek ve Öge, 2014: 285).

#### **2.3.1.5. Çifte (Dual) Kariyer Yolu**

Çifte kariyer yolu bir örgütte üst kademelere doğru hareket için normal işlemler aracılığıyla yönetici pozisyonlarına hareket etmeyi istememiş ve teknik açıdan eğitim almış bilim adamları ve mühendisler gibi profesyonel personelin kariyer oluşturabilmesi için geliştirilmiş bir tekniktir (Mondy, 2010: 231). Bu teknik başlangıçta yönetici olmayan teknik ve profesyonel personele farklı bir yükselme imkânı sağlama gereksiniminden ortaya çıkmıştır (Bingöl, 2010: 364). Çifte kariyer yolu ile teknik uzmanların ve profesyonellerin yönetim kademelerinde yer almalarına gerek olmadan uzmanlıklarını geliştirmeleri ile örgüte katkı sağlamalarına izin verilmesi öngörülmektedir (Bingöl, 2006: 305). Bu teknik insan kaynakları, finans, satış-pazarlama, mühendislik ve diğer alanlarda bireyin katkılarını teşvik etmek için oluşturulmuştur.

Çifte kariyer yolu yönetim ve yönetim dışı yolları içerir. Yönetim dışından kastedilen bireyin aldığı maaşın ve örgüt içinde gördüğü saygının nispeten diğer aynı şartlara sahip yöneticilerle benzer olmasıdır. Genellikle ilaç, kimyasal madde, elektronik, bilgisayar gibi teknolojik üretim yapan örgütlerde teknik uzman yetiştirmek için kullanılır (Mathis ve Jackson,2000: 360). Çifte kariyer yolu ile teknik uzmanların ve profesyonellerin yönetim kademelerinde görev almalarına gerek olmadan uzmanlıklarını geliştirmeleri ile örgüte katkı sağlamalarına izin verilmesi gerektiğini öngörmektedir (Bingöl, 2006: 305). Bununla birlikte profesyonel çalışanlar teknik hizmet araştırma, süreç mühendisliği gibi spesifik alanlarda yönetici olmadan ilerleyebilmektedirler.

#### **2.3.1.6. Kariyer Danışmanlığı**

Kariyer danışmanlığı, çalışanların istek ve ilgilerini göz önüne alarak çalışanlara örgüt içinde ilerleme imkânı sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri ile ilgili bilgi verilmesidir (Ayan, 2012: 193). Kariyer danışmanlığı kariyer geliştirme sürecindeki farklı basamakları tamamlayan faaliyetlerdir (Byars ve Rue, 2006: 207). Çalışanın örgüt içinde daha iyi bir işe geçmesini sağlamada, kariyer ilerlemesini kolaylaştıracak yeni yetenekler kazanmasında veya iş hayatında ya da günlük yaşamda karşılaştığı sorunların çözülmesinde çok yönlü hizmetler sunmaktadır (Bingöl, 2006: 307). Çalışanlar kariyer planlaması aşamasında yetersiz oldukları alanlar ile kariyer tercihleri arasında kararsız kaldıkları zamanlarda, kariyerleri ile ilgili bilgi almak istediklerinde kariyer danışmanlarına başvurumaktadırlar (Güney, 2014: 158). Kariyer danışmanlığı çalışanın hali hazırda yöneticisi, insan kaynakları uzmanı veya her ikisinin birleşimi ile yerine getirilir. Örgüt karmaşık bir yapıya veya yeterli finansal kaynağa sahipse kariyer danışmanlığı hizmeti örgüt dışından da temin edilebilir. Kariyer danışmanlığı hizmeti her nereden sağlanıyorsa sağlansın örgütün ihtiyaçları ve çalışanın arzuları uyumlaştırılarak gerçekleştirilmelidir (Bingöl, 2006: 307; Byars ve Rue, 2006: 207).

### 2.3.1.7. Mentorluk- Koçluk

Murray (1991: 4)'e göre mentorluk; örgütte çalışan veya örgüt dışından yetenekli ya da tecrübeli biriyle daha az vasıflı veya deneyimi olan kişilerin kasıtlı eşleştirilmesidir. Burada hedef daha az yetenekli kişinin yetişmesine ve spesifik yeteneklerinin geliştirilmesine karar verilmesidir. Özkalp vd. (2006: 57)'e göre ise mentorluk, örgütte görev yapan deneyim sahibi çalışanların yeni başlayanlara nasihat ederek ve danışmanlık yaparak nispeten daha deneyimsiz çalışanların örgüt içindeki ve kişisel gelişimlerini tamamlama süreçlerine yardımcı olmasıdır. Mentor ise çalışana rehberlik eden bir rol modelidir. Örgütte bulunan genç ve kıdemli üyelerin arasında her iki üyenin kariyer gelişimine katkı sağlayan bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki genç üyenin kariyerinin her evresinde önemli rol oynar (DeSimone ve Harris, 1998: 376). Mentorluk uygulamasında örgütte istihdam edilen genç ve deneyimsiz kadrolu çalışanlar “protégé” ya da “mentee (menti)”; kıdemli, deneyimli ve olgun yöneticiler de “rehber (mentor)” olarak tanımlanmaktadır (Wood, 1997: 335).

Koçluk, kariyer planlama ve geliştirmede yararlanılan yöntemlerden biridir. Kariyer planlaması yapılırken koç çalışanlara örgütün kariyer imkanlarını, amaçlarını, işlerinde nasıl ilerleyebilecekleri konusunda eğitim, konferans ve dersler vererek çalışanları bilinçlendirir. Koçluk görevinde bulunan kişi genel anlamda çalışanların becerilerini ve bilgilerini yükseltip motive eder. Çalışanların işlerini hem severek yapmalarına hem de kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olur (Güney, 2014: 158). Yapılan çalışmalar koçluğun bireylerde farkındalıklarının artmasına; iç görü, beceri ve odaklanmaları açısından açıkça bireysel koçlara değer kattığını göstermiştir (Hawkins, 2012: 79). Koçluk hizmeti İngiltere, Kuzey Amerika, Avrupa'nın bir kısmı ve Avustralya'daki organizasyonlarda son 30 yıldır hızla artmaktadır. Bununla birlikte son birkaç yılda, dünyanın birçok yerinde koçluk hizmetinde belirgin bir artış görülmektedir. Çok sayıda mesleki organ, yüksek lisans ve doktora programı kapsamına alması. Ayrıca koçluk araştırması, koçluk denetimi ve büyümesi gibi konularla koçluğun giderek artan bir profesyonelleşme olma yolunda olduğu gözlenmektedir (Hawkins ve Smith, 2013: 7).



Mentorluk ve koçluk arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (www.flowcoachinginternational.com.tr);

- Koçun temel amacı tecrübesiz çalışanın performansını geliştirmek, çalışanın davranışlarında değişiklik yaratmak, becerilerini geliştirmek ve değişimini yönetebilmesini sağlamaktır. Mentorun temel amacı ise mentinin (tecrübesiz çalışan) kişisel ve kariyer gelişimini desteklemek ve rehberlik yapmaktır.
- Koçlukta gönüllülük zorunlu değildir, mentorlukta gönüllülük esastır.
- Mentorlukta bireyin mentorluk desteği alabilmesi için bilgi eksiğinin olması gerekir. Koçlukta bireyin bilgi eksiğinin olması şart değildir.
- Mentorun odak noktası yeni bireyin kurumu tanınması, bireyin kariyer planlaması, gelişimi ve bireyin sosyalleşmesidir. Koçun odak noktası ise vizyon, problemler, hedef odaklı gelişim, bireyin performansı, örgütün ve danışanın gündemidir.
- Koçlukta ilişki belli bir süreyi kapsar, danışana direkt tavsiye verilmez, yönlendirme yapılmaz. Koç danışanına soru sorma, düşündürme yolu ile sorunu danışanın kendisinin çözmesini sağlar. Mentorlukta ilişki uzun sürelidir. Mentor danışanına deneyimlerini aktararak, tavsiyelerde bulunarak, modelleme yöntemi uygulayarak sorunu çözmesini sağlar.
- Koçun yetkili bir kurum tarafından özel eğitim alması ve profesyonel olması gerekir. Mentorun başlangıçta iki-üç günlük eğitim alması, süreç takibi ve sonuçların ölçümü yeterlidir.

#### **2.3.1.8. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak suretiyle yeniden şekillendirilmesine denir (Aldemir vd., 2004: 231). İş zenginleştirme çalışana kendi işini planlama, örgütleme, denetleme ve değerlendirme konularında daha fazla sorumluluk verilmesidir (Taşçı, 2013: 99).

### **2.3.1.9. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu örgütlerin yaygın olarak faydalandıkları iş başında eğitim yöntemlerinden biridir. İş rotasyonunda çalışan önceden tespit edilmiş zaman aralıklarında örgüt içinde önceden belirlenmiş bir program dâhilinde kendi çalıştığı bölümde yatay ve dikey yer değiştirmesidir. Çalışan bu yeni iş tanımlarına göre eğitimler alır (Taşçı, 2013: 99). Bu yöntemin pek çok faydaları vardır. Bunlar (Dündar, 2013: 287):

- Çalışanın sosyal çevresini genişletmek ve işletme içi sosyal bütünlüğü sağlamak.
- Çalışanda sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırmak,
- Çalışanın gerçekte başarılı olabileceği işleri belirlemek,
- Takım çalışmasına yönelik etkiyi arttırmak,
- Çalışanların birbirlerini yedeklemelerini sağlamak,
- Geleceğin yönetici adaylarını hazırlamak, iş rotasyonunun çalışana sağladığı katkılardan bazılarıdır.

### **2.3.1.10. Özel Gruplar İçin Programlar**

Örgütler çalışanlarının özelliklerini iyi analiz ederek çalışanların potansiyel güçlerinden örgütün hedefleri doğrultusunda etkin olarak yararlanmayı amaçlar. Bu noktada örneğin; emekliliği gelenlere, kadınlara, azınlıklara gibi, farklı özellik ve konumda bulunan gruplara özel kariyer eğitim ve geliştirme programları uygularlar (Dündar, 2013: 288). Bu programlara emekli olacaklar için ön emeklilik danışmanlığı, azınlıklar için oryantasyon eğitimleri, kadınlar için kariyer geliştirme programları, kariyerlerinin ortasında kariyer durağanlığı yaşayan çalışanlar için kariyerlerini canlandırma kursları örnek verilebilir (Cherrington, 1995: 374).

### **2.3.2. Bireyin Uyguladığı Kariyer Stratejileri**

Kariyer stratejileri, bireysel kariyer yönetiminin önemli yönlerinden biridir (Aryee vd., 1993: 193). Kariyer stratejileri, sosyal ağ oluşturma veya faydalanma, uzmanlık geliştirme, deneyimli birinden kariyer rehberliği desteği alma ve terfi için kendini aday gösterme gibi iş gören davranışlarını kapsar (Gould ve Penley, 1984: 244).

Arthur ve Rousseau (1996) 21. Yüzyıla ait bir kariyer sözlüğü oluştururken “bireysel kariyer yönetimi” teriminin karşılığı olarak “kendi durumunu bilmek, kabiliyetini sonuna kadar kullanmak ve uyumunu genişletmek” gibi bir tanımlama yapmışlardır. Bu çağdaş tanım kişinin uzun veya kısa dönemli hedeflerini anlaması ve kişinin çalıştığı pozisyonda yerini sağlamlaştırması için yeteneklerini geliştirmek, sosyal ağlardan faydalanmak gibi stratejileri benimsemesi gerektiğini anlatır (akt. Lau ve Pang, 2000: 137). Literatürde pek çok bireysel kariyer stratejisi bulunmaktadır. Bu çalışmada en yaygın olarak kullanılan bireysel kariyer stratejileri incelenecektir.

#### **2.3.2.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi**

Yüksek ücretli ve daha iyi içeriğe sahip işlere girebilmek için yüksek eğitim almış olmak ve beceri sahibi olmak gerekmektedir. Bu sebeple eğitim bireyin kariyer ilerlemesinde çok önemli role sahiptir (Bramdser, 1996: 4). Lewis ve Fagenson (1995) yapmış oldukları çalışmalarında bireyler üst düzey işlere girmek için örgün eğitimde yeteri kadar eğitilmemiş oldukları ve yüksek öğrenim almış bireylerin mezun olduklarında yönetim kadrolarında yer almak için yeterli donanıma sahip olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır (akt. Li-Yu-Chen, 2005: 26). Örgütlerin çalışanlarını özellikle yönetsel anlamda geliştirmek amacıyla ya da örgütlerden bağımsız olarak profesyonel kurumlar tarafından düzenlenen eğitim programları bulunmaktadır. Bireylerin olası eksikliklerini gidermek, tutumlarını değiştirmek ve kendilerini geliştirmek için eğitim programlarına katılmaları önerilmektedir (Lueptow, 2001: 8).

### **2.3.2.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi**

TDK sözlüğüne göre mentor, “danışman, akıl hocası, hami” olarak geçmektedir (www.tdk.gov.tr ). Mentorluğun temelinde usta çırak ilişkisi yatmaktadır. İki kişilik bu ilişkide deneyimli ve olgun olan kişinin genç ve deneyimsiz olan kişiyi yetiştirmesi ve yönlendirmesi yatmaktadır (Erçen, 2008: 36). Mentor ilişkisinde ilişkinin aktif olması, öğrenme ve öğretmeyi içermesi, bireyin davranışlarına yönelik olması, kariyer ve kişisel gelişim sürecinde olması ve her iki tarafın beklentilerini açıkça belirtmesi gerekmektedir (Aryee vd., 1993: 192). Mentordan yardım alma her zaman planlanmış ya da resmi biçimde olmayabilir. Bazen çalışanlar kendi şahsi ilişkileri vasıtasıyla mentor ilişkisi geliştirebilirler.

### **2.3.2.3. Sosyal Ağlardan (Network) Yararlanma Stratejisi**

Sosyal ağ oluşturma bir kuruluş içinde ve dışında şebekeler kurulması ve yararlı bilgiler ve destek alınması olarak tanımlanır (Gould ve Penley, 1984: 26). Wellington ve Catalyst (2001: 72) sosyal ağları bireyi başarıya ulaştıran en iyi strateji olarak yorumlamış ve sosyal ağları resmi olmayan (informal) ve resmi (formal) sosyal ağlar olmak üzere iki grupta incelemiştir. Resmi olmayan (informal) sosyal ağlar, örgütünde ya da dışında tanıdığınız herkes, bilinen herkes ve benzerlerinden oluşur. Resmi (formal) sosyal ağlar ise kayıt dışı ağları tamamlamak üzere kurulmuştur.

Sosyal ağlar kişilere, kariyer yönü değişikçe hem şu anda hem de gelecekte kariyerlerinde ilerlemeye yardımcı olmaktadır (Safir, 2007: 33). İş yaşamında başarı sosyal ağlardan kaynaklanan iç görü, yardım ve bağlantıların sonucu olarak elde edilir (Lau ve Pang, 2000: 137). Fredricks (2003: 47) başarılı bir ağ oluşturma işleminin kariyer gelişimine yardımcı olacak bilgileri üreten ilişkilerin kurulup sürdürmesiyle mümkün olabileceğini savunur. Fredricks (2003)’e göre sosyal ağlar yöneticilerin nüfuz ve güçlerini arttırmalarını sağlar (Fredricks, 2003: 47). Sosyal ağlar bireylerin çevreleri ve bağlantıları olan kişilerle bir araya gelerek bir örgüte girmelerini veya örgütte bulunan bir sisteme dahil olmalarını sağlamaktadır (Ashkenas vd. 2002: 127).

İletişim kurma, etkinlikleri koordine etme ve ilişkiler kurma sosyal ağların temelidir. Bilgiyi paylaşma ve güven inşa etme ise sosyal ağların temel bileşenleridir (Goldsmith ve Eggers, 2004: 128). Sosyal ağlar, bilgi paylaşımı yoluyla farklı fikirlerin gelişmesine yardımcı olur. Sürekli değişimin kaotik dünyasında filtreleme ve öncelik verme konusunda rehberlik ederek ekip çalışmasını harekete geçirir. Sadece örgüt içinde değil, sosyal ağlar paydaşlar arasında ilişki kurma, ortaklıklar oluşturma yoluna gitmekte ve böylece daha güçlü ittifaklar ve iş birliğine yönelik çabalar ortaya çıkarmaktadır. Çünkü güçlü sosyal ağ oluşturma becerileri hem insan hem de finansal kaynakların belirlenmesine ve birleştirilmesine olanak tanır (Boswell ve Cannon, 2005: 76).

#### **2.3.2.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi**

Kariyer geliştirme programlarına yüksek potansiyele sahip çalışanlar dahil edilmektedir. Örgütler diğer çalışanlardan daha fazla performans gösteren çalışanlara kariyer geliştirme programları ile yatırım yaparlar. Kariyer geliştirme programları gelecek vadeden çalışanları belirleme, onları zorlu ve yüksek profilli projeler ve çalışmalarla bilinirlik ve deneyim kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Wirth, 2001: 19). Çalışanlara özel projelerde görev verilmesi ve mesleki anlamda eğitim desteğinin sağlanması bireyin yönetici pozisyonuna geçmesini ve uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Erçen, 2008: 40).

#### **2.3.2.5. Yüksek Performans Geliştirme Stratejisi**

Raggins vd. (1998) yönetim kadrolarında çalışmayı hedefleyen bireyler yeteneklerinin tekrar tekrar ispatlamak zorunda olduğunu ve diğer çalışanlarla kıyaslandıklarında daha iyi performans göstermeleri gerektiğini savunur. Bununla birlikte aynı kuruluşa veya yeni çalışma ortamlarında, kendilerini tekrar tekrar ispatlamak ve itibarlarını yeniden kurmak zorunda olduklarını düşünmektedirler (Raggins vd., 1998: 29). Üst düzey yönetici pozisyonlarına geçmek isteyenlerin kullandıkları yüksek performans geliştirme stratejisi üç ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; akranlarından daha fazla çalışılması, ekstra çalışma saatleri uygulanması ve benzersiz beceri ve uzmanlık geliştirilmesidir (Raggins vd., 1998: 40).

Lawis ve Fagenson (1995: 35)'deki yapmış oldukları çalışmalarında yönetici katılımcılarla yapmış oldukları görüşmeler sonucunda üst kademelere ulaşıldıkça bireylerin daha fazla bilinir ve kamuya açık olduklarını ve özellikle kadınların erkek meslektaşlarına oranla daha iyi performans göstermesi hususunda daha büyük baskı hissettikleri bilgisine ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmaya katılan kadınlar davranışlarının örgüt çalışanları ve üst yönetim tarafından erkek meslektaşlarının davranışlarından daha fazla incelendiğini düşünmektedirler (Lawis ve Fagenson, 1995: 49). Kariyer gelişiminde bireysel olarak geliştirilebilecek stratejilerin başında, düzenli bir şekilde çevresindekilerin beklentilerini aşmak için üstün performans sergilemek gerekmektedir (Knutson ve Schmidgall, 1999: 64).

#### **2.4. Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık kelimesi birleştirmek anlamı ile Latince bir kökten türetilmiştir. (Doğan, 2013: 65). Bağlılık kavramı topluluk duygusunun olduğu her yerde var olmuştur. Memurun görevine, kölenin efendisine, askerin vatanına olan bağlılığını ve sadakatini anlatır. Bağlılık kişinin belirli bir kişiye, düşünceye veya gruba önceden bireyi hazırlayan bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 57). Bu davranış amacın sürekliliğini sağlayan duyguları, amacın gerçekleştirilmesini sağlayan eylemleri belirlemektedir (Ergun, 1975: 99).

Örgütsel bağlılık kavramı son yıllarda üzerinde çok durulan modern yönetim kavramlarında biridir. Rekabet avantajını sağlayacak en önemli unsur insan kaynağı olduğundan örgüt yöneticilerinin de üzerinde hassasiyetle durduğu bir konu olan örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde pek çok tanım yapılmıştır (Köybaşı, 2016: 27). Bunun sebebi, sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji gibi farklı disiplinlerde çalışmalar yapan araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramına kendi bakış açıları ile farklı anlamlar yüklemiş ve ortaya farklı tanımlar çıkmıştır (Bakan, 2011: 7). Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

- Örgütsel bağlılık bireyin kendini örgütle içselleştirme derecesi ve örgütün süreçlerine dahil olma seviyesidir (Hartline vd., 2000: 40).

- Bireyin örgütte kalabilmesi için gösterdiği çaba ve örgütün değerlerine, amaçlarına inanması ve onları benimsemesidir (Balay, 2014: 17).
- Kişinin örgütte kalmayı istemesi, örgütün değerleri ve amaçları ile birincil hedefler olarak maddi çıkarlar gözetmeksizin özdeşleşmesidir (Geartner ve Nollen, 1989: 975).
- Bireyin kendisini örgütle beraber ifade etmesi, örgütle çalışanın amaçlarını bütünlük içinde ve uyumlu olmasıdır (Meyer ve Allen, 1991: 61).
- Örgütün çalışanlarından beklediği yazılı kurallar dışında çalışanın örgütün amaç ve değerlerine ilişkin davranışlarıdır (Celep, 2000: 15).
- Bireyin kurumsal değerleri ve amaçları kabul ederek bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğine devam etme arzusudur (Durna ve Eren, 2005: 211).

Tanımlarda da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık çalışanın örgütte kalmayı istemesi, örgütün değerlerini, hedeflerini benimsemiş olması, örgütün başarısını arttırmak için tüm gücüyle çalışması ve ne olursa olsun örgütü bırakmamasıdır (Perçin ve Özkul, 2009: 23). İşletmelerde insan kaynağı işletmenin ne şekilde çalıştığını, nasıl daha başarılı ve verimli olabileceğini anlayabilmek için önemlidir. Örgütün yapısı ne kadar güçlü olsa da faaliyet gösterdiği sektörde çok iyi tanınsa da iş görenlerin yetenekleri ve tutumları o örgütü etkileyebilmektedir. Doğru iş göreni örgütte uzun süre tutmak onu örgüte kazandırmaktan daha zordur. Çalışanların maddi ve manevi olarak örgütten birçok beklentisi bulunmaktadır. Örgütün bu beklentileri karşılması kolay değildir. Ancak son yıllarda örgütün temel amaçları arasında çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmak yer almaktadır (Kaya, 2016: 30). Örgütsel bağlılık hem örgütler hem de çalışanlar için oldukça önemlidir. Çünkü;

- Kişinin örgütüne karşı güçlü bir bağ hissetmesi ait olma hissini, kariyer gelişimini, etkili oluşunu, özgüvenini geliştirmektedir (Perçin ve Özkul, 2009: 24).
- Örgütüne bağlı olan bir çalışan örgütteki performansını arttırarak, işine daha sıkı sarılarak çalışmaktadır (Öztürk, 2013: 13).

- Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan bireyler örgütlerinde devamsızlık ve işi bırakma veya örgüte zarar verecek diğer durumlardan uzak dururlar (Kaya, 2016: 30).
- Martin ve Nichols (1987)'e göre çalışan tüm zamanını yaratıcı işlerde kullanır, kabiliyetini geliştirir, örgütü için ekstra çaba gösterir (akt. Bakan, 2011: 40).
- Örgütün başarısı ve performansı artar, örgüt güçlenir (Doğan, 2013: 68).
- Örgüte bağlı yöneticiler örgüte karşı yüksek ölçüde sadakat hissettiklerinde örgütün amaçlarına inanırlar ve gerçekleştirmek için yüksek çaba gösterirler. Bununla birlikte astlarını da bu amaçlar doğrultusunda ikna ederler (Jones ve George, 2003: 83).
- Örgütsel bağlılık çalışanlar arasında güveni geliştirir. Örgütlerde yeniliğin, istikrarın sağlanmasında, örgütün başarıya ulaşmasında önemli rol oynar. Yöneticilerle çalışanlar arasında ilişkiler düzelir ve örgütte keyifli bir çalışma ortamı oluşur (Avamleh, 1996: 65).
- Örgütlerde iş gören devir oranı ve devamsızlığı düşürerek personel temini ve eğitimi gibi maliyetleri azaltır. Örgütün hem sektörde hem de kendi içinde etkinliği artar (Balay, 2014: 1).

