

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**CAM TAVAN ALGISININ STRES DÜZEYİNE
ETKİSİ: TRB1 BÖLGESİNDEKİ BANKA
ŞUBELERİNDE ÇALIŞAN KADIN İŞGÖRENLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN HAZIRLAYAN
Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ Gökdeniz ERKAN
MALATYA-2016

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**CAM TAVAN ALGISININ STRES DÜZEYİNE
ETKİSİ: TRB1 BÖLGESİNDEKİ BANKA
ŞUBELERİNDE ÇALIŞAN KADIN
İŞGÖRENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

HAZIRLAYAN
Gökdeniz ERKAN

Jürimiz 21 Nisan 2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu ~~yüksek lisans/~~ doktora tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak ~~işletme~~ ^{Yönetim ve Organizasyon} Anabilim, Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

imzası

1. Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ
2. Doç. Dr. Mehmet DENİZ
3. Doç. Dr. Suzan ERGÜN
4. Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL
5. Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof.Dr. Mehmet KARAGÖZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezin kâğıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezin tamamı her yerden erişime açılabilir
- ☐ Tezim sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir
- ☒ Tezin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezin tamamı her yerden erişime açılabilir.

... / / 2016

Gökdeniz ERKAN

ONUR SÖZÜ

“Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ’nin danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **‘Cam Tavan Algısının Stres Düzeyine Etkisi: TRB1 Bölgesindeki Banka Şubelerinde Çalışan Kadın İşgörenler Üzerine Bir Araştırma’** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.”

Gökdeniz ERKAN

TEŞEKKÜR

Tez ve ders aşamalarında üzerimde emeği olan Prof. Dr. Mehmet Tikici'ye,

Doç.Dr. Lütfiye Özdemir'e, Doç.Dr. Mehmet Deniz, Doç.Dr. Bünyamin Akdemir'e ve Doç.Dr. Ali Aksoy'a, tezimin analiz kısmında tecrübelerine başvurduğum Dr. Haluk Erdem'e,

Öğrenim hayatım boyunca desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olan, emeklerini asla ödeyemeyeceğim canım anneme, babama, kızkardeşime ve eşime teşekkür ederim.

Bu çalışmamı kızım *Derin Aden*' e ithaf ediyorum...

Gökdeniz ERKAN

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; kadın çalışanların cam tavan algılarının stres düzeylerine olan etkisini belirlemektir. Bu maksatla, TRB1 bölgesinde faaliyet gösteren 13 kamu ve özel banka merkez şubelerinde görev yapan kadın çalışanların (n=259) katılımıyla veriler toplanmıştır. Yapılan analizler (keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, regresyon analizi, independent samples T-Testi, ANOVA) sonucunda, banka şubelerinde görev yapan kadın çalışanlarının cam tavan algılarının stres düzeylerini pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, kadın çalışanların cam tavan algılarının özel veya kamu bankalarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. İlave olarak özel banka çalışanlarının stres düzeylerinin kamu bankası çalışanlarına göre anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalarla karşılaştırma yapılarak tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Cam Tavan, Stres, İş Yaşamında Kadın, Ayrımcılık

ABSTRACT

The aim of this study is to find out the effects of the glass ceiling perceptions of women on their stress levels. For this purpose, data was gathered from the women employees of 13 central state and private banks functioning in the TRB1 area. The results of the analysis (exploratory and confirmatory factor analyses, regression analysis, independent samples T-Test, Anova). The glass ceiling perceptions of the women employees working at those banks have a positive and significant effect on their stress levels. Moreover, no difference has been found between the glass ceiling perceptions of women working at state and private banks. Yet, it is among the findings that the stress levels of the employees working at private banks are significantly higher than the ones working at state banks. The findings have been argued by comparing them with the other studies in literature.

Key Words: Glass Ceiling, Stress, Woman in Working Life, Discrimination

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	ii
BİLDİRİM	iii
ONUR SÖZÜ	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4

KADININ ÇALIŞMA DÜNYASINDAKİ YERİ VE CAM TAVAN SENDROMU

1.1. DÜNDEN BUGÜNE ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN	4
1.1.1. Türkiye’de ki Kadınların İşgücüne Katılımı.....	7
1.1.2. Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Yasal Düzenlemeler ve Politikalar	8
1.2. ÇALIŞMA HAYATINDA CİNSİYETE DAYALI AYRIMCILIK VE İLGİLİ TEORİLER	9
1.3. CAM TAVAN SENDROMU	14
1.3.1. Cam Tavan Sendromunu Ortaya Çıkaran Unsurlar	16
1.3.1.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	17
1.3.1.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	20
1.3.1.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	28
1.3.2. Cam Tavan Engelinin Yaratdığı Olumsuz Sonuçlar	30
1.3.2.1. Bireyin Engellemeye Uğraması ve İşten Ayrılma	31
1.3.2.2. Tükenmişlik	31
1.3.2.3. Motivasyon Kaybı.....	32
1.3.2.4. Örgütsel Bağlılığın Azalması.....	32
1.4. CAM TAVAN SENDROMUNU AŞMAYA YÖNELİK TEMEL STRATEJİLER.....	33
1.4.1. Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar	33
1.4.2. Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar	36

1.5. CAM TAVAN İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	38
--	-----------

İKİNCİ BÖLÜM

STRES VE STRESLE BAŞA ÇIKMA

2.1. STRESİN TANIMI.....	42
2.2. STRES KURAMLARI	45
2.2.1. Walter Cannon Savaş ya da Kaç Yaklaşımı	45
2.2.2. Genel Uyum Sendromu Yaklaşımı	45
2.2.3. Lazarus ve Folkman'ın Etkileşim Kuramı.....	47
2.3. STRES KAYNAKLARI	49
2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları	50
2.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları.....	53
2.3.3. Çevresel Stres Kaynakları.....	58
2.4. ÇALIŞMA HAYATINDA STRESİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI ..	60
2.4.1. Bireysel Etki ve Sonuçları	61
2.4.2. Örgütsel Etki ve Sonuçları.....	63
2.5. STRESLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ	67
2.5.1. Bireysel Stratejiler	69
2.5.1.1. Problem Odaklı ve Duygu Odaklı Baş Etme	69
2.5.1.2. Kognitif (Bilişsel) Davranışçı Terapi	69
2.5.1.3. Zaman Yönetimi	70
2.5.1.5. Olumlu Hayal Kurma.....	71
2.5.1.6. İyimserlik.....	71
2.5.1.7. Gevşeme Egzersizleri	71
2.5.1.8. Meditasyon	72
2.5.1.9. Öfke Yönetimi:	72
2.5.1.10. Dua ve İbadet Etmek.....	72
2.5.1.11. Sağlıklı Beslenme	72
2.5.1.12. DKBY (Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet) Modeli.....	73
2.5.2. Örgütsel Stratejiler.....	74
2.5.2.1. Yerindeki Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	74

2.5.2.2. Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık.....	75
2.5.2.3. İş Zenginleştirme	75
2.5.2.4. İşgören Güçlendirme.....	75
2.5.2.5. Kariyer Planlaması ve Yönetimi.....	76
2.5.2.6. Çatışmaların Çözümlemesi	76
2.5.2.7. Örgütsel Kültür	76
2.5.2.8. Sosyal Destek Sistemleri ve İletişim	77
2.6. STRES İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	77
2.7. CAM TAVAN VE STRES ARASINDAKİ İLİŞKİ	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	82
3.2. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ	82
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	82
3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	83
3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	83
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	84
3.7. BULGULAR.....	84
3.7.1. Güvenilirlik Analiz Sonuçları	84
3.7.2. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	85
3.7.3. Faktör Analizi.....	87
3.7.3.1. Cam Tavan Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi	87
3.7.3.2. Stres Düzeyi Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi	89
3.7.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizi..	91
3.7.4. Değişkenler Arası İlişkiler	94
3.7.4.1. Cam Tavan Algısının Stres Düzeyine Etkisi	94
3.7.4.2. Örgütsel Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi.....	95
3.7.4.3. Toplumsal Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi	95
3.7.4.4. Bireysel Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi	96
3.7.4.5. Cam Tavan Algısının İşe Verilen Öneme Etkisi	96
3.7.4.6. Cam Tavan Algısının Hıza Verilen Öneme Etkisi	97

3.7.4.7. Cam Tavan Algısının Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşmaya Olan Etkisi.....	98
3.7.4.8. Cam Tavan Algısının Zamanlamaya Verilen Öneme Etkisi	98
3.7.5. Demografik Faktörler İle Değişkenler Arasındaki Farklılıklar.....	99
3.7.5.1. Yaş İle Cam Tavan Algı Düzeylerinin ve Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	99
3.7.5.2. Eğitim Seviyeleri İle Cam Tavan Algı Düzeylerinin ve Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	100
3.7.5.3. Görev Yaptıkları Kurum İle Cam Tavan Algı Düzeylerinin ve Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	101
3.7.5.4. Çalışma Süreleri İle Cam Tavan Algı Düzeylerinin ve Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	102
3.7.5.5. Görev Yaptıkları Pozisyon İle Cam Tavan Algı Düzeylerinin ve Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA	113
EKLER.....	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Kadının İşgücüne Katılımı.....	19
Şekil 2	Genel Uyum Sendromu Yaklaşımı.....	46
Şekil 3	Lazarus ve Folkman'ın Etkileşim Kuramı.....	48
Şekil 4	Stres Etkenleri ve Örgütsel Sonuçlar.....	49
Şekil 5	Verimlilik-Stres İlişkisi	65
Şekil 6	Performans-Stres İlişkisi.....	66
Şekil 7	DKBY (Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet) Modeli.....	73
Şekil 8	Araştırma Modeli.....	84
Şekil 9	Cam Tavan Faktör Yapısı.....	92
Şekil 10	Stres Düzeyinin Faktör Yapısı.....	93

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Kadın Yönetici Oranları.....	5
Tablo 2 Cinsiyete Göre Seçilmiş Mesleklerin Oranı.....	7
Tablo 3 A Tipi ve B Tipi Kişilik Profilleri.....	51
Tablo 4 Güvenilirlik Analizi Sonuçları	85
Tablo 5 Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	86
Tablo 6 KMO ve Bartlett Testi.....	88
Tablo 7 Cam Tavan Faktör Analizi	88
Tablo 8 KMO ve Bartlett Testi.....	89
Tablo 9 Stres Düzeyi Faktör Analizi	90
Tablo 10 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları	91
Tablo 11 Cam Tavan Sendromunun Stres Düzeyine Etkisi	94
Tablo 12 Örgütsel Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi.....	95
Tablo 13 Toplumsal Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi	96
Tablo 14 Bireysel Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi	96
Tablo 15 Cam Tavan Algısının İşe Verilen Öneme Etkisi.....	97
Tablo 16 Cam Tavan Algısının Hıza Verilen Öneme Etkisi.....	97
Tablo 17 Cam Tavan Algısının Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşmaya Olan Etkisi	98
Tablo 18 Cam Tavan Algısının Zamanlamaya Verilen Öneme Etkisi.....	99
Tablo 19 Yaş İle Cam Tavan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi	99
Tablo 20 Yaş İle Cam Tavan Sendromu Arasındaki Post-Hoc Testi.....	100
Tablo 21 Yaş İle Stres Düzeyi Arasındaki ANOVA Testi.....	100
Tablo 22 Eğitim Seviyeleri İle Cam Tavan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi	101
Tablo 23 Eğitim Seviyeleri İle Stres Düzeyi Arasındaki ANOVA Testi.....	101
Tablo 24 Görev Yaptıkları Kurum İle Cam Tavan Algısı Arasındaki T Testi.....	101
Tablo 25 Görev Yaptıkları Kurum İle Stres Düzeyi Arasındaki T Testi	102
Tablo 26 Çalışma Süreleri İle Cam Tavan Algısı Arasındaki ANOVA Testi	102
Tablo 27 Çalışma Süreleri İle Stres Düzeyi Arasındaki ANOVA Testi	103
Tablo 28 Çalıştıkları Pozisyon İle Cam Tavan Algısı Arasındaki ANOVA Testi..	103
Tablo 29 Çalıştıkları Pozisyon İle Stres Düzeyi Arasındaki ANOVA Testi	103

GİRİŞ

Dünya nüfusunun yüzde elliden daha fazlasını oluşturan, kadınların, 1990'ların ortalarından bu yana küresel rekabet, bilgi teknolojisi ve iş gücündeki çeşitlilik ile birlikte, iş çevresinin yeniden düzenlenmesine yardım etmiş ve kadın çalışan sayısı hızla artmıştır (Adler, 1986/1987: 3; Krishnan ve Park, 2005: 1713; Özyer ve Azizoglu, 2014: 103). Pek çok ülkede kadın çalışanların istihdam yüzdesi artmasına rağmen, yöneticilik gibi yüksek statü sağlayan mesleklerdeki pozisyonları hala düşüktür (Adler, 1993: 289; Çelikten, 2004: 92; Romero ve Gallego, 2012: 2490; Liu, 2013: 483).

Mantıksal olarak yönetimin cinsiyetinin olmaması gerekirken; yönetim alanında erkeklerin geniş yer kaplaması, kadınların kariyerlerini engellemektedir (Negiz ve Yemen, 2011: 197; Tharenou vd., 1994: 902). Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadınların, aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları, tecrübe ve niteliklerine rağmen mesleğinde terfi ettirilmeme gibi psikolojik ve örgütsel uygulamalar birleşerek “cam tavan”ı oluşturmaktadır (Seçer, 2009: 42, Shortland, 2014: 26; Sharif, 2015: 330). Cam tavan algısı, kadınların yönetim hiyerarşisinde ilerlemesine engel olan hemen göze çarpmayan, şeffaf ve içinden geçilemeyecek gibi görünen bariyeri ifade etmektedir (Yang, 2011: 365; Acker, 2009: 200).

Bu konuda yapılan bir araştırmanın sonucuna göre; Amerika'daki üst düzey şirketlerin en çok kazanan 4012 yöneticisinin sadece %0,5'i ve Fortune 500 kurumlarının kıdemli yöneticilerinin ise sadece %4'ü kadındır. Benzer durumlar başka ülkelerde de söz konusudur. Danimarka'da yöneticilerin %14,5'i kadın iken, üst düzey yönetici kadın sayısı %1 ile %5 arasındadır. Japonya'da özel sektörde yöneticilerin %7,5'i kadın, üst düzey yöneticilerin ise sadece %0,3'ü kadındır (Bingöl vd., 2011: 116). Araştırma sonuçlarına göre bayanların yönetimde çok düşük oranda temsil edildiği söylenebilir. Bu durumun nedenleri arasında; kadınlara karşı yapılan ayrımcılık, iş-aile çatışması, kadın çalışanların yeterli deneyime sahip olamaması gibi ihtimaller öne sürülmektedir (Arvey vd., 2007: 693-706). Sonuç olarak bu tabloya bakıldığında, görünmeyen bir engel olarak tabir edilen cam tavanla karşı karşıya kalan kadınların sayısının az olması şaşırtıcı değildir. Ayrıca bu durum

cam tavan kavramını üzerine düşünülmesi, tartışılması ve gerekli çözüm yollarının aranması gereken önemli bir konu haline getirmiştir.

Günümüzün yönetim anlayışının uygunluğu kadınlara üst yönetimin yolunu açsada, kadınlar çalışma hayatında hem eşitlik için savaşıırken hem de iş ve aile hayatı arasında seçim yapmak zorunda kalması, üzerlerinde oluşan baskıyı strese dönüştürmektedir (Kephart ve Schumacher, 2005: 2; Akova ve Işık, 2008: 17; Barutçugil, 2002: 257; McCrady, 2012: 719). Özellikle kadın çalışanın, kariyer basamaklarını tırmanırken beklediği terfi veya transfer teklifi alamama, örgüt içerisindeki adaletsiz ücret artışı, fazla iş yükü veya örgüt içerisindeki rekabet gibi birçok olumsuz durum, mevcut stres düzeyini artıracaktır.

Her meslek işgören üzerinde stres yaratırken, bazı meslek grupları daha fazla streslidir. Özellikle de bankacılık hizmet sektörü en çok kadın çalışanı ile öne çıkan, stresin daha çok yaşandığı meslek grupları arasında yer almaktadır (Aydemir, 2005: 489; Şenesen ve Pulhan, 2000: 44).