Örgütsel bağlılığın teşvik edilmesi örgütün kalkınmasını, başarısını ve istikrarını arttıracak önemli bir aktördür. Örgüt yönetimi uygun atmosfer oluşturarak çalışanların bağlılık düzeylerini arttırmak için gayret sarf etmelidir (Erdoğan, 2015: 95). Sonuç olarak zor piyasa koşullarında var olmaya çalışan örgütler hedeflerine ulaşabilmek ve yaşam sürelerini uzatabilmek için çalışanlarının bağlılığına ihtiyaç duyarlar. Örgütsel bağlılık gerek örgütlerde gerekse çalışanlarda olumlu gelişmeler yaratırlar.

## **2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı belirleyen ve şiddetini etkileyen bazı faktörler vardır. Alandaki çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığa

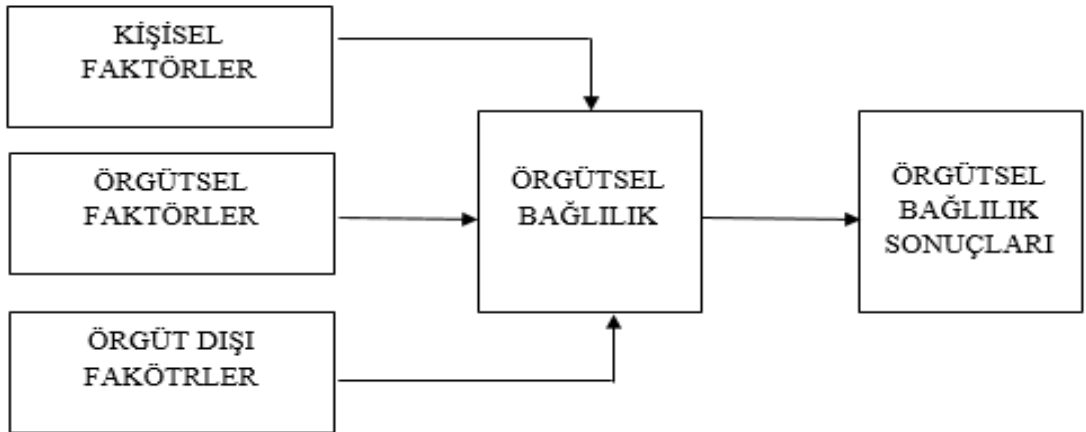


yol açan faktörleri: örgütün yapısal özellikleri, kişisel özellikler, işin özellikleri ve çalışma deneyimleri olmak üzere dört grupta toplamışlardır (Perçin ve Özkul, 2009: 25). Mathieu ve Zajac (1990) ise örgütsel bağlılık oluşturan faktörleri şöyle sıralamıştır (Doğan, 2013: 75):

- Kişinin özellikleri (cinsiyet, yaş, yetenek, eğitim, statü, ücret)
- Kişinin rol konumu (aşırı rol yükü, rol belirsizliği, rol çatışması)
- Kişinin çalıştığı işin özellikleri (işin yapısı, özerklik, beceriler)
- Grup-lider ilişkisi (görev dayanışması, grubun kaynaşması, liderin saygınlığı, liderin yetki yapısı, katılımcı liderlik)
- Örgütün özellikleri (örgütün merkezileşme derecesi ve büyüklüğü)

Örgütler bireylere iş imkânı sağlayarak belli bir gelir elde etmelerini sağlar. Fakat çoğu zaman bu kişinin örgüte bağlanmasına yetmez. Kişinin örgüte bağlanması için daha farklı bir motivasyona ihtiyacı vardır (Doğan, 2013: 73). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üç grup altında toplamak mümkündür. Bu gruplar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir (Erdoğan, 2015: 96).

### **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**



**Şekil 2.2 Örgütsel Bağlılık Etki Modeli**

**Kaynak:** Aydan Yüceler, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma (2009), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, Sayı:22, s. 450'den faydalanılarak hazırlanmıştır.

Bireyin örgüte olan bağlılığını etkileyen bireysel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Perçin, 2007: 79):

- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim düzeyi
- Kıdem (çalışma süresi)
- Medeni durum
- Bireysel etkinlik
- Kültürel farklılıklar
- Değerler ve kişisel özellikler
- Rol çatışması

Örgütlerin örgütsel bağlılığı arttırmadaki etkileri aşağıda şöyle sıralanmıştır (Bakan, 2011: 132-206):

- İletişim
- Örgütsel ödüller
- Kariyer imkanları
- Yönetim tarzı
- Rol belirsizliği
- Kararlara katılma
- Örgüt kültürü
- Örgüt iklimi
- Örgütsel güven
- Örgütsel imaj
- Fırsatçılık, bağımlılık, belirsizlik
- Örgütsel bütünleşme
- Örgütün yapısı ve büyüklüğü
- Liderlik stili
- Örgütsel destek

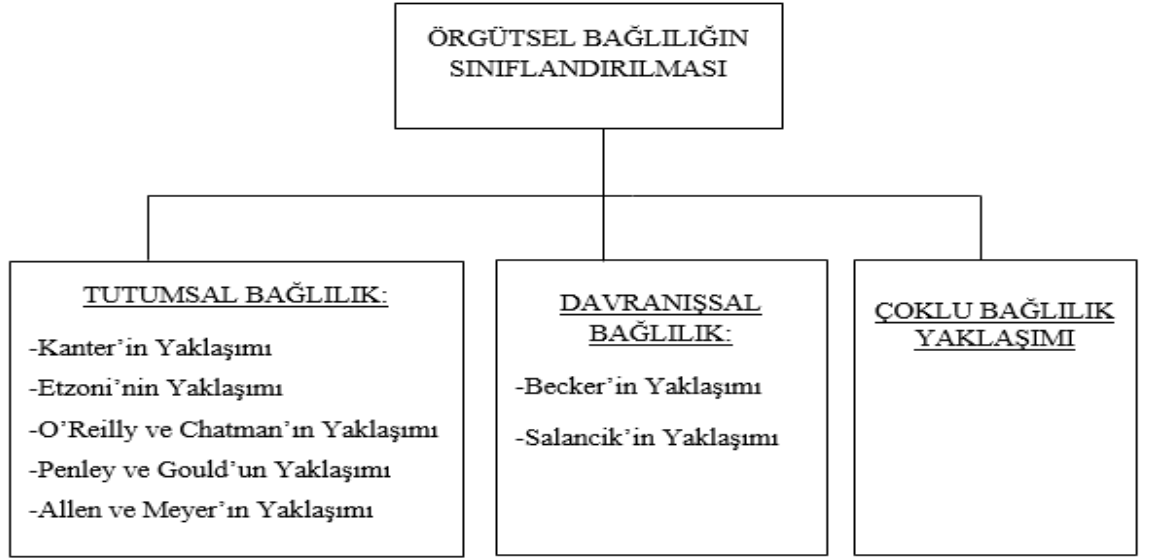
- Örgütsel adalet
- Eğitim, oryantasyon

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler ise şöyledir (Çetin, 2011: 64; Perçin, 2007: 79).

- İşsizlik oranı
- Kültürel ve toplumsal değerler
- İş imkanları
- Ülkenin sosyo-ekonomik durumu
- Sektörün durumu
- Devletin koymuş olduğu kanun ve yasalar

## **2.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık tanımlanırken ortaya çıkan karışıklık sınıflandırılmasında da yaşanmıştır. Ancak gelinen son noktada örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu konusunda uzlaşmıştır (Bakan, 2011: 75). Örgütsel bağlılık sınıflandırılırken araştırmacılar farklı yaklaşımlar ortaya çıksa da literatürde özellikle üç sınıflandırma çeşidi üzerinde durmaktadır. Bunlar: tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılıktır.



**Şekil 2.3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

**Kaynak:** Hasan Gül. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, (2002). Ege Akademik Bakış Dergisi 2 (1), s.40'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

### 2.6.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum bir kişinin herhangi bir kişiye, varlığa (canlı-cansız) ya da gruba karşı gösterdiği tepki, ön düşüncedir (Tekarslan vd., 2000: 197). Başka bir deyişle bireyin topluluk, kişi veya nesneye karşı tepkilerinin, duygularının ve inançlarının oluştuğu sisteme; bireyin o topluluk, kişi ya da nesneye karşı tutumu olarak söylenebilmektedir (Erdoğan, 1994: 133). Bireyin sosyal hayatını yürütebilmesi tutumlarına bağlıdır. Birey ile çalıştığı örgüt arasında oluşan tutum, o bireyin çalıştığı pozisyona, örgütün değerlerine ve hedeflerine duygusal olarak bağlanmasına da yol açacaktır (DeCotiis ve Summers, 1987: 446). Tutumsal bağlılık, iş görenlerin örgütleri ile olan ilişkilerine odaklanıp örgütsel ve bireysel değerlerin ve hedeflerin uyumlu olduğunda meydana gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Tutumsal bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen yaklaşımlar bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bunlara yer verilecektir.

### 2.6.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı çalışanın örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gayret gösterdiği süreç olarak tanımlar (Pehlivan, 2015: 115). Bununla birlikte Kanter (1968) örgütsel bağlılığı çalışanın bütün performansını, enerjisini, bağlılığını örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanması ve örgütün amaçlarıyla birlikte kendi şahsi amaç ve beklentilerine ulaşmak için de sosyal yapı ile kişiliğinin bütünleşmesi olarak açıklar (Bakan, 2011: 82).

Kanter (1968) tutumsal bağlılığı “devama yönelik bağlılık”, “kenetlenme bağlılığı” ve “kontrol bağlılığı” olmak üzere üç başlık altında toplamıştır (Diker, 2014: 32).

- **Devama Yönelik Bağlılık:** Örgüt üyelerinin örgütün kalıcılığını sağlamak için kendini adanmasıdır. Birey örgütü bırakmanın bedelinin yüksek olacağını düşünür ve örgütte kalmanın kendisine yararlar sağlayacağına inanır. Bu sebeplerden örgüt için çalışmaya devam eder ve her türlü fedakarlıkta bulunur (Varoğlu, 1993: 6).

Devam bağlılığı temelde iki unsurdan oluşmaktadır: “özveri ve yatırım”. Özveri; örgüt üyelerinin, üyesi oldukları örgüt için birtakım isteklerinden vazgeçmesidir (Diker, 2014: 32). Bir diğer unsur olan yatırımda çalışan potansiyel ve mevcut örgüte bağlamak yönünde örgütle çıkar ilişkisine girmektedir. Bu çıkar ilişkisinde çalışan örgütün başarısını doğrudan etkileyecek, çalışan da örgütün başarısından payına düşeni alacaktır (Cengiz, 2001: 34).

- **Kenetlenme Bağlılığı:** Örgütte bulunan sosyal ilişkilerdeki bağlılıktır. Bu ilişkilerde birey önceki sosyal ilişkilerinden feragat eder ve örgütteki grubun entegrasyonunu kolaylaştırmak amacıyla sembol, simge ve törenlere katılır (Varoğlu, 1993: 7). Bu bağlılık çeşidinde örgütler, çalışanların örgüte psikolojik bakımdan daha da yaklaşabilmeleri için bazı faaliyetler

geliştirirler. Örgüte yeni başlayan bireyin diğer örgüt üyeleri ile tanıştırılması bu duruma örnek olarak verilebilir (Güçlü, 2006: 12).

- **Kontrol Bağlılığı:** Bu bağlılık, çalışanların davranışlarının örgüt tarafından örgüt ilke ve kurallarına uygun hale getirilmesidir. Başka bir ifade ile birey örgütte çalışmaya başlamadan önce sahip olduğu ve davranışlarına yön veren değerleri terk ederek örgütte bulunan mevcut değerlere ve kurallara göre yeniden şekillendirir (Gül, 2002: 42). Ancak bunu yaparken birey baskı ve zorlama sonucu değil kendi istediği, örgüte inandığı için yapar (Bakan, 2011: 85).

#### 2.6.1.2. Etzoni'nin Yaklaşımı

Etzoni (1975)'ye göre bireyin örgüte bağlılığının temel sebebi örgütün gücü ve otoritesidir (Solmuş, 2004: 213). Etzoni (1975), örgütsel bağlılığı örgüt üyelerinin örgütlerine olan bağlılıkları açısından üç gruba ayırmaktadır. Birinci grup en olumsuz uçta olan negatif (yabancılaştırıcı) bağlılık, ikinci grup ortada (nötr-hesapçı) bağlılık, üçüncüsü ise pozitif (moral) bağlılıktır.

- **Negatif (yabancılaştırıcı) bağlılık,** birey örgüt tarafından cezalandırıldığında ya da kısıtlandığında yani örgüte karşı olumsuz bir yönelim olduğunda ve bireyin başka bir iş alternatifi olmadığı durumlarında oluşmaktadır (Erdoğan, 2015: 106).
- **Ortada (nötr-hesapçı) bağlılıkta;** birey ve örgüt arasında çıkar ilişkisi vardır ve birey bağlılık düzeyini güdülerin karşılandığı düzeye göre ayarlamaktadır (Balay, 2014: 25).
- **Pozitif (moral) bağlılık,** bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini özümsemesi ve bunlara inanması sonucu örgüte karşı pozitif ve yoğun bir şekilde yönelmesidir. Örgütteki ödüllerdeki değişiklikler bireyin örgüte olan bağlılığını etkilememektedir (Morrow, 1983: 491).

### 2.6.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) bireyin örgütsel bağlılığını bireyin çalıştığı örgüte karşı psikolojik bağlılığı olarak ele almışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Bu bilim insanları örgütsel bağlılığı "uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme" olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Bu Boyutlar (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493; Newton ve Shore, 1992: 277; O'Reilly, 1995: 322; Becker vd., 1996: 465):

- **Uyum:** Burada asıl amaç, bireyin ödüllere ulaşmasıdır. Başka bir ifade ile bireyin örgüte olan bağlılığının temelinde inançlar değil de belli ödülleri elde etme ve belli cezalardan uzaklaşma bulunmaktadır.
- **Özdeşleşme:** Bireyin örgütün diğer üyeleri ile yakın ilişki içine girmeleridir. Bu boyut bireyin örgütte kalma, örgütün bir parçası olma isteğine dayanır. Birey örgütün değerlerini ve hedeflerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşir.
- **İçselleştirme:** Bireyin kendi kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum yakalamasıdır. Bu boyutta bireyin davranışı ve tutumu örgütte bulunan diğer bireylerin değerler sistemi ile uyumlu olduğunu fark ettiğinde bağlılık gerçekleşir.

### 2.6.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelini Etzioni (1975)'nin yaklaşımı oluşturur. Penley ve Gould (1988) Etzioni (1975)'nin yaklaşımının karmaşık olduğunu savunmuşlardır (Diker, 2014: 37). Penley ve Gould (1988) modellerinde pozitif (moral) ve orta (nötr-hesapçı) bağlılık üzerinde durmuşlardır. Pozitif (moral) bağlılığa; mesai saatleri dışında çalışmayı, işe düşkün olmayı, evde de işle ilgili çalışmaya devam etmeyi dahil etmişler. Orta (nötr-hesapçı) bağlılığı ise; kendini sunma, üst kademelerden daha fazla sorumluluk talep etme, kendini ispatlamaya çalışma gibi faaliyetlerle açıklamaya çalışmışlardır (Pehlivan, 2015: 118).

Penley ve Gould (1988)'a göre örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarını kabullenmesini ve onları içselleştirdiği süreci kapsayan, kendini örgütüne adanmışlığı "aklaklı bağlılık", bireyin örgütle ilgili çıkar ve beklentilerinin olduğu ve örgüte sarf ettiği çabaların karşılığını aldığı, yaptığı hizmet karşılığında ödül aldığı "hesapçı bağlılık" ve son olarak birey için başka alternatif örgütün veya işin bulunmadığı, bireyin üyesi bulunduğu örgüte devam etmekten başka seçeneği bulunmadığı için sürdürmek zorunda kaldığı "yabancılaştırıcı bağlılık" tan meydana gelmektedir (Cengiz, 2001: 27-30).

Bu noktaya kadar Etzioni (1975)'nin çalışması ile benzerlik taşımaktadır. Ancak Etzioni (1975) çalışmasında bu üç bağlılığın çeşitli aşamalarda yaşandığını savunurken Penley ve Gould (1988), Etzioni (1975) 'nin tersine bu üç tip bağlılığın bir arada olabileceğini savunmuşlardır (Diker, 2014: 36).

#### **2.6.1.5. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı**

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili en popüler yaklaşımlardan biri Meyer ve Allen'in yaklaşımıdır. Bu model örgütsel bağlılığı farklı kültürel değerler açısından değerlendiren normatif bağlılık yaklaşımını da içerdiğinden farklı kültürlerde yapılan çalışmalarla en fazla desteklenen model olmuştur. Başka bir ifade ile güvenilirliği ve geçerliliği en yüksek örgütsel bağlılık modeli olduğu söylenebilir (Şengöz, 2015: 34-35). Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç sınıfta değerlendirmişlerdir. Duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütte kalma isteğini, devam bağlılığına sahip olan birey örgütte kalması gerektiğini, normatif bağlılığa sahip olan birey de örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

- **Duygusal Bağlılık:** Literatürde örgüt çalışanlarının duygusal olarak kendi istekleri ile örgütte kalma arzusu olarak tanımlanır. Bireyin örgütsel amaçları benimsemesi, onlara bağlanması ve onlarla bütünleşmesi yani örgütle ilgili olumlu duygulara sahip olmasıdır (Meyer vd., 1998: 31). Duygusal bağlılık örgütün diğer üyelerine ve yöneticilerine sevgi ve saygı duyması, yakınlık



hissetmesi ve örgütün misyon ve vizyonunun paylaşılması ile oluşmaktadır (Tutar, 2007: 106).

- **Devam Bağlılığı:**Bu bağlılık çeşidinde faydacı bir yaklaşım bulunmaktadır. Birey örgütten ayrılması durumunda veya kalması halinde kaybedebileceklerini ya da kazanabileceklerini düşünür. Eğer bireyin başka bir iş veya örgüt seçeneği yoksa eğilimi örgütte kalma yönünde olur. Bunun dışında çalıştığı örgüte yaptığı yatırımlar, emeği fazla ise yine örgütte kalmaya devam etmektedir. Ayrıca örgüt veya iş değişikliğinin getireceği yarar ve zararları kıyaslayarak karar verir. Bu gibi durumlar, bireyin örgütüne olan bağlılığını etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1991: 63).
- **Normatif Bağlılık:** Çalışanların örgüte girmeden önce ve örgütte bulunduğu süre içerisinde yaşadıklarının sonucu olarak örgütte kalma hususunda hissettiği yükümlülük duygusudur (Meyer ve Allen, 1991: 67). Çalışanın örgüte bağlılık duyması, kişisel çıkarları için değil, yaptıklarını uygun ve doğru olduğuna inandığı içindir (Belli, 2014: 50). Bu bağlılıkta çalışanlar sadakatin önemli olduğuna inanırlar ve örgüte karşı ahlaki zorunluluk hissederler (Meyer vd., 1993: 539).

### 2.6.2. Davranışsal Bağlılık

Sosyal psikologlar tarafından geliştirilen bu bağlılık çeşidi bireyin uzun süre örgütte kalması sonucu örgütten çok örgütteki kendi faaliyetlerine, davranışlarına karşı geliştirdikleri bağlılıktır (Gül, 2002: 47). Davranışsal bağlılıkta kişi belli bir davranışta bulunmak üzere kendini o davranışa karşı bağımlı hisseder ve o davranışın yerine getirilmesi için faaliyette bulunur. Dolayısıyla bireyin sergilediği davranış o faaliyete olan bağlılığının sonucudur (Bakan, 2011: 91). Örneğin çalışan bir davranışta bulunduktan sonra çeşitli faktörler sebebiyle aynı davranışı sürdürür. Belli bir zaman sonra çalışan bu davranışa bağlanır. Daha sonra bahsi geçen davranışa karşı örgütte çalışanı haklı çıkaracak bir tutum oluşur ve çalışanın bu davranışını

tekrarlama ihtimali yükselir (Boylu vd., 2007: 57). Bireyin davranışlarının çalıştığı örgüt içinde standartlaşması halidir (Bayram, 2005: 129).

Blau ve Boal (1987: 290) davranışsal bağlılıkta çalışanın geçmişte hak ettiği maaş dışındaki geliri, sosyal güvenliği, kıdemi ve yaşını vermiş olduğu maaş artışları gibi geçmiş kazanımlarından dolayı örgütüne karşı bağlılık duyduğunu savunur. Örgütten ayrıldığında kayıplarının fazla olacağını düşündüğünden örgütüne bağlanır yani hesapçı bir yapı şeklinde düşünülebilir (Pehlivan, 2015: 120).

Davranışsal bağlılığa ilişkin Becker (1960) ve Salancik'in yaklaşımları öne çıkmaktadır.

#### **2.6.2.1. Becker'in Yaklaşımı**

“Yan Faydalar Kuramı” (Side-Bet Theory) olarak adlandırılan bu yaklaşımda birey bulunduğu örgüt içinde daha önceki davranışlarını haklı çıkarmak ve bu davranışlarında tutarlı olduğunu göstermek amacıyla bilgi, emek, statü, zaman, deneyim, manevi ve maddi ödülleri vb. kendisi için önemli olan fakat davranışıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girer (Powell ve Meyer, 2002: 158). Becker (1960) bağlılıkta bulunan “bahse girme” kavramını, “bireydeğerli gördüğü her ne varsa ortaya koyar yani bir nevi bahse girerek karşılığında çalıştığı örgüte yatırım yapar” şeklinde açıklar. Ortaya koydukları onun için ne kadar önemliyse çalıştığı örgüte olan bağlılığı o oranda artacaktır (Erdoğan, 2015: 111).

Becker (1960)'in yaklaşımında kişiyi örgütüne bağlayan temel öğelerden biri kişinin örgütünde elde ettikleri veya elde etmeyi umut ettikleridir. Kişi çalıştığı örgüte katkı sağlarken, örgütün ona sunduğu imkanlar örgütsel bağlılığın temelini oluşturmaktadır (Pehlivan, 2015: 120). Sonuç olarak Becker (1960), iş görenin örgütten ayrılmasının psikolojik, sosyolojik ve ekonomik sonuçlarının büyüklüğü karşısında kendini örgütüne bağlı kalmak zorunda hissederek örgütte kalacağını ifade etmektedir (Erdoğan, 2015: 111).

### **2.6.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik örgütsel bağlılığın bireyi kendi davranışlarını tanıması durumunda meydana gelebileceğini savunmuştur. Bireyi davranışlarına bağlayan üç nitelik bulunmaktadır. Bunlar; “davranışın başkaları önünde ya da bilgisi dahilinde gerçekleşmesi, geri alınamaması, vazgeçilememesi ve davranışın isteyerek yapılması”dır. Salancik'in yaklaşımına göre birey bütün davranışlarına aynı oranda bağlılık göstermez. Bu niteliklerin boyutlarına göre kişi davranışlarına bu davranışların anlamlarına daha çok ya da daha az bağlanacaktır (Güney, 2015: 287).

Salancik'in yaklaşımı ile ilgili bir diğer önemli nokta da bireyin davranışı ile örgütün tutumu arasında tutarlılık olması gerekliliğidir. Tutarlılık olmaz ise kişi bireysel çelişkiler yaşayabilir ve örgüte olan bağlılığını kaybedebilir (Sears vd., 1998:175). Davranışlar ve tutumlar arasında tutarsızlık olduğunda çalışan gerginlik hissedebilir. Bu gerginliği azaltabilmek için birey çelişkili durumda olan davranışı değiştirerek tutumla uyumlu hale getirir (Gündoğan, 2009: 58).

Davranışsal bağlılıkta hem Becker hem de Salancik örgütsel bağlılığı çalışanların davranışlarını devam ettirme eğilimi olarak incelemişlerdir. Fakat, Becker'in yaklaşımında bireyin davranışlarına bağlılık göstermesi için o davranışı terk ettiğinde kaybedeceği yatırımların farkına varması gerekmektedir. Salancik'in yaklaşımında ise davranışa yönelik örgütsel bağlılığın oluşması için örgütle birey arasındaki ilişkiyi tanımlayan psikolojik durumun başka bir deyişle davranışı sürdürme isteğinin olması gereklidir (Gül, 2002: 49).