Kadın çalışanlarda cam tavan algısının stres düzeylerini artıran faktörlerden birisi olduğuna ilişkin kuramsal bilgilerden hareketle “TRB1 bölgesinde bulunan banka şubelerinde çalışan kadınlar içinde cam tavan algısı, onların stres düzeylerini etkilemekte midir?” sorusu bu çalışmanın araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Bu sorunsaldan hareketle araştırmanın temel hipotezi: “TRB1 bölgesinde bulunan banka şubelerinde ki çalışan kadınlarda cam tavan algıları onların stres düzeylerini etkilemektedir” şeklinde kurgulanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı; “araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan kadın işgörenlerin cam tavan algılarının onların stres düzeyine olan etkisini” araştırmaktır. İnsan kaynaklarının etkin yönetimi için çalışanların örgüt içerisinde kendisini nasıl algıladığını ve bu algılamının davranışlarını nasıl etkilediğini anlamak önem arz etmektedir. Çalışanın kendisine dair algılamasının temelinde ise, çalışan örgüt ilişkisi yatmaktadır. Bu ilişkiye göre şekillenen birçok algılama bulunmaktadır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011: 42). Kadın çalışanların karşılaştığı görünmeyen engel olan cam tavan sendromu da bir algı olarak ele alınmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde çalışmaya teorik temel oluşturacak kadının çalışma dünyasındaki yeri ve cam tavan sendromu ile ilgili bilgilere yer verilirken, ikinci bölümünde de stres ve stresle başa çıkma ile ilgili kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise TRB1 bölgesinde bulunan banka şubelerinde görev yapan kadın çalışanlara yönelik yapılan anket çalışmasına yer verilmiştir. Anketlerden elde edilen verilerden hareketle cam tavan sendromu ile stres düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KADININ ÇALIŞMA DÜNYASINDAKİ YERİ VE CAM TAVAN SENDROMU

1.1. DÜNDEN BUGÜNE ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN

21. yüzyıldan önceki üç yüzyıla damgasını güçlü bir şekilde vuran sanayi medeniyeti anlayışı, yoğun insan ilişkileri ile ileri düzeyde örgütlenmeler, bilim, teknoloji, ekonomi gibi güçlü yapılanmalarla hem bütünleşmiş hem de örgütsel bir toplum ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu toplumun adı ise Sanayi Toplumu olmuştur (Demirel, 2011: 6). Sanayi Devriminin kadınlar üzerindeki en önemli getirisi, ilk defa evlerinde çalışma yaşamına başlayan kadınların artık ücretli olarak fabrikalarda çalışmaya başlamasıdır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 197; Goloboy, 2008: 21-34).

Avrupa’da kadın özgürlüğü Aydınlanma Çağı ile birlikte gündeme gelmesiyle Fransız Devrimi esnasında “Kadın ve Kadın Yurttaş Hakları Bildirisi” yazılmıştır. İngiltere’de de bildiri etkili olurken, 1792 yılında Mary Wollstonecraft “Kadın Haklarının Bir Savunucusu” isimli kitabında yayınlamıştır. ABD’ye ise bu hareketin Ulaşması yarım asır almıştır. New York’ta ilk kez 1848 yılında kadınların toplumda aşağılanmasını, haksızlığa uğradıklarını ve yaşanan bu adaletsizliklerin düzeltilmesini konu alan bildirinin sunulduğu *Kadın Hakları Kongresi* Seneca Falls ve Rochester’da toplanmıştır (İrmak, 2010: 6).

1957 yılında imzalanan Roma Antlaşması’nda, kadın ve erkeklere eşit ücret ödenmesi prensinin yer alması, kadın ve erkek eşitliğinin her alanda uygulanması bir ilkin yaşanmasında ön ayak olmuştur (Shea, 2001: 87; Bolcan, 2010: 253- 254).

1964 yılında cinsiyet ayrımcılığı Amerika Birleşik Devletleri’nde her ne kadar resmi olarak yasaklansa da, günümüze kadar cam tavan algısı hala yaşanmaktadır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Barack Obama’nın seçilmesinden sonra, Hillary Clinton’ın yapmış olduğu konuşmada: “O en yüksek, en sert cam tavanı bu sefer de kıramadık, ancak tavanda 18 milyon çatlak oluştu” cümlesiyle bu durumu dile getirmiştir (Gül ve Oktay, 2009: 426).

Grant Thornton'un her sene gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre (Tablo 1); dünyada tepe yönetimlerde kadın yönetici bulunma oranı % 24 olarak belirlenmiştir. 2013, 2009 ve 2007 yılları ile aynı olan bu oran, 2004'teki % 19'luk orandan 5 puan daha fazla artış göstermiştir (<http://www.kariyer.net>, Erişim: 20.01.2015).

Tablo 1 Kadın Yönetici Oranları

Kadın Yönetici Oranları (%)							
	2014	2013	2012	2011	2009	2007	2004
Türkiye	25	30	31	25	29	17	20
BRIC	32	28	26	27	30		
Doğu Avrupa	37	34					
Avrupa Birliği	23	25	24	20	20	17	17
G7	21	21	18	16	19		
Kuzey Amerika	22	21	18	16	21		
Global	24	24	21	20	24	24	19

Kaynak: www.kariyer.net, Erişim: 20.01.2015

Dünya geneline bakıldığında, Birleşmiş Milletler (BM) kararlarının ve düzenlenen toplantıları kadınların insan hakları hareketinin meydana gelmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Örneğin; BM tarafından 1975 yılı “Uluslararası Kadın Yılı” olarak belirlenirken, 1976-1985 yılları arasındaki süreç ise “Kadın On Yılı” olarak ilan edilmiştir. 1975'ten beri BM, kadınların cinsiyet eşitsizliği kaynaklı ayrımcılığın önlenmesi ve sorunların çözülmesi, ekonomik ve toplumsal kalkınmada kadınların katılması ve bütünleştirilmesi gibi konuların işlendiği dört adet “Dünya Kadınlar Konferansı” düzenlemiştir (Çelik, 2012: 152).

Bireylerin yaş, medeni durum, cinsiyet, hamilelik nedeni ile istihdamında ve var olan haklarından çalışma yaşamında mahrum bırakılmamaları konusu, 1984 Cinsiyet Ayrımcılığı Yasası'nda düzenlenmiştir. Bu yasa ile ailevi sorumlulukların nedeni gösterildiği işten çıkarmalar veya kötü muamelede bulunma yasaklanırken, cinsel taciz de suç unsuru olarak sayılmıştır. Ayrıca yasa kadınlara evli olmaları nedeniyle ayrımcılık uygulanması konusunda da maddeler içermektedir (Erçen, 2008: 45).

Doğu dünyasında İslamiyet öncesi dönemde kadın ve erkek toplum içerisinde eşittir. Hükümdarlığa kadar yükselip, önemli toplantı ve görüşmelerde yer alıp söz

hakkına sahiptir. Fakat bu durum, Nizamülmülk'den sonra değişmiş ve kadınının yalnızca iyi bir eş ve anne olması beklenmiştir (Gündüz, 2010: 135).

Osmanlı Döneminde ise, 1839 Tanzimat Fermanı ile kadınlara bazı haklar tanınmıştır. Verilen bu haklar ise; kölelik ve cariyeliğin kaldırılması, veraset dağılımında kız ve erkek çocuklara eşit haklar tanınmasıdır. Toplumun ilerlemesi için eğitimin önemi anlaşılmış ve özellikle kız çocuklarına yönelik ebelik kursları, sanayi okulları, kız ortaokulları ve kız öğretmen okulları açılmıştır (Parlaktuna, 2010: 1220). Diğer taraftan dönemin aydın erkek yazarları, cinsiyet ayrımını eleştirmiş, İslam dininde kadın ayrımcılığının aranmaması gerektiğini ve hatta İslamiyet'in kadına ayrıcalık tanınan bir yapıya sahip olduğunu sıklıkla yazılarında dile getirmişlerdir. Örneğin Ahmet Mithat Efendi “eserlerinde, İslâm hukukunun Batı'ya göre kadına daha çok haklar verdiğini delilleriyle savunur” (Çakmak, 2011: 48).

Kadınların kamuda çalışmaları ise; bir önceki paragrafta değinilen ebelik kurslarından ve kız öğretmen okullarından mezun olanların göreve başlamasıyla gerçekleşmiştir. Daha sonra kız okullarının yönetiminde bulunan kadınlar, II. Meşrutiyet ile müfettiş olarak görev yapmaya başlamışlardır (Özger, 2012: 425). I. Dünya Savaşı sırasında da, savaşa giden erkeklerin yerine geçici olarak devlet dairelerine alınmış ve 3 Mart 1924 Tevhidi Tedrisat Kanunu ile daimi görev hakkını elde etmişlerdir (Efe, 2006: 34).

Kadınların çalışma hayatının düzenlenmesinde, en önemli aşama 1936 İş Kanunu ile erkek, kadın ve çocukların çalışma koşulları yeniden düzenlenmesidir. O tarihe kadar kadınların çalışma hayatını düzenleyen bir kanun bulunmuyordu. Cumhuriyet'le birlikte iş hayatına katılan kadınların sayısındaki artıştan sonra, İş Kanunu düzenlenirken, kadınlarla ilgili hükümler de bu kanuna dahil edilmiştir. Bu kanun ilk maddesinde “işçi”nin tanımı yapılmış ve “Bir iş akdi dolayısıyla, başka bir şahsın işyerinde bedenen veyahut fikren çalışan kimseye işçi denir” denilmiş, hayatını emeği ile kazanmakta olan kadınlar da bu tanımın içine alınmıştır (Kırkpınar, 1998: 24-25).

1980’lerin ilk yarısı, fabrika düzeyinde görgül araştırmaların yapıldığı ve emek sürecinde kadınların durumunun ayrıntılı biçimde ortaya çıkarıldığı yıllarken (Ecevit, 1998: 270), Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranları 1950’li yılların ortalarından beri gerilemektedir. Bu oran 1950’lerin ikinci yarısında %70’lerdeyken, 2000’li yıllarda %20’lere gerilemiştir (Öztürk, 2011: 17).

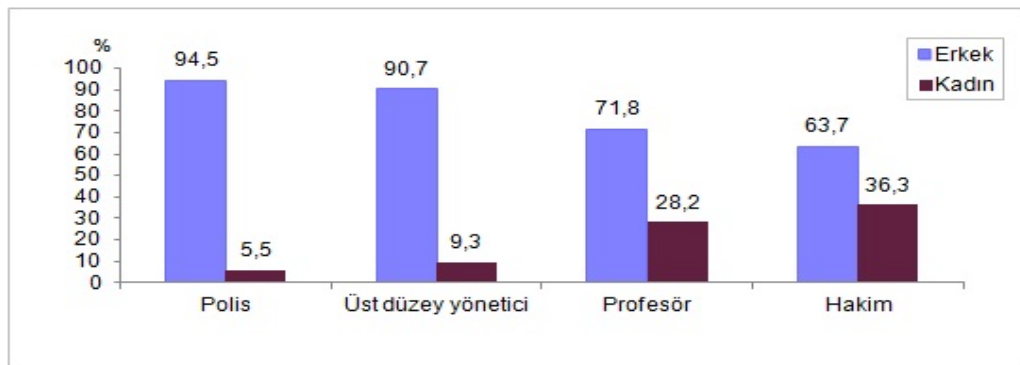
1.1.1. Türkiye’de ki Kadınların İşgücüne Katılımı

Dünya Ekonomik Forumu ülkeleri, fırsat eşitliği ve ekonomiye katılım, eğitime erişim, yaşam süresi ve sağlık ile politik arenadaki gücü açısından değerlendirerek oluşturduğu “Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Rapor”una göre Türkiye;

- Cinsiyet eşitsizliği açısından raporun uygulandığı 135 ülke arasında 2011 yılında 122. sıradayken, 2014 yılında 142 ülke arasında 125.sırada,
- Kadınların ekonomik hayata katılımı açısından 2011 yılında 132. sıradayken, 2014 yılında 132. sırada,
- Eğitim yaşamına katılma açısından 2011 yılında 106. sıradayken, 2014 yılında 105.sırada,
- Politik hayata katılma açısından ise 2011 yılında 89. Sıradayken, 2014 yılında 113. sırada yer almaktadır.

Tablo 2’de sunulan TUIK verilerine göre; “Türkiye’de 2013 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı %9,3; kadın hâkim oranı ise %36,3’tür. Akademik personel içerisinde kadın profesörlerin oranı 2012-2013 öğretim yılı için %28,1; kadın polis oranı yıllara göre bir değişiklik göstermeyerek 2013 yılında da %5,5’tir”.

Tablo 2 Cinsiyete Göre Seçilmiş Mesleklerin Oranı



Kaynak: Toplumsal Cinsiyet Göstergeleri Veri Seti, Erişim: 20.01.2015.

Söz konusu rakamlar, kamu ve özel sektörde çalışan kadınların oranı oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan tablonun sebepleri arasında toplumun sosyokültürel ve sosyoekonomik açıdan **ataerkil** toplum yapısına sahip olması düşünülebilir. Çünkü bu toplum yapısında kadın ailenin geçiminin sağlanmasında ikinci planda, zaman almayan ve sorumluluk gerektirmeyen sektörlere atılmıştır (Besler ve Oruç, 2010: 24).

TÜİK Hanehalkı İşgücü İstatistikleri Ocak 2015 verilerine göre kadınlar, ülkedeki toplam istihdamın %26,0 sını oluştururken, %54,2 lik payla hizmet sektörü ilk sırada yer almaktadır. Bankacılık mesleği de, kadın çalışan sayısının yoğunluğuyla hizmet sektöründe öne çıkmaktadır.

1.1.2. Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Yasal Düzenlemeler ve Politikalar

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan “IX. Kalkınma Planı”nda işgücüne katılım ile ilgili olarak açıklanan hedeflerde, kadınları işgücüne katılım oranının 2013 yılı için % 29,6 olarak belirlenmiştir. İŞKUR-ILO işbirliği ile yürütülen “Kadınlar için İnsana Yakışır İş İmkanları Sağlanması Yoluyla Cinsiyet Eşitliğinin Gerçekleştirilmesine Yönelik Aktif İşgücü Piyasası Politikaları Projesi” ise kadınların istihdam ve işgücüne katılım oranlarındaki düşüklük sebebiyle ihtiyaç duyulmuş ve Ankara, Gaziantep ve Konya’yı kapsayan üç pilot ilde uygulanması planlanmıştır.

Cinsiyet eşitliği ile ilgili yapılan bir diğer girişim ise; Mart 2012’de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü’nce yürütülen “Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi Eşleştirme Projesi”dir. Proje kapsamında cinsiyet eşitliği konusunda iyi uygulama örnekleri olan işyerlerine “Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ödülü” verilmiştir.

Cinsiyet ayrımcılığını önlemek amacıyla Türkiye’de Anayasa’da, Türk Medeni Kanunun’da ve İş Kanunu’nda düzenleyici hükümler yer almaktadır. Ayrıca Türkiye, ILO’nun “kadın-erkek eşitliğini sağlayan” sözleşmesinin tarafı olmuştur.

AB ülkeleri ile karşılaştırıldığında, Türkiye’deki kadın istihdam oranları son derece düşük olması acı bir gerçektir. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamayı

hedefleyen Lizbon Stratejisi'nde belirlendiği üzere AB üye ülkeleri 2010 yılı sonuna kadar kadın istihdam oranının % 60'lara çıkartmayı hedeflerken, Türkiye'de ise bu oran 2008 Aralık ayı itibariyle % 23.1 seviyesindedir. Bu oran her dört kadından birinin istihdam edildiği anlamını taşımaktadır (<http://www.ilo.org>, Erişim: 20.01.2015).

Türkiye'de kadınların lehine sayılabilecek kanun maddelerinin sayısı malesef azdır. Özellikle hamilelik döneminde ve hamilelik sonrası kadın çalışanlara yönelik mevzuat yetersiz kalmaktadır. Örneğin, bebeğini emziren kadın çalışanın kullanması gereken süt izni süresinin azlığı kadın çalışan üzerinde muhakkak stresi artırmakla beraber, verimsizlik ve performans düşüklüğüne kadar birçok olumsuz sonuç doğuracaktır.