### **2.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Çoklu bağlılık yaklaşımında birey örgüt içinde birbirinden farklı unsurlara farklı seviyelerde bağlılık geliştirmektedir (Balay, 2014: 35). İlk zamanlarda örgütsel bağlılığın özel belli amaçlar, politikalar ve değerlerden farklı bir unsur olduğu varsayılmıştır. Ancak daha sonra örgütün tümüne bağlı olmak yerine örgütün belirli değerlerine bağlı olmayı; bir değere bağlanmanın diğer değerlerden bağımsız olduğu deneysel olarak ortaya konmuştur (Randall, 1987: 467).

Çoklu bağlılık yaklaşımında kişi örgüt içinde yöneticisine, mesleğine, örgütüne, çalışma arkadaşlarına; örgüt dışında müşterisine, meslek odalarına, sendikalara farklışiddetlerde bağlılıklar gösterebilmektedir (Cohen, 2006: 107). Böylelikle çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılığın örgüt dışı ya da örgüt içi unsurlara olan çoklu bağlılıklarının toplamı olarak bilinmesi daha doğru olacaktır (Randall, 1987: 467). Ayrıca çoklu bağlılıkta bir çalışan tarafından hissedilen bağlılık nedeni ile bir başka çalışan tarafından hissedilen bağlılık nedeni birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin; bir çalışan örgütüne kaliteli ürünleri uygun fiyattan sattığı için, bir diğer çalışan ise örgütünde kendisine iyi, insancıl davranıldığı için bağlılık duyuyor olabilir (Reichers, 1985: 470).

Çoklu bağlılık yaklaşımında önemli bir husus da birey farklı hedefler doğrultusunda faaliyet gösteren iki veya daha fazla grupta etkileşimde bulunabilmektedir. Ancak buralardaki rolleri arasında zamanla çatışma olabilmektedir. Örneğin, çalışan eş zamanlı olarak hem sendika üyesi hem de örgüt üyesidir ve işvereni olan örgüte ve sendikaya aynı anda bağlılık gösterir ve buralardaki rolleri çatışabilir (Reichers, 1985: 471).

## **2.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın sonuçları bağlılığın şiddetine göre olumsuz veya olumlu olabilmektedir. Örgütün hedefleri, şartları çalışan tarafından uygun bulunmadığında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri azalırken hedefler ve şartlar çalışanlar açısından makul olduğunda ise bağlılık düzeyleri artabilecek ve örgüt için etkin davranışlarla sonuçlanabilecektir (Balay, 2014: 91). Randall (1987: 461-466) örgütsel bağlılığın sonuçlarını örgütsel ve bireysel açıdan düşük, orta (ılımlı) ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık olarak olumlu ve olumsuz yönleriyle incelemiştir:

### **2.7.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Randall, 1987: 461; Blau ve Boal, 1987: 297). Düşük düzeyde bağlılığın olumlu yanları; birey düşük örgütsel bağlılıkta kendine yeni iş

seçenekleri araştıracaktır. Bu sebeple gelişmeye açıklığı ve yeteneklerini ortaya çıkarabilecektir. Örgüt açısından ise, örgütte bulunan örgüte bağlılığı zayıf, düşük performanslı, devamsızlık yapan çalışanlar örgütten ayrılıp örgüt potansiyel zararlardan korunabilecektir. Bununla birlikte kalan diğer çalışanların tutumlarında iyileşme görülebilecektir. Örgütsel bağlılığı zayıf çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanların katılması ile örgüte yeni yetenekler gelebilecektir.

Olumsuz yanları ise, birey düşük bağlılık gösterdiği için yöneticileri onu gözden çıkaracağı için terfi etme, yükselme ve prim alma gibi imkanlardan faydalanamayacaklardır. Başka bir ifade ile birey kendi kariyerini olumsuz yönde etkileyecektir (Randall, 1987: 461). Düşük bağlılığı olan iş görenler başka iş seçeneği bulamazlar ve örgütü terk etmezler ise örgütün performansı düşebilecek kalitesiz mal ve hizmet üreterek müşteri kaybına ve şikayetlerine sebep olabileceklerdir. Sonuç olarak örgüt hem sektörde kötü bir şöhrete sahip olacak hem de gelir kaybı yaşayabilecektir (Randall, 1987: 463).

### **2.7.2. Orta Düzeyde (İlmlı) Örgütsel Bağlılık**

Orta düzeyde örgütsel bağlılıkta bağlılık düzeyi nispeten artmıştır. Ancak birey örgütüne sınırsız sadakat duymamaktadır. Bu sebeple birey çalıştığı örgütün bazı değerlerini kabul eder ve kendi kimliğini korumak için çaba gösterir (Balay, 2014: 96). Örgüte bağlılığı tam hissetmediği için terfileri yetersiz bulabilirler fakat yine de örgütün ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar (Perçin, 2007: 93). Örgüt açısından bakıldığında ise çalışanların örgütten ayrılma düşüncesi azalmakta ve örgütte kalma süresi artabilmektedir. Olumsuz sonucu ise orta düzeyde örgütsel bağlılığı olan personel örgüt için fazladan çabalamak istememektedirler (Mathieu ve Zajac, 1990: 171).

### **2.7.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde birey örgütün ilkelerini, kurallarını ve hedeflerini benimsemiştir. Çalıştığı örgüte karşı güçlü ve olumlu duygular beslemektedir. Kendisini örgütün bir parçası gibi hisseder. Bu durumun bireysel ve örgütsel açıdan

önemli sonuçları bulunmaktadır. Yüksek düzeyde bağlılığı olan çalışanlar örgütleri tarafından ödüllendirilir, terfi alırlar. Diğer çalışanlardan daha yüksek maaş veya pirim alabilirler (Blau ve Boal, 1987: 294).

Örgüt açısından ise yüksek bağlılığı olan çalışanlar örgütte güven ortamı oluştururlar. Bu çalışanlar hem örgütteki sorumluluklarını eksiksiz yerine getirirler hem de örgütü korumak için çaba sarf ederler. Sağlık sorunları dışında devamsızlık yapmazlar. Örgütün performansı ve verimliliği yüksektir (Blau ve Boal, 1987: 297). Yüksek düzeyde bağlılığın olumsuz sonuçlarına bakılacak olursa; bireyin kendini geliştirme ve hareketlilik fırsatları örgüt tarafından sınırlandırılabilir (Güçlü, 2006: 22). Bununla birlikte birey çalıştığı örgüte aşırı zaman ayırması ve bağlılığı aile ilişkilerinde çatışmalara yol açabilir. Ayrıca yüksek düzeyli örgütsel bağlılığı olan çalışanlar diğer çalışanlar tarafından dışlanabilir (Solmuş, 2004: 197). Örgüt açısından ise örgüte körü körüne bağlanan çalışanlar örgütün faydasını gözetip yasa dışı veya etik olmayan faaliyetlerde bulunabilir. Örgütte çalışanlar arasında bağlılık oranı yükseldikçe iş gören devir oranı düşecektir. Bu da örgüte yeni üyelerin, grupların dolayısı ile yeni fikirlerin ve yeteneklerin girmesini engelleyecek örgüt kendini yenileme ve geliştirme olanağından uzaklaşacaktır (Erdoğan, 2015: 120).

## **2.8. Kariyer Engelleri, Kariyer Stratejileri ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Kariyer engelleri, kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık ile ilgili yazın incelendiğinde kariyer engelleri, kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmıştır ancak bu üç değişkenin birbiriyle ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

### **2.8.1. Kariyer Engelleri ve Kariyer Stratejileri ile İlgili Çalışmalar**

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan kariyer engelleri ile kariyer stratejileri ile ilişkili görüşlerin bulunduğu bazı çalışmalar mevcuttur. Bunlar;

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

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

Johnson (1995) 24 kadın okul yöneticisi ile telefonda görüşmeler yaparak yapılan bu nitel araştırmada kadın yöneticilerin kariyer yollarında karşılaştıkları kariyer engelleri ve bu engellerin üstesinden gelmek için kullanılan stratejiler frekans ve yüzde hesaplamaları yöntemi ile tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin karşılaştığı kariyer engelleri bireyden kaynaklanan (kendini yetersiz hissetme, eğitim eksikliği)

ve birey dışındaki engeller (toplum algısı, kadınlar hakkında kalıplanmış düşünceler, ücret eşitsizliği) olmak üzere iki grup altında toplanmıştır. Bu engelleri aşmak için en çok kullandıkları stratejiler: üniversite eğitimi olmak, iş ve genel anlamda vizyonlarını geliştirmek, daha tecrübeli çalışanlardan ve resmi mentordan tavsiyeler almak olmuştur.

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

Mkono (2012) çalışmasında Zimbabve'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde istihdam edilen kadın otel yöneticileri arasında kariyer hırsları, ilerleme taktikleri ve kariyer engellerini araştırmıştır. Veriler anket yardımı ile 84 kadın otel yöneticisinden toplanmıştır. Çalışmaya göre Zimbabve'deki kadın otel



yöneticilerinin çoğu üst düzey yönetim kademelerine ulaşmayı istemektedir. Ancak kariyer hedeflerine ulaşmada çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Kadınlar kariyerlerinde engel olarak en çok: iş-yaşam dengesinde yani çocuk ve ev bakımı gibi sorumlulukları arasındaki dengeyi oluştururken zorlandıklarını, dikey ayrımcılığa maruz kaldıklarını (örneğin, sadece yönetim kadrosu için uygun erkek bulunmadığı takdirde bir kadın üst yönetim kadrosuna atanır), erkeklerin oluşturduğu ve yönetim kadrolarını da etkisi altına alan sosyal ağlara çok uğraşmalar da katılmadıklarını, kadın otel yöneticisi olarak hem örgüt içinde hem de toplumda olumsuz algılara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Kadınlarla ilerleme umutlarını arttırmak için öncelikle eğitimlerini ilerletmek, sonra deneyimlerini arttırmak ve sıkı çalışmanın ağırlama endüstrisinde ilerlemek için önemli “nitelikler” olduğunu fark ettiklerini vurgulamışlardır. Dolayısıyla fazla mesai yaptıklarını, iş yükümlülüklerinin ötesinde çalıştıklarını ve görevlerini yerine getirirken yenilikçi ve yaratıcı olduklarını belirtmişlerdir.

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

bakıldığında bütün stratejilerin terfi sayıları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif etkili olduğu bulunmuştur.

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

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

örgüt kültürünü değiştirme stratejisi, aile dostu işyeri ve esneklik stratejisi, pozitif ayrımcılık stratejisi) olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Çalışma sonucunda bu iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte cam tavan algısına neden olan faktörlerden örgütsel faktörler ile bireysel ve örgütsel stratejiler arasında istatistiksel açıdan anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü daha kuvvetli ilişkiler bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Campbell (1984) kadın çalışanların kariyer engelleri algısının kariyer stratejileri ile kariyer gelişimleri üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik yapmış olduğu araştırmasında kariyer engelleri algısını iç engeller (kişiden kaynaklanan) ve dış engeller (kişinin dışındaki faktörlerden kaynaklanan) olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Araştırma sonucunda genel olarak katılımcıların algıladıkları dış engellerin kariyer stratejileri üzerinde pozitif etkisi bulunurken iç engellerin kariyer stratejileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında ise katılımcılar kariyer engellerinin etkilerini kariyer stratejilerini önemli derecede etkileyecek şekilde algılamamışlardır. Buna ek olarak araştırmada kariyer engellerinin kariyer gelişimi üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

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

### **2.8.2. Kariyer Engelleri ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Çalışmalar**

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan kariyer engellerinin diğer bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde etkisi veya kariyer engelleri ile örgütsel bağlılık

arasındaki ilişkinin şiddeti ve yönü farklı sektörlerde araştırma konusu olarak incelenmiştir. Bu çalışmalar şöyledir;

Güzel (2009) çalışmasında kadın çalışanların karşılaştığı kariyer engellerini tanımlamak ve bu engellerin örgütsel bağlılıklarını etkileme düzeylerini ölçmek amacıyla Kuşadası'nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı 12 adet otel işletmesinde çeşitli kademelerde çalışan 148 kadın iş görene anket uygulamıştır. Kariyer engelleri “sosyal nedenlere bağlı kariyer engelleri ve işe dayalı nedenlere bağlı kariyer engelleri” olmak üzere iki boyutta; örgütsel bağlılık ise “duygusal, devam ve normatif bağlılık” olmak üzere üç boyutta ölçülmüştür. Araştırmanın sonucunda çalışanların algıladıkları kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yani kariyer engeli algısı arttıkça örgüte olan bağlılık azalmaktadır. Ancak alt boyutlara bakıldığında “işe dayalı kariyer engeli” ile “duygusal bağlılık” arasında pozitif yönlü, anlamlı, güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre işe dayalı kariyer engelleri algısındaki artış duygusal ve genel anlamda örgütsel bağlılıkta artışa yol açmaktadır. Yani kadın çalışanlar işe dayalı kariyer engelleriyle karşı karşıya kaldıklarında örgütlerine olan duygusal bağlılıkları artmaktadır.

Çınar (2015) Kars ilinde bankacılık sektöründe görev alan kadın çalışanlara yönelik yapmış olduğu araştırmada kadınların iş hayatında karşılaştıkları engeller ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi test etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada kariyer engelleri alt boyutları “çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları (old-boys network), mentorluktan faydalanamama, mesleki ayırım, stereotipler”, örgütsel bağlılık alt boyutları da “duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık” tan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda kariyer engelleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak kariyer engelleri boyutlarından “çoklu rol üstlenme” boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre katılımcılarda çoklu rol üstlenme algısı arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmıştır. Kariyer engellerinin diğer boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Downes vd. (2014) yaptıkları çalışmadaki veriler kadın mezunlarını bir veri tabanında muhafaza eden Bentley Üniversitesi Kadın İş Dünyası Merkezi'nin iş birliği ile toplanmış ve çalışma 606 kadın çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın amacı kadın çalışanların algıladıkları kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Kariyer engelleri örgütten ve işten kaynaklanan engeller olmak üzere iki boyutla ölçülecektir. Downes vd. (2014) çalışmalarında kariyer engelleri algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü orta düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Özünü (2013) Kütahya'da faaliyet gösteren iki özel firmada yapılan çalışmanın amacı kadın çalışanların kariyer engelleri algılarından biri olan cam tavan etkisinin örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemektir. Araştırmada cam tavan etkisi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve cam tavan etkisinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Cam tavan etkisinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin sonuçlarına bakıldığında ise cam tavan etkisinin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarıyla arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca cam tavan etkisinin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde bir etki oluşturmadığı görülmüştür. Cam tavan etkisinin normatif bağlılık boyutu ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak cam tavan etkisi normatif bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.

Briggs vd. (2011) araştırmalarında kariyer geliştirme engelleri algısının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Kadın ve erkek çalışan karışık olarak satış yöneticileri ve müdürleri üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda algılanan kariyer geliştirme engellerinin (perceived barriers to career advancement PBCA) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu bulunmuştur. Başka bir ifade ile örgüt içinde çalışanda kariyer engeli algısı arttıkça kişinin örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Bunun yanı sıra kariyer geliştirme

engelleri algısının iş tatmini düzeyi üzerinde negatif etkisinin olması araştırmanın bir diğer sonucudur.

Weeks vd. (2012) çalışmalarında satış danışmanlarının algıladıkları kariyer engellerinin çalışanların örgütlerine olan bağlılığını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Satış danışmanlarının kariyer engeli algıları arttıkça örgütlerine olan bağlılıkları azalmaktadır.

İllez ve Cihangir araştırmalarında Hitit Üniversitesi büro personelinin kariyer engellerini belirlemek ve kariyer engellerinin örgütsel bağlılıkları ile aralarındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmada kariyer engelleri sosyal nedenlere dayalı ve işe dayalı engeller olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda kariyer engelleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki bulunmuştur. Buna ek olarak kariyer engellerinin alt boyutları olan sosyal nedenlere dayalı engeller ve işe dayalı engeller ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki bulunmuştur.

Kariyer engelleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri içeren literatür incelendiğinde kariyer engellerinin alt boyutu olan iş-aile çatışması (çoklu rol çatışması) ile ilgili çeşitli sektörleri kapsayan pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu vurgulayan çalışmalardır (Akpolat vd., 2016, Netemeyer 1996, Howsden 1994). Bunun yanı sıra iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olmadığını belirten çalışmalar da (Efeoğlu ve Özgen 2007, Çarıkçı ve Çelikkol 2009, Lee ve Maurer 1999, Thomalla 2011) mevcuttur.

Akpolat vd. (2016) çalışmalarında elde ettikleri bulgulara göre iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve ters yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Bununla birlikte iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda ise iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ile devam bağlılığı ve normatif bağlılığı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir deyişle iş aile çatışması düzeyi arttıkça çalışanın örgüte olan bağlılığı özellikle devam ve normatif bağlılıkları azalmaktadır. İş-aile çatışmasının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Netemeyer vd. (1996) çalışmalarında iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile ilgili ölçek geliştirmişlerdir. Buna ek olarak çalışmalarında iş aile çatışması ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve yaşam tatmini aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında negatif yönlü; iş-aile çatışması ile iş stresi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Howsden (1994) iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Efeoğlu ve Özgen (2007) çalışmalarında ilaç sektöründe çalışanların iş-aile çatışmalarının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları iş-aile çatışmasının iş stresi ve iş doyumu üzerinde pozitif etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmada iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Çarıkçı ve Çelikkol (2009) İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini ölçmek amacıyla yapılan çalışmada iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğuna ulaşılrken iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Lee ve Mauer (1999) çalışmalarında iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda iş aile

atışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi olduğu örgütsel bağlılık üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Thomalla (2011) iş-aile atışması ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırma sonucunda bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER ENGELLERİNİN KARIYER STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile kadın yöneticilerin kariyer stratejileri ve çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Uygulama alanı olarak Alanya'da faaliyet gösteren otel işletmelerindeki tüm yönetim kademelerinde yönetici olarak çalışan kadınlar seçilmiştir. Araştırmada öncelikle dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin kariyer engelleri algı düzeyleri, kariyer geliştirme stratejileri algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülmüştür. Daha sonra yöneticilerin kariyer engelleri algılarının kariyer geliştirme ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki olası etkisi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

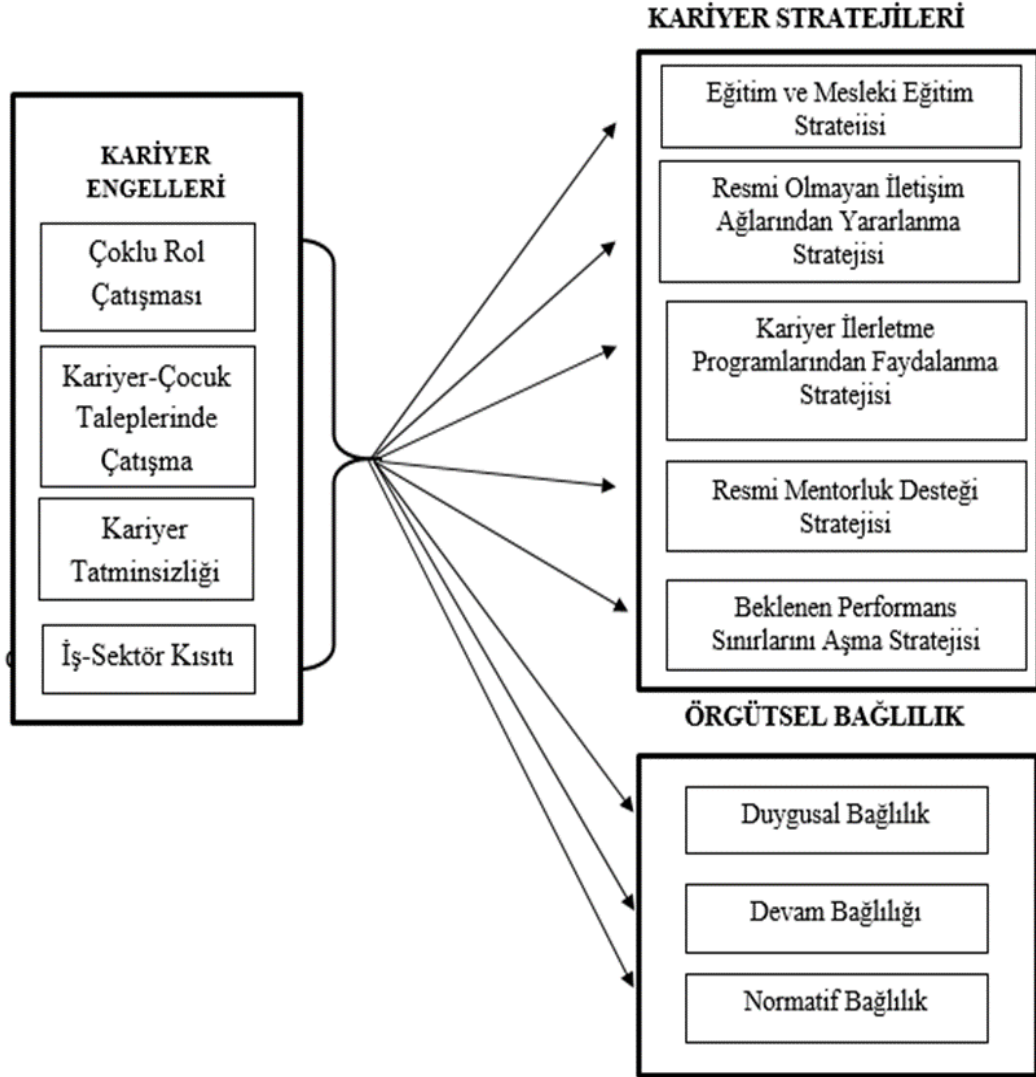
#### 3.1.Araştırmanın Amacı

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

#### 3.2.Araştırma Modeli ve Hipotezler

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

programlarından faydalanma stratejisi, resmi mentorluk desteği ve beklenen performans sınırlarını aşma stratejisi) ile örgütsel bağlılıktır (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık).



Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde görüldüğü üzere aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

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

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

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

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

- H14:** İş ve sektör kısıtı eğitim ve mesleki eğitim stratejisini etkilemektedir.
- b. H15:** Çoklu rol çatışması resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir.
- H16:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir.
- H17:** Kariyer tatminsizliği resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir.
- H18:** İş ve sektör kısıtı resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir.
- c. H19:** Çoklu rol çatışması kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir.
- H110:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir.
- H111:** Kariyer tatminsizliği kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir.
- H112:** İş ve sektör kısıtı kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir.
- d. H113:** Çoklu rol çatışması resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir.
- H114:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir.
- H115:** Kariyer tatminsizliği resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir.
- H116:** İş ve sektör kısıtı resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir.
- e. H117:** Çoklu rol çatışması beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir.
- H118:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir.
- H119:** Kariyer tatminsizliği beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir.
- H120:** İş ve sektör kısıtı beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir.

**H2:** Kariyer engelleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

- a. **H21:** Çoklu rol çatışması duygusal bağlılığı etkilemektedir.  
**H22:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma duygusal bağlılığı etkilemektedir.  
**H23:** Kariyer tatminsizliği duygusal bağlılığı etkilemektedir.  
**H24:** İş ve sektör kısıtı duygusal bağlılığı etkilemektedir.
- b. **H25:** Çoklu rol çatışması devam bağlılığını etkilemektedir.  
**H26:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma devam bağlılığını etkilemektedir.  
**H27:** Kariyer tatminsizliği devam bağlılığını etkilemektedir.  
**H28:** İş ve sektör kısıtı devam bağlılığını etkilemektedir.
- c. **H29:** Çoklu rol çatışması normatif bağlılığı etkilemektedir.  
**H210:** Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma normatif bağlılığı etkilemektedir.  
**H211:** Kariyer tatminsizliği normatif bağlılığı etkilemektedir.  
**H212:** İş ve sektör kısıtı normatif bağlılığı etkilemektedir.

### **3.3.Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma, otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin kariyer engelleri algısının kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaya yöneliktir. Anket, Alanya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine uygulanmıştır. Araştırmanın kapsamı aşağıda belirtilmektedir.