Değinilmesi gereken bir başka konu ise mevzuat ihlalleridir. Bu konuya ilişkin olarak; işletmelerin kadın personeli işe alma esnasında, hamile olup olmadığını, ne kadar süre içerisinde çocuk sahibi olmayı istediklerini sormaları örnek teşkil etmektedir. Bu durumla karşılaşan kadın çalışan ya kariyeri için en doğal hakkı olan annelik hakkından vazgeçmekte ya da kariyerine ara verecektir. Yaşanan bu durum; işletmenin cinsiyet ayrımcılığı yaratarak ve Anayasanın 10. maddesinde yer alan cinsiyete dayalı ayırım yapma yasağını ihlal ettiğini göstermektedir.

1.2. ÇALIŞMA HAYATINDA CİNSİYETE DAYALI AYRIMCILIK VE İLGİLİ TEORİLER

Geçen yüzyıl boyunca sıradan birer işçi olup vakti geldiğinde evlenip piyasayı terk eden kişiler olarak değerlendirilen kadınlar, işyerlerinde inanılmaz gelişme sağlayarak birçok gelişmiş ülkede sayıları artmaktadır (Anna vd., 2000; 279-303; Wang ve Cho, 2013: 43; Livanos vd., 2009: 815). Ancak kadın üst düzey yönetici sayısının erkek yönetici sayısına oranla daha düşük olduğuna baktığımızda, kadınların üst yönetime gelmesinde bazı sorunların olduğunu söylenebilir. (Soysal, 2010: 90, Çalık ve Ereş, 2006: 67).

Oranın az olması akla çalışma hayatında yaşanan eşitsizliği yani ayrımcılık kavramını akla getirmektedir (Özcan vd., 2011: 23). Ayrımcılık bir devletin veya bir toplumun bazı üyelerinin, diğer üyelere tanınan belirli hak ve/veya ayrıcalıklardan maruz bırakılması, olumsuz davranışlarda bulunulmasıdır (Ataöv, 1996: 1; Tisserant

vd., 2012: 38). Cinsiyet, soy, yaş, engellilik durumu ve cinsel eğilim gibi ayrımcılık sınıflandırılması bulunmaktadır (Kaipanlert ve Kleiner, 1999: 74).

Bebekoğlu ve Wasti'ye göre cinsiyete dayalı ayrımcılık, “bir kişinin bir kadına, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davrandığı veya davranacağından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranması”dır (Bebekoğlu ve Wasti, 2002: 216). Bir başka tanıma göre ise; erkekler ve kadınlar arasındaki mevcut sosyal farklılıklardan kaynaklanan bir ayrımcılık türüdür (Popa ve Bucur, 2014: 460). Cinsiyet ayrımcılığının kökeni batı toplumlarında İncil'e kadar gitmektedir. İncil'deki “erkek kadından üstündür” bakış açısı, İngiliz yasalarına da yansımıştır. Yahudi geleneğinde kadınlar ev içinde etkin bir rol oynarken, toplumsal açıdan bakıldığında erkek ile aynı statüde değildir (İncaz, 2011: 29). Örneğin antik çağlarda Aristotle, kadınları bayağı görerek “eksik insan” olarak nitelendirmiştir (Panitsidou, 2012: 1730).

İş hayatında önemli bir etken olan cinsiyet faktörüne bağlı olarak yapılan ayrımcılık kadın-erkeklerin benzer koşullar karşısında eşitsizliğe maruz kalmaları sonucu ortaya çıkmakta ve birçok ülkede kadınlara yönelik gerçekleşmektedir (McGehee vd., 2007: 280-289; Demirel, 2011: 76). Cinsiyet ayrımcılığı örgüt içerisinde yatay veya dikey olarak ortaya çıkmaktadır. *Yatay ayrımcılıkta*; kadın ve erkek örgüt içinde aynı resmi role ve mevkiye sahipken farklı görev ve sorumlulukları üzerine almaları olasıdır. Bunun nedeni aynı işin meydan okuma eşit sorumluluk ve fırsat içermemesidir. *Dikey ayrımcılıkta* ise kadınlar daha düşük pozisyonlarda ve daha az sorumlulukla çalışmalarından dolayı profesyonel anlamda terfi etmeleri ve büyümeleri için daha az fırsata sahip olacaktır. Bu nedenle erkek çalışanlar örgütler içerisinde daha yüksek yerlere gelirken, kadın çalışanlar ise daha alt kademelerde yer almaktadırlar (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 115).

Kadınlar erkeklere kıyasla iş eğitimi ve deneyimi gibi imkanlardan da faydalanırken ayrıma tabi tutulmakta ve bu konularda kısıtlamalara uğradıkları için dezavantajlı duruma düşmektedirler (Fischer vd., 1993: 151-168). Çalışma yaşamında bu tür ayrımcılık uygulamalarına maruz kalan kadınlar yasal yollara gönülsüzce ve nadiren başvurumaktadırlar (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 279). Birçoğu bu yollara başvuracak finansal kaynakları da bulamadığından, ya iş hayatını sonlandırmakta ya da ayrımcılığı görmezden gelerek ya da sineye çekerek üzerinde

oluşturduğu etkilere (çatışma, korku, depresyon, stres, güvensizlik,...) rağmen çalışmayı sürdürmektedirler (Türeli ve Dolmacı, 2013: 87).

Cinsiyet ayrımcılığını açıklamaya yönelik çok sayıda teori geliştirilmiştir. Bu teorilerin başlıcaları aşağıda sıralanmıştır:

1. İkili Rol Kuramı: Ücretli kadın işgücünün, işgücü piyasasındaki yerini açıklamak teziyle ortaya çıkarılan ilk yaklaşımdır. Kadının ev dışında çalışmasıyla birlikte ailedeki rolünün yanında iş yaşamında da bir rol üstlenmesi söz konusu olmuştur. Yaklaşım bu iki rolün aileye zarar vermeden nasıl bağdaştırılacağı sorusuna yanıt aramak üzere ortaya çıkarılmıştır. Yaklaşım, kadının çalışmasının aile bütçesine yardım ve kadının işteki yerini kendisi açısından ikinci planda görmesiyle kabul edilebilir görüleceğini savunmaktadır (Ciner, 2003: 14).

Erkek egemen işyeri, kadına geçici gözle baktığı için ona yatırım yapmak yerine erkeğe yatırım yapmayı tercih etmektedir. Ayrıca ikili rol kuramı, kadınların neden daha az ücretle çalışmaya razı olduğunu da açıklamaktadır. Çalışan bazı kadınların amacı çocuğuna yetecek kadar para kazanmaktır ve aklı evindedir. Bu nedenle kadın bir erkek meslektaşının sahip olduğu ücret beklentisini taşımamaktadır. Aksine, onların çok daha altında ücretle çalışmayı kabul etmeye hazırdır. Bu kuram, genel olarak kadınların iş yerinde kendi rolünü ikincil olarak görmesi ve bunun sonucunda da hem ücret anlamında hem de kariyer ilerletme anlamında işini erkekler kadar benimsemediğini belirtmektedir (Ercen, 2008: 15).

2. Beşeri Sermaye Kuramı: Beşeri sermaye, toplumdaki bireylerin, üretim süreciyle ilgili olarak, bir taraftan sahip oldukları bilgilerinin, becerilerinin, yeteneklerinin, tecrübelerinin, işine karşı duygusal bağlılığının, davranışlarının ve değerlerinin ulaştığı düzeyi; diğer taraftan bedensel ve zihinsel zindeliği ya da sağlamlığı ifade eden bir kavramdır (Keskin, 2011: 128). Bireye kazandırılan bu değerler, üretim sürecinde kullanılan diğer faktörlerin verimliliğini artırırken aynı zamanda yeni teknolojilerin icadı ve rasyonel bir şekilde kullanılmasına da neden olmaktadır. Böylelikle ekonomik faaliyetlerdeki rasyonellik artmakta ve ülke ekonomisi daha hızlı kalkınabilmektedir (Koç, 2013: 43).

Beşeri sermayenin etkileri üzerine yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalar sadece verimlilik ve büyüme ile sınırlı değildir. Beşeri sermayenin diğer etkilerinden

bazıları şunlardır: Beşeri sermaye işgücünün değişen koşullara uyumunu kolaylaştırmakta ve özellikle kadınların işgücüne katılımını arttırarak işgücü potansiyelinin etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Nitelikli insan gücü (beşeri sermaye) farklı talep yapısı nedeniyle dış ticaret ve üretim yapısının bileşimini etkilemektedir. Beşeri sermaye, istihdam ve gelirin (ücretin) artmasına neden olarak işsizliğin ve yoksulluğun azalmasına, gelir dağılımının iyileşmesine etki edecektir. Eğitim, demokratikleşme, katılımcılık, insan hakları ve sosyal uyum gibi toplumsal değerlerin yerleşmesinde ve çevrenin korunması ve geliştirilmesinde büyük önem taşımaktadır (Saygılı ve Cihan, 2006: 25).

3. Feminist Teori: Feminist teori veya feminizm kavramı genel olarak kadın ile ilgili çalışmaların yapıldığı eleştirel ve yorumsamacı okul yöntemiyle ilişkili ve içeriden bakışın önem taşıdığı ideolojik bir yaklaşım biçimidir. Özellikle 1970’lerden sonra yükselişe geçen bu kuram çeşitli feministlerin kendi tarzlarında feminizmi tanımlaması ve sonrasında feminizmi ayırdıkları birkaç ayrı başlık ile değişik süreçlerden geçerek günümüze kadar gelmiştir (Çak, 2010: 102).

Feminizme ilişkin tartışmaların odağında kadına ilişkin söylem ve pratiklerin öncelikle aile ortamı ve ataerkil sistemin egemenliğinde olduğu gerçeği yatar. Aile kurumundaki birçok sorumluluğun kadına ait olması ve aile içi rollerde kadınların fazla sorumluluk alması kadını kamusal ve sosyal alandan soyutlamaktadır. Ataerkil toplumların tümünde de geçerli olan bu yapı cinsiyetçi işbölümünün izlerini günümüzde de görmek mümkündür. Bu bakış açısı kadını öncelikle ev işlerinden ve çocuk bakımından sorumlu tutmaktadır. Kadınların büyük bir çoğunluğu da bu nedenle üretimden ve iş hayatından uzak kalmakta ve kendi özel alanında yaşamaya zorlanmaktadır. Dolayısıyla, sistemin kendisi cinsiyetçidir ve toplumsal iktidar ataerkil politikalar üzerine inşa edilmiştir. Bu nedenle radikal kadın hareketi, cinsiyet, toplumsal sınıf, aile, evlilik, aşk, kültür gibi geniş bir yelpazede toplumsal sistem ve iktidar ilişkilerini inceler. Kadının ataerkil ilişkiden kurtuluşunu sadece ekonomik koşullar ve yapıda meydana gelecek değişikliklerde görmeyen radikal feminizm, kamusal alan ile bireysel alanı birleştirmeye çalışır (Aktaş, 2013: 61-63).

4. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın (Marksist Yaklaşım): “Yedek İşgücü Ordusu”, Marx tarafından kullanılmış bir terim olup, kapitalizmin işgücünü baskı altında tutma araçlarından biri olarak tanımlanmaktadır. Yedek işgücü ordusu,

özünde emek arz ve talebi arasındaki dengesizliğin, kapitalist sistem tarafından kendi çıkarları doğrultusunda biçimlendirilmiş halini ifade etmektedir. Yedek işgücü ordusu aracılığı ile kapitalist sistem, işçilere her an işlerini kaybedebilecekleri korkusunu yaşatarak ücret maliyetlerini azaltmayı amaçlamaktadır (Omay, 2011: 139).

Emek arzının en temel kaynağını ise “göçmen işçiler” ile ev içi üretim dışında çalışmayan “ev hanımlarının” oluşturduğunu savunmaktadır. Ekonomik krizler veya hızlı yapısal ve teknolojik değişimlerin işsizlik yarattığını bunun da yedek işgücü ordusunun varlığını derinleştirdiğini ifade etmektedir (Onaran, 2000: 199).

5. Cinsiyetçi Rol Toplumsallaşması Yaklaşımı: Cinsiyet rolü, bireyin kendi kimliğini kadın veya erkek olarak algılayıp, cinsiyetinin gerektirdiği davranışı göstermesi anlamına gelmektedir. Cinsiyet rollerine, toplumsal cinsiyet açısından baktığımızda, bir kız çocuğunun içinde yaşadığı toplumun “kadınlık” normlarını benimsemesi ve o toplumdaki diğer bireylerle “bir kadın olarak” iletişim kurabilmesi anlamına gelmektedir (Altınova ve Adıgüzel, 2014: 36).

Bu yaklaşıma göre kadınların emek piyasasına girmeden önce ayrımcılığa uğradıkları, bu nedenle iş piyasasında da bu ayrımcılığın devam ettiği vurgulanmaktadır. Kadınlara ev işlerinin uzantısı meslekler uygun görülürken, erkeklere daha çok fiziksel, cesaret isteyen işler ya da mekanik ve sayısal işler uygun görülmektedir. Erkekler daha çok karar mekanizmalarında bulunmaktadır (Şenesen ve Pulhan, 2000: 11).

6. Bölümlenmiş İş Gücü Piyasaları Kuramı: Bu kurama göre, işgücü piyasaları birincil ve ikincil olarak iki kısma ayrılabilir. Birincil işgücü piyasası, ekonomik ve mesleki mobilite öneren eğitim kurumlarına ve mesleki kademelerine girmelerine izin verilen veya bu olanağı bulmuş olan işgücü sahiplerinin oluşturduğu piyasalardır. İkincil piyasa ise kendilerine iyi eğitim kurumlarının kapalı olduğu, eğitimleri ne olursa olsun iyi pozisyonlar elde etmeleri olası olmayan ve genellikle geçici işler için çalıştırılan işçilerden meydana gelmektedir (Öztürk, 2005: 33).

Gençler ve kadınlar çoğunlukla ikincil emek piyasasında yer alırlar. Çünkü işverenler tarafından kadınlar, açıkça görünen toplumsal konumları, eğitime olan ilgilerinin düşüklüğü; tutumlu olmamaları ve dayanışma noksanlıkları gibi nedenlerle

ikincil işgücü olarak tanımlanırlar. Bu kuram işverenin, nitelikli kadın işgücünü birincil piyasalara çekerek, bu yolla bu piyasadaki işgücü arzını yükselterek ücretleri düşürme yoluna neden başvurmadığını açıklayamamaktadır (KSGM, 2000: 12).

7. İstatistiksel Ayrımcılık Kuramı: E. Phelps ve K. Arrow tarafından geliştirilen bu kuram, işverenin işe girmek için başvuru yapan bireyleri tek tek değerlendirmektense, o kişinin ait olduğunu varsaydığı grubun niteliklerine göre değerlendirme yaptığı fikrine dayanır (Duruoğlu, 2007: 69).

Belirsizlik ve eksik bilgi ortamında, işverenlerin verimlilik ve işte çalışma süresi gibi konularda toplumda yerleşik olan bazı düşünce ve inançları eksik bilgisini tamamlamak için kullanacaktır. Örneğin, ortalama olarak kadınların daha az verimli, daha kolay işi bırakabileceklerine veya iş değiştirebileceklerine dair toplumda bir düşünce ya da inanç varsa ve işverenlerde bunları kararlarında dikkate alıyorsa, bu istatistiksel ayrımcılığı ortaya çıkaracaktır (Çolak ve Ardor, 2001: 94-95).

1.3. CAM TAVAN SENDROMU

Kadınların çalışma yaşamında yükselmelerini, düşük ücret almalarını, daha az sorumluluk almaları gibi kariyer basamaklarını tırmanmalarını engelleyen cinsiyet ayrımcılığının varlığını hissettiren durumlardan birisi cam tavan sendromudur. Cam tavan ifadesi ilk kez 1986'da Hymowitz ve Schelland'ın Wall Street Journal'da kadınlarla ilgili yazdıkları bir raporda, kadınların üst düzey yöneticilik konumuna ulaşmalarının basmakalıp yargılar veya firma geleneği nedeniyle engellendiğini belirten bir terim olarak kullanılmıştır (Lackwood, 2004: 2; Aktaş vd., 2009: 271; Mattis, 2004: 159). Literatüre bakıldığında cam tavan için aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır.

- Yükselmeyi beklediği anda, bireyin nedenini anlayamadığı sebeplerden dolayı istediği yükselmeyi yani terfiyi hak edememe durumu (Örücü vd., 2007: 118).
- Görünmeyen bariyerleri ve kadınların üst yönetim pozisyonlarında neden küçük başarılarla sahip olduğunu açıklamaya yarayan bir metafordur (Liu, 2013: 484).
- Örgütlerin üst seviyelerine terfi etmede kadınların karşı karşıya geldikleri bariyerler ya da güçlüklerdir (Smith vd., 2012: 68).

- Kadınların erkek baskın iş alanlarında sayılarının artmasına rağmen, liderlik pozisyonlarındaki sayılarının sınırlı kalması durumudur (Weidekamm ve Willer, 2012: 248).

Cam tavan, göze çarpmayacak kadar şeffaf fakat kadınların ve azınlıkların yönetim hiyerarşisinde yukarı çıkmasını engelleyecek kadar da sert bir yapıdır (Linehan ve Scullion, 2001: 394). Toplumun genel tutumları, grup ya da bireysel önyargılar, çalışma uygulamalarındaki sınırlayıcı erkek baskısı, işyerinde etkin danışmanların eksikliği, iletişim ağlarına katılamama, erkek baskın kültürün geleneksel cinsiyet ayrımı ve benzeri faktörler kadınların etrafındaki bu sert yapıyı daraltmakta ve güçlendirmektedir (Van Der Boon, 2003: 132; Kass vd., 2006: 179-187). Bu görünmez engellerle karşı karşıya kalan kadınlar ya kariyer ilerlemelerinden vazgeçmekte ya da işten ayrılmaktadırlar (Dündar, 2010: 289-290).

Cotter vd., cam tavan etkisini inceledikleri çalışmalarında, cam tavanın diğer eşitsizliklere göre ayırt edilebilecek belli bir türde cinsiyete veya ırka dayalı eşitsizlik olduğunu ve bu ayrımı yansıtan dört kriterin olduğunu belirtmişlerdir (Cotter, 2001: 657-661; Anafarta vd., 2008: 114).

- Cam tavan kavramı “kadınların ve azınlıkların yükseltilmelerinin önündeki yapay engelleri, eşitsizlikleri” yansıtmaktadır.

- Cam tavanın örgütün alt basamaklarından daha çok üst basamaklarındaki eşitsizliği yansıtan bir kavram olmasıdır.

- Cam tavan sadece yüksek düzeylerdeki cinsiyet ya da ırk oranlarını değil, daha yüksek düzeylere ilerleme şansında cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizliği temsil eder.

- Cam tavan kariyer hayatı süresince dezavantajlar olarak tanımlamaktadır.

Kadınların işlerini ailevi sebeplerle rahatlıkla bırakabilecekleri, rekabetçi bir ortamda başarılı olamayacakları düşüncesi ve kadına karşı önyargıların yanında üst düzey erkek yöneticilerin kendilerini kadınların yanında rahat hissetmedikleri düşüncesi cam tavanı oluşturmaktadır. Tüm ataerkil toplumlarda olduğu gibi Türkiye’de de kadınların astı konumunda bulunmak ve onlardan emir almak, erkek çalışanlar için onur kırıcı olarak değerlendirilmektedir (Besler ve Oruç, 2010: 25).

Dolayısıyla kadınla erkek arasındaki mevcut güç dengelerinin korunduğu düşünülmektedir (Ahl vd., 2006: 353-355).

1.3.1. Cam Tavan Sendromunu Ortaya Çıkaran Unsurlar

Kadınlar ilkel toplumlardan gelişmiş toplumlara kadar uzanan toplumsal gelişim süreci içerisinde, ev içi ve ev dışı ekonomik yaşam içerisinde aktif yer almışlardır. Ev içinde aileye giyecek, yiyecek hazırlamadan sorumluyken, ev dışında ise yerine göre tarımsal faaliyetlerde yer alması insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, evinin dışında ücret karşılığı çalışması oldukça yeni bir durumdur (Gönüllü ve İçli, 2001: 82).

Kadının işgücü piyasasında yer almasıyla birlikte birçok engelde kendini göstermeye başlamıştır. Zor çalışma şartlarına ayak uydurup, kariyer basamaklarını çıkmaya çalışmak bir yandan özveri diğer yandan da güç gerektirmektedir. Çalışma yaşamında kadınlar kendilerine belirledikleri hedeflere ulaşma konusunda, sadece “kadın olduğu için” engellenmektedirler. Bu cam tavanın neden kaldırılmadığı konusunda ise bir takım gerekçeler ileri sürülmektedir. Bu gerekçeler aşağıda sıralanmıştır (Aytaç, 2001: 43):

- Çocuk büyütme sebebi ile kariyer süreçlerini yavaşlatmalarının ya da durdurmalarının, mesleklerinde üst noktalara gelmelerinde önemli bir engel olarak görülmektedir.
- Kadınların genellikle iş ve aile yaşamında üstlendikleri rolleri dengelemeye çalışmaları, mesleki başarı için gerekli olan zamanı ayırmada bir başka engel olarak görülmektedir.
- Birçok başarılı ve zeki kadın büyük örgütlerden ayrılıp kendi işyerlerini kurmaya başlamıştır.
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmekte, matematik ve fen bilimlerine ilgi duymamaktadır.
- Ev yaşamındaki rollerine uygun, esnek çalışma saatlerine sahip kariyer arayışlarına yönelmektedir.

Cam tavanı ortaya çıkaran bu unsurları genel olarak üç noktada toplamak mümkündür. Bunlar; bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller, örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller.

1.3.1.1.Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadının yaşam döngüsü içerisindeki cinsiyet rol ve statülerine ilişkin tutum ve inançlar; “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışından kaynaklıdır (Demirel, 2011: 75). Çalışma hayatında yaşadığı zorlukların yanında, gerek aile hayatıyla gerekse kendi içerisinde yaşadığı engeller kadının içinde bulunduğu rol dengelerini, imajını, inancını ve azmini kırmaktadır.

1. İş ve Aile Dengesi Mücadelesi: 1970’lerin moda akımı olan feminizmin yarattığı etki, kadınların iş dünyasındaki erkeklerle eşit olması için mücadele vermelerine neden olmuş, kadınların hem ev sorumluluğunu, hem de işteki sorumluluğu bir arada yüklenmesi sonucunda “süper kadın” kavramı ortaya çıkmış, bu kavram 1980’lerde idealleştirilen kadın tipi haline gelmiştir. Ancak her işi yapmak isteyip, her ikisini de tam olarak yapamamak kadınların önemli ölçüde fiziki ve psikolojik sorunlar yaşamasına neden olurken (Efe, 2006: 55), eşitlik hareketi ve ekonomik baskılar (ailenin çift gelire ihtiyacı olması gibi) kadınların çalışması yönündeki tutumları değiştirmiştir (Rudman ve Phelan, 2008: 62).

İnsan hayatında büyük öneme sahip olan aile-iş dengesi, bireyin iş ve aile hayatındaki sorumluluklarının birbiri arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir. Toplum içerisinde bireyler hangi statüye mensup olursa olsunlar, aile ve iş hayatlarını dengelemeye çalışırken, rollerine bağlı olarak rol çatışması yaşayabilmektedir (Valk ve Srinivasan, 2011: 39; Kapız, 2002: 140, Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 155). Kadınların ise bu konuda daha fazla zorlandığı gözlemlenmiştir (Blim, 2001: 257-270). Örneğin evli bir grup kadın üzerinde yapılmış araştırmaya göre; evlilik ile meslek arasında roller arasında yoğun olarak yaşanan rol çatışması, hem evlilik yaşantısından, hem de işten duyulan tatmini önemli oranda azaltmaktadır. Bu çatışma ayrıca baş ağrısı, uykusuzluk, yorgunluk, mide spazmları gibi fiziksel; endişe, kaygı, güvensizlik, stres, yalnızlık hissi gibi psikolojik sorunlara neden olmaktadır (Erkenekli vd., 2008: 56).

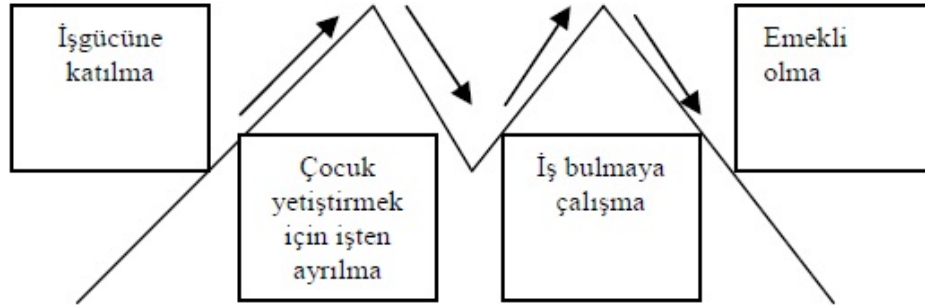
Çalışma yaşamında kadınların etkin bir rol oynamaları, toplumun kadınlardan beklediği aile içi rolleri yerine getirmelerini engellemekte ve kadının kişisel zamanını, enerjisini ve işine olan bağlılığını azaltmaktadır (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 76; Wang ve Cho, 2013: 43). *Çoklu rol üstlenme* olarak da adlandırılan bu durum iş yaşamına giren kadınların hem özel hemde iş hayatıyla ilgili rolleri aynı anda yürütmek durumunda kalması ve üstlendiği rolleri birlikte yürütebilmek için yoğun çaba harcamasıdır (Özyer ve Azizoğlu, 2014: 97).

Kadınların iş tatmini aile üyelerinin ruh haline bağlıdır ve iş tatminin belirleyicileri genellikle çocuğun doğumundan sonra negatif yönde değişmektedir (Mayrhofer vd., 2008: 298). Oysa iş hayatına atılan kadının çocuk yetiştirmeyi eşiyle, ailesiyle paylaşacağını bilmesi, kadının sürekli istihdamını mümkün kılmakta, iş hayatında da motivasyonunu artırarak kariyer hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Aytaç, 2001: 57-58).

Aydın ve Özkul (2007)'un yaptıkları araştırma sonucunda, cinsiyet temelinde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla şiddete maruz kaldıkları belirtmişlerdir. Araştırma alanı olan kıyı otel işletmelerinde çalışma güclüğü, otelcilik endüstrisinde çalışma saatlerinin uzun olması, kadın çalışanlarının daha fazla psikolojik şiddete uğramalarının bir nedeni olabileceği, aynı şekilde evli çalışanların bekar ve dullara göre bu şiddeti daha fazla hissetmeleri uzun ve yorucu çalışma koşulları nedeniyle aile-işletme arasında dengeleri sağlamakta zorluk çektikleri sonucuna varmışlardır.

Sosyo-kültürel baskılar, kadının yerinin “evi”, birinci rolünün ise “kocas ve çocuklarının bakımı” olduğunu gösterirken, genç nesilleri de bu şekilde yönlendirmektedir (Özünü, 2013: 27). Yapılan bir araştırma sonucuna göre, kadın yöneticiler hakkında oluşan olumsuz düşüncelerin temel nedenini; erkek yöneticilerin, kadınların evlenmeleri ve işten ayrılmaları; çocuklarının olması; kadınların erkek iş dünyasında kendini rahat hissetmeyişi ve erkeklerin kendilerini rahatsız etmesi; kadınların çok duygusal oluşu gibi yargılara bağlamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 67-68). Şekil 1’de gösterildiği gibi, kadınların çalışma yaşamı “m” şeklinde bir eğriye benzemektedir. Kadınların çoğunun, 25–35 yaş arasında çocuk yetiştirmek için part time işlerde çalıştığı veya işten ayrıldığı; bu dönemi geçiren

kadınlardan bazılarının daha sonra tam zamanlı işlere geri döndükleri görülmektedir. Doğal olarak bu durum, terfide yavaşlamaya ve daha az kazanmaya yol açmaktadır. Aynı zamanda bu, işyerinde ve bir bütün olarak bakıldığında toplumda, anneyi destekleyecek politikalar ile uygulamaların eksikliğine de dikkat çekmektedir (Öğüt, 2006: 62).



Şekil 1 Kadının İşgücüne Katılımı

Kaynak: Öğüt, 2006: 62.

2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları: Kadınlar çoğunlukla gizli ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Kadınların algıladığı cinsiyet ayrımcılığı, kendisine diğerine göre adaletsiz ve farklı davranıldığıdır. Bu algıya göre kadın, iş hayatında dezavantajlı durumdadır. Genellikle, ücret artışı, terfi gibi yapılan sosyal karşılaştırmalar ile kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kalıp kalmadıkları değerlendirilmektedir (Türel ve Dolmacı, 2013: 86).

Alışılmış bazı kalıplar sebebiyle kadınlar, yöneticiliği kendilerine uygun görmeyebilirler. Yöneticilik görevini sürdürdüğü süre zarfında “cinsel kişiliklerini” kaybedeceklerini, “erkek gibi kadın” olarak görüleceklerini düşünmektedirler. Diğer durumlarda da üstün başarılı bir kadının, elde ettiği bu başarının sebepleri konusunda olumsuz algılamaların varolacağına inanmakta ve başarılı olmaktan kaçınılmaktadırlar (Taşkın ve Çetin, 2012: 21).

Kadınların kendilerini yönetici olarak görmelerine engel oluşturan bir diğer etmende, kız çocuklarının sosyalleşme süreci içerisinde edindikleri cinsel kimlik ve rollerdir. Ayrıca doğası gereği sahip oldukları annelik içgüdü, çocuğu ile daha fazla ilgilenmek istemesi kariyerini ihmal etmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle

iş seyahatleri, uzun çalışma saatleri vb. kadınların bireysel tercihleri kariyer planlarını engellemektedir (Taşkın ve Çetin, 2012: 21). Kadınların kendine koyduğu engelleri ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 282):

- Toplumsal değerleri sorgulamadan kabul etmek,
- İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak,
- Kendini geliştirme,
- Koşullarını değiştirme isteği,
- İnancı veya imkanı olmaması,
- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç nedeniyle sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek,
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek,
- Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak,
- Özgüven eksikliği, kararsızlık ve ne istediğini bilememek.

1.3.1.2.Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların üst düzey konumlara gelmesine engel olan bireysel faktörlerin yanında, örgüt içerisinde kadınlara yönelik bazı tutumlar, önyargılar, politikalar vb. faktörler de bulunmaktadır.

Kadınların cam tavanın yapısını tarif ettikleri “Kadın Girişimciler: İşletmeler Neden Kadın Yetenekleri Kaybeder ve Bu Konuda Ne Yapmaları Gerekir?” adlı raporda; işyerinde yardımlarının kabul edilmediği ve kendilerine değer verilmediği, ciddiye alınmadıkları, izole edildikleri, gayri resmi iletişim ağlarının dışında bırakıldıkları veya sunulan eğitim fırsatlarından yararlanmalarının engellenmesi gibi çeşitli durumların “cam tavan”ı oluşturduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Kadınların birçoğu, misafirperver olmayan bir örgüt kültürüyle karşılaştıklarını söylemişlerdir (Solomon, 2000: 88; Tükeltürk ve Perçin, 2008: 118). Örgütsel faktörlerden kaynaklı engellerin başlıcaları şunlardır:

1. Örgüt Kültürü: Son yirmi yıldır iş yaşamında önemli bir nokta haline gelen örgütsel kültür, soyut ve çok boyutlu bir kavramdır. Fakat genel olarak

Çalışanları ve rgtsel süreçleri etkilediğinden örgüt içinde önemli bir rol oynar (Mohelska ve Sokolova, 2015: 1011, MacIntosh ve Doherty, 2010: 108).

rgtdeki kadın ve erkek arasındaki karşıtlığın yaratılması toplum içindeki değەرlere dayanırken, kültürel değەرler örgüt yapısında belirleyici olmaktadır (Temel vd., 2006: 32). Toplum içerisinde cinsiyet rollerini ayıran belirgin bir çizgi, iş yaşamında da kendisini göstererek, erkeklerin rollerini ön plana çıkarmaktadır. Geleneksel toplumlarda kadın evindeki işlerin, erkek ise iş yaşamının yöneticisi konumundadır (znl, 2013: 25).