- a) Araştırma sadece Alanya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bunun nedeni, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine kıyasla büyük olmaları, daha profesyonelce yönetildikleri düşüncesidir.
- b) Araştırma sadece üst ve orta kademe kadın yöneticilere yöneliktir. Alt kademe kadın ve erkek çalışanlar ile erkek yöneticiler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmanın sınırlılıkları ise şöyledir;

- a) Araştırma sonuçları yalnızca araştırmaya katılan kadın yöneticilerin görüşlerini kapsamaktadır.

- b) Araştırmanın zamana ve finansal kaynaklara dayalı kısıtlılıklarından dolayı araştırma sonuçları veri toplama zamanı ve veri toplama alanı ile sınırlıdır.
- c) Veri toplama sürecinde araştırmanın yapıldığı Alanya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğu (154 otel işletmesinin 109 tanesi) araştırmaya katılmayı kabul etmemişlerdir. Araştırma Alanya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinin bir kısmına uygulanabilmiştir. Araştırmada sadece 329 kişiye ulaşılmış olması araştırmanın sınırlılığıdır.
- d) Ayrıca ülkede yaşanan siyasi ve ekonomik çalkantılar, turizm sektöründe yaşanan olumsuzluklar gibi nedenlerle kadın yöneticilerin bu sorunlardan etkilenecek soruları cevaplamış olabileceği düşünülmektedir.

### **3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemine Belirlenmesi**

Araştırmanın evreni, Alanya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Alanya’da bulunan otel işletmelerinin araştırma evreni olarak belirlenmesinin nedeni bu bölgenin turizm açısından önemli bir destinasyon olması ve burada bulunan tesislerin örgüt yapılarının çalışmanın amacına uygun olmasıdır.

Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırma evreni üzerinde tamsayım yapmak mümkün olmadığı için örnekleme yöntemine gidilmiştir. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden “yargısal örnekleme” yöntemine dayanılarak anketleri cevaplayacak kadın yöneticilere ulaşılmış ve anketleri cevaplamaları sağlanmıştır. Yargısal örnekleme yönteminde örneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma problemine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur. Yani deneklerin belirlenmesindeki ölçüt araştırmacının yargısıdır. Denekler rastgele seçilmezler (Altunışık vd., 2005: 132). Yargısal örneklemede örneğe kimin seçileceği kararı bir uzmana ya da konuyu en iyi bilmesi sebebiyle araştırmacının kendisine bırakılır (Nakip, 2013: 272).

Araştırma 2016 yılı Ağustos ayında yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönem itibarıyla Alanya Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü’nden alınan veriler doğrultusunda

Alanya ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi sayısı 154'tür. Ancak, ülkede ve dolayısıyla turizm sektöründe yaşanan olumsuzluklar sebebiyle Alanya ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin 109 tanesi çalışmaya katılmayı kabul etmemiştir. Ayrıca 2016 yaz sezonu turizm sektöründe yaşanan Rusya krizi ve sonrasında yaşanan rezervasyon iptalleri sebebiyle otel işletmeleri personel azaltma yoluna gittiklerinden yönetici kademelerinde çalışan personel sayısında da azalma görülmüştür. Dolayısıyla otel işletmelerinde bulunan tüm kademe yöneticilerinin sayıları da değişmiştir. Bununla birlikte her otel işletmesinin kendine özgü bir hiyerarşik yapısı olduğu ve yönetici sayıları net olarak bilinemediğinden çalışmada ortalama 12 orta ve üst kademe yöneticisi olduğu varsayılmıştır (Demirdelen ve Ulema, 2013: 71). Otel İşletmesi Sayısı x Varsayılan Yönetici Sayısı = Otel İşletmelerindeki Yönetici Sayısı ise;  $154 \times 12 = 1848$ 'dir. ILO'nun (International Labour Organization) 2015 verileri doğrultusunda Ağırlama ve Perakende Sektörü'nde çalışan kadın yöneticilerin oranı ortalama %34,8 olduğundan Alanya'daki Kadın Otel Yöneticisi Sayısı =  $1848 \times \%34,8 = 643,1$  araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Bu veriler doğrultusunda aşağıdaki formül uygulanarak çalışmanın örneklemini belirlenmiştir (Baş, 2006: 47);

$$\text{Örneklem büyüklüğü } (n) = (N t^2 p q) / (d^2 (N-1) + t^2 p q)$$

N= Ana kütle büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

p= İlgilenilen olayın görülme olasılığı

q= (1-p) veya ilgilenilen olayın görülmemesi olasılığı

d= kabul edilen ± örnekleme hata oranı

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri

Bu formüle göre %95 güven aralığında ve %5 hata payı kabul edildiğinde örneklem büyüklüğü 241 olarak hesaplanmıştır.

Veri toplama aracı olarak oluşturulan anket 2016 yılı Ağustos ayında anketi uygulamayı kabul etmiş 45 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine bırakılmış ve bir süre sonra geri toplanmıştır. Kabul edilebilir örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek

için otel işletmelerine toplam 450 adet soru formu bırakılmıştır. Soru formuna tam olarak cevap verilmemesi ve birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle kullanılabilirliği olmayan soru formları ayıklandıktan sonra 329 adet anket çalışmada kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan anketlerin 12 tanesi (4 adet departman şefi, 6 adet departman müdürü ve 2 adet otel genel müdürü olan kadın yönetici) anket sorularının irdelenmesi amacıyla anket formu yüz yüze görüşülerek doldurulmuştur.

### 3.3.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin algıladıkları kariyer engelleri, kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler anket formu ile kadın yöneticilere sorulmuştur. Araştırmadaki değişkenlere ait ölçekler İngilizce 'den Türkçe' ye ve Türkçe 'den İngilizce 'ye çevrilerek anlam kaymaları önlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak düzenlenen anket formu (EK-1) dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kariyer engelleri algısı, ikinci bölümde kariyer geliştirme stratejileri, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ve dördüncü bölümde demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. Anket formunda toplam 35 ölçek maddesi ve 9 demografik özelliklere ilişkin soru bulunmaktadır.

Araştırmada beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın veri çözümleme sürecinde öncelikle araştırma kapsamındaki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin ankette belirtilen kariyer engellerine, kariyer stratejilerine ve örgütsel bağlılığa katılım dereceleri: 1= “kesinlikle katılmıyorum”, 2= “katılmıyorum”, 3= “kararsızım”, 4= “katılıyorum”, 5= “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

- **Kariyer Engelleri Ölçeği:** Kadın yöneticilerin kariyer engelleri algılarını ölçmek amacıyla Swanson, Tokar ve Daniels (1996) tarafından geliştirilen Kariyer Engelleri Ölçeği (Career Barriers Inventory CBI) kullanılmıştır. Ölçek ilk olarak (1991a) yılında hazırlanmış, 19 boyut ve 112 ifadeden oluşmuştur. Swanson ve Tokar (1991b) yılında ölçeği revize etmişler ve boyut sayısını 18'e, ifade sayısını da 102'ye düşürmüşlerdir. 1996 yılında ise ölçek Swanson, Daniels ve Tokar tarafından

yeniden revize edilmiş, boyut sayısı 13'e ifade sayısı da 70'e düşürülmüştür. Araştırmada Swanson, Daniels ve Tokar (1996) tarafından geliştirilen kariyer engelleri ölçeğinin, 13 boyut ve 70 ifadenin 4 boyutu ve 23 ifadesi kullanılacaktır. Kariyer engelleri ölçeğinin; “Çoklu Rol Çatışması” (11,15,17,28,40,44,60,69), “Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma” (7,19,23,33,37,53), “Kariyer Tatminsizliği” (9,30,32,57,58), “İş ve Sektör Kısıtları” (16,50,56,68) boyutları yer almaktadır.

• **Kariyer Stratejileri Ölçeği:** Li-Yu Chen (2005) tarafından geliştirilen “Kadınların Kariyer Geliştirme Stratejilerini Belirlemeye Yönelik Ölçek” kullanılmıştır. Bu ölçek dört temel kariyer stratejisini içermektedir. Her bir strateji için 3 ifade bulunmaktadır. Araştırma ölçeğinde yer alan kariyer geliştirme stratejileri, bu stratejileri oluşturan ifadeler şöyledir:

- ✓ Eğitim ve mesleki eğitim stratejisi (Advance education and training): 1,8,13.
- ✓ Resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi (Internal Networking): 3,11,15.
- ✓ Kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi (Career Tracking): 4,9,14.
- ✓ Resmi danışmanlık (mentorluk) desteği stratejisi (Internal Mentoring): 2,6,12.
- ✓ Beklenen performans sınırlarını aşma stratejisi (Exceeding Performance Expectations): 5,7,10.

• **Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır. İlk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. 3., 4., 6. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinin “duygusal bağlılık” (1,2,3,4,5,6), “devam bağlılığı” (7,8,9,10,11,12) ve “normatif bağlılık” (13,14,15,16,17,18) boyutları kullanılmaktadır.



### **3.3.4. Pilot Uygulama**

Pilot uygulama, ankette olabilecek hataların önüne geçmek amacıyla katılımcılara dağıtılmadan önce belli sayıda kişiye uygulanmasıdır. Böylelikle, araştırmayı yapan kişinin anketteki olası hataları önceden düzeltme imkânı olur. Ankette iki türlü hata olabilmektedir. Birincisi, “araştırma tasarımı hatası” ikincisi ise “ifade hataları”dır. Araştırma tasarımı hatası, anketin ölçmek istenen konuyla ilgili verileri toplayamamasıdır. Bu hatadan kaçınmak için araştırmacının profesyonellerden, akademisyenlerden ve meslektaşlarından yardım alması yani anketi önce onlara uygulaması gerekmektedir. İfade hatalarını engellemek için ise araştırmacının anketi olası denekleriyle benzer özellik taşıyan kimselere uygulaması gerekir. Böylece ifadelerin herkes tarafından aynı şekilde algılandığından emin olunur (Altunışık vd., 2005: 81-82). Pilot uygulama amaçlı oluşturulacak örnek kitlenin büyüklüğüne ilişkin literatürde hemfikir olunan konu örnek kitlenin küçük olacağı konusudur. Reynolds(1993)’e göre bu sayı araştırmacının hassasiyetine ve amacına bağlı olarak belirlenir. Genellikle 5-10 ile 50-100 arası olduğu görülmektedir (Altunışık, 2008: 10).

Bu çalışmada pilot uygulama için birincil veriler, Alanya’daki otel işletmelerinde çalışan 50 kadın yöneticiye anket formu yüz yüze görüşme şeklinde doldurularak elde edilmiştir. Pilot uygulama sonrasında ankette anlaşılmayan ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Ankete son şekli verilerek nihai uygulama yapılmıştır.

### **3.4.Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Araştırma kapsamında toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak analizleri yapılmıştır. Analizlere başlamadan önce veri setinin analizlere uygunluğu incelenmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçme araçlarının psikometri niteliklerinin uygunluğunun kanıtlanmasının ardından çalışmanın amacı ve hipotezleri doğrultusunda hipotez testlerine geçilmiştir. Hipotez testleri yapılmadan önce analizlerin varsayımları incelenmiş ve ilgili kısımda varsayımların sağlanma durumuna ilişkin bulgular sunulmuştur.

### **3.4.1. Verilerin Analize Uygunluğunun İncelenmesi**

Verilerin analizi yapılmadan önce veri setindeki kayıp değerler incelenmiştir. Veri setinde kayıp değer bulunmamaktadır. Daha sonra ölçme aracı aracılığıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bu aşamadan sonra cevaplayıcıların algılarını doğru puanlamak amacıyla ölçeklerde bulunan olumsuz maddelerin ters kodlama işleminin yapılması gerekmektedir (Erkuş, 2014). Bu nedenle araştırma değişkenlerinden biri olan örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan 3, 4, 6 ve 13. ifadeler ters kodlanmıştır.

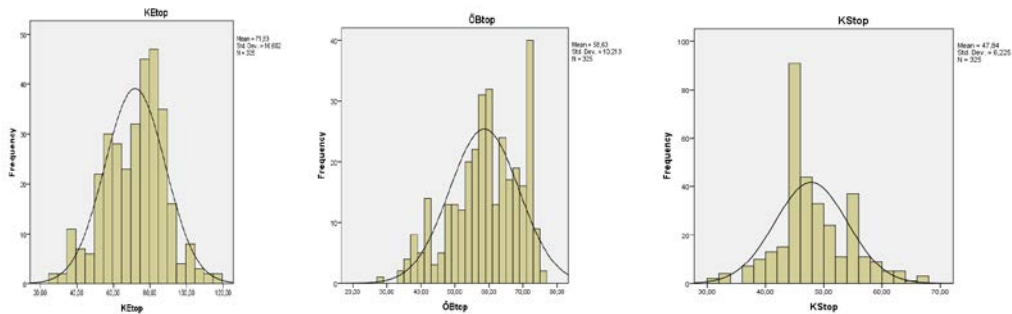
Yapılan puanlamaların ardından ölçeklerden alınan toplam puanlar hesaplanmış ve veri setindeki uç değerler incelenmiştir. Katılımcıların kariyer engelleri ve örgütsel bağlılık toplam puanları ile yapılan incelemelerde uç değer bulunmamaktadır. Katılımcıların kariyer stratejileri toplam puanları ile yapılan incelemelerde ise 58, 61, 82 ve 96 denek numaralı katılımcıların uç değer oldukları tespit edilmiş ve bu kişilere ait veriler veri setinden çıkarılarak analiz dışı bırakılmıştır.

İstatistiksel çalışmalarda verilerin dağılımı çok önemlidir. Çünkü istatistik araştırmalarda yapılan birçok testin uygulanabilmesi için dağılımın normal ve normale yakın olması gerekir (Kalaycı, 2010: 53). Araştırma verilerine çok değişkenli istatistiksel analizler yapılabilmesi için tek değişkenli normallik testi yapılmıştır. Alınan toplam puanlara ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3.1'de sunulmuştur.

**Tablo 3.1.** Betimsel İstatistikler

	Kariyer Engelleri	Örgütsel Bağlılık	Kariyer Stratejileri
N	325	325	325
Ortalama	71,8338	58,6338	47,8400
Medyan	74,0000	59,0000	46,0000
Mod	87,00	72,00	45,00
Std. Sapma	16,60219	10,21338	6,22462
Varyans	275,633	104,313	38,746
Çarpıklık Katsayısı	-0,256	-0,493	0,383
Çarpıklık K. Std. Hatası	0,135	0,135	0,135
Basıklık Katsayısı	-0,140	-0,420	0,521
Basıklık K. Std. Hatası	0,270	0,270	0,270
Ranj	88,00	47,00	36,00
Minimum	27,00	28,00	31,00
Maksimum	115,00	75,00	67,00

Çalışmada kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılmıştır. Normal dağılım gösteren bir verinin çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 aralığında olmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2012). Tablo 3.1 incelendiğinde, ölçeklerden alınan toplam puanların çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ve +1 arasında yer aldığı görülmektedir. Alınan toplam puanlara ilişkin, normal dağılım eğrisiyle birlikte çizdirilen histogramlar Şekil 3. 2’de sunulmuştur.

**Şekil 3.2.** Histogramlar

Tablo 1 ve Şekil 1 birlikte incelendiğinde, yapılan analizler sonucunda verinin tek değişkenli normal dağılım gösterdiği desteklendiği için, bu durum

verilerin analizinde parametrik testlerin kullanımına ve regresyon analizinin yapılabilmesine olanak sağlamıştır.

Araştırma modeli test edilmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı(*multicollinearity*) problemi olup olmadığı incelenmiştir. Çoklu regresyon analizinde yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantılık (*multicollinearity*) olarak tanımlanan bir sorunla karşılaşılabilir. Çoklu bağlantı bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişkilerin olmasıdır (Hair vd., 1998: 156). Veri deseninde çoklu bağlantının olup olmadığını anlamak için analizde varyans büyütme faktörü (Variance inflation factor VIF) değerinin 10'dan yüksek ve bir bağımsız değişkenle ilgili olarak diğer bağımsız değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı olan varyans değerinin 0,10 daha düşük olup olmadığına bakılır (Büyüköztürk, 2010: 201). Yapılan analiz sonucuna göre, bağımsız değişkenlerin varyans büyütme faktörleri 10,0'dan küçük ve tolerans değerleri 0,10'dan büyüktür. Sonuç olarak bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte araştırmanın örneklem büyüklüğü regresyon analizinin yapılabilmesi için uygun görülmektedir (Altunışık vd., 2007; Hair vd., 1998).

Çalışma kapsamında ele alınan araştırma sorularından biri kullanılan ölçeklerde yer alan alt boyutlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu ilişkilerin hangi korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanacağını belirlebilmesi için alt boyutlardan alınan toplam puanlara normallik testi yapılmıştır. İlgili değerler Tablo 3.1'de sunulmuştur.

**Tablo 3.1.** Normallik Testleri

Ölçek	Alt Boyut	Kolmogorov-Smirnov		
		KS	sd	p
Kariyer Engelleri	Çoklu Rol Çatışması	0,136	325	0,000
	Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma	0,153	325	0,000
	Kariyer Tatminsizliği	0,121	325	0,000
	İş-Sektör Kısıtı	0,109	325	0,000
Kariyer Stratejileri	Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi	0,233	325	0,000
	Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi	0,134	325	0,000
	Kariyer İlerletme Programlarından Faydalanma Stratejisi	0,159	325	0,000
	Resmi Mentorluk Desteği	0,193	325	0,000
	Beklenen performans ve sınırlarını aşma	0,202	325	0,000
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	0,091	325	0,000
	Devam Bağlılığı	0,119	325	0,000
	Normatif Bağlılık	0,097	325	0,000

Tablo 3.1. incelendiğinde, kullanılan ölçeklerde yer alan alt boyutlardan alınan toplam puanların normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır ( $p<0.05$ ). Bu nedenle ilişkiler parametrik olmayan bir teknik olan Spearman korelasyon katsayısı kullanılarak belirlenmiştir.

#### 3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu kısımda araştırmada kullanılan Kariyer Engelleri, Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Stratejileri ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlikleri test edilmiştir.

- **Güvenilirlik Analizleri:** Güvenilirlik “*bir testinveya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi*”dir (Altunışık, 2005: 114). Ölçümlerin tekrarlanması halinde ortaya çıkan tutarlı sonuçlardır (Nakip, 2013: 203). Güvenilirliği ölçmeye yönelik farklı analiz türleri vardır. Ancak en yaygın olarak kullanılan Cronbach Alpha katsayısıdır (Özdamar, 2002: 622; Kalaycı, 2010: 405). Ölçeğin genel güvenilirliğine ve içsel tutarlılığına işaret etmekte olan Cronbach Alpha katsayısı maddelerin varyansları toplamının genel varyansa ortalaması sonucu elde edilen ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve 0-1 arası değer almaktadır (Özdamar, 2002: 623). Cronbach Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna, katsayının 0,80 ile 1.00 arasında olması ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Kalaycı, 2010:405).

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerinin uygulanması sonucunda elde edilen puanlara ilişkin güvenilirlik kestirimleri amacıyla hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları Tablo 3.2’de sunulmuştur.

**Tablo 3.2.** Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
<b>Kariyer Engelleri</b>	<b>23</b>	<b>0,892</b>
Çoklu Rol Çatışması	8	0,964
Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma	6	0,955
Kariyer Tatminsizliği	5	0,953
İş-Sektör Kısıtı	4	0,903
<b>Kariyer Stratejileri</b>	<b>15</b>	<b>0,607</b>
Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi	3	0,917
Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi	3	0,905
Kariyer İlerletme Programlarından Faydalanma Stratejisi	3	0,910
Resmi Mentorluk Desteği	3	0,927
Beklenen performans ve sınırlarını aşma	3	0,881
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>18</b>	<b>0,785</b>
Duygusal Bağlılık	6	0,882
Devam Bağlılığı	6	0,920
Normatif Bağlılık	6	0,946

Tablo 3.2 incelendiğinde, hem Kariyer Engelleri Ölçeğinde yer alan tüm maddelere ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının, hem de Kariyer Engelleri Ölçeğinin alt boyutları olan Çoklu Rol Çatışması (11, 15, 17, 28, 40, 44, 60, 69), Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma (7, 19, 23, 33, 37, 53), Kariyer Tatminsizliği (9, 30, 32, 57, 58) ve İş ve Sektör Kısıtları (16, 50, 56, 68) boyutlarında yer alan maddelere ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının yüksek derecede güvenilir (Özdamar, 2002) olduğu görülmektedir.

Kariyer Stratejileri Ölçeğinin alt boyutları olan Eğitim ve mesleki eğitim stratejisi (1, 8, 13), Resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi (3, 11, 15), Kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi (4, 9, 14), Resmi danışmanlık (mentorluk) desteği stratejisi (2, 6, 12) ve Beklenen performans ve sınırlarını aşma (5, 7, 10) boyutlarında yer alan maddelere ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının yüksek derecede güvenilir (Özdamar, 2002), Kariyer Stratejileri Ölçeğinde yer alan tüm maddelere ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının ise orta derecede güvenilir (Özdamar, 2002) olduğu görülmektedir.

Hem Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde yer alan tüm maddelere ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının, hem de ölçeğin alt boyutları olan duygusal bağlılık (ilk 6 ifade), devam bağlılığı (ikinci 6 ifade) ve normatif bağlılık (son 6 ifade) boyutlarında yer

alan maddelere ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının yüksek derecede güvenilir (Özdamar, 2002) olduğu görülmektedir. Bu bulgular araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen puanların güvenilir olduğunu göstermektedir.

- **Geçerlilik Analizleri:** Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir (Altunışık, vd., 2005: 113). Faktör analizinin başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek ve amaçlamaktır (Altunışık, 2005: 264). Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlik kanıtları açıklayıcı faktör analizi ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeklerin KMO ve Bartlett değerleri sırasıyla; kariyer engelleri ölçeği KMO=0.887, p=0.000; örgütsel bağlılık ölçeği KMO=.854, p=0.000; kariyer stratejileri ölçeği KMO=.687, p=0.000'dır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir (Altunışık vd. 2005: 217). Analiz sonuçlarına bakıldığında, KMO ve Bartlett test sonuçlarının olması gereken değerlerde olduğu görülmektedir.

Kariyer Engelleri Ölçeği dört faktörlü yapı göstermektedir. Döndürme yapıldıktan sonra ilk faktörün özdeğeri 6.380'dir, açıklanan varyansa katkısı ise %27.740'dır. İkinci faktörün özdeğeri 4.924'dür, açıklanan varyansa katkısı ise %21.407'dir. Üçüncü faktörün özdeğeri 4.244'dür, açıklanan varyansa katkısı ise %18.451'dir. Dördüncü faktörün özdeğeri 3.111'dir, açıklanan varyansa katkısı ise %13.528'dir. Dört faktör birlikte ölçülen özellikteki değişkenliğin %81.125'ini açıklamaktadır. Kariyer Engelleri Ölçeğinin temel bileşenler analizi ile ortaya konulan faktör yapısı Tablo 3.3'de sunulmuştur.

**Tablo 3.3.** Kariyer Engelleri Ölçeğinin Faktör Yapısı

	<i>Faktör</i>			
	1	2	3	4
<b>KE28</b>	0,915	0,118	0,094	-0,049
<b>KE11</b>	0,905	0,125	0,045	0,037
<b>KE17</b>	0,901	0,118	0,069	-0,017
<b>KE40</b>	0,889	0,160	0,056	0,024
<b>KE60</b>	0,888	0,112	0,064	-0,017
<b>KE44</b>	0,864	0,081	0,048	0,041
<b>KE15</b>	0,861	0,104	0,017	-0,046
<b>KE69</b>	0,850	0,061	0,045	-0,074
<b>KE53</b>	0,120	0,916	0,027	-0,018
<b>KE37</b>	0,122	0,914	0,033	0,004
<b>KE23</b>	0,129	0,914	0,023	-0,017
<b>KE33</b>	0,126	0,908	0,097	-0,003
<b>KE19</b>	0,126	0,875	0,022	-0,047
<b>KE7</b>	0,116	0,842	-0,015	0,056
<b>KE57</b>	0,053	0,044	0,921	0,168
<b>KE32</b>	0,053	0,000	0,914	0,100
<b>KE58</b>	0,075	0,050	0,901	0,183
<b>KE30</b>	0,102	0,065	0,896	0,127
<b>KE9</b>	0,065	0,015	0,884	0,129
<b>KE16</b>	-0,027	0,011	0,105	0,881
<b>KE56</b>	0,027	0,010	0,141	0,879
<b>KE50</b>	-0,016	0,006	0,279	0,857
<b>KE68</b>	-0,064	-0,046	0,129	0,839

Tablo 3.3 incelendiğinde, bu çalışma grubunda da ölçeğin orijinal faktör yapısının korunduğu görülmektedir. Aynı maddeler aynı şekilde faktörleşmiştir. İlk faktör Çoklu Rol Çatışması (11, 15, 17, 28, 40, 44, 60, 69), ikinci faktör Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma” (7, 19, 23, 33, 37, 53), üçüncü faktör Kariyer Tatminsizliği (9, 30, 32, 57, 58) ve dördüncü faktör İş ve Sektör Kısıtlarıdır(16,50,56,68).

Kariyer Stratejileri Ölçeği beş faktörlü yapı göstermektedir. Döndürme yapıldıktan sonra ilk faktörün özdeğeri 2.623'dür, açıklanan varyansa katkısı ise %17.486'dır. İkinci faktörün özdeğeri 2.578'dür, açıklanan varyansa katkısı ise %17.184'dür. Üçüncü faktörün özdeğeri 2.551'dir, açıklanan varyansa katkısı ise %17.010'dur. Dördüncü faktörün özdeğeri 2.532'dir, açıklanan varyansa katkısı ise %16.878'dir. Beşinci faktörün özdeğeri 2.434'dür, açıklanan varyansa katkısı ise %16.225'dir. Beş faktör birlikte ölçülen özellikteki değişkenliğin %84.784'ünü açıklamaktadır.



Kariyer Stratejileri Ölçeğinin temel bileşenler analizi ile ortaya konulan faktör yapısı Tablo 3.4’de sunulmuştur.

**Tablo 3.4.** Kariyer Stratejileri Ölçeğinin Faktör Yapısı

	<i>Faktör</i>				
	1	2	3	4	5
<b>KS2</b>	0,931	0,007	0,099	-0,025	-0,080
<b>KS12</b>	0,922	-0,001	0,086	0,019	-0,114
<b>KS6</b>	0,921	-0,039	0,105	-0,012	-0,079
<b>KS8</b>	0,010	0,938	0,021	-0,045	0,043
<b>KS13</b>	-0,024	0,924	0,005	-0,039	0,013
<b>KS1</b>	-0,018	0,914	0,005	-0,012	0,015
<b>KS9</b>	0,107	0,005	0,928	0,028	-0,048
<b>KS4</b>	0,107	0,023	0,916	0,006	-0,083
<b>KS14</b>	0,072	0,002	0,892	0,027	-0,107
<b>KS11</b>	0,039	-0,059	0,054	0,935	-0,076
<b>KS15</b>	0,008	-0,032	0,060	0,914	-0,110
<b>KS3</b>	-0,061	-0,006	-0,050	0,892	-0,001
<b>KS10</b>	-0,073	0,041	-0,055	0,009	0,900
<b>KS7</b>	-0,104	0,030	-0,092	-0,081	0,884
<b>KS5</b>	-0,089	-0,001	-0,089	-0,115	0,880

Tablo 3.4 incelendiğinde, bu çalışma grubunda da ölçeğin orijinal faktör yapısının korunduğu görülmektedir. Aynı maddeler aynı şekilde faktörleşmiştir. İlk faktör Resmi danışmanlık (mentorluk) desteği stratejisi (2,6,12), ikinci faktör Eğitim ve mesleki eğitim stratejisi (1,8,13), üçüncü faktör Kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi (4,9,14), dördüncü faktör Resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi (3,11,15) ve beşinci faktör Beklenen performans ve sınırlarını aşmadır (5, 7, 10).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği üç faktörlü yapı göstermektedir. Döndürme yapıldıktan sonra ilk faktörün özdeğeri 4.839’dur, açıklanan varyansa katkısı ise %26.827’dir. İkinci faktörün özdeğeri 4.321’dir, açıklanan varyansa katkısı ise %24.005’dir. Üçüncü faktörün özdeğeri 3.790’dır, açıklanan varyansa katkısı ise %21.056’dır. Üç faktör birlikte ölçülen özellikteki değişkenliğin %71.888’ini açıklamaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin temel bileşenler analizi ile ortaya konulan faktör yapısı Tablo 3.5’de sunulmuştur.

**Tablo 3.5.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı

	<i>Faktör</i>		
	1	2	3
ÖB17	0,944	-0,026	0,065
ÖB16	0,938	-0,089	0,061
ÖB15	0,929	-0,054	0,081
ÖB14	0,902	-0,023	0,053
ÖB18	0,901	-0,062	0,022
ÖB13	0,652	-0,140	0,097
ÖB9	-0,081	0,898	-0,098
ÖB10	-0,081	0,893	-0,049
ÖB8	-0,018	0,849	-0,102
ÖB11	-0,132	0,823	-0,043
ÖB7	-0,062	0,788	-0,004
ÖB12	-0,022	0,785	-0,078
ÖB3	-0,047	-0,095	0,820
ÖB4	-0,024	-0,048	0,799
ÖB2	0,216	0,006	0,790
ÖB6	-0,063	-0,166	0,787
ÖB1	0,118	-0,086	0,786
ÖB5	0,198	0,028	0,750

Tablo 3.5 incelendiğinde, bu çalışma grubunda da ölçeğin orijinal faktör yapısının korunduğu görülmektedir. Aynı maddeler aynı şekilde faktörleşmiştir. Tabloda görülen ilk 6 madde (13-18) normatif bağlılığı, ikinci 6 madde (7-12) devam bağlılığını, son 6 madde (1-6) ise duygusal bağlılığı ölçmektedir. Geçerlik ve güvenirlik bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, çalışma kapsamında bu gruptan elde edilen verilerin geçerli ve güvenilir olduğu görülmektedir.

### **3.4.3. Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Özellikleri**

Tablo 3.6.'da araştırmaya katılan otel işletmelerinde görev yapan kadın yöneticilere ilişkin demografik özellikler yer almaktadır.

**Tablo 3.6.** Kadın Yöneticilerin Demografik Özellikleri

		<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Medeni Durum</b>	Evli	217	66,0
	Bekar	112	34,0
	Toplam	329	100,0
<b>Çocuk Sahibi Olma Durumu</b>	Yok	113	34,3
	Var	216	65,7
	Toplam	329	100,0
<b>Yaş</b>	18-24	11	3,3
	25-34	111	33,7
	35-44	166	50,5
	45-54	37	11,2
	55 ve üzeri	4	1,2
	Toplam	329	100,0
<b>Öğrenim Durumu</b>	İlkokul	25	7,6
	Lise	54	16,4
	Üniversite	200	60,8
	Lisansüstü	50	15,2
	Toplam	329	100,0
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	0-5 yıl	62	18,8
	6-10 yıl	86	26,1
	11-15 yıl	78	23,7
	16-20 yıl	70	21,3
	21 yıl ve üzeri	33	10,0
	Toplam	329	100,0
<b>Yönetici Olarak Çalışma Süresi</b>	0-5 yıl	172	52,3
	6-10 yıl	79	24,0
	11-15 yıl	56	17,0
	16-20 yıl	10	3,0
	21 yıl ve üzeri	12	3,6
	Toplam	329	100,0
<b>İşletmedeki Görevleri</b>	Genel müdür	26	7,9
	Genel müdür yardımcısı	13	4,0
	Departman müdürü	153	46,5
	Departman şefi	137	41,6
	Toplam	329	100,0
<b>Çalıştıkları Departmanlar</b>	Yönetim	37	11,2
	Ön büro	52	15,8
	Kat hizmetleri	73	22,2

	Muhasebe	46	14,0
	Satış-pazarlama	23	7,0
	İnsan kaynakları	36	10,9
	Satın alma	13	4,0
	Yiyecek-içecek	24	7,3
	Misafir ilişkileri	12	3,6
	SPA	6	1,8
	Güvenlik	5	1,5
	Banket	2	,6
	<b>Toplam</b>	<b>329</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalıştıkları Otel Sınıfı</b>	4 yıldızlı	130	39,5
	5 yıldızlı	199	60,5
	<b>Toplam</b>	<b>329</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar Tablo 3.2. incelendiğinde, katılımcıların medeni durumu incelendiğinde %66,0'sının evli, %65,7'sinin çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin yaş gruplarını belirlemeye yönelik analiz sonuçları göre; çoğunluğunun 35-44 yaş aralığında (%50,5) olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan yöneticilerin %60,8'i üniversite mezunudur. Sektörde çalışma süreleri ele alındığında %26,1'inin 6-10 yıl sektörde çalıştığı, dolayısıyla kadınların çok da kısa süreler için istihdam edilmedikleri görülmektedir. Kadınların yönetici olarak çalışma sürelerine bakıldığında çoğunlukla %52,3 0-5 yıldır yöneticilik yapmaktadır. İşletmedeki görevleri göz önüne alındığında %46,5'i departman müdürüdür. Kadın yöneticilerin çalıştıkları departmanlar ise; çoğunlukla (%22,2) kat hizmetleridir. Kadın yöneticiler, %60,3 beş yıldızlı otelde istihdam edilmektedir.

#### **3.4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Tablo 3.7.'de kariyer engelleri, kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarına ait bazı betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 3.7.** Araştırmada Kullanılan Alt Ölçeklerle İlgili Betimsel İstatistikler

	Kariyer Engelleri					Kariyer Stratejileri				Örgütsel Bağlılık		
	ÇRC	KCTÇ	KT	İSK	EMES	ROİA	KİPF	RDDS	BPSA	DUYB	DEVB	NORB
<b>N</b>	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325
<b><math>\bar{X}</math></b>	26,30	19,77	13,18	12,57	11,24	10,29	7,60	6,21	12,48	20,18	19,16	19,28
<b>Medyan</b>	28,00	21,00	13,00	12,00	12,00	10,00	8,00	6,00	12,00	19,00	19,00	19,00
<b>Mod</b>	32,00	24,00	15,00	8,00 <sup>a</sup>	12,00	12,00	6,00 <sup>a</sup>	3,00	15,00	18,00	18,00	18,00
<b>Std. Sapma</b>	9,74	7,38	5,52	4,69	2,92	2,94	3,06	3,06	2,57	6,49	5,59	6,34
<b>Varyans</b>	94,977	54,608	30,56	22,047	8,536	8,670	9,357	9,41	6,645	42,12	31,31	40,20
<b>Ç.K</b>	-0,274	-0,415	0,306	0,035	-0,779	-0,233	0,233	0,691	-1,120	-0,226	-0,096	-0,148
<b>B.K</b>	-1,028	-0,863	-0,687	-0,966	0,318	-0,523	-0,725	-0,496	1,122	-0,601	-0,229	-0,653
<b>Ranj</b>	32,00	24,00	20,00	16,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	24,00	24,00	24,00
<b>Min</b>	8,00	6,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	6,00	6,00	6,00
<b>Maks</b>	40,00	30,00	25,00	20,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	30,00	30,00	30,00

a. Birden fazla mod vardır. Küçük olan yazılmıştır.

Tablo 3.7.'de çalışmada kullanılan üç ölçeğin alt boyutlarından alınan toplam puanlara ilişkin betimsel istatistikler sırasıyla sunulmuştur.

Kariyer Engelleri Ölçeğinin ilk faktörü olan Çoklu Rol Çatışması alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 26.3, standart sapması 9.74'dür. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan 8'iken en yüksek puan 40'dır.Kariyer Engelleri Ölçeğinin ikinci faktörü olan Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 19.77, standart sapması 7.38'dir. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan 6'iken en yüksek puan 30'dır.Kariyer Engelleri Ölçeğinin üçüncü faktörü olan Kariyer Tatminsizliği alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 13.18, standart sapması 5.52'dir. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan 5'iken en yüksek puan 25'dir.Kariyer Engelleri Ölçeğinin dördüncü faktörü olan İş-Sektör Kısıtı alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 12.57, standart sapması 4.69'dur. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan 4'iken en yüksek puan 20'dir.

Kariyer Stratejileri Ölçeğinin ilk faktörü olan Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 10.29, standart sapması 2.94'dür. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan

3'iken en yüksek puan 15'dir. Kariyer Stratejileri Ölçeğinin ikinci faktörü olan Kariyer İlerletme Programlarından Faydalanma Stratejisi alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 7.60, standart sapması 3.06'dır. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan 3'iken en yüksek puan 15'dir. Kariyer Stratejileri Ölçeğinin üçüncü faktörü olan Resmi Mentorluk Desteği alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 6.21, standart sapması 3.06'dır. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan 3'iken en yüksek puan 15'dir. Kariyer Stratejileri Ölçeğinin dördüncü faktörü olan Beklenen performans ve sınırlarını aşma alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 12.48, standart sapması 2.57'dir. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan 3'iken en yüksek puan 15'dir. Kariyer Stratejileri Ölçeğinin beşinci faktörü olan Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 11.24, standart sapması 2.92'dir. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan 3'iken en yüksek puan 15'dir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ilk faktörü olan Duygusal Bağlılık alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 20.18, standart sapması 6.49'dur. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan 6'iken en yüksek puan 30'dur. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ikinci faktörü olan Devam Bağlılığı alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 19.16, standart sapması 5.59'dur. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan 6'iken en yüksek puan 30'dur. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin üçüncü faktörü olan Normatif Bağlılık alt boyutundan alınan toplam puanların ortalaması 19.28, standart sapması 6.34'dür. Bu boyuttan katılımcılar tarafından alınan en düşük puan 6'iken en yüksek puan 30'dur.

Kariyer Stratejileri ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarında eşit sayıda madde olduğundan her bir alt boyuttan alınacak en düşük ve en yüksek puanlar aynıdır. Puanların orta noktası da aynıdır. Kariyer Stratejileri Ölçeğinin alt boyutlarından alınan ortalama puanlar incelendiğinde, Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi, Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi ve Beklenen performans ve sınırlarını aşma boyutlarının ortalamaları orta noktanın (9 puan) üzerindedir. Başka bir deyişle bu boyutlardan yüksek puanlar alınmıştır. Diğer

boyutlardan alınan puanlar orta noktanın altındadır. Ortalaması en yüksek olan boyut Beklenen performans ve sınırlarını aşma boyutudur. Ortalaması en düşük olan boyut ise Resmi Mentorluk Desteği boyutudur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde ise tüm boyutlarda alınan toplam puanların ortalaması orta noktanın (18 puan) üzerindedir. Ortalaması en yüksek olan boyut Duygusal Bağlılık boyutudur. Ortalaması en düşük olan boyut ise Devam Bağlılığı boyutudur. Kariyer Engelleri Ölçeğinin Çoklu Rol Çatışması, Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma ve İş sektör Kısıtı alt boyutlarından alınan toplam puanların ortalaması orta noktanın üzerindedir. Kariyer Tatminsizliği alt boyutundan alınan puanların ortalaması orta noktanın altındadır.

#### **3.4.5. Hipotez Testleri**

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki birlikteliği, şiddetini ve yönünü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yöntemidir (Nakip, 2013: 426). Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak için kullanılır (Büyüköztürk, 2010: 31). Korelasyon katsayısı -1,00 ile +1,00 arasında değerler alabilir. Korelasyon katsayısının +1,00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi yani değişkenlerden biri artarken diğerinin de arttığını, -1,00 olması mükemmel negatif ilişkiyi yani değişkenlerden biri artarken diğerinin azaldığını, 0 olması ise ilişkinin olmadığını gösterir (Altunışık vd., 2005: 200). İki değişken arasındaki ilişkinin mutlak değeri; 0,70-1,00 arasında ise yüksek, 0,70-0,30 arasında olması orta, 0,30-0,00 arasında olması ise zayıf ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2010: 32).

Tablo 3.8.'de kariyer engellerini oluşturan boyutlar ile kariyer stratejilerini oluşturan boyutlar arasındaki Spearman korelasyon katsayıları verilmiştir.

**Tablo 3.8.** Kariyer Engelleri ile Kariyer Stratejileri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

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

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

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

Tablo 3.8 incelendiğinde, Çoklu Rol Çatışması ile Resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi arasında düşük düzeyde, pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çoklu Rol Çatışması ile Kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kariyer Tatminsizliği ile hem Kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi hem de Resmi danışmanlık (mentorluk) desteği stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İş ve Sektör Kısıtları ile hem Eğitim ve mesleki eğitim stratejisi hem de Beklenen performans ve sınırlarını aşma arasında düşük düzeyde, pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İş ve Sektör Kısıtları ile Resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi, Kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi ve Resmi danışmanlık (mentorluk) desteği stratejisi arasında düşük düzeyde, negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.9.'da kariyer engellerini oluşturan boyutlar ile örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlar arasındaki Spearman korelasyon katsayıları verilmiştir.



**Tablo 3.9.** Kariyer Engelleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Örgütsel Bağlılık			
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	
Kariyer Engelleri	Çoklu Rol Çatışması	-0,071	0,246**	-0,131*
	Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	0,041	-0,057	0,026
	Kariyer Tatminsizliği	-0,221**	0,280**	-0,267**
	İş-Sektör Kısıtı	-0,053	0,187**	-0,160**

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

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

Tablo 3.9 incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ile Devam Bağlılığı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde, Çoklu Rol Çatışması ile Normatif Bağlılık arasında ise düşük düzeyde, negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kariyer Tatminsizliği ile hem Duygusal Bağlılık hem de Normatif Bağlılık arasında ise düşük düzeyde, negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kariyer Tatminsizliği ile Devam Bağlılığı arasında ise düşük düzeyde, pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İş ve Sektör Kısıtları ile Devam Bağlılığı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde, İş ve Sektör Kısıtları ile Normatif Bağlılık arasında ise düşük düzeyde, negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.10.'da kariyer engelleri, kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden alınan toplam puanlar arasındaki ilişkilere ait Pearson korelasyon katsayıları verilmiştir.

**Tablo 3.10.** Ölçekler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	<i>KEtop</i>	<i>ÖBtop</i>	<i>KStop</i>
<i>KEtop</i>	1,000		
<i>ÖBtop</i>	-0,069	1,000	
<i>KStop</i>	-0,186**	0,101	1,000

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

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

Tablo 3.10 incelendiğinde, kariyer engelleri ile kariyer stratejileri arasında düşük düzeyde, negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinde kadın yöneticilerin algıladıkları kariyer engelleri ile kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ortaya koymak amacıyla Şekil 1’de yer alan araştırma modeli test edilmiştir. Daha önce de belirtildiği üzere kariyer engelleri dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: çoklu rol çatışması, kariyer-çocuk taleplerinde çatışma, kariyer tatminsizliği ve iş-sektör kısıtıdır. Kariyer engellerinin boyutlarının her biri bağımsız değişken olarak modelde yer almaktadır. Bağımlı değişkenler ise kariyer stratejileri (eğitim ve mesleki eğitim stratejisi, resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi, kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi, resmi mentorluk desteği ile beklenen performans ve sınırlarını aşma) ile örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) olarak gruplandırılmıştır. Bağımsız değişkenlerin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık ile bunların alt boyutları üzerine etkisini ve açıklayıcılığını test etmek için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Çalışma kapsamında doğruluğu değerlendirilecek ilk hipotez “H1: Kariyer engelleri kariyer stratejilerini etkilemektedir” hipotezidir. Kariyer engellerinin, “kariyer stratejileri” üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.11 ve 3.12’de sunulmuştur.

**Tablo 3.11.** Kariyer Engellerinin Kariyer Stratejileri Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları

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

Yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişki 0.230 olarak hesaplanmıştır. Bu ilişki düşük düzeydedir. Bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerine ilişkin varyansın %5.3’ünü açıkladığı görülmektedir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları incelendiğinde,

bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerini yordamalarına ilişkin modelin anlamlı olduğu görülmektedir,  $F(4, 320) = 4,478$ ,  $p < 0.05$ .

**Tablo 3.12.** Kariyer Engellerinin Kariyer Stratejileri Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli

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

Tablo 3.11’de sunulan ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ve Kariyer Stratejisi arasında düşük düzeyde negatif ( $r_{ikili} = -0.126$ ) bir ilişkinin olduğu, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde de bu ilişkinin çok farklılaşmadığı ( $r_{kısmi} = -0.107$ ) görülmektedir. Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma ve Kariyer Tatminsizliği için de benzer durum söz konusudur. Ancak İş-Sektör Kısıtı ve Kariyer Stratejisi arasında mevcut olan düşük düzeydeki negatif ( $r_{ikili} = -0.120$ ) ilişkinin, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde bir miktar daha düştüğü ( $r_{kısmi} = -0.067$ ) görülmektedir.

Tabloda sunulan, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göreyalnızca Kariyer Tatminsizliği, Kariyer Stratejisi üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Model incelendiğinde Kariyer Tatminsizliğindeki 1 birimlik artış Kariyer Stratejisi’nde yaklaşık olarak 0.179 birimlik bir azalış meydana getirmektedir.

Çalışma kapsamında birinci hipotez altında doğruluğu değerlendirilecek ilk hipotez grubu “H1: Çoklu rol çatışması eğitim ve mesleki eğitim stratejisini etkilemektedir, H12: Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma eğitim ve mesleki eğitim stratejisini etkilemektedir, H13: Kariyer tatminsizliği eğitim ve mesleki

eğitim stratejisini etkilemektedir, H14: İş ve sektör kısıtı eğitim ve mesleki eğitim stratejisini etkilemektedir” şeklindedir.

Kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan “eğitim ve mesleki eğitim stratejisi” üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.13 ve 3.14’de sunulmuştur.

**Tablo 3.13.** Kariyer Engellerinin Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları

	Kareler toplamı	sd	R	R <sup>2</sup>	F	p
Regresyon	63,372	4	0,151	0.023	1,876	0,114
Artık	2702,425	320				
Toplam	2765,797	324				

Yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişki 0.151 olarak hesaplanmıştır. Bu ilişki düşük düzeydedir. Bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan eğitim ve mesleki eğitim stratejisi değişkenine ilişkin varyansın %2.3’ünü açıkladığı görülmektedir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. Analiz sonuçları incelendiğinde, bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan eğitim ve mesleki eğitim stratejisi değişkenini yordamalarına ilişkin modelin anlamlı olmadığı görülmektedir,  $F(4, 320) = 1.876, p > 0.05$ .

**Tablo 3.14.** Kariyer Engellerinin Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli

Değişken	Katsayı	Std. Hata	$\beta$	t	p	r <sub>ikili</sub>	r <sub>kismi</sub>
Sabit	10,407	0,742		14,018	0,000		
Çoklu Rol Çatışması	0,011	0,017	0,035	0,611	0,542	0,016	0,034
Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	-0,007	0,023	-0,017	-0,294	0,769	-0,015	-0,016
Kariyer Tatminsizliği	-0,041	0,031	-0,077	-1,298	0,195	-0,021	-0,072
İş-Sektör Kısıtı	0,098	0,037	0,157	2,667	0,008	0,130	0,147

Tablo 3.14’de sunulan ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ile Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan eğitim ve mesleki eğitim stratejisi arasında neredeyse sıfır düzeyinde ( $r_{ikili}=0.016$ ) bir ilişkinin olduğu, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde de bu ilişkinin çok farklılaşmadığı ( $r_{kısmi}=0.034$ ) görülmektedir. Diğer alt boyutlar için de benzer durum söz konusudur.

Tabloda sunulan, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre yalnızca İş-Sektör Kısıtı, Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan eğitim ve mesleki eğitim stratejisi üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Model incelendiğinde İş-Sektör Kısıtı’ndaki 1 birimlik artış eğitim ve mesleki eğitim stratejisinde yaklaşık olarak 0.098 birimlik bir artış meydana getirmektedir.

Çalışma kapsamında birinci hipotez altında doğruluğu değerlendirilecek ikinci hipotez grubu “H15: Çoklu rol çatışması resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir, H16: Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir, H17: Kariyer tatminsizliği resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir, H18: İş ve sektör kısıtı resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisini etkilemektedir,” şeklindedir.

Kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan “resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi” üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.15 ve 3.16’da sunulmuştur.

**Tablo 3.15.** Kariyer Engellerinin Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları

	Kareler toplamı	sd	R	R <sup>2</sup>	F	p
Regresyon	86,637	4	0,176	0,031	2,546	0,040
Artık	2722,594	320				
Toplam	2809,231	324				

Tablo 3.15. incelendiğinde yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişki 0.176 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu ilişki düşük düzeydedir. Bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi değişkenine ilişkin varyansın %3.1'ini açıkladığı görülmektedir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları incelendiğinde, bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi değişkenini yordamalarına ilişkin modelin anlamlı olduğu görülmektedir,  $F(4, 320)= 2.546, p<0.05$ .

**Tablo 3.16.** Kariyer Engellerinin Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli

Değişken	Katsayı	Std. Hata	$\beta$	t	p	$r_{ikili}$	$r_{kısmi}$
Sabit	10,608	0,745		14,236	0,000		
Çoklu Rol Çatışması	0,025	0,017	0,082	1,424	0,155	0,089	0,079
Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	0,017	0,023	0,043	0,758	0,449	0,061	0,042
Kariyer Tatminsizliği	-0,026	0,032	-0,049	-0,824	0,411	-0,075	-0,046
İş-Sektör Kısıtı	-0,077	0,037	-0,122	-2,091	0,037	-0,141	-0,116

Tablo 3.16'da sunulan ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ile Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi arasında neredeyse sıfır düzeyinde ( $r_{ikili}=0.089$ ) bir ilişkinin olduğu, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde de bu ilişkinin çok farklılaşmadığı ( $r_{kısmi}=0.079$ ) görülmektedir. Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma, Kariyer Tatminsizliği ve İş-Sektör Kısıtı için de benzer durum söz konusudur.

Tabloda sunulan, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre yalnızca İş-Sektör Kısıtı, Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Model incelendiğinde İş-Sektör Kısıtı'ndaki 1 birimlik artış Kariyer Stratejisi'nde yaklaşık olarak 0.122 birimlik bir azalış meydana getirmektedir.

Çalışma kapsamında birinci hipotez altında doğruluğu değerlendirilecek üçüncü hipotez grubu “H19: Çoklu rol çatışması kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir, H110: Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir, H111: Kariyer tatminsizliği kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir, H112: İş ve sektör kısıtı kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisini etkilemektedir” şeklindedir.

Kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan “kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi” üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.17 ve 3.18’de sunulmuştur.

**Tablo 3.17.** Kariyer Engellerinin Kariyer İlerletme Programlarından Faydalanma Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları

	Kareler toplamı	sd	R	R <sup>2</sup>	F	p
Regresyon	305,729	4	0,318	0,101	8,973	0,000
Artık	2725,859	320				
Toplam	3031,588	324				

Yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişki 0.318 olarak hesaplanmıştır. Bu ilişki orta düzeydedir. Bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi değişkenine ilişkin varyansın %10.1’ini açıkladığı görülmektedir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları incelendiğinde, bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi değişkenini yordamalarına ilişkin modelin anlamlı olduğu görülmektedir,  $F(4, 320) = 8.973, p < 0.05$ .

**Tablo 3.18.** Kariyer Engellerinin Kariyer İlerletme Programlarından Faydalanma Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli

Değişken	Katsayı	Std. Hata	$\beta$	t	p	$r_{ikili}$	$r_{kısmi}$
Sabit	11,623	0,746		15,589	0,000		
Çoklu Rol Çatışması	-0,059	0,017	-0,188	-3,396	0,001	-0,200	-0,187
Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	-0,009	0,023	-0,022	-0,407	0,685	-0,076	-0,023
Kariyer Tatminsizliği	-0,044	0,032	-0,080	-1,402	0,162	-0,177	-0,078
İş-Sektör Kısıtı	-0,135	0,037	-0,207	-3,673	0,000	-0,229	-0,201

Tablo 3.18’de sunulan ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ve Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi arasında düşük düzeyde negatif ( $r_{ikili}=-0.200$ ) bir ilişkinin olduğu, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde de bu ilişkinin çok farklılaşmadığı ( $r_{kısmi}=-0.187$ ) görülmektedir. Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma ve İş-Sektör Kısıtı için de benzer durum sözkonusudur. Ancak Kariyer Tatminsizliği ve Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi arasında mevcut olan düşük düzeydeki negatif ( $r_{ikili}=-0.177$ ) ilişkinin, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde bir miktar daha düştüğü ( $r_{kısmi}=-0.078$ ) görülmektedir.

Tabloda sunulan, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre Çoklu Rol Çatışması ve İş-Sektör Kısıtı, Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Model incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması’ndaki 1 birimlik artış Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisinde 0.188 birimlik azalış meydana getirmektedir. İş-Sektör Kısıtı’ndaki 1 birimlik artış Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisinde 0.207 birimlik azalış meydana getirmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, anlamlı yordayıcı



olan değişkenlerin Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi üzerindeki görelî önem sırası; İş-Sektör Kısıtı ve Çoklu Rol Çatışması şeklindedir.

Çalışma kapsamında birinci hipotez altında doğruluğu değerlendirilecek dördüncü hipotez grubu “H113: Çoklu rol çatışması resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir, H114: Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir, H115: Kariyer tatminsizliği resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir, H116: İş ve sektör kısıtı resmi mentorluk desteği stratejisini etkilemektedir” şeklindedir.

Kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan “resmi mentorluk desteği stratejisi” üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.19 ve 3.20’de sunulmuştur.

**Tablo 3.19.** Kariyer Engellerinin Resmi Mentorluk Desteği Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları

	Kareler toplamı	sd	R	R <sup>2</sup>	F	p
Regresyon	156,784	4	0,227	0,051	4,333	0,002
Artık	2894,706	320				
Toplam	3051,489	324				

Yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişki 0.227 olarak hesaplanmıştır. Bu ilişki düşük düzeydedir. Bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan resmi mentorluk desteği stratejisi değişkenine ilişkin varyansın %5.1’ini açıkladığı görölmektedir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları incelendiğinde, bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan resmi mentorluk desteği stratejisi değişkenini yordamalarına ilişkin modelin anlamlı olduğu görölmektedir,  $F(4, 320) = 4,333, p < 0.05$ .

**Tablo 3.20.** Kariyer Engellerinin Resmi Mentorluk Desteği Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli

Değişken	Katsayı	Std. Hata	$\beta$	t	p	$r_{ikili}$	$r_{kısmi}$
Sabit	8,921	0,768		11,611	0,000		
Çoklu Rol Çatışması	-0,030	0,018	-0,095	-1,667	0,096	-0,109	-0,093
Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	-0,001	0,023	-0,002	-0,043	0,965	-0,036	-0,002
Kariyer Tatminsizliği	-0,067	0,032	-0,120	-2,053	0,041	-0,175	-0,114
İş-Sektör Kısıtı	-0,081	0,038	-0,124	-2,136	0,033	-0,161	-0,119

Tablo 3.20’de sunulan ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ve Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan resmi mentorluk desteği stratejisi arasında düşük düzeyde negatif ( $r_{ikili}=-0.109$ ) bir ilişkinin olduğu, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde de bu ilişkinin çok farklılaşmadığı ( $r_{kısmi}=-0.093$ ) görülmektedir. Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma, İş-Sektör Kısıtı ve Kariyer Tatminsizliği için de benzer durum sözkonusudur.

Tabloda sunulan, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre Kariyer Tatminsizliği ve İş-Sektör Kısıtı, Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan resmi mentorluk desteği stratejisi üzerinde anlamlı yordayıcılarıdır. Model incelendiğinde Kariyer Tatminsizliği’deki 1 birimlik artış Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan resmi mentorluk desteği stratejisinde 0.120 birimlik bir azalış meydana getirmektedir. İş-Sektör Kısıtı’ndaki 1 birimlik artış Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan resmi mentorluk desteği stratejisinde 0.124 birimlik bir azalış meydana getirmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, anlamlı yordayıcı olan değişkenlerin Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan resmi mentorluk desteği stratejisi üzerindeki görece önem sırası; İş-Sektör Kısıtı ve Çoklu Rol Çatışması şeklindedir.

Çalışma kapsamında birinci hipotez altında doğruluğu değerlendirilecek beşinci hipotez grubu “H117: Çoklu rol çatışması beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir, H118: Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma beklenen

performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir, H1<sub>19</sub>: Kariyer tatminsizliği beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir, H1<sub>20</sub>: İş ve sektör kısıtı beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisini etkilemektedir” şeklindedir.

Kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan “beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisi” üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.21 ve 3.22’de sunulmuştur.

**Tablo 3.21.** Kariyer Engellerinin Beklenen Performans ve Sınırlarını Aşma Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları

	Kareler toplamı	sd	R	R <sup>2</sup>	F	p
Regresyon	84,128	4	0,198	0,039	3,253	0,012
Artık	2068,992	320				
Toplam	2153,120	324				

Yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişki 0.198 olarak hesaplanmıştır. Bu ilişki orta düzeydedir. Bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan beklenen performans ve sınırlarını aşma değişkenine ilişkin varyansın %3.9’ünü açıkladığı görülmektedir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları incelendiğinde, bireylerin kariyer engellerinin, kariyer stratejilerinin bir alt boyutu olan beklenen performans ve sınırlarını aşma değişkenini yordamalarına ilişkin modelin anlamlı olduğu görülmektedir,  $F(4, 320) = 3.253, p < 0.05$ .

**Tablo 3.22.** Kariyer Engellerinin Beklenen Performans ve Sınırlarını Aşma Stratejisi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli

Değişken	Katsayı	Std. Hata	$\beta$	t	p	r <sub>ikili</sub>	r <sub>kısmi</sub>
Sabit	11,428	0,650		17,594	0,000		
Çoklu Rol Çatışması	-0,016	0,015	-0,061	-1,061	0,290	-0,058	-0,059
Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	0,010	0,020	0,029	0,509	0,611	0,012	0,028
Kariyer Tatminsizliği	-0,002	0,027	-0,004	-0,067	0,947	0,053	-0,004
İş-Sektör Kısıtı	0,103	0,032	0,188	3,227	0,001	0,188	0,178

Tablo 3.22’de sunulan ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ve Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisi arasında düşük düzeyde negatif ( $r_{ikili}=-0.058$ ) bir ilişkinin olduğu, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde de bu ilişkinin çok farklılaşmadığı ( $r_{kısmi}=-0.059$ ) görülmektedir. Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma, İş-Sektör Kısıtı ve Kariyer Tatminsizliği için de benzer durum sözkonusudur.

Tabloda sunulan, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre yalnızca İş-Sektör Kısıtı, Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan beklenen performans ve sınırlarını aşma stratejisi üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Model incelendiğinde İş-Sektör Kısıtı’ndaki 1 birimlik artış Kariyer Stratejisinin bir alt boyutu olan beklenen performans ve sınırlarını aşmada 0.188 birimlik bir artış meydana getirmektedir.

Çalışma kapsamında doğruluğu değerlendirilecek ikinci hipotez “H2: Kariyer engelleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir” hipotezidir. Kariyer engellerinin, “örgütsel bağlılık” üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.23 ve 3.24’de sunulmuştur.

**Tablo 3.23.** Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları

	Kareler toplamı	sd	R	R <sup>2</sup>	F	p
Regresyon	995,396	4	0,172	0,029	2,428	0,048
Artık	32802,032	320				
Toplam	33797,428	324				

Yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişki 0.172 olarak hesaplanmıştır. Bu ilişki orta düzeydedir. Bireylerin kariyer engellerinin, örgütsel bağlılıklarına ilişkin varyansın %2.9’unu açıkladığı görülmektedir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları incelendiğinde,

bireylerin kariyer engellerinin, örgütsel bağlılıklarını yordamalarına ilişkin modelin anlamlı olduğu görülmektedir,  $F(4, 320)= 2,428, p<0.05$ .

**Tablo 3.24.** Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli

Değişken	Katsayı	Std. Hata	$\beta$	t	p	$r_{ikili}$	$r_{kısmi}$
Sabit	61,822	2,586		23,903	0,000		
Çoklu Rol Çatışması	0,017	0,060	0,016	0,278	0,781	-0,003	0,016
Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	0,028	0,079	0,020	0,357	0,721	0,010	0,020
Kariyer Tatminsizliği	-0,321	0,109	-0,174	-2,932	0,004	-0,169	-0,162
İş-Sektör Kısıtı	0,003	0,127	0,001	0,025	0,980	-0,057	0,001

Tablo 3.24’de sunulan ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ve örgütsel bağlılık arasında neredeyse sıfır düzeyinde ( $r_{ikili}=-0.003$ ) bir ilişkinin olduğu, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde de bu ilişkinin yönünün değiştiği fakat miktar olarak çok farklılaşmadığı ( $r_{kısmi}=0.016$ ) görülmektedir. Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma, İş-Sektör Kısıtı ve Kariyer Tatminsizliği değişkenlerinde de diğer değişkenler kontrol edildiğinde ilişkinin miktarı farklılaşmamaktadır.

Tabloda sunulan, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre yalnızca Kariyer Tatminsizliği, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Model incelendiğinde Kariyer Tatminsizliği’ndeki 1 birimlik artış örgütsel bağlılıkta yaklaşık olarak 0.174 birimlik bir azalış meydana getirmektedir.

Çalışma kapsamında ikinci hipotez altında doğruluğu değerlendirilecek ilk hipotez grubu “H21: Çoklu rol çatışması duygusal bağlılığı etkilemektedir, H22: Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma duygusal bağlılığı etkilemektedir, H23: Kariyer tatminsizliği duygusal bağlılığı etkilemektedir, H24: İş ve sektör kısıtının duygusal bağlılığı etkilemektedir” şeklindedir.

Kariyer engellerinin, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan “duygusal bağlılık” üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.25 ve 3.26’da sunulmuştur.

**Tablo 3.25.** Kariyer Engellerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA

Sonuçları						
	Kareler toplama	sd	R	R <sup>2</sup>	F	p
Regresyon	855,535	4	0,250	0,063	5,350	0,000
Artık	12792,015	320				
Toplam	13647,551	324				

Yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişki 0.250 olarak hesaplanmıştır. Bu ilişki düşük düzeydedir. Bireylerin kariyer engellerinin, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan duygusal bağlılığa ilişkin varyansın %6.3’ünü açıkladığı görülmektedir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları incelendiğinde, bireylerin kariyer engellerinin, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan duygusal bağlılığı yordamalarına ilişkin modelin anlamlı olduğu görülmektedir,  $F(4, 320) = 5,350, p < 0.05$ .

**Tablo 3.26.** Kariyer Engellerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli

Değişken	Katsayı	Std. Hata	$\beta$	t	p	r <sub>ikili</sub>	r <sub>kısmi</sub>
Sabit	24,141	1,615		14,947	,000		
Çoklu Rol Çatışması	-0,052	0,038	-0,078	-1,374	0,171	-0,094	-0,077
Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	0,051	0,049	0,058	1,031	0,303	0,019	0,058
Kariyer Tatminsizliği	-0,269	0,068	-0,229	-3,934	0,000	-0,236	-0,215
İş-Sektör Kısıtı	-0,004	0,080	-0,003	-0,055	0,956	-0,078	-0,003

Tablo 3.26’da sunulan ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ve örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde negatif ( $r_{ikili} = -0.094$ ) bir ilişkinin olduğu, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde de bu ilişkinin çok farklılaşmadığı ( $r_{kısmi} = -0.077$ ) görülmektedir.

Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma, İş-Sektör Kısıtı ve Kariyer Tatminsizliği için de benzer durum söz konusudur. Tabloda sunulan, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre yalnızca Kariyer Tatminsizliği, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Model incelendiğinde Kariyer Tatminsizliği'ndeki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan duygusal bağlılıkta yaklaşık olarak 0.229 birimlik bir azalış meydana getirmektedir.

Çalışma kapsamında ikinci hipotez altında doğruluğu değerlendirilecek ikinci hipotez grubu “H25: Çoklu rol çatışması devam bağlılığını etkilemektedir, H26: Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma devam bağlılığını etkilemektedir, H27: Kariyer tatminsizliği devam bağlılığını etkilemektedir, H28: İş ve sektör kısıtı devam bağlılığını etkilemektedir” şeklindedir.

Kariyer engellerinin, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan “devam bağlılık” üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.27 ve 3.28’de sunulmuştur.

**Tablo 3.27.** Kariyer Engellerinin Devam Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA

Sonuçları						
	Kareler	sd	R	R <sup>2</sup>	F	p
	toplamı					
Regresyon	1468,896	4	,381	,145	13,544	,000
Artık	8676,132	320				
Toplam	10145,028	324				

Yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişki 0.381 olarak hesaplanmıştır. Bu ilişki orta düzeydedir. Bireylerin kariyer engellerinin, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan devam bağlılığına ilişkin varyansın %14.5’ini açıkladığı görülmektedir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları incelendiğinde, bireylerin kariyer engellerinin, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan devam bağlılığı yordamalarına ilişkin modelin anlamlı olduğu görülmektedir,  $F(4, 320) = 13,544, p < 0.05$ .

**Tablo 3.28.** Kariyer Engellerinin Devam Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli

Değişken	Katsayı	Std. Hata	$\beta$	t	p	$r_{ikili}$	$r_{kısmi}$
Sabit	13,056	1,330		9,815	0,000		
Çoklu Rol Çatışması	0,135	0,031	0,235	4,340	0,000	0,228	0,236
Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	-0,104	0,041	-0,137	-2,557	0,011	-0,058	-0,142
Kariyer Tatminsizliği	0,231	0,056	0,228	4,099	0,000	0,284	0,223
İş-Sektör Kısıtı	0,126	0,066	0,105	1,917	0,056	0,176	0,107

Tablo 3.28’de sunulan ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ve örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan devam bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif ( $r_{ikili}=0.228$ ) bir ilişkinin olduğu, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde de bu ilişkinin çok farklılaşmadığı ( $r_{kısmi}=0.236$ ) görülmektedir. İş-Sektör Kısıtı ve Kariyer Tatminsizliği için de benzer durum sözkonusudur. Ancak Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma ve örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan devam bağlılık arasında mevcut olan düşük düzeydeki negatif ( $r_{ikili}=-0.058$ ) ilişkinin, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde yönünün değişmediği ve büyüklüğünün bir miktar arttığı ( $r_{kısmi}=-0.142$ ) görülmektedir.

Tabloda sunulan, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre Kariyer Tatminsizliği, Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma ve Çoklu Rol Çatışması,örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan devam bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Model incelendiğinde Kariyer Tatminsizliği’ndeki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan devam bağlılığında yaklaşık olarak 0.228 birimlik bir artış meydana getirmektedir. Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma’daki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan devam bağlılığında yaklaşık olarak 0.137 birimlik bir azalış meydana getirmektedir. Çoklu Rol Çatışması’ndaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan devam bağlılığında yaklaşık



olarak 0.235 birimlik bir artış meydana getirmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, anlamlı yordayıcı olan değişkenlerin örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan devam bağlılık üzerindeki görece önem sırası; Çoklu Rol Çatışması, Kariyer Tatminsizliği ve Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma şeklindedir.

Çalışma kapsamında ikinci hipotez altında doğruluğu değerlendirilecek üçüncü hipotez grubu “H29: Çoklu rol çatışması normatif bağlılığı etkilemektedir, H210: Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma normatif bağlılığı etkilemektedir, H211: Kariyer tatminsizliğinin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır. H212: İş ve sektör kısıtının normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.” şeklindedir.

Kariyer engellerinin, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan “normatif bağlılık” üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.29 ve 3.30’da sunulmuştur.

**Tablo 3.29.** Kariyer Engellerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Model Özeti ve ANOVA Sonuçları

	Kareler toplamı	sd	R	R <sup>2</sup>	F	p
Regresyon	1299,319	4	0,316	0,100	8,864	0,000
Artık	11726,201	320				
Toplam	13025,520	324				

Yordayıcı değişkenler ile yordanan değişken arasındaki ilişki 0.316 olarak hesaplanmıştır. Bu ilişki orta düzeydedir. Bireylerin kariyer engellerinin, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan normatif bağlılığa ilişkin varyansın %10.0’unu açıkladığı görülmektedir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları incelendiğinde, bireylerin kariyer engellerinin, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan normatif bağlılığı yordamalarına ilişkin modelin anlamlı olduğu görülmektedir,  $F(4, 320) = 8,864, p < 0.05$ .

**Tablo 3.30.** Kariyer Engellerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Modeli

Değişken	Katsayı	Std. Hata	$\beta$	t	p	$r_{ikili}$	$r_{kısmi}$
Sabit	24,625	1,546		15,924	,000		
Çoklu Rol Çatışması	-,066	,036	-,102	-1,833	,068	-,109	-,102
Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma	,081	,047	,095	1,719	,087	,049	,096
Kariyer Tatminsizliği	-,283	,065	-,246	-4,321	,000	-,282	-,235
İş-Sektör Kısıtı	-,118	,076	-,087	-1,550	,122	-,167	-,086

Tablo 3.30’da sunulan ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde Çoklu Rol Çatışması ve örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan normatif bağlılık arasında düşük düzeyde negatif ( $r_{ikili}=-0.109$ ) bir ilişkinin olduğu, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde de bu ilişkinin çok farklılaşmadığı ( $r_{kısmi}=-0.102$ ) görülmektedir. Kariyer-Çocuk Taleplerinde Çatışma ve Kariyer Tatminsizliği için de benzer durum sözkonusudur. Ancak İş-Sektör Kısıtı ve örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan normatif bağlılık arasında mevcut olan düşük düzeydeki negatif ( $r_{ikili}=-0.167$ ) ilişkinin, analizde yer alan diğer değişkenler kontrol edildiğinde bir miktar farklılaştığı ( $r_{kısmi}=-0.086$ ) görülmektedir.

Tabloda sunulan, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre yalnızca Kariyer Tatminsizliği, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Model incelendiğinde Kariyer Tatminsizliği’ndeki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan normatif bağlılıkta yaklaşık olarak 0.246 birimlik bir azalış meydana getirmektedir.

Kariyer stratejilerini ve örgütsel bağlılığı etkileyen kariyer engelleri boyutlarının ve bunların yer aldığı modellerin varyans açıklama miktarlarının yer aldığı özet bilgiler Tablo 3.31’de sunulmuştur.

**Tablo 3.31.** Kariyer Stratejilerini ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kariyer Engelleri Boyutları

<b>Etkileyen Kariyer Engelleri Boyutları</b>	<b>Kariyer Stratejileri</b>	<b>R<sup>2</sup> (modelin)</b>
İş ve Sektör Kısıtı	Eğitim ve Mesleki Eğitim Stratejisi	0.023
İş ve Sektör Kısıtı	Resmi Olmayan İletişim Ağlarından Yararlanma Stratejisi	0.031
Çoklu Rol Çatışması İş ve Sektör Kısıtı	Kariyer İlerletme Programlarından Yararlanma Stratejisi	0.101
Kariyer Tatminsizliği İş ve Sektör Kısıtı	Resmi Mentorluk Desteği Stratejisi	0.051
İş ve Sektör Kısıtı	Beklenen Performans ve Sınırlarını Aşma	0.039
<b>Örgütsel Bağlılık</b>		
Kariyer Tatminsizliği	Duygusal Bağlılık	0.063
Çoklu Rol Çatışması Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma Kariyer Tatminsizliği	Devam Bağlılığı	0.145
Kariyer Tatminsizliği	Normatif Bağlılık	0.100

Tablo 3.31 değerlendirildiğinde, kariyer engellerinin farklı boyutlarının farklı kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Kariyer engellerinin iş ve sektör kısıtı alt boyutu kariyer stratejilerinin tüm alt boyutlarını etkilemektedir. Benzer şekilde kariyer engellerinin kariyer tatminsizliği alt boyutu da örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarını etkilemektedir. Buna ek olarak kariyer engellerinin çoklu rol çatışması alt boyutu kariyer stratejilerinin kariyer ilerletme programlarından yararlanma stratejisi alt boyutunu, kariyer engellerinin kariyer tatminsizliği alt boyutu da kariyer stratejilerinin resmi mentorluk desteği stratejisi alt boyutunu etkilemektedir. Kariyer engellerinin çoklu rol çatışması ile kariyer ve

çocuk taleplerinde çatışma alt boyutları da örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutunu etkilemektedir.