Kadınların alışma hayatına geç adım atmaları “erkek egemen örgüt kültürü içinde” yer bulmalarını zorlaştırmıştır (Taşkın ve etin, 2012: 21). Erkek egemen örgüt kültürlerinde kadın çalışanların ilerlemeleri konusunda büyük bir engel olarak ortaya çıkmaktadır (Mızrahi ve Aracı, 2010: 150). Bu durumu birçok örgüt kadın çalışanların aileleriyle daha fazla vakit geçirme arzusundan kaynaklandığını açıklarken, diğەر yandan da örgütler, potansiyel katkılarını göz ardı ederek, yalnızca imajlarını kurtarmak için, kadınları yönetim kurulunda ve seçici olarak etkili ve en güçlü komiteler haricindeki komitelerde göstermelik olarak görevlendirmektedir (Loughlin, 2000: 18; ğt, 2006: 63). Bir başka açıdan stereotiplerin yer aldığı ataerkil çalışma iklimi kadınlar üzerinde stres yaratmaktadır (Bielby, 2000).

Yıldız ve iek (2013)’in akademisyenlerde cam tavan algısını ve öncüllerini inceleyen çalışmalarında cam tavana örgüt kültürü ve cinsiyet ayrımcılığının etkilediği ortaya çıkmıştır. Nedenin ise; kadın çalışanların gelişimine destek veren örgüt kültürünün olmadığının hissedilmesi ve cinsiyet konusunda bir ayrımcılık yaşandığının düşünülmesi olabileceğini belirtmişlerdir.

Yapılan bir başka araştırma sonucuna göre, dominant ve otokratik bir yönetim stilinin var olduğu bir örgütte, kadınların cam tavan algısının fazla yaşandığını belirtilmiştir (Jackson, 2001). Bu durum; Weber’in belli bir grubun, dışarda kalanların kaynaklara ve fırsatlara erşimini kısıtlayarak, dlleri maksimize ettiği süreci açıklayan “sosyal kapanma” kavramına karşılık geldiğini söyleyebiliriz (Parkin, 2006: 125).

Çalışma hayatında bazı örgütler, kadınların yükselme eğilimini risk faktörü olarak algılamaktadırlar (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 82-83). Çoğu araştırmacı, sorunun sebebini, örgütün “erkek egemen” olmasına bağlamaktadır. Bu durumun nedenleri aşağıda sıralanmaktadır (Zel, 2002: 40):

- Tarih içinde kadının kalıplaşmış konumu,
- Kadınların erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk çekmeleri,
- Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, örgütlerin tümünü yönetme imkânı tanımaması,
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmış olması,
- Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamaları.

2. Örgüt Politikaları: Ferris ve arkadaşları, örgüt politikalarını zorunlu bir objektif gerçekten ziyade, öznel bir algı olduğunu ifade etmişlerdir (Saleem, 2015: 565). Erkekler örgütün politik yapısını ve işleyişini iyi kavramışlardır. Kiminle nasıl iletişim kuracaklarını, kimin desteğine ihtiyaçları olduğunu, başka bir deyişle örgütün yapısını nasıl kullanacaklarını iyi bilmektedirler. Bu nedenle ilerlemelerinde neyin etkili olduğunu bilip ona göre davranmakta ve kadınlara göre daha kolay yükselebilmektedirler (Akdöl, 2009: 41).

3. Mentor Eksikliği: Kadın yöneticilerin üst yönetime ilerlemesine engel olan hem iç hem de dış bariyerlerin olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Bu ilave engellerin sonucunda, çalışmalar kadınların erkeklerden daha çok psikolojik desteğe ihtiyacının olduğunu belirtmektedir. Örgütün bu destek kaynakları ise, mentorlar ve bireylerarası iletişimidir (Linehan ve Scullion, 2001: 404). Mentorluk; akıl hocalığı ve danışman, arkadaş, öğretmen, koç ve lider gibi sayısız role sahip olan mentorların, yeni gelenlere danışmanlık yaparak ve nasihat ederek örgütsel ve kişisel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olunması sürecidir (Özkalp vd., 2006: 57, Healey vd., 2012: 252).

Mentorluk çalışanlar için önemli bir rol oynamaktayken, kadınlar bu konuda da cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadırlar (Loughlin, 2000: 13; Özünlü, 2013: 25). Kadınların yardım alacak mentor bulmalarına engel olan cinsiyete ilişkin toplumsal önyargılar, kadınların mentor olmasına da engel olmaktadır. Ancak kadın mentorun çok olmaması, yine erkek egemen iş dünyasının bir sonucudur (Erçen, 2008: 39). Erkek yöneticiler, üst yönetim seviyelerindeki erkek egemenliğini sağlamak ve dedikodulardan veya imalardan çekindikleri için kadın çalışanlara mentorluk etmek istememektedirler (Taşkın ve Çetin, 2012: 22).

Örgüt içinde kadınların sayıca az olmaları durumunda yeterince politik güce sahip olamadıklarından ön yargılı değerlendirmelerle daha çok karşılaştıkları söylenebilir (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 102). Özellikle kadınların informal gruplara ve iletişim ağlarına girememeleri bir mentora sahip olmalarını engellemenin yanında, örgütün karar alıcıları tarafından da fark edilip üst yönetime getirilme fırsatlarını azaltmaktadır (Akdöl, 2009: 65).

Kadın yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, kariyer gelişimi için mentora sahip olmanın, kadın yöneticilerin %37'si için kritik öneme sahip ve %44'ü için oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Akdöl, 2009: 65). Diğer bir araştırmaya göre, kadın yöneticinin kendi gelişimi için en yararlı gördüğü faaliyetleri destekleme ve akıl hocalığı (mentörlük) verilmesi ve kariyer ilerlemesi sürecinde bulunabilme olanağı olarak göstermiştir. Şirket desteğinin en önemli şekillerinden birisi olarak akıl hocalığını gösterebiliriz (Efe, 2006: 60).

Jackson 2001 yılındaki araştırmasına katılan kadınların sadece %37'sinin bir danışmanı olduğunu belirtmiştir. Gammie ve arkadaşlarına göre bu örgütlerde sadece az sayıda kadının üst yönetim pozisyonlarında rol model olarak bırakılması veya danışmanların daha genç bayanları çekişme için motive etmesi sebebiyle değişmeyecek gibi gözükmekte ve bu engellerin cam tavanın devam etmesine katkıda bulunacağını vurgulamaktadırlar (akt. Irmak, 2010: 53).

4. İnförmel İletişim Ağlarına Katılamama: Örgütlerde kariyer başarısını ilerletmek için önemli bir beceri olarak görölen iletişim ağları, çalışanların yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini anlamalarında yardımcı olmaktadır. Ayrıca

iletişim ağları sayesinde, hangi projelerin üst yönetim tarafından ilgi görüp görmediğini öğrenirken, hangi pozisyonların boş olduğunu ve potansiyel olarak kimlerin aday olarak gösterildiğini duymaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 22, Travers vd., 1997: 61).

İnformel iletişim ağlarından uzak tutulmak, kadınların kariyer basamaklarını çıkmalarında avantaj sağlayabilecek bağlantılarından uzak kalmalarına neden olmaktadır (Anafarta vd., 2008: 120). Örneğin, erkeklerin iş hayatlarındaki yükselmelerinde en büyük başarılarından birisi iletişim ağlarını iyi kullanmalarıdır (Van Emmerik vd., 2006: 54; Loughlin, 2000: 14). Konferanslar ve diğer aę oluşturma olayları baskın erkek egemenliğinden dolayı golf, kaya tırmanıcılığı ve diğer “maço” aktiviteler daha çok erkeklerin ilgi alanları etrafında organize edilir (Gamba ve Kleiner, 2001: 103). Bunun sonucu olarak kadın, biçimsel olmayan iletişim ağından uzak kalacaktır (Özönlü, 2013: 29).

İnformel iletişim, sosyal ilişkileri geliştirici bir yön taşımanın yanında, formel iletişimi güçlendirici ve sosyal ve kişisel ilişkiler üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır (Özarallı ve Torun, 2011: 103; K. vd., 2012: 485). Yapılan bir araştırmada iletişim ağlarının örgütlerde cinsiyet ve ırk eşişsizlikleri yaratmada rol oynadığını; bir başka araştırmada ise, kadınların örgütün hem içinde hemde dışında iletişim ağına girmekte yetersiz hissettikleri belirtilmiştir (Özönlü, 2013: 29).

Waldström ve Madsen (2007)’in Danimarka’da yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışma sonucu kadın yöneticilerin erkek yöneticiler kadar iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kuramadıklarını, bunun sebebinin ise, kadın ve erkek yöneticiler arasındaki daha çok yaş, iş kolundaki sorumluluk, evlilik durumu ve çocuk sahibi olma gibi önemli bazı farklılıklardan kaynaklandığını belirtmişlerdir.

New South Wales’te bulunan Avustralyalı kadın ve erkek idari müdürlere uygulanan araştırma sonucunda kadın ve erkek iletişim ağları arasındaki farkın üç önemli nedenden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu farklar (Ehrich, 1994: 7):

- Kadınların iletişimlerinde güçlü tek bir noktanın eğiliminde olduklarını ve akranlarıyla sıcak ilişkiler kurabilmeye daha istekliyken, erkekler daha faydacı bir ilişki düzenine sahiptir

- Kadın ve erkeklerin katıldığı biçimsel ortaklıklar. Erkekler politika, toplum kökenli ve sportif organizasyonlara eğilim gösterirken, kadınlar sosyokültürel ve feminist organizasyonları seçerler. Erkekler tarafından seçilen organizasyonlar erkek kökenli, profesyonel organizasyonlar ve onların kariyerlerine yardım etmede daha etkilidir denilebilir
- Kadınlar ve erkekler kendi hemcinsleriyle etkileşimde bulunmayı tercih etmektedirler

5. Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Yönetsel Tarz Farklılığı: Bireylerin kimlikleri, kimliği oluşturan unsurlardan birisi olarak kadın ya da erkek olmaları sosyal yaşamlarındaki deneyimlerini farklılaştırmaktadır. Bu anlamda cinsiyet yöneticilerin ne yaptıkları ya da nasıl yaptıklarını açıklamada önemli bir belirleyicidir (Arı, 2011: 6).

Örneğin erkekler liderlik rollerine hayatlarının ilk dönemlerinden itibaren aile ve toplumlar tarafından hazırlanmaktadır. Kadınlar her zaman üst sıralarda olmak istemelerine rağmen, politik, ekonomik ve sosyal sınırlar onlara engel olmuştur (Evans, 2010: 350). Bu engellerden biri de, kadın yöneticilerin erkeksi özelliklere sahip olduklarında daha etkili olduğu inancıdır. Kadın yöneticiler için erkeksi özelliklere sahip olmak ise soğuk, merhametsiz, sorunlu, yalnız olmak demektir. Oysa ki kadınlardan sempatik, anlayışlı, şefkatli, fedakar olmaları beklenmektedir (Özdevecioğlu vd., 2003: 128). Bu durumda kadınların duygusal olmalarından dolayı iyi yöneticilik yapamayacakları ileri sürülmüştür (Özan, 2009: 18).

Toplumsal cinsiyet rollerinin çalışma yaşamına ilişkin yansımaları incelendiğinde; kadınlara statüsü ve ücreti daha düşük işlerde çalışma, çalışmak için eşlerinden izin almaları gibi roller uygun görülerek, kadın-erkek arasındaki eşitsizlik meşrulaştırılmıştır (Yılmaz vd., 2009: 777; Özan, 2009: 18). Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha çok profesyonel ve liderlik özelliğine sahip olması gerekirken, daha az duygusal ve dürtüsel davranması gerektiği belirtilmiştir (Vilkinas ve Cartan, 1997: 130).

Kadın ve erkek çalışanlar kadın yöneticilerin olumlu ve olumsuz özellikleri ile ilgili farklı nitelendirmelerde bulunmuşlardır. Erkek çalışanlar, kadın yöneticilerin

detaya önem vermeleri, yeniliğe açık olmaları ve farklı bakış açısı geliştirmelerinin altını çizirken; kadın çalışanlar ise, gücü ve bilgiyi daha çok paylaşma, interaktif liderlik özelliği gösterme, değişime uyum sağlama, yaratıcılık ve yönetime renk katma açısından kadın yöneticileri olumlu nitelendirmişlerdir. Erkek çalışanlar, kadın yöneticilerin olumsuz temsilleri arasında hırçınlık ve aşırı duygusallıktan bahsederken; kadın çalışanlar, kadın yöneticilerle ilgili kaprisli olma ve kıskançlık gibi olumsuz temsillerden söz etmişlerdir (Poussard vd., 2011: 54-55; Metcalfe, 1995: 5).

Kadın yöneticilerin yönetim arenasında karşılaştıkları sorunların nedeni olarak “yönetim becerilerinin” zayıf olması gösterilmekte ve buna sebep olan faktörler de dört başlık altında sıralanmaktadır (Çelikten, 2004: 98):

- Örgüt içindeki erkek arkadaşları tarafından informal iletişim ağının içine alınmamaları,
- Yöneticilik performanslarının değişik kıstaslarla değerlendirilmesi,
- Yönetici ve aile rolleri arasında çatışma yaşamaları,
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine uygun bir şekilde tanımlanmış olması.

İngiltere’de, Times dergisinde yayınlanan 3500 kadın ve erkek çalışan üzerinde yapılan araştırmada “Çalışanların patronlarını tanımlamaları ve nasıl bir patron istediklerini tarif etmeleri” istenmiştir. Araştırma sonucunda, kadın patronla çalışmayı isteyenlerin oranı fazla çıkmıştır. Kadın patronla çalışmanın daha çok tercih edilmesinin nedenleri ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Örücü vd., 2007: 122):

- Kadınlar, erkeklere göre daha çok çaba sarf etmekte ve daha dikkatli olmaktadır,
- Kadınların, erkeklere göre eğitcilik yanının daha gelişmiş olması nedeniyle, çalışanlarına gerekli olan eğitimi daha iyi verebilmektedirler,
- Kadınlar erkeklere oranla değişimlere ve yeni durumlara daha rahat ayak uydurabilmektedirler,

- Kadınlar, erkeklere göre çalışanlarını iş konusunda daha çok heveslendirip, teşvik etmektedirler,
- Kadınlar yeni fikirlere daha açıkken, yaratıcılık özellikleri göze çarpmaktadır,
- Kadınlar çalışma hayatında gözlem yeteneklerini başarılı bir şekilde kullanabilmektedirler,
- Kadınların daha başarılı iletişim kurması çalışanların üzerinde olumlu etki yaratmaktadır,
- Kadının yönetici olarak problem çözmedeki başarısı, erkeklere oranla onları daha başarılı kılmaktadır,
- Kadınlar özel ve iş hayatında açık bir stratejiye sahiptir,

Kadın yöneticilerin 2000’li yıllarda dikkat çeken önemli özelliklerinden olan katılımı sağlama, zevkli ve işi heyecanlı hale getirme, bilgi ve gücü paylaşma, yeni fikirlere açık olma, üretkenliği yüksek tutma gibi özellikleri günümüz yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Erkek yöneticilerin bilgi ve gücü ellerinde bulundurmak düşüncesinin aksine kadınların liderliğindeki yeni insancıl yönetim anlayışına bırakmaktadır. Bu yeni yönetim anlayışında amaç değişimi sağlamaktır (Özan, 2009: 20, Falk ve Grizard, 2005: 25).

6. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Rekabete izin veren kadınlar kendilerini geliştirmeye devam eder. Ama her seferinde birlikte çalıştıkları kadınların kendilerini geliştirmek istemediklerini saptarlar ve böylece kadınlar bir kısır döngünün içine girer (Irmak, 2010: 38). Bu yöneticilerin bilinçaltında “ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir” düşüncesi vardır (Taşkın ve Çetin, 2012: 22). Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller; tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, koruma, kollama içgüdüğü (pozitif ayrımcılık), kraliçe arı sendromu, çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık, erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabasıdır (Öğüt, 2006: 68).

Eyuboğlu vd. (2000)’lerinin bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmanın bulgusuna göre; gerek yönetici gerek çalışan pozisyonunda olsun, kadınların birbirlerini daha çok olumsuzlamaları ve bunu açıklıkla dile getirmeleridir. İş

ilişkilerinde kadınların birbirlerini rakip olarak gördükleri; kadın yöneticilerin otoritelerinin hemcinsleri tarafından kabul görmediği; bu anlamda, kadınlar tarafından erkeklerin yönetici olmalarının daha meşru bulunduğu doğrultusunda bir kanı edinilmiştir.

1.3.1.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Toplumsal yapı içerisinde, özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaşanan, kadının yeri evidir, yöneticilik kadınlara göre değildir gibi söylemler, çalışan/ çalışmak isteyen kadınların önünde hep var olan engellerdir. Kimi maruz kaldıkları bu engelleri aşip, yoluna devam ederken, birçoğu da daha başlamadan pes etmektedirler. Bu engelleri genel olarak iki başlık altında mümkündür.

1. Önyargılar (Stereotipler): Algılayanın bilgisini, inançlarını ve bazı topluluklardan beklentilerini içeren bilişsel yargılar olarak tanımlanan stereotipler, kadınların üst düzey işleri yapamayacaklarına dair görüşleri içerir (Rudman ve Phelan, 2008: 61; Özünlü, 2013: 26-27). Örneğin; kadınların daha duygusal ve merhametli, erkeklerin ise daha agresif ve bağımsız olduğu söylenir (Williams vd. 1999: 513) veya kadın maskülen bir iş başardığında, performansı beceriden ziyade şans olarak değerlendirilir (Bodenhausen ve Macrae, 1996: 231).

Pek çok ülkede kadın ve erkek rolleri arasındaki farklılıklar, her ikisinden beklenen davranışlar üzerinde şekillenmiştir (Adler, 1993: 291). Toplumda yerleşmiş “kadın” algısı ve bunun kadınlar üzerinde yarattığı “özgüven eksikliği” olarak özetleyebileceğimiz toplumsal yapı ve anlayıştır. Toplumun değer yargılarında kadın algısı; aldığı eğitimin düzeyi veya yaptığı iş ile bağlantılı olarak değil, "kadın ve anne" olarak biçimlenmektedir. (Negiz ve Yemen, 2011: 200).

Türkiye sanayi tarihinde kadınlar daima erkeklerden daha az ücretle çalıştırılmıştır. İktisatçılar bu görece ucuzluğun kadın emeğinin özelliklerinden kaynaklandığını savunmuştur. İşverenler de kendi açıklamalarında iktisatçılara yaklaşmışlardır. Ancak daha derin çalışmalar ve işverenlerle yapılan görüşmelerden ortaya farklı sonuçlar çıkmaktadır. Kadınlar ücretli bir işte çalıştıklarında, onların erkeklerin aldığı kadar ücret almaları gerekmez. Çünkü geçimleri zaten aile reisi bir erkek tarafından sağlanmaktadır. Kadınların kazançları genellikle aile bütçesine katkı

yapıcı özelliktedir; ailenin geçiminden sorumlu olan onlar değil aile reisleridir (Ecevit, 1998: 272).

Kadınlar iş hayatı ile ilgili finans kaynaklarına ulaşmada da aynı konumda yer alan erkek meslektaşlarına oranla daha büyük zorluklar çekmektedir. Çünkü çalışma hayatına ilişkin karakteristik özelliklerin, erkeklerde kadınlara oranla daha fazla olduğu düşünülmektedir (Buttner ve Rosen, 1988: 249-258). Önyargılar sadece kadınların kendi karakteristik özelliklerini etkilemekle kalmamış, aynı zamanda kadının çalışma hayatına ket vurup, yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını önleyerek kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesini de engellenmiştir (Liu, 2013: 485; Mızrahi ve Aracı, 2010: 151). Kadınların ve erkeklerin rollerine ilişkin beklentiler, kadınların üst kademelere yükselmelerini engelleyebilmektedir. Çalışan kadın önceliği evine, evine ve ailesine vermekle birlikte, genellikle eşi tarafından desteklenmemektedir (Anafarta vd., 2008: 117).

Erkek yöneticilerin kadınların yöneticilik özelliklerine sahip olduğuna, hızlı ve mantıksal kararlar alabileceklerine ve üst düzey yöneticilik için gerekli yeteneğe sahip bulunduklarına inandıkları söylenebilir. Ancak kadınların duygusallık ve erkeklere göre daha güçsüz olma gibi kişisel özellikleriyle ilişkili olumsuz ön yargıların tamamıyla değişmediğini söylemek mümkündür (Karaca, 2007).

Genelde erkeklerin bağımsızlık, başarı, atılganlık ve kendine güven gibi özelliklere sahip oldukları, kadınların ise, naif, anlayışlı ve içtenlik gibi özelliklere sahip oldukları düşünülmektedir. Cinsiyete dayalı stereotiplere aşağıdaki örnekleri vermek mümkündür (Arıkan, 1999: 150-151):

- Kadınların erkeklere göre oranla daha değişken bir ruh haline sahip olması, yönetsel pozisyonlara gelmelerine engel teşkil etmektedir.
- Kadınların başarı motivasyonu düşükken, erkeklerin yüksektir.
- Kadınların kendilerine saygıları erkeklerinkinden azdır.
- Kadınlar sözel, erkekler ise matematiksel becerilerde daha iyidir.
- Erkekler daha saldırgan bir yapıya sahiptir.
- Duyguların kontrolünde, erkekler kadınlara göre daha iyidir.
- Erkekler iş, kadınlar ise insanlar üzerinde odaklanır.

- Kadınlar çok duygusaldır.
- Erkekler uzak ve erişilmezdir.
- Kadınlar eşitliğe önem verirken, erkekler ise daha çok kişi ve konuları kategorizelendirmeye eğilimlidir.

2. Mesleki Ayırım: Mesleki ayırım bazı grupların belirli mesleklere yönelmeleri ve bazı mesleklerde yükselmeleri önündeki engelleri anlatmak üzere geliştirilmiş ilişik ve iki aşamalı/düzeyle bir kavramdır (Gün, 2011: 85). Mesleki ayırım 1970'li yıllardan itibaren azalsada, birçok çalışan cinsiyete göre ayrılmış işlerde çalışırken, bu işler genelde daha düşük kazanç ve daha az olanak sağlayan meslek gruplarıdır (Şener ve Doğan, 2007: 180; Akdöl, 2009: 35). Örneğin, kadınların öğretmenlik ve hizmet sektöründe, erkeklerin ise teknik ve alt düzey işlerdeki sayısı daha fazladır (Wright, 2015: 30).

Kadınların yöneticilik gibi, kariyer basamağındaki son noktaya gelmesinde bir engel olan cam tavan yukarıda da bahsedildiğı gibi, sadece örgüt içerisinde karşılarına çıkmamaktadır. Örgüt içinde olduğu kadar, toplum içerisinde hatta aile içerisinde bile cam tavanlar bulunmaktadır. İşyerinde karşı cinsten olduğu kadar hem cinslerine, toplum içerisindeki basmakalıp yargılardan, aile içinde eşine kadar birçok engeli aşmak zorundadır. Maalesef cam tavan engelini aşan kadın sayısı oldukça azdır. Aşan kadınlar ise, daha çok özveride bulunarak birçok olumsuzluğa karşı durarak hak ettiği mevkiye gelmiştir.

1.3.2. Cam Tavan Engelinin Yarattığı Olumsuz Sonuçlar

Araştırmalar, çalışma hayatında yer alan kadınların erkeklerden çok çalışabileceğini, maddi manevi her yükün altından kalkabileceğini kanıtlamak zorunda kaldığını vurgulamaktadır. Bu da onlar üzerinde aşırı bir stres yaratabilmekte ve olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (İrmak, 2010: 125). Zamanla bu temponun ağırlığını kaldıramayan kadınlar ya işlerinden ya da eşlerinden vazgeçmek zorunda kalmakta ve çoğu zaman aileden vazgeçmek daha zor geldiğı için kariyerlerini yarıda bırakmayı tercih etmektedirler (Özünü, 2013: 9).

1.3.2.1. Bireyin Engellemeye Uğraması ve İşten Ayrılma

Örgütün çalışandan beklentilerinin olmasının yanında, çalışanın da örgütten beklentileri vardır. Örgüt çalışanın beklentilerini karşılayamadığında birey bu beklentilerin engellendiğini düşünmeye başlayacaktır. Sonuçta bu beklentilerin karşılanabileceği yeni iş ve imkânların arayışına girecektir (Yavuz, 2011: 54). Engellenme durumu neticesinde bireyin işten ayrılması, istenilen bir durum değildir. Örgüt yönetimi bireyin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının ne olduğunu öğrenebilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde bireylerin duygularının ve yaşadıkları engellenmenin olumsuz sonuçları azaltılmış olacaktır (Çalışkan, 2012: 45).

Cam tavan konusunda yapılan çalışmalarda, yönetici konumundaki kadınların özellikle terfi bekledikleri zaman, umduklarının aksine kendileri yerine başkalarının terfi alması ve uğradıkları hayal kırıklığı konuları vurgulanmaktadır. Bu aşamada görünmez engellerle karşılaşan kadınlar ya işten ayrılmakta ya da kariyer ilerlemelerine yönelik çabalardan vazgeçmektedirler (Özünlü, 2013: 42).

1.3.2.2. Tükenmişlik

Son on yıllık süre içinde çalışma hayatında artan iş stresi yansıması olan tükenmişlik kavramını ortaya çıkarmıştır (Mäkikangas ve Kinnunen, 2003: 537; Åsberg, 2002: 40). İş ve örgütsel özelliklerin çalışanların ruh sağlığını nasıl etkilediğine ilişkin bir model öneren Kelloway ve Barling, işle ilişkili duygusal iyilik halinin; iş doyumunu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını içerdiğini belirtmektedir. Bu modele göre işin özellikleri (özerklik, görev çeşitleri, görev kimliği, işten ve çalışma arkadaşlarından alınan geri bildirimler) ile rol stres kaynakları (rol belirsizliği ve rol çatışması) işle ilişkili duygusal iyilik halini (iş doyumunu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma) ve işteki kişisel başarıları etkileyebilmekte, aynı zamanda dolaylı olarak da genel ruh sağlığını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, iş ve rol özellikleri işle ilişkili ruh sağlığını belirleyici olabilmekte, iş ile ilişkili ruh sağlığı ise genel ruh sağlığını belirleyici olabilmektedir. Sonuçta, çalışma ortamındaki stres kaynaklarının fazlalığı, yoğun bir tükenmişlik ortaya çıkarabilmekte ve çalışanın uyumunu güçleştirebilmektedir (Ceyhan ve Siliği, 2005: 44).

Yüksek duygusal çöküntü sonucu yaşanan tükenmişlik hissi, kadınlarda erkeklere nazaran daha çok bulunmaktadır (Whitaker, 1996: 60; Canivet vd., 2010: 1237; Purnova ve Muros, 2010: 169). Örneğin; Ronen ve Pines'in kadın ve erkek mühendislerle yapmış olduğu çalışma sonucunda; kadın mühendislerin erkeklere oranla daha fazla tükenmişlik yaşadığını belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda, cinsiyet arasında yaşanan tükenmişlik farklılıklarının, kadınların duygu odaklı başa çıkmada daha eğilimli oldukları, daha az akran desteği aldıklarına ve büyük ölçüde iş-aile çatışması yaşamalarına bağlamışlardır (Ronen ve Pines, 2008).

1.3.2.3. Motivasyon Kaybı

Örgütlerde çalışanların performansını belirleyen üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; yetenek, iş çevresi ve motivasyondur (Wiley, 1997: 266). Cinsiyet rol kimliğinin etkisi ve cinsiyete bağlı davranış özellikleri kadınların işyerlerindeki başarısını sağlayan belirgin bir şekilde motivasyonlarını etkilemektedir (Harris, 2005: 361). Motivasyon kaybı sonucunda ise kadın çalışanların örgütteki pozisyonlarından isteyerek ya da istemeyerek ayrılmak durumunda kalmaktadırlar (Chovwen ve Ivensor, 2009: 317).

1.3.2.4. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Yoğun rekabet koşullarının hakim olduğu günümüzde örgütsel başarıya ulaşmak, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile yakından ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren işgörenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak kaliteli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır (Uygur, 2007: 3). Fakat bu tamamen çalışanın inisiyatifinde değildir. Çalışma koşulları, iş arkadaşları ile ilişkiler, üst düzey yöneticilerin tutumları gibi koşullar istenildiği gibi olduğu sürece çalışan cam tavana maruz kalsa dahi işini bırakmak istemeyecektir. Bu da çalışanların örgütüne olan sadakati olan örgütsel bağlılığı ifade etmektedir (Özünlü, 2013: 88; Ortiz vd., 2015: 93).

Özünlü (2013), cam tavan kavramının örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla ilişkisini incelediği araştırma sonucunda, cam tavan sendromuna maruz kalan çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ifade etmiştir.

1.4. CAM TAVAN SENDROMUNU AŞMAYA YÖNELİK TEMEL STRATEJİLER

Bugüne kadar kadın ve erkek arasında oluşan iş bölümü, aynı zamanda bir rol bölüşümü anlamını taşıdığından, ortaya çıkan sorun ve çelişkilerin giderilmesi hem kültürel değişimler, hem de yaygın kuramsal düzenlemeler gerektirmektedir (Koray, 1992: 94). Özellikle ekonomik yetersizlik nedeniyle iş hayatına atılan kadınların hem ev kadını olarak, hem anne olarak karşılaştığı sorunlara, olumsuz iş koşullarının ve toplumsal baskıların bıraktığı olumsuz etkiler de eklendiğinde, çalışan kadının çok yönlü sorumluluklar ve sorunlar altında kalması iş-aile yaşamı dengesinde çatışma yaşamasına yol açmaktadır (Negiz ve Yemen, 2011: 198). Cam tavan sendromunu aşmaya yönelik olarak hem örgütsel hem de kişinin kendi kendine uygulayabileceği çözüm yolları bulunmaktadır.

1.4.1. Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar

Dünya geneline bakıldığında kadınların işgücüne ve eğitime katılım oranlarındaki hızlı artışa rağmen, birçok kadının iş dünyasında mesleki ayrımlarla karşılaşmakla beraber üst düzey yönetsel ve profesyonel pozisyonlarda da karşılama bu tavanın çıktığı görülmektedir (Özünü, 2013: 23). Erçen (2008), kadınların terfi ettikçe daha yüksek performans gösterme stratejisini kullandıklarını ifade etmiştir. Yani örgütte daha üst pozisyonlara ilerledikçe kadınların yüksek performans gösterme stratejisinden faydalanarak kariyer ilerletmeleri daha mümkün olmaktadır.

Türkiye'de kadınların çalışma hayatında yeterli bir şekilde temsil edilmemesi, karar mekanizmalarında ve üst düzey görevlerde yeterli ölçüde yer almaması ilk bakışta kadınların haklarının zedelenmesi anlamı taşıyorsa da, toplumun bütün kesimleri kabul etmelidir ki, insan kaynaklarının önemli bir kısmı olan kadınlar, daha az eğitilmekte ve onların üretime daha az katkıda bulunmalarına seyirci kalınmaktadır (Dinç, 2002: 18-19). Bu ortak anlayış doğrultusunda, gerek resmi kurumlar arasındaki ilişkilerde, gerekse kadın kuruluşlarının da dahil olduğu sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkilerde özellikle kadının çalışma hayatındaki rolü ve hukuki haklarına gereken önem verilmeli, kadının toplum ve aile hayatında oynadığı

barışçı, eğitici, üretici rolleri, ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasında da hak ettiği yeri almalıdır (Dinç, 2002: 18-19).

Çalışkan (2012)'ın yapmış olduğu araştırmada medeni durum değişkenine bağlı olarak ortaya çıkan örgüt tarafından konulan engeller ve yöneticiler (erkek) tarafından konulan engeller puan ortalamaları üzerinde önemle durulması gerektiğini, bu durumda da, kadınların özellikle ailevi sorumluluklarını göz önünde tutarak örgüt merkezli nedenlerden ötürü cam tavan algısına sahip olmaları iş-aile çatışmasının var olduğunun göstergesidir.