Başka bir ifade ile otel işletmelerinde kadın yöneticilerin çoklu rol çatışması, kariyer tatminsizliği, kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma ve iş-sektör kısıtı algıları kadın yöneticilerin kariyer stratejileri ve örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde etkilidir. Bu durumda kariyer engelleri algılarının nispeten birbirine bağlı ve birbirini etkileyen algılar oldukları söylenebilir. Kariyer engellerinin bütün boyutlarını kariyer stratejileri örgütsel bağlılık üzerinde güçlü etkisinin olmamasının nedeni ülkede gerek ekonomik gerekse turizm sektöründe yaşanan sıkıntıların daha baskın olmasındandır. Özellikle 2016 yılında yaşanan darbe kalkışması ve sonrasında yaşanan siyasi ve ekonomik istikrarsızlık bahsi geçen kariyer engellerini gölgede bırakmıştır. Bu durum otel işletmelerindeki kadın kariyer engelleri algılarının kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık üzerinde yaptığı etkiyi zayıflatmıştır.

Otel işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engelleri algılarının kadın yöneticileri kariyer stratejilerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlerle ilgili sonuçlar Tablo 3.32’de verilmiştir.

**Tablo 3.32** Hipotez Sonuçlarına İlişkin Analiz Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
1. <b>H1:</b> Kariyer engellerinin kariyer stratejileri üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
2. <b>H1<sub>1</sub>:</b> Çoklu rol çatışmasının eğitim ve mesleki eğitim stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
3. <b>H1<sub>2</sub>:</b> Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışmanın eğitim ve mesleki eğitim stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
4. <b>H1<sub>3</sub>:</b> Kariyer tatminsizliğinin eğitim ve mesleki eğitim stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
5. <b>H1<sub>4</sub>:</b> İş ve sektör kısıtının eğitim ve mesleki eğitim stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
6. <b>H1<sub>5</sub>:</b> Çoklu rol çatışmasının resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
7. <b>H1<sub>6</sub>:</b> Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışmanın resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
8. <b>H1<sub>7</sub>:</b> Kariyer tatminsizliğinin resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
9. <b>H1<sub>8</sub>:</b> İş ve sektör kısıtının resmi olmayan iletişim ağlarından yararlanma	<b>Kabul</b>

stratejisi üzerinde etkisi vardır.	
10. <b>H1<sub>9</sub></b> : Çoklu rol çatışmasının kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
11. <b>H1<sub>10</sub></b> : Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışmanın kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
12. <b>H1<sub>11</sub></b> : Kariyer tatminsizliğinin kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
13. <b>H1<sub>12</sub></b> : İş ve sektör kısıtının kariyer ilerletme programlarından faydalanma stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
14. <b>H1<sub>13</sub></b> : Çoklu rol çatışmasının resmi mentorluk desteği stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
15. <b>H1<sub>14</sub></b> : Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışmanın resmi mentorluk desteği stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
16. <b>H1<sub>15</sub></b> : Kariyer tatminsizliğinin resmi mentorluk desteği üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
17. <b>H1<sub>16</sub></b> : İş ve sektör kısıtının resmi mentorluk desteği stratejisi üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
18. <b>H1<sub>17</sub></b> : Çoklu rol çatışmasının beklenen performans ve sınırlarını aşma üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
19. <b>H1<sub>18</sub></b> : Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışmanın beklenen performans ve sınırlarını aşma üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
20. <b>H1<sub>19</sub></b> : Kariyer tatminsizliğinin beklenen performans ve sınırlarını aşma üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
21. <b>H1<sub>20</sub></b> : İş ve sektör kısıtının beklenen performans ve sınırlarını aşma üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
22. <b>H2</b> : Kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
23. <b>H2<sub>1</sub></b> : Çoklu rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
24. <b>H2<sub>2</sub></b> : Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışmanın duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
25. <b>H2<sub>3</sub></b> : Kariyer tatminsizliğinin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
26. <b>H2<sub>4</sub></b> : İş ve sektör kısıtının duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
27. <b>H2<sub>5</sub></b> : Çoklu rol çatışmasının devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
28. <b>H2<sub>6</sub></b> : Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışmanın devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
29. <b>H2<sub>7</sub></b> : Kariyer tatminsizliğinin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
30. <b>H2<sub>8</sub></b> : İş ve sektör kısıtının devam bağlılık üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
31. <b>H2<sub>9</sub></b> : Çoklu rol çatışmasının normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
32. <b>H2<sub>10</sub></b> : Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışmanın normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>
33. <b>H2<sub>11</sub></b> : Kariyer tatminsizliğinin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
34. <b>H2<sub>12</sub></b> : İş ve sektör kısıtının normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	<b>Red</b>

Tablo 3.32’de görüldüğü üzere çalışma kapsamında doğruluğu değerlendirilen 34 hipotezden 14’ü doğrulanmış (kabul) 20’si yanlışlanmıştır (red).

## SONUÇ

Turizm sektörü dünyada önemi gün geçtikçe artan bir sektördür. Turizm sektörünü diğer sektörlerden farklı kılan en önemli özelliği sektörün emek-yoğun bir yapıya sahip olmasıdır. Turizm sektörünün istihdamı artırıp işsizlik sorununu çözmeye önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Turizm sektöründe kadın çalışanların sayısının her geçen gün artmasına rağmen kadın-erkek çalışanlar arasında kariyer imkanlarındaki eşitsizlik hala giderilememiştir.

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

Bu çalışmada otel işletmelerinde kadın yöneticilerin iş hayatlarında karşılaştıkları kariyer engelleri algıları tespit edilmiş, kadın yöneticilerin kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmiş, otel işletmelerinde kadın yöneticilerin kariyer engelleri algılarının kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu etkiyi tespit etmek için ilgili literatür incelendikten sonra bir model geliştirilmiş ve model Alanya ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey kadın yöneticiler üzerinde test edilmiştir. Otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin kariyer engelleri algılarının kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre Kariyer Engelleri Ölçeği'nin Çoklu Rol Çatışması, Kariyer ve Çocuk Taleplerinde Çatışma ve İş Sektör Kısıtı alt boyutlarından alınan toplam puanların ortalaması orta noktanın üzerindedir. Kariyer Tatminsizliği alt

boyutundan alınan puanların ortalaması orta noktanın altındadır. Bu sonuçların Li ve Leung (2001)'un Singapur'daki otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin ve Mooney ve Ryan (2009)'ın Yeni Zelanda ve Avusturya'da faaliyet gösteren bir otel grubunda çalışan kadın otel yöneticilerinin üst pozisyonlara yükselmelerine engel olan faktörleri tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışmaların sonuçları benzerlik gösterdiği görülmektedir.

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

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

Araştırmada kadın katılımcıların kariyer engelleri algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki

bulunmamıştır. Bu sonuç Çınar (2015) Kars ilinde bankacılık sektöründe çalışan kadın iş görenlerin algıladıkları kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik yapmış olduğu çalışmanın sonucu ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Kariyer engelleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında en yüksek korelasyonun kariyer engellerinin kariyer tatminsizliği boyutu ile devam bağlılığı arasında olduğu görülmektedir (0,280).

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

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



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

Araştırmada kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç, konu ile ilgili daha önce yapılan Briggs vd. (2011), Özünlü (2013) ve Akpolat vd. (2016)'ın araştırmalarının sonuçları ile kıyaslandığında benzer sonuçların elde edildiğini göstermektedir. Ayrıca kariyer engellerinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına olan etkilerini inceleyen analiz sonuçlarına bakıldığında kariyer engellerinin duygusal bağlılık üzerinde negatif etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç Netemeyer (1996)'ın çalışmasının sonucunu desteklemektedir. Kariyer engellerinin devam bağlılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğu yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır. Bunun sebebinin de sektördeki koşulların kötüye gitmesi ve yeni iş alternatiflerinin azalması olduğu yapılan görüşmelerde katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Kariyer engellerinin normatif bağlılık üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kariyer engellerinin çoklu rol çatışması boyutunun normatif bağlılığı negatif etkilediği gözlenmektedir. Bu sonuç Akpolat vd. (2016)'ın çalışması tarafından desteklenmektedir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak bazı önerilerde bulunulacaktır.

- ✓ Kadın çalışanların iş-aile dengelerini sağlamaya yönelik insan kaynakları politikaları üretilmelidir. Böylece kadın çalışanların kariyer ilerlemeleri önünde önemli bir engelin aşılmasına katkı sağlanacaktır.

- ✓ Kadın çalışanlara örgüt içinde değer verildiği hissettirilmelidir. Kadın çalışanlar ötekileştirilmemeli ve örgüt içindeki sosyal ağlara dahil edilmelidir. Kendisine değer verildiğini düşünen ve kendini örgütün bir parçası gibi hisseden birey örgütü benimseyecek ve daha verimli çalışacaktır.
- ✓ Örgütlerde kadın çalışanların yaşadığı en önemli eksikliklerden birisi de bir mentorun veya örgütte mentorluk biriminin olmamasıdır. Örgüt bu birimi oluşturamasa bile çalışanlarına destek verecek, onlara tecrübelerini aktarabilecek bir mentorun işletmede görev alması sağlanmalıdır.
- ✓ Kadınların örgüt içinde karşılaşılabileceği engeller tespit edilmeli ve etkinliği yüksek önlemler alınmalıdır.
- ✓ Örgüt içinde eğitim programlarına öncelik verilmelidir. Çalışanının gelişimine destek olan örgütün, çalışanın gözünde değeri artacak ve çalışanın örgüte olan bağlılığı kuvvetlenecektir.
- ✓ Özellikle kadınların hamilelik dönemlerinin sağlıklı planlanmalı ve hamile olan çalışana destekleyici faaliyetlerle bu süreçte ve sonrasında çalışma hayatından kopmaması sağlanmalıdır. Yasalarda belirlenen anneliğin korunmasına ilişkin uygulamalar eksiksiz bir biçimde gerçekleşmelidir.

Araştırmanın yapıldığı dönem içerisinde ülkemizde bir darbe kalkışması yaşanmış ve hemen ardından ülkemizde olağanüstü hâl (OHAL) dönemi başlamıştır. Sonrasında yaşanan terör olayları da eklenince turizm sektörü maddi ve manevi olarak son yılların en büyük kayıplarını yaşamıştır. Bu durumun göz önüne alınarak günümüz sektör koşullarının, çalışanların yaşadığı büyük moral bozukluğu ve endişenin ankete verilen cevaplara yansıdığı düşüncesine inanılmaktadır. Ayrıca araştırmanın verileri analiz birimini oluşturan Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin örnekleme dahil edilen kadın yöneticilerinden elde edilmiştir. Bu sebeple araştırmada kullanılan veriler katılımcıların öznel görüşlerini kapsadığından araştırmanın nesnellliğini ve genellenebilir olma özelliğini etkilemektedir. Buna ek olarak örneklemin sınırlı sayıda ve özellikle örgütü kapsadığı dikkate alınmalıdır. Bu gibi nedenlerle bu araştırma modeli sektördeki mevcut durum daha iyiye gittiğinde daha büyük bir örnek hacmi ile Türkiye genelindeki otel işletmelerinikapsayacak şekilde

veya aynı destinasyonda faaliyette bulunan seyahat acentaları ya da restoran işletmelerinde yeniden test edilebilir.

Araştırma kapsamında modele dahil edilmeyen demografik özellikler gelecekte yapılacak çalışmalarda kullanılabilir. Araştırmanın farklı yıllarda tekrarlanabilir veya araştırmada kullanılan bu model erkek yöneticiler üzerinde de test edilerek ve sonuçlar karşılaştırılabilir. Bundan sonraki çalışmalarda kariyer engelleri ve kariyer stratejileri ve örgütsel bağlılıklarını çalışmak isteyenler psikolojik sözleşme ihlalleri, psikolojik sermaye, yönetsel güçlülük, iş performansı, örgütsel sağlık, psikolojik iyi olma hali vb. değişkenler kullanarak daha farklı çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar AB, Dündar G (2008) İşyerinde Psikolojik Yıldırıma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*37(2): 111-120.
- Akman Gİ, Akman Y (2016) Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt: 5, Sayı: 3: 748-763.
- Akpolat M, Kahraman G, Öztürk T (2016) Sağlık Çalışanlarının İş Yaşamında Karşılaştıkları İş-Aile Çatışması Örgütsel Bağlılıklarını Etkiler Mi? Sakarya İli Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19 (2): 153-169.
- Akrivos C, Ladkin A, Reklitis P (2007) How Managers' Career Strategies for Success, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol: 19, No: 2: 107-119.
- Aldemir C, Ataol A, Budak G (2004) *İnan Kaynakları Yönetimi* (Fakülteler Kitapevi, İzmir).
- Alkan Ö (2014) Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlarına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla.
- Altunışık R (2008)Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri,*Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 2 (2): 1-17.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, (Sakarya Kitapevi, Sakarya).
- Amil O (2015) Çalışanların Algılanan Kariyer Engelleri ile Algılanan Performansları Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi (OPUS)*5(9): 7-26.

- Anafarta N, Sarvan F, Yapıcı N (2008) Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi* (15): 111-137.
- Aryee S, Debrah YA, Chay YW (1993) An Investigation of Ingratiation as A Career Management Strategy: Evidence from Signapore, *The Intenational Journal of Human Resource Management*, Vol: 4, No: 1: 191-212.
- Aryee S, Wyatt T, Stone R (1996) Early Outcomes of Graduate Employee: The Effect of Mentoring and Ingratiation, *Journal of Management Studies*, Vol: 33, No: 1: 95-118.
- Ashkenas R, Ulrich D, Jick T, Kerr S (2002) *The Boundaryless Organization: Breaking The Chains of Organizational Structure* (Jossey-Bass, San Fransisco).
- Avamleh NAHK (1996) Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan, A Field Study, *Journal of Management Development*, 15(5): 65-74.
- Avcı N, Küçükusta D (2009) Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1): 33-44.
- Ayan F (2011) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (İlya Yayınevi, İzmir).
- Aytaç S (2005) *Çalışma Yaşamında Kariyer* (Ezgi Kitapevi, Bursa).
- Bakan İ (2011) *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram Kuram Sebep ve Sonuçlar* (Gazi Kitapevi, Ankara).
- Balay R (2014) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, (2. Baskı Pegem Akademi, Ankara).
- Bayram L (2005) Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıstay Dergisi*, Sayı: 59, Ekim-Aralık 2005: 125-139.
- Beck JA (1996) Career Anchors, Organizational Commitment and Job Plateaus: An Analysis of Hotel Executive Operating Committee Members' Career Development (Unpublised Doctoral Thesis), Perdue University, USA.

- Becker TE, Billings RS, Eveleth OM, Gilbert NL (1996) Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, *Academy of Management Journal*, 39 (2): 464-482.
- Belli E (2014) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Benli A, Yenihan B, Öner M (2016) Aile Hekimlerinin İş Tatmin Düzeyleri ile Yaşadıkları İş-Aile Çatışması Seviyeleri Arasındaki İlişki-Kocaeli Örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C: 14, S: 27: 415-431.
- Bernardin HJ (2003) *Human Resource Management: An Experiential Approach* (3rd Edt.McGraw Hill Irwin, New York).
- Bird A (1994) Careers Are Responsitories of Konowladge: A New Perspective on Boundaryless of Careers, *Journal of Organizational Behavior*15(4): 325-344.
- Bingöl D (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Beta Basım Yayın, İstanbul).
- Bingöl D (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Arıkan Basım, Yayım, Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul).
- Bingöl D (2010) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı Beta Basım Yayın, İstanbul).
- BingölD, AydoğanE, Şenel G, Erden P (2011) Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* Cilt: 12, Sayı: 1: 115-132.
- Blau GJ, Boal KB (1987) Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, *Academy of Management Review* 12 (2): 288-300.
- Boswell C, Cannon S (2005) New Horizons for Collaborative Partnerships, *Online Journal of Issues in Nursing* 10 (1): 75-80

- Boylu Y, Pelit E, Göçer E (2007) Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*Cilt: 44, Sayı: 511: 55-74.
- Bramdser GC (1996) Women-The New Heroes of TheBusiness World, *Women in Management Review*11(2): 3-17.
- Briggs E, Jaramillo F, Weeks WA (2011) Perceived Barriers to Career Advancement and Organizational Commitment in Sales, *Journal of Business Research*, 65: 937-943.
- Brownell J (1993) Women Hospitality Managers: Perceptions of Gender Related Career Challenges, *Hospitality Review*, Vol: 11, Iss: 2: 19-31.
- Bruzzese A (1998) Learning Locomotion, *Human Resource Executive*, Vol 12 (10): 28-30.
- Budak G (2008) *Yetkinliğe Dayalı İnan Kaynakları Yönetimi* (Fakülteler Kitapevi, İzmir).
- Burrell J, Manfredi S, Rollin H, Price L, Stead L (1997) Equal Opportunities for Women Employees in The Hospitality İndustry: A Comparison Between France, Italy, Spain and The UK, *International Journal Of Hospitality Management*, 16(2): 161-179.
- Byars LL, Rue LW (2004) *Human Resource Management* (McGraw Hill Irwin Companies, New York).
- Campbell MV (1984) A Study of Perceived Barriers and Strategies to Career Advancement for Selected Female Shool Administrators in İndiana, Doctoral Thesis, İndiana University, USA.
- Can H (1991) *Organizasyon ve Yönetim* (Adım Yayıncılık, Ankara).
- Can H, Akgün A, Kavuncubaşı Ş (2001) *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları* (Siyasal Kitapevi, Ankara).
- Cascio WF (2003) *Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits* (6th Edt. McGraw-Hill Book Company, New York).

- Celep C (2000) *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler* (Anı Yayıncılık, Ankara).
- Cengiz AA (2001) Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Chase S, Bell C (1994) How Research Consultants Talk About Female Supertendants, *School Administrator*, 51(2): 36-38.
- Cherrington DJ (1995) *The Management of Human Resources*(4th Edt. Printice-Hall, USA).
- Cohen A (2006) The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture, *Journal of Vocational Behavior*69: 105-118.
- Çarkçı İH, Çelikkol Ö (2009) İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, Yıl:2009/1, Sayı: 9: 153-170.
- Çetin A (2011) Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Çetin F (2011) Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Çınar C (2015) Kadınların Kariyer Engelleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Erzurum.
- DeCenzo D, Robbins S (1988) *Human Resources Management* (Printice-Hall, USA).



- DeCotiis T, Summers T (1987) A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Human Relations*, 40 (7): 445-70.
- Demirdelen D, Ulema Ş (2013) Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Bilim Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2: 65-89.
- DeSimone RL, Herris DM (1998) *Homan Resource Development*, (The Dryden Press Harcourt Brace Collage Publishers, Orlando).
- DeSimone RL, Werner JM, Harris D M (2002) *Human Resource Development*(3rd Edition Harcourt Collage Publishers, Orlando).
- Dessler G (2003) *Homan Resource Management* (Prentice Hall-Pearson Education International 9th Edition, Upper Saddle River, New Jersey).
- Diker O (2014) Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğan EŞ (2013) *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık* (Türkmen Kitapevi, İstanbul).
- Doğan S, Demiral Ö (2009) Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 32 Ocak-Haziran 2009: 47-80.
- Doğru A (2010) Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dohrmann M (1982) Why Women and Underrepresented in Administrative Positions: A Review of Research, *Journal of Personality and Social Psychology*59: 941-951.
- Downes M, Hemmasi M, Eshghi G (2014) When a Perceived Glass Ceiling Impacts Organizational Commitment and Turnover Intent: The Mediating Role of Distribute Justice, *Journal of Diversity Management*9(2): 131-146.

- Durna U, Eren V (2005) Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*6 (2): 210-219.
- Duygulu E (1998) Kariyer Geliştirme ile Örgütsel Başarım İlişkisi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dündar G (2013) İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör Cavide Uyargil, 6. Bölüm: Kariyer Geliştirme Gönen Dündar s.267-299, Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Edson SK (1988) *Publishing The Limits: The Female Administrative Aspirant* (NY State University of New York Press).
- Efeoğlu İE, Özgen H (2007) İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2): 237-254.
- Erçen AEY (2008) Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Erdoğan İ (1994) *İşletmelerde Davranış*, (Beta Yayınları İstanbul).
- Erdoğan M (2015) Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Ergin C (2002) İnsan Kaynakları *Yönetimi*, Psikolojik Bir Yaklaşım (Academyplus Yayınları, Ankara).
- Ergun T (1975) Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı, *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 8(4): 97-106.
- Erkuş, A. (2014). Psikolojide Ölçme ve Ölçek Geliştirme-1, (Pegem Akademi, Ankara).
- Fredricks SM (2003) Creating and Maintaining Networks Among Leaders: An Exploratory Case Study of Two Leadership Training Programs, *Journal of Leadership & Organizational Studies*10(1): 45-54.

- Frone MR, Cooper ML (1992) Prevalence of Work-Family Conflict: "Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?", *Journal of Organizational Behavior* 13(7): 723-729.
- Gabaldon EL (2003) Career Paths and Perceived Barriers to the Superintendency in The State of Texas: Significant Factors and Critical Characteristics in Superintendent Selection, Doctoral Thesis, The University of Texas at El Paso.
- Gaskins ML (2006) Case Study: Career Paths of African-American Female High School Principals The Perceived Barriers They Faced and The Strategies They Used To Achieve The High School Principals in California, Doctoral Thesis, University of La Verne, California.
- Geartner KN, Nollen SD (1989) Career Experiences Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to The Organization, *Human Relations*, 42 (11): 975-991.
- Gerni M (2001) İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* Cilt: 56, Sayı: 3: 20-46.
- Gilbert D, Guerrier Y, Guy J (1998) Sexual Harrasment Issues in The Hospitality Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 10(2): 48-53.
- Goldsmith S, Eggers WD (2004) *Governing by Network: The New Shape of The Public Sector* (Booking Institution Press, Washington).
- Gong R, Chen S, Yang M (2014) Career Outcome of Employees The Mediating Effect of Mentoring, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3): 487-501.
- Goodman J.S, Fields D, Blum T (2003) Cracks in the Glass Ceiling", *Group-Organization Management*, 28(4), 475-501
- Gould S, Penley LE (1984). Career Strategies and Salary Progression: A Study Of Their Relationships in A Municipal Bureaucracy. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 34: 244-265.

- Gökkaya VB (2014) Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet, *International Journal of Social Science*, Number: 26: 371-383.
- Greenhaus JH, Beutell NJ (1985) Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10: 76-88.
- Greenhaus JH, Collins KM, Shaw JD (2002) The Relationship Between Work-Family Balance and Quality of Life, *Journal of Vocational Behavior*, (63): 530-531.
- Gupta N (1983) Barriers to The Advancement of Women in Educational Administration: Sources and remedies. Prepared for the Women's Leadership Project, sponsored by the American Association of School Administrators as part of the Project AWARE and the Ford Foundations, Austin, TX: Southwest Educational Development Lab, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 257204).
- Güçlü H (2006) Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül H (2002) Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2 (1): 37-55.
- Güleç M (2015) Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Güllü T (2016) Eğitim ve Geliştirme Programları ve İş Gören Motivasyonu Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Kastomonu Üniversitesi İİBF Dergisi* Sayı:13: 270-282.
- Gündoğan T (2009) Örgütsel Bağlılık: T.C. Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, T.C. Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Güney S (2004) *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü* (Siyasal Kitapevi, Ankara).

Güney S (2014) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Nobel Yayıncılık, Ankara).

Güney S (2015) *Örgütsel Davranış* (3. Basım, Nobel yayıncılık, Ankara).

Gürüz D, Yaylacı GÖ (2007) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (MediaCat Kitapları, İstanbul).

Güzel B (2009) Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.

Hall DT (1986) *Career Development in Organizations* (Jossey-Bass, San Fransisco)

Halliday J (2015) Projected-Based Mentoring, *Australian Parks Leisure*, Winter-2015: 8-9.

Hartline MD, Maxham III JG, McKee DO (2000) Corridors of Influence in The Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, *Journal of Marketing*, 64(2): 35-50.

Harvey DF, Bowin RB (1996) *Human Resource Management: An Experiential Approach* (Printice Hall, Upper Saddle River, New Jersey).