Cam tavan kavramının ortadan kaldırılması için örgütte *kariyer planlarının geliştirilmesi* ve *kariyerde ilerleme olanaklarının eşit olarak teşvik edilmesi* gerekmektedir. Eşitlik konusunda başarı sağlandığı ölçüde cam tavan görülme ihtimali azalacaktır (Özünü, 2013: 20). Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Söz konusu programlar kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır (Çetin, 2011: 106). Lewis ve Fagenson yaptıkları araştırmada üç çeşit *yönetici geliştirme programı* üzerinde durmuşlardır. Bunlar (Lewis ve Fagenson, 1995: 39-49):

- İlki karar verme, örgütsel iletişim, çalışanlara geribildirim sağlama ve koçluk, çatışma yönetimi gibi liderlik ve genel yönetim geliştirici programları içeren sadece kadınlar için hazırlanan programı,
- İkincisi; yönetici adayları için temel yönetim ve liderlik bilgi ve becerilerini geliştirmek için düzenlenen kadın ve erkeklerin birlikte katıldıkları eğitim programları,
- Son olarak; özellikle kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde yardımcı olan mentorden yardım alma programlarıdır.

İş ve aile dengesi, gelişmiş ülkeler için uzun süredir önemli bir gündem maddesi olmuş ve batı yazınında bu dengeyi kurmak için kullanılabilecek *destek mekanizmaları* önerilmiştir. Bu mekanizmalardan bazısı, esnek iş yapıları, aileyi gözetken insan kaynakları politikaları gibi, örgüt düzeyinde düşünülmüştür. Bazı destek mekanizmalarının ise yöneticiler ve çalışanlar arasında kullanıldığı ileri

sürülmüştür. Bu tür mekanizmalara bir örnek, Hornung, Rousseau ve Glaser (2008) tarafından “bireysel pazarlıklar” olarak ortaya atılmıştır. Bireysel pazarlıklar, kişiye özel, çalışanların yöneticileriyle kendi özel koşullarını düzenleme çabalarını anlatmaktadır (Bayazıt ve Bayazıt, 2012: 160).

Lewis ve Fagenson’ a göre üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınlar için iş ve kariyer başarısı için önemli bir yardımcı olan *mentordan yardım alma* stratejisi çok etkilidir. Mentordan yardım almanın kariyer ilerletmede olumlu etkileri olmasının yanında stresi azaltma konusunda da yararları bulunmaktadır (Aksu vd., 2013: 155, Burke ve McKeen, 1997: 136). Tüm bunların ötesinde etkili bir mentorun en büyük faydası, kadınlara yeteneklerini sergileyerek kendilerini gösterebilecekleri özel fırsatlar yaratabilmesidir. Bazı araştırmacılar bir mentorla çalışanların daha fazla yükseldiklerini, daha fazla kariyer hareketliliğine sahip olduklarını ve mentoru olmayanlara göre daha hızlı geliştiklerini belirtmektedirler. Ayrıca mentorla çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Çetin, 2011: 99). Mentordan yardım alma sonucunda, hem kişinin kendisine hem de örgüte sağlayacağı yararların başında; verimlilik ve mutluluk, etkinlik, işgücü devri ve iletişim gelmektedir (Barutçugil, 2002: 39).

Örgütlerde *informal yapının önemi* araştırmacılar tarafından sıklıkla vurgulanmasına rağmen örgütlerin bu informal yapıyı yönetmek ve aktif bir şekilde kontrol etmek konusu ile yeterince ilgilenmedikleride önemli bir gerçektir. Bu ilgisizliğin nedenide informal yapının sahip olduğu kanalların biçimsel olmayışı, fazlaca esnek olması ve ortadan kaldırma çabalarına karşı koyan yapısından kaynaklanmaktadır (Akdoğan vd., 2009: 18).

Örgütlerde kadınların kariyer basamaklarını çıkmalarına yardımcı olacak çevreyi oluşturmada yapılabilecekler şunlardır (Liu, 2013: 489);

- Kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmasının örgüte sağlayacağı yararlar hakkında farkındalık yaratmak,
- İnsan kaynakları politikaları ve uygulamalarında cinsiyet dengesinin geliştirmek,

- Kadınlar için eşit katılım sağlayacak mentorluk sistemi yerine getirmek,
- Alt yönetimde gelecek vaadeden kadın çalışanları üst yönetime hazırlamak için eğitim ve gelişim imkânları sağlamak,
- Üst yönetimde rol model oluşturacak kadın çalışan sayısı artırmak,
- Kadınların ilerlemesi için daha davetkâr bir ortam sağlayacak, kadın değerlerinin katılımı ve kabulünü teşvik edecek örgüt kültürünü yeniden şekillendirmek.

1.4.2. Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar

Kadınların bazıları erkek egemen şirketlere girmenin ve buralarda yükselmenin zorluğu nedeniyle bazıları da yükselseler de sürekli yaşadıkları kadın yöneticilere karşı tutum ve davranışlar nedeniyle görevlerinden ayrılmaya yönelmektedir. Bu kadınların büyük kısmı bilgi ve birikimlerini değerlendirmek amacıyla kendi işlerini kurmakta ve kendi kendilerinin patronu olmaktadır (Barutçugil, 2002: 29). Bu stratejide kadın yönetici 4 yola başvurmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 24);

- Kadın yönetici aile kurmayı reddedip, kendini kariyerine adamaktadır,
- Az çocuk sahibi olmakta ve sosyal ilişkilerini kısıtlamaktadır,
- Önce çocuklarını büyütmekte sonra iş hayatına girmektedir,
- Çocuk ve aile sorumluluklarını yerine getirirken eş, aile fertleri ya profesyonel yardımcılardan destek almaktadır.

Kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin cam tavanı kırmasına yönelik yapması gerekenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özünü, 2013: 43):

- Kadınlar risk almayı öğrenmelidir. Yeni fırsatlar aramalı, sorumluluk üstlenmeli, başkalarının çözmeye çekinebileceği problemlerle ilgilenmelidir,
- Üst ve tepe yönetimine talip olan bir kadın her zaman daha çok ve daha sıkı çalışmak durumundadır. Bu nedenle bilinçli bir şekilde birçok alışkanlığını ve işe olan tutumunu tekrar gözden geçirmelidir,

- Önemli konulara odaklanmalıdır. Etkili yönetim ve başarı stratejilerini geliştirmeyi öğrenmelidir,
- Kendine inanmalı, sağlam kararlar alarak geleceğini şekillendirmelidir,
- Örgüt içinde fark yaratacağı ve dikkate alınacağı özel avantajlara sahip stratejik bir mevkide kendini geliştirmelidir,
- Liderlik yeteneklerini mutlaka geliştirmelidir,
- Kariyeri ile ilgili bir danışman bulmalıdır. Mesleğinde başarılı olmuş kişilerden danışmanlık almalı ve bu kişilerle iletişim halinde olmalıdır.

Kabasakal’a göre; üst düzeydeki kadın yöneticilerin sahip olduğu özelliklerin bir kısmı kadın değerlerinden ve toplumun kadınlardan beklediği davranış biçimlerinden kaynaklanırken, diğer bir kısmının ise toplumun sahip olduğu sosyoekonomik yapı ve değer yargılarından etkilendiği görülmektedir. Bu etkilerin kadınlar üzerinde ortaya çıkarttığı ortak özellikler ise aşağıda sıralanmıştır (Kabasakal, 1998: 304- 311):

- *Ön plana çıkmamak*; kadın yöneticilerin ön plana çıkmamaya özen göstermeleri, kadınlara ait değerlerin veya kadınlık kültürünün evrensel bir özelliğidir. Erkeklerle ve kadınlara ait değerler arasındaki temel farklılık, erkek değerlerinin bağımsız olmaya ve kontrol etmeye dayalı oluşu, kadın değerlerinin ise bağlılığa ve ilişkilere önem vermesidir. İki değer sistemi arasındaki farklılık kadın ve erkeklerin gelişme dinamiklerindeki farklılıkla açıklanabilir.
- *Kontrollü bir kadınsı görüntü*; kadınların çalışma yaşamlarında “erkek giysisine benzeyen tayyörü” seçmeleri hem sembolik hem de örgütlerin taşıdıkları değerler açısından önemlidir. Sembolik olarak, takım elbise/ tayyör “erkek”likle ilgili değer yargılarını ve “güç”ü temsil etmektedir.
- *Feminist olmamak*; üst düzey kadın yöneticilerin diğer bir ortak özelliği de kadın haklarını savunma konusunda çekingen davranışlarıdır. Kadın yöneticiler genelde kadın hakları yerine insan haklarını savunmanın daha doğru olduğunu ileri sürmüşlerdir. Belki de, bu düzeylere gelebilmiş kadınlar, erkek değerlerinin egemen olduğu örgütlerde, feminist, yani kadın bakış açısıyla olaylara

yaklaşmanın kendilerine olumlu bir puan getirmeyeceğini bilinçli olarak veya bilinçaltılarında hissetmektedirler.

- *Güçlü kişiliğe sahip olmak*; üst düzeye gelebilmeyi başarmış kadın yöneticilerin, kendilerini isim ve cisim olarak fazla ön plana çıkarmamaya özen göstermeleri onların zayıf kişilikli oldukları anlamına gelmez. Tam tersine, bu görevlerdeki kadın yöneticiler, toplumların kadınlara atfettiği “pasif” kişilik özelliklerinden ziyade daha çok erkeklere atfedilen “aktif” kişilik özelliklerine sahiptirler.

- *Yüksek başarı güdüsü*; üst düzey yöneticilerin, kadın veya erkek olsun, başarı güdülerinin toplumun birçok kesimine göre daha yüksek olmasını beklemek doğaldır. Daha ilginç olanı ise, üst düzey kadın yöneticilerin başarı güdülerinin genel olarak erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek olmasıdır.

- *Sosyoekonomik açıdan üst sınıfa mensup olmak*; üst düzey kadın yöneticiler sosyoekonomik açıdan üst sınıf ailelerden gelmektedir. Babaları toplumda saygın kabul edilen mesleklere sahiptir; kendileri elit kabul edilen okullarda okumuş ve büyük şehirlerde yetişmişlerdir. Türkiye’de iyi eğitim almış üst düzey yönetici kadınlar varlıklı ailelerden gelmektedir. Türkiye’deki erkek yöneticiler arasında kırsal kökenli ve sosyoekonomik açıdan daha alt sınıf ailelerden gelenler vardır, oysa kadın yöneticiler kentli ve orta/ üst sınıftan ailelere mensuptur.

- *Evli ve çocuklu yaşam*; gelişmekte olan ülkelerde, kadınlar, evde düşük ücretli temizlik işçisi çalıştırabildikleri ölçüde, kendilerini mesleklerine daha rahat verebilmektedirler. Türkiye’de üst sınıftan gelen kadın yöneticiler düşük sosyoekonomik sınıflardaki kadınların emeğini basamak yapıp yükselme olanağına sahiptir. Bu olanak sayesinde, kadın yöneticiler hem evli ve çocuklu olup, hem de mesleklerine eğilebilmektedir.

1.5. CAM TAVAN İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Efe (2006)’nin bankacılık sektöründe çalışan kadın yöneticilerin yaşamış oldukları kariyer sorunlarını incelemek üzere yaptığı araştırmada, bankada çeşitli görevlerde çalışan kadınların büyük çoğunluğunun, kurumda işlerin cinsiyete göre farklılaşmadığını; geri kalan kısım ise işlerde iyi ya da kötü bir farklılaşmanın söz konusu olduğunu belirttikleri sonucu çıkmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre

ise; katılımcılar, cinsiyetlerinden kaynaklı herhangi bir ezilme ya da baskı görmediklerini, sadece bir katılımcının müşterilerden bu şekilde bir muamele gördüğünü vurgulamıştır.

Britt (2002)'in, örgütsel bağlılık ve cam tavan arasındaki ilişkiyi belirlemek adına yaptığı araştırmada, İngiltere'de yükseköğrenim kurumunda yönetici olarak görev yapan kadın çalışanlarda cam tavanın resmi olarak var olmadığını fakat kadın çalışanların yüksek pozisyonlara geçişte cesaretlerinin kırıldığını belirtmiştir. Araştırmanın bir başka sonucu ise, bağlılık ile cinsiyet ilişkisinin önemli olduğudur. Normatif ve devam bağlılığının kariyer gelişimi ile aralarında pozitif bir ilişkinin varlığını belirtmişlerdir.

Akdöl (2009)'ün, örgüt içerisinde cam tavan ve pozitif ayrımcılığın var olup olmadığını ortaya koymak adına yaptığı araştırmaya göre; çalışanların genel olarak kadın çalışanlara ve kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumlarının olmadığını, bu durumun sektörde bir cam tavan bulunmadığı şeklinde yorumlanabileceğini belirtmiştir. Ancak farklı tutum içindeki çalışanları sınıflandırdığında, erkekleri üst yönetim için daha uygun bulan ve kadınların performans ve verimlilikleriyle ilgili olumsuz tutumlara sahip olan çalışanların bulunduğunu vurgulamıştır.

Yazıcı (2012)'nin yerel medyada çalışan kadın gazetecilerin karşılaştıkları zorlukları araştırdığı çalışma sonucuna göre; kadınların çalışma şartlarının zorluklarından dolayı iş yaşamlarını ve aile hayatlarını dengelerken pek çok zorlukla mücadele etmek zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Diğer bir engelin ise yönetim kademelerine yükselmelerinde engeller olduğunu, kadın çalışanların erkek meslektaşlarıyla aynı özellik ve niteliklere sahip olmalarına rağmen sektörün erkek egemen yapıya sahip olmasından dolayı yönetim kademelerinde önceliğin erkeklere verildiğini ifade etmiştir. Bu sonuçla beraber medya sektöründe çalışan kadınların sık sık cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıklarını, pek çok kadının işe alınmasında ya da terfi etmesinde cinsiyet ayrımcılığının rolünün büyüklüğünü vurgulamıştır.

Zeybek (2010)'in, otel işletmelerinde çalışanların cam tavan engeliyle karşılaşp karşılaşmadığını araştırdığı çalışma sonucunda; otel işletmelerinde görevli kadınların %95'lik büyük bir bölümünün, meslek hayatında bazen cinsiyete dayalı

ayrımcılıkla karşılaştığını belirtmiştir. Kadın katılımcıların % 88'i turizm sektöründe kadınlara yönelik engeller bulunduğunu kabul ederken, kadınların % 89'u, erkeklerin ise % 91'i, yönetim kademesinde yükselmek için kadınların erkeklerden daha fazla çalışmak zorunda olduğunu belirtmiş olup, bütün katılımcıların ise % 90'ı kadınların kariyer engellerini aşmak için erkeklere oranla daha fazla gayret sarf ettiklerini kabul ettiklerini vurgulamıştır.

Ergeneli ve Akçamete (2004)'nin bankacılıkta kadın ve erkeklerin, kadın çalışanlara ve kadınların üst yönetime yükseltilmelerine yönelik tutumlarını inceledikleri araştırma sonucuna göre; kadınlara yönelik tutumun cinsiyete göre anlamlı derecede farklılaştığı görülürken, erkeklerin kadın çalışanlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin tutumları kadınlarınkinden daha olumlu olduğu vurgulanmıştır.

Öztürk (2011)'ün kadın öğretim elemanlarının yaşadıkları cam tavan sendromu üzerine yaptığı araştırma sonucunda; kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu algılarının demografik özelliklerine göre anlamlı bazı farklılıklarının olduğunu belirtmiştir. Örneğin; örgüt kültürü ve örgüt politikası, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor eksikliği ve stereotipler değişkenlerine göre, katılımcıların görev türlerine göre cam tavan sendromu algıları farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

Bergman vd. (2002)'nin yaptıkları çalışmada kadınların erkek baskın şirketlere girdiklerinde, güçlü bir imaj elde etmek için 'işyeri kültürü' adını verdikleri daha önceden belirlenmiş kurallara katılmaları ve uyum sağlamaları gerektiği sonucunu elde etmişlerdir. Bu durumda, örgüt kültüründe fırsat eşitliğine imkan tanıyan değerlerin yerleşmiş olmasının sorunun çözümüne yardımcı olacağı düşünülebilir (akt. Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89).