Hawkins P (2012) *Creating A Coaching Culture* (McGraw-Hill Open University Press, England).

Hawkins P, Smith N (2013) *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy Supervision Skills and Development* (2nd Edt. McGraw-Hill Education, Berkshire/England).

Howsden K. A. (1994) The Effects Of Perceived Organizational Support, Perceived Employee-Organization Value Congruence, and Work-Family Conflict On Organizational Commitment, Master Thesis, California State University USA.

<http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database> erişim 04.04.2017.

<http://flowcoachinginternational.com/tr/kategori/blog/55567/ne-zaman-kocluk-ne-zaman-mentorluk> erişim 02.01.2017.

<http://nigaratay.blogspot.com.tr/2015/03/kralice-ar-bal-ars-kolonilerinde.html>(erişim 08.04.2017)

[http://stats.oecd.org:Labour force participation rate, by sex and age group](http://stats.oecd.org:Labour+force+participation+rate,+by+sex+and+age+group) erişim 04.04.2017.

[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gt&kelime=mentor](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gt&kelime=mentor) erişim 02.01.2017.

<http://www.horizons.gc.ca/eng/content/what-informal-social-network> erişim10.04.2017

<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr> erişim 04.04.2017.

İllez Z, Cihangir AE, Büro Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılıkları İlişkisi: Çorum Hitit Üniversitesinde Bir Uygulama <http://web.hitit.edu.tr/dosyalar/yayinlar/aerkancihangir@hititedutr280320177K4W6F7I.pdf> (Erişim 15.04.2017)

İnandı Y, Tunç B (2012) Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E-Dergi*, Cilt: 2, Sayı: 2: 203-222.

İnandı Y, Tunç B, Uslu F (2013) Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Kariyer Engelleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E-Dergi*, Cilt: 3, Sayı: 1: 219-238.

İshakoğlu G (1993) Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İşçi E (2010) Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Johnson CC (1995) Career Paths, Barriers and Strategies for Female School Superintendents in Rocky Mountain Region, Doctoral Thesis, Colorado State University, Colorado.
- Kalaycı Ş (2010) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Asil Yayıncılık, Ankara).
- Kanten P, Yeşiltaş M, Akdağ G (2014) Kariyer Engellerinin Mutluluk Üzerindeki Etkisinde Kariyer Motivasyonunun Rolü: Otel İşletmelerinde Kadın İş Görenler Üzerinde Bir Uygulama, *15. Ulusal Turizm Kongresi (Engelsiz Turizm) Bildiriler Kitabı*, Ankara, Kasım 13-16: 411-430.
- Karcıoğlu F, Leblebici Y (2014) Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*Cilt: 28, Sayı: 4: 1-20.
- Kaya İ (2010) Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi, *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*19 (2): 219-236.
- Kaya N (2016) Mobbingin Örgütte Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ile Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Kılıç A (2004) Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların “Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri” Üzerindeki Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kırcı Z (2007) Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Knutson BJ, Schmidgall RS (1994) Dimensions of Glass Ceiling in Hospitality Industry, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 40(6): 64-70.
- Koç H, Topaloğlu M (2012) *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*, (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

- Kogut B (2000) The Network As Knowledge: Generative Rules and The Emergence of Structure, *Strategic Management Journal*, 21 (3): 405-425.
- Köse S, Tetik S, Ercan C (2001) Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi* Cilt: 7, Sayı: 1: 219-242.
- Köybaşı F (2016) Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Öz-Yeterlik ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi (Sivas İli Örneği), Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Kurschner D (1996) Getting Credit, *Training*, 34(6): 52-53.
- Lau A, Pang M (2000) Career Strategies to Strengthen Graduate Employees' Employment Position in The Hong Kong Labour Market, *Education & Training*, 42: 2/3: 135-149.
- Lawis AE, Fagenson EA (1995) Strategies for Developing Women Managers; How Well Do They Fulfill Their Objectives?, *The Journal of Management Development*, 24(2): 39-53.
- Lee SH, Yu K, Lee SM (2008) A Typology of Career Barriers, *Asia Pasific Education Review*, Vol: 9, No: 2: 157-167.
- Lee T. W. and Maurer S. D. (1999) The Effects of Family Structure on Organizational Commitment, Intention to Leave and Voluntary Turnover, *Journal of Managerial Issues* 11(4): 493-513.
- Lent RW, Hackett G, Brown SD (2000) Contextual Supports and Barriers to Career Choice A Social Cognitive Analysis, *Journal of Counseling Psychology*, Vol: 47, No:1: 36-49.
- Li L, Leung RW (2001) Female managers in Asian hotels: profile and career challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (4): 189-196.
- Li-Yu-Chen İ (2005) A Study of The Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement, Doctoral Thesis, Lynn University, USA.



- Lorinc J (1989) Class Action, *Canadian Business*, Vol: 62, No: 9: 68-76.
- Lueptow LB (2001) Social Change and Persistence of Sex Typing: 1974-1997, *Social Forces*, 80(1): 1-36.
- Luzzo DA (1995). Gender Differences in College Students' Career Maturity and Perceived Barriers in Career Development. *Journal of Counseling and Development*, 73: 319-322.
- Luzzo DA, McWhirter EH (2001) Sex and Ethnic Differences in The Perception of Educational/Career-Related Barriers and Levels of Coping Efficacy, *Journal of Counseling & Development*, 79: 61-67.
- Mathieu JE, Zajac DM (1990) A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2): 171-194.
- Mathis RL, Jackson JH (2000) *Human Resource Management* (9th Edition South-Western Collage Publishing, Thomson Learning, Ohio).
- McWhirter EH (1997) Percieved Barriers to Education and Career Ethnic and Gender Differences, *Journal of Vocational Behavior* 50: 124-140.
- Meyer JP, Allen NJ (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol: 1, Issue: 1: 61-89.
- Meyer JP, Allen NJ, Smith CA (1993) Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Meyer JP, Irving G, Allen NJ (1998) Examination of The Combined Effects of Work Values and Early work Experiences on Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:19: 29-52.
- Miller G (1992) Making Grades: The ABCs of Educational Reimbursement, *The Human Resource Professional*, 1992-Winter: 16-19.

- Mkono M (2012) Women in Hotel Management in Zimbabwe: Career Ambitions, Progression Tactics and Career Challenges, *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Vol: 7, No: 2: 165-181.
- Mondy RW (2010) Human Resource Management, (11th Edt. Printice Hall, USA).
- Mooney S, Ryan I (2009) Gender Management, *An International Journal*, Vol:24, Iss: 3: 195-210.
- Morrow PC (1983) Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8(3): 486-500.
- Murray WA (1991) *Beyond The Myths and Magic of Mentoring* (CA: Jossey-Bass, San Fransisco).
- Nakip M (2013) *SPSS Uygulamalı Pazarlamada Araştırma Teknikleri* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Nergiz N, Yemen A (2011) Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık-2011, Sayı: 24: 195-214.
- Netemeyer R. G., Boles J. S. and McMurrian R. (1996) Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales, *Journal of Applied Psychology* 81(4): 400-410.
- Newton LA, Shore LM (1992) A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition, *Academy of Management Review*, 17(2): 275-298.
- O'Neill RM, Blake-Beard DS (2002) Gender Barriers to the Female Mentor-Male Protege Relationship”, *Journal of Business Ethics*, 37: 51-63
- O'Reilly C (1985) *Comporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, (2nd Edition B.M. Stow Ed. Printice-Hall: New-Jersey)
- O'Reilly C, Chatman J (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, İdentification and Internalization on Prosocial Behavior, *Juornal of Applied Psychology*, 71 (3): 492-499.

- Öğüt, A (2006) Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1: 55-77.
- Ölçer F (2005) Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi* Sayı 25 Temmuz-Aralık: 1-26.
- Örücü E, Kılıç R, Kılıç T (2007) Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* Cilt: 14, Sayı: 2: 117-135.
- Özden MC (2001) Bireysel Kariyer Yönetimi (Ümit Yayıncılık, Ankara).
- Özdevecioğlu M (2007) Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007: 1-20.
- Özgen H, Öztürk A, Yalçın A (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Nobel Yayıncılık, Adana).
- Özgen H, Öztürk A, Yalçın A (2005) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Nobel Yayıncılık, Adana).
- Özgüven E (2003) *Endüstri Psikolojisi*, (Sistem Ofset, Ankara).
- Özkalp E, Sabuncuoğlu Z (1991) Örgütlerde Davranış, (Etam A.Ş. Anadolu Üniversitesi AÖF Ders Kitapları, No: 424, 2. Fasikül, Eskişehir).
- Özler H, Ergun DÖ, Gümüştekin GE (2007) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusunda Bakış Açısı, *DEÜ İİBF Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1: 109-126.
- Öztürk M (2013) Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Bilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk UC, Cevher E (2015) İşyerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 34, No: 1: 151-174.

- Öztürk Z, Bilkay TA (2016) Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Algıları, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 6: 89-102.
- Özünü D (2013) Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Kütahya.
- Palmer M, Hymann B (1993) Yönetimde Kadınlar, (Çev. Vedat Üner), (Rota Yayınları, İstanbul).
- Pehlivan M (2015) Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peng F (2006) The Study on Job Satisfaction and Turnover Intention of Female Employee, Doctoral Thesis, Nankai University, Peoples Republic of China.
- Perçin N (2007) Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- Perçin N, Özkul E (2009) Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış (Editör Zeyyat Sabuncuoğlu, 3. Bölüm: Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık, Nilüfer Perçin ve Emrah Özkul: 21-48, MKM Yayınları, Bursa).
- Perçin N, Tükeltürk ŞA (2008) Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 113-128.
- Pillay N, Davood Q, Korodia AM (2015) The Relationship Between Career Development and Staff Motivation in The South African Petroleum Sector: A

- Case Study of A Durban Refinery, *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, Vol: 3, No: 2: 1-51.
- Powell DM, Meyer JP (2002) Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 65: 157–177.
- Poyraz K, Kama B (2008) Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , C.13, S.2: 143-164.
- Ragins BR, Townsend B, Mattis M (1998) Gender Gap in the Executives Report on Breaking The Glass Ceiling, *The Academy of Management Executive*, 12(1): 28-42.
- Randall DM (1987) Commitment and Organizations: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12 (1): 460-471.
- Randhawa G (2007) *Homan Resource Management*, (Atlantic Publisher&Distributors (P) Ltd, New Delhi).
- Regules R (1997) Case Study: Career Paths, Barriers and Strategies of Hispanic Line and Staff Female School Administrators in Monterey San Benito and Santa Cruz Countries in California, Doctoral Thesis, University of LaVerne, California.
- Reichers AE (1985) A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Cilt: 10, Sayı: 3: 465-476.
- Riceman JP (1982) How To Operate A Successful Career Development Program, *Management Review*, Vol: 71, No: 5: 21
- Rosin HM, Korabik K (1991) Workplace Variables Affective Responses and Intention to Leave Among Women Managers, *Journal of Occupational Psychology*, 64: 317-330.
- Safir R (2007) Construction of Career Advancement Strategies of Senior Foreign Service, Senior Executive Service Women (Doctoral Thesis), University of Phonex, USA.

- Schor S. (1997) Separate and Unequal: The Nature of Women's and Men's Career-Building Relationships, *Business Horizons*, Eylül-Ocak, 51-58
- Sears DO, Replau LA, Freedman JL, Taylor SE (1998) Social Psychology, (6th Edition), (Printice-Hall: New-Jersey).
- Shakeshaft C (1989) Women in Education Administration, (Newbury Park 2nd Edt. Sage Publications, Beverly Hills)
- Sherman AW, Bohlander GW (1998) Managing Human Resources 9th Edt. (Collage Division South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio).
- Solmuş T (2004) İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Beta Yayınevi, İstanbul).
- Soysal A (2006) Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme, *Çimento-İşveren Dergisi*, Eylül-2006:1-25.
- Soysal A (2011) İş Yaşamında Tükenmişlik, *Çimento-İşveren Dergisi*, Kasım-2011:14-26.
- Stroh LK, Brett JM, Reilly AH (1996) Family Structure Glass Ceiling and Traditional Explanations for The Differential Rate to Turnover of Female and Male Managers, *Journal of Vocational Behavior*, 49 (1): 99-118.
- Swanson JL, Daniels KK, Tokar DM (1996) Assessing Perceptions on Career Related Barriers: The Career Barriers Inventory, *Journal of Career Assessment* Vol:2 No: 2 Spring 1996: 219-244.
- Swanson JL, Daniels KK, Tokar DM (1996) Assessing Perceptions on Career Related Barriers: The Career Barriers Inventory, *Journal of Career Assessment* Vol:2 No: 2 Spring 1996: 219-244.
- Swanson JL, Tokar DM (1991a) Collage Students' Perceptions of Barriers to Career Development, *Journal of Vocational Behavior* 38: 92-106.
- Swanson JL, Tokar DM (1991b) Development and Initial Validation of The Career Barriers Inventory, *Journal of Organizational Behavior* 39: 344-361.

- Swanson JL, Wotkie MB (1997) Theory into Practice in Career Assessment for Women: Assessment and Interventions Regarding Percieved Career Barriers, *Journal of Career Assessment* 5(4): 443-462.
- Sward DM, Cutsinger J (1984) Human Resource Planning and Budgeting, *The Dallas Perspective Public Adminastration Review* Vol: 44, No: 153/2: 174-176.
- Şener İ, Doğan B (2007) Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak ya da İşten Ayrılmak: Birlikte Çalışan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşteki Ayrılma Davranışına Etkisi, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Sakarya: 179-181.
- Şengöz M (2015) Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, İstanbul.
- Şimşek MŞ, Öge HS (2009) *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi* (Gazi Kitapevi, Ankara).
- Tabachnick BG, Fidell LS (2012) *Using Multivariate Statics*, (6th Edition Peason Company, USA).
- Taşçı D (2013) *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Editör: Ramazan Geylan, 5. Bölüm: Kariyer Yönetimi, Deniz Taşçı, s. 88-106, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını: 2846, Açık Öğretim Fakültesi Yayını: 1803, Eskişehir).
- Taşçıoğlu C (2006) Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: Teori ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Taşkın E, Çetin A (2012) Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 33: 19-34.

- Tekarslan E, Kılınç T, Şencan H. ve Baysal C. (2000) *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 278. (Dönence Basım, İstanbul)
- Tetik S (2010) Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18): 81-89.
- Thomalla A. K. (2011) An Examination of Time-Related Flex Work Policies, Life To Work Conflict and Affective Organizational Commitment. Master Thesis, University of Nebraska, USA.
- Tunç A, Uygur A (2001) *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme* (Gazi Kitapevi, Ankara).
- Tutar H. (2007) Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3: 97-120.
- Tükeltürk ŞA, Perçin NŞ (2008) Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri Ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2): 113-128.
- Uzzi B, Spiro J (2005) Collaboration and Creativity: The Small World Problem 1, *American Journal of Sociology*, 11(2): 447-504.
- Varoğlu D (1993) Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Voydanoff P (2005) Consequences of Boundary-Spanning Demands and Resources for Work-To-Family Conflict and Percieved Stres, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4): 491-503.
- Weeks B, Briggs E, Jaramillo F (2012) Why Perceived Barriers to Career Advancemet Are İmportant, Keller Center Research Report, Baylor University, Texas.



Wellington S & Catalyst (2001) *Be Your Own Mentor: Strategies from Top Women on The Secrets of Success* (Random House, New York).

Wirth L (2001) *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office Report, Geneva/Switzerland.

Woodd M (1997) *Mentoring The Further and Higher Education Learning from The Literature*, *Education Training*, Vol: 39: 333-343.

[www.un.org/issues/m-women.asp](http://www.un.org/issues/m-women.asp) erişim 07.04.2017.

Yamamoto H (2006) *The Relationship Between Employees' Inter-Organizational Career Orientation and Their Career Strategies* *Career Development International*, Vol: 11 No: 3: 243-264.

Yang Y (2011) *Gender and Engineering Career Development of Hotel's Employees in China*. *Systems Engineering Procedia* 1: 365-371.

Yıldız SM (2013) *Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmelerinde İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13 (3): 317-324.

Yorulmaz H (2007) *Kariyerde İş Doyumu ve Plato: KKTC Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Yakındoğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Lefkoşa.

Yüksel M (2003) *Feminist Hukuk Kuramı ve Feminist Düşünce Teorileri* (Beta Yayıncılık, İstanbul).

Zel U (2002) *İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu*, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 2: 39-48.

Zeybek E (2010) *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Zweig MC (1991) *Human Resource Management: The Complete Guidebook for Design Firms*, (John Wiley and Sons, USA).

## EKLER

### EK-1 KADIN YÖNETİCİLERE UYGULANAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, bu anket, turizm işletmeciliği alanında yapılan bir doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler yalnızca akademik/bilimsel çalışmalar için kullanılacaktır. Otel ya da şahıs ismi kesinlikle kullanılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz					
Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz <i>1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum</i>					
<b>KARİYER ENGELLERİ</b>					
7. Çocuk sahibi olmam veya sahip olma planım işverenim tarafından ayrımcılığa uğramama neden oluyor.	1	2	3	4	5
9. İşimden/kariyerimden sıkılmaya başladım.	1	2	3	4	5
11. İşim ve ailem arasında çatışmalar yaşıyorum. (eş ve/veya çocuklar)	1	2	3	4	5
15. Eşimin çocuklar konusunda kariyer hedeflerimin önüne geçen isteklerde bulunmasına izin veririm.	1	2	3	4	5
16. Piyasanın darlığı nedeniyle iş bulmakta zorlandım/zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
17. Ebeveyn, eş, kariyer insanı vb. olarak her şeyi iyi yapmam konusunda beklentilerin olması üzerimde baskı hissetmeme neden oluyor.	1	2	3	4	5
19. Çocuklarım/çocuğum için iyi bir bakıcı hizmeti bulamıyorum.	1	2	3	4	5
23. Çocuklarım küçükken çalışıyor olmamdan dolayı suçluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5
28. Evdeki stres (eş veya çocuklar) iş yerindeki performansımı etkiliyor.	1	2	3	4	5
30. Kariyer gelişimimde hayal kırıklığına uğradım (örn: istediğim oranda/sıklıkta terfi alamıyorum.)	1	2	3	4	5
32. İşime/kariyerime olan ilgimi kaybediyorum.	1	2	3	4	5
33.Çocuklarıma bakmak için iş yaşamıma ara verdiğimde sektöre tekrar girmem güç olur.	1	2	3	4	5
37. Çocuk sahibi olduktan sonra işimde bulunduğum seviyeyi koruma konusunda zorluk çekiyorum.	1	2	3	4	5
40. Evlilik/aile planları ile kendi kariyer planlarım arasında çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
44. Eşim/partnerim bana destek olmuyor.	1	2	3	4	5
50. Kariyerimde ilerleme fırsatları yok	1	2	3	4	5
53. Kariyer planlarımda yanlış/kötü bir zamanda çocuk sahibi olmak kariyerimi engeller.	1	2	3	4	5
56. İş alanım/sektörüm gelecekte istihdam açısından ümit verici değil.	1	2	3	4	5
57. İşim/kariyerimden memnun değilim.	1	2	3	4	5
58. İşimin fiziksel ve duygusal gereklilikleriyle baş edemiyorum.	1	2	3	4	5
60. Çalışma saatlerimin esnek olmayışı aile sorumluluklarımı yerine getirmeme engel olur.	1	2	3	4	5
68. Sektörde, benim tecrübeli/eğitilmiş olduğum alanda açık/ihtiyaç yoktur.	1	2	3	4	5
69. İş stresi ev yaşamımı etkiler.	1	2	3	4	5
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>					
3.İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak <b>hissetmiyorum.</b>	1	2	3	4	5
4.İşyerime karşı duygusal bir bağ <b>hissetmiyorum.</b>	1	2	3	4	5
6.İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu <b>hissetmiyorum.</b>	1	2	3	4	5
7.İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
8.Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	1	2	3	4	5

9.Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	1	2	3	4	5
10.İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11.İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
12.İşyerime bu kadar katkımlı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
14.Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
15.İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
16.İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	1	2	3	4	5
17.İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18.Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
<b>KARİYER GELİŞTİRME STRATEJİLERİ</b>					
1.Aldığım üst düzey eğitim bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür	1	2	3	4	5
2.Akıl hocalarım (kariyer danışmanlarım), bu pozisyona ulaşmak için gereken bilgi ve becerileri kazanmamı sağladılar.	1	2	3	4	5
3.Kadınların iş harici sosyal ağlara/networklere katılımı yönetici pozisyonuna gelmelerinde önemli bir rol oynar.	1	2	3	4	5
4.Çalıştığım işletmenin kariyer gelişim programları beni yüksek potansiyelli bir çalışan olarak tanımlamış ve bana daha önemli görevleri üstlenebilmem için görünürlük ve deneyimler kazandırmıştır.	1	2	3	4	5
5. Bu pozisyona terfi etmemde iş arkadaşlarıma göre daha çok çalışmam etkili olmuştur.					
6.Çalıştığım işletmedeki kariyer danışmanlığı (mentorluk) programları üst düzey yöneticiliğe terfiimde faydalı olmuştur.	1	2	3	4	5
7.Bu pozisyona gelmemde diğer çalışanlara göre yüksek performans göstermemin etkisi olmuştur.					
8.Bu pozisyona terfi etmemde yüksek eğitim düzeyimin etkili olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9.Kariyer gelişim programı, kariyerimde ilerlemem için fırsatlar sunmuştur.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım işletmede terfi etmemde çalışan biri olmamın önemli bir etkisi olmuştur.					
11. İşyerimde informal sosyal ağ oluşturmam, iletişim tarzımı ve davranışlarımı üst düzey yönetim rollerinde başarılı olacak hale getirmemi sağladı.	1	2	3	4	5
12.Çalıştığım işletmede kariyerimde ilerlememde, iş yerimdeki akıl hocalarım (kariyer danışmanlarım) önemli rolü olmuştur.	1	2	3	4	5
13.Üst düzey eğitim almış olmam liderlik becerilerimi geliştirmemde ve bu pozisyona gelmemde faydalı olmuştur.	1	2	3	4	5
14.Çalıştığım işletmede kariyer geliştirme programı kapsamında verilen özel eğitimler ve üst-düzen yöneticilerin verdiği koçluk desteği kariyerimde ilerlememde önemli rol oynamıştır.	1	2	3	4	5
15.Oluşturduğum informal sosyal ağ bağlantılar kurmamı ve çalıştığım işletmede başkalarıyla iyi ilişkiler tesis etmemi sağladı ki bu da üst düzey yöneticiliğe yükselmemde etkili oldu.	1	2	3	4	5

<b>Medeni Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Diğer
<b>Evli iseniz çocuğunuz var mı? Varsa kaç tane? Lütfen sayısını yazınız</b> <input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/> Var
<b>Yaşınız</b> <input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> 45-54 <input type="checkbox"/> 55 ve üzeri
<b>Öğrenim Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisansüstü
<b>Sektördeki çalışma süreniz</b> <input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
<b>Yönetici olarak çalışma süreniz</b> <input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
<b>-İşletmedeki göreviniz?</b> <input type="checkbox"/> Genel müdür <input type="checkbox"/> Genel müdür yardımcısı <input type="checkbox"/> Departman Müdürü <input type="checkbox"/> Departman Şefi
<b>Çalıştığınız Departman</b>
<b>Çalıştığınız Otel İşletmesinin Sınıfı</b> <input type="checkbox"/> 4 yıldızlı <input type="checkbox"/> 5 yıldızlı

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Zümrüt Hatun DEMİREL

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Kars / 18.12.1974

Tel: 05056687090

E-posta: zumruthatun@gmail.com

Yazışma Adresi: Aksaray Üniversitesi Şereflikoçhisar Berat Cömertoğlu MYO  
AKSARAY

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Kafkas Üniversitesi	2013
Lisans	Adnan Menderes Üniversitesi	1997

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
1997-1999	Marmaris Halit Narin Anadolu Turizm Meslek Lisesi	Öğretmen
1999-2006	Kafkas Üniversitesi	Öğretim Görevlisi
2011- Devam Ediyor	Aksaray Üniversitesi	Öğretim Görevlisi

### YABANCI DİL

İngilizce	İyi Derecede
-----------	--------------