Bingöl vd. (2011)'nin cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engelleri inceledikleri araştırmanın sonucuna göre; cam tavan sendromu alt boyutlarının kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinde bir engel oluşturduğu sonucuna varıldığını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre kadınlar, çalıştıkları örgütte, erkekler tarafından önyargı ile

karşılaştıklarını, mesleki bir ayrıma tabi tutulduklarını, mentorluk ilişkisinden faydalanmadıklarını, informel iletişim ağlarına giremediklerini, örgüt kültürü ve uygulanan politikaların yükselmelerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

Imam vd. (2014)'nin Pakistan'da 140 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda stres ile cam tavan arasında pozitif bir ilişki olduğunu, stresin arttıkça cam tavan algısını güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Araştırmanın bir başka sonucu ise; stresin, cam tavan algısının iş tatmini ve motivasyon üzerindeki olumsuz etkisine aracılık rolü yaptığıdır.

Cihannar vd. (2011)'nin özel ve kamu sağlık ve eğitim kurumlarında 526 kişiden oluşan çalışan üzerinde yaptıkları araştırmaya göre; işyerinde yaşanan cinsiyet ayrımcılığının çalışanların stres düzeyini arttırırken, tatmin, motivasyon, bağlılık ve iş heyecanını düşürmektedir.

Cam tavan engelinin kadın çalışan üzerinde hayal kırıklığından, adalet inancının sarsılmasına, stresten tükenmişliğe hatta işten ayrılmalara kadar birçok olumsuz sonucu vardır. Özellikle stres, birey üzerinde yarattığı hem ruh hem de beden sağlığı üzerinde birçok olumsuz etki yaratmaktadır. Literatür incelendiğinde çalışmamın diğer bir konusu olan stres ile çalışmaların yetersiz olması nedeniyle, düzenlenen anketle bu boşluk doldurulmak istenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRES VE STRESLE BAŞA ÇIKMA

Önceki bölümde de ifade edildiği gibi cam tavan engelinin yol açtığı olumsuz sonuçlardan birisi de strestir. Bu bölümde stresin tanımı, stres ile ilgili kuramlar, stresin kaynakları ve stres ile başa çıkma stratejileri ele alınacaktır.

2.1. STRESİN TANIMI

Günlük yaşantıdan, iş yaşantısına kadar varlığını hissettiren stres, vücudumuzun çeşitli uyarıcılara karşı vermiş olduğu bedensel ve ruhsal tepkilerin bütünüdür. Öyle ki stres, yaşadığımız veya çalıştığımız ortamdan aile hayatımıza, arkadaşlarımızla olan ilişkilerimizden günlük hayatta karşılaştığımız trafik sıkışıklığına, ruhsal çöküntülerden kalp damar hastalıklarına kadar birçok noktada her bir bireyi farklı oranlarda etkilemektedir.

Ülke ya da kültür ayrını gözetmeksizin toplumlar ya da örgütler, verimsiz üretim, işe geç gelme, işten ayrılma ya da çeşitli sağlık sorunları gibi stresin ortaya çıkarttığı sonuçların çoğu zaman önceden kestirilemez maliyetleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüzden stresin ne olduğunu anlamak ve onun asıl yönetileceğini bilmek yalnızca örgüt üyesi kişilerin daha sağlıklı olmalarına değil, aynı zamanda toplumun maddi ve manevi gelişmesine de yardım edecektir (Aşan ve Aydın, 2006: 237).

İnsan sağlığında olumsuz rol oynayan stresin aldığı anlamlar büyük değişimler geçirmiştir. Bu değişime ise, bireylerin yaşadığı ortamın, içinde bulunduğu şartların ve stres kaynaklarının sebep olmaktadır (Hao vd., 2015: 65; Karahan vd., 2007: 30). Bir iç savaş olan streste, birey ve çevresi arasında denge sağlanmaya çalışılmaktadır (Atameriç, 2012: 7).

Organizmanın ruhsal ve bedensel sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi ile ortaya çıkan bir durum streste; kayıp ya da tehdit söz konusudur. Yaşanan bu zorlanma ve tehditler karşısında birey kendisini korumaya geçer ve bireyin bedeninde bazı belirtiler ortaya çıkar (Baltaş ve Baltaş, 2000). Bu belirtilerden başlıcaları (Avşaroğlu ve Taşgın, 2011: 228); solunum sayısının artması, kalp vuruş sayısının

artması, kan basıncının yükselmesi, kas geriliminin artması, sindirimin yavaşlaması, gözbebeklerinin büyümesi, bütün duyumların artması ve kanda alyuvarların artmasıdır.

Ruhsal bir durum olan stres sözcüğünün ortaya çıkışından bugüne kadar geçen süreçte, değişik alanlarda bilim insanları farklı tanımlamalar yapmıştır (Pinto vd., 2014: 578; Er ve Kaya, 2014: 1). Latince “estricia”dan gelen stres sözcüğü, 17. yüzyılda yüzyılda bela, felaket, musibet, keder, dert, elem vb anlamlarda kullanılırken, 18. ve 19. yüzyıllarda ise, kavram anlamını değiştirerek, baskı, güç, zor gibi anlamlarda kişiye, objelere, ruhsal yapıya ve organlara yönelik olarak kullanılmıştır (Adıgüzel, 2012: 164).

Literatüre bakıldığında stres terimini ilk kez kullanan kişinin 17. yüzyılda stresi, elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişki olarak açıklayan fizikçi Robert Hook olduğu görülmektedir. Thomas Young isimli bir başka fizikçi ise Hooke’dan yüzyıl kadar sonra yani 18. yüzyılda stresi formüle etmiştir. Young stresi; maddenin içinde ortaya çıkan bir direnç ya da güç olarak tanımlamıştır (Akman, 2004: 40-41). Selye’ye göre stres, “Bireyin herhangi bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında gerekli uyumu sağlayabilmek için ruhsal ve bedensel olarak harekete geçmesi, tepki göstermesidir” (Selye, 1974). Lazarus ve Folkman stresi, “kişinin iyilik halini tehlikeye sokan, kapasitesini azaltacak veya zorlayacak bir durum olarak değerlendirmekte, kişi ve çevre arasındaki etkileşim” şeklinde tanımlamaktadırlar (Aydın ve İmamoğlu, 2001: 48).

Becker’e göre stres, “organizmanın çevreye uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedeldir” (Ertekin, 1993: 5). Başka bir tanıma göre stres; fiziksel, mental veya duygusal savaş sonrası alıcı tarafından fark edilen, elle tutulamayan olay ya da olaylar silsilesidir (Rationa ve Kleiner, 2004: 32). Yoğun stres altında kalan birey başta ruhsal ve sosyal sorunlar yaşar, yaşadığı bu sorunlar nedeni ile performans ve iş verimliliğini etkileyen olumsuzluklarla karşı karşıya kalır ve genellikle de yaşam kalitesi azalmaya başlar (Korkmaz ve Ceylan, 2012: 315, Sartain ve Karsarou, 2011: 27). Bu kadar olumsuzluğa neden olan stresin dört özelliği bulunmaktadır. Bunlar (George ve Jones, 2012: 245-247); stresin çıkış noktası algılardır, stres, hem fırsatlar hem de tehditler sonucu deneyimlenebilir, stresin

etkileri kişiden kişiye değişebilir, stres, belirsizdir; kişi yaşadığı stresin kaynağını belirleyemeyebilir.

Stres her zaman insanın çalışma çevresinin olumsuz bir bileşeni değildir. Aslında stn bir başarı elde etmek için belli bir miktar stres gereklidir. Ancak çatışmaya yol açan işteki stresörlerin ortadan kaldırılması gerekir. Buna göre stresin her bakımdan olumsuz olduğu yönündeki yaygın kanaat doğru değildir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 24). Selye, benzer görüşle, stresin her zaman kötü olmayacağını, ikramiye, terfi, evlenme gibi durumların da bireyde strese sebep olacağına işaret etmektedir. Selye, bu tür stresi, yapıcı stres (Eustress) olarak adlandırmıştır (Aslan, 2008: 202). Diğer taraftan, yıkıcı yani negatif stres (Distress) ise, kendinizi tehdit altındayken, sınırlarınızın veya kontrolnzn üstüne çıktığınızda hissettiğiniz durumdur. Korku, fke veya hayal kırıklığı gibi tatsız bu duygular negatif stres sonucu ortaya çıkar (Hartney, 2008: 18). Stresi daha net hale getirmek için, nelerin stres anlamına gelmediğini belirtmek yararlı olacaktır (Aswathappa, 2010: 269):

- Stres sadece kaygı veya sinirsel gerginlik değildir: Bu belirtiler stresi teşkil etmez. Bu davranışları sergileyen bireyler, stres altında olmayabilir. Benzer şekilde stres altında olan bireyler kaygı veya sinirlilik sergilemeyebilirler.
- Stresi her zaman zararlı olması gerekmez: insanlar sık sık hiçbir zorlanma olmadan stres yaşayabilirler. Günlük yaşam faaliyetleri zarar vermeyecek kadar stresli olabilir.
- Aşırı iş her zaman stres nedeni değildir: Çok alışan bireylerde stresli değildir. Stres çok az çalışmanın sonucunda da ortaya çıkabilir.
- Stres nlenemez: Stresin yaşamın bir parçası olduğu, kaınılamayacağını bilmek gerekir. Fakat kaçınılması gereken stresin olumsuz sonuçlarıdır.
- Vücudumuz strese yanıt vermek sınırlı bir güce sahiptir: Stres vücudun biyolojik yanıtlama mekanizmasıdır. Fakat vücut, stres etkenlerine karşı sadece sınırlı bir kapasiteye sahiptir.

2.2. STRES KURAMLARI

17. yy' dan bugüne kadar sık sık yaşadığımız stres kavramına ilişkin bir çok bilimsel çalışma yapılmıştır. Yapılan bu kavramsal yaklaşımlar tarihsel süreç içerisinde stresi, psikolojik, fizyolojik veya çevreyle olan etkileşimi ile ilgili çalışmalarla farklılık göstermektedir.

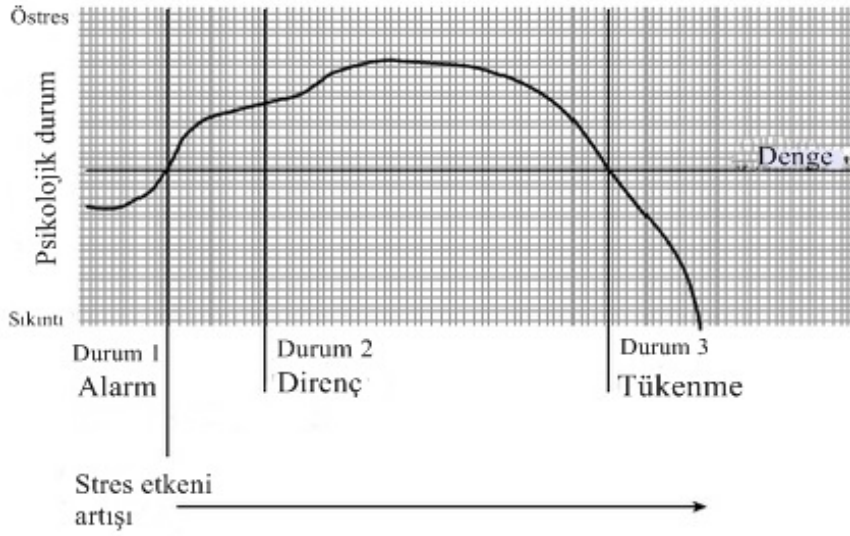
2.2.1. Walter Cannon Savaş ya da Kaç Yaklaşımı

Cannon stresi keşfettiğinde, “acil müdahale”, “militarist cevap” ya da “duyguların kavgası” olarak tanımlamıştır (Nelson ve Quick, 2011: 222). Cannon 1909'da stres yapıcılar karşısında, organizmaların gösterdiği tepkileri ele almış ve bu tepkileri “savaş ya da kaç” kavramlarıyla açıklamıştır. Daha sonra Cannon, açlık, aşırı sıcak, soğuk, gürültü, acı, kan kaybı ya da aşırı duygulanma gibi bireyi rahatsız edici durumların, vücudun elektrokimyasal sistemlerini harekete geçirdiği şeklinde bir teori ortaya koymuştur. Burada bireyin tetikte olma hali, mücadele etme ya da kaçma tepkisi olarak ele alınmıştır (Ceyhun, 2006: 10). Buna göre kişi başaşağıkabileceği, üstesinden gelebileceği tehlikeye karşı mücadele eder, buna mukabil üstesinden gelemeyeceğine ve kendisine zarar vereceğine inandığı tehlike karşısında ise kaçır (Aslan, 2008: 198).

Cannon'a göre stres tepkisini harekete geçiren esas etken, bireyin karşılaştığı uyarıcıların tehlikeli olup olmasından ziyade, bireyin uyarıcılara yüklediği anlamlardır. Organizma uyarıcılara karşı hazırlanmak için yukarıda belirtilen tepkileri gösterir. Böylece savaşmaya hazır hale gelir. Ancak belirtilerin şiddeti ve süresi uzarsa vücutta yıkıcı sonuçlara neden olabilir (Cassidy, 1999: 17-18).

2.2.2. Genel Uyum Sendromu Yaklaşımı

Stres kişinin içsel deneyimleri ile yakından ilişkilidir. Genel uyum sendromu, stres sürecini ve sonuçlarını açıklamak üzere Dr. Hans Selye (1974) tarafından ortaya atılmıştır. Bu sendrom, temelde stresin fiziksel etkilerini açığa çıkarmak amacını taşısa da, davranışsal ve psikolojik etkilerini incelemek için de kullanılabilir (Aşan ve Aydın, 2006: 239).



Şekil 2 Genel Uyum Sendromu Yaklaşımı

Kaynak: Haslam, 2004: 185.

Şekil 2’de görüldüğü üzere, organizma herhangi bir tehdit karşısında varlığını devam ettirmek için, alarm, direnç ve tükenme evrelerinden meydana gelen tepkime dizilerini oluşturur.

- **Alarm aşaması:** Tehdit hisseden birey ilk olarak onu algılama ve tanımaya çalışır. Vücutta fiziksel belirtiler baş gösterir. Bunlar, kan basıncının artması, kalp çarpıntısı, göz bebeklerinde büyüme, kasların gerilmesi, mide asidinin artması gibi belirtilerdir (Atameriç, 2012: 15). Kısa süreli olan bu aşamada organizmanın "savaşma ve kaçma" davranışına uygun düşen daha çok otomatik nitelikteki fizyolojik tepkiler görülmektedir. Yoğun bir baskı durumunda (bu yaralanma gibi fiziksel, ya da kişisel güvenin yitirilmesi gibi psikolojik olabilir) otonom sinir sisteminin bir ana parçası olan sempatik sinir sistemi etkin duruma geçer (Aşan ve Aydın, 2006: 239).

- **Direnç aşaması:** Stres etmeni varlığını sürdürmesine karşın, beden normalin üstünde dirençli durumdadır. Organizma durumdan kaçmak veya ona uyum sağlamak zorunda olduğundan başka stres vericilere karşı direnci düşer (Bingöl, 2013: 8).

Maksimum benimsenme bu aşamada ortaya çıkar. Bedensel belirtiler kaybolur. Stres devam ederse ya da savunmacı reaksiyon etkisiz olursa, organizma bozularak bir sonraki aşamaya geçer (Kumar: 2009: 454).

- **Tükenme aşaması:** Eğer strese neden olan durum çok ciddi ve uzun sürerse, organizma tükenme aşamasına gelir ve yeniden alarm dönemi reaksiyonları ortaya çıkabilir (Ercan ve Şar, 2004: 223). Tükenmeyle, vücut artık sağlık problemlerine duyarlı hale gelmiştir (Ornelas ve Kleiner, 2005: 3). Genel Uyum Sendromu dört temel varsayıma dayanır (Akman, 2004: 45):

- Tüm biyolojik organizmalar içsel dengelerini (homeostasis) sağlama yönünde doğuştan getirilen bir güdüye sahiptir. Dengeyi koruma, yaşam boyu devam eden bir süreçtir,

- Mikroplar ya da aşırı iş yükü gibi stresörler, içsel dengeyi bozar. Beden ise her türlü stresöre genel bir fizyolojik uyarılma ile yanıt verir. Bu tepki savunmacı ve kendini korumaya yöneliktir,

- Bu fizyolojik uyarılmaya uyum sağlama, aşamalı (alarm, direnç, tükenme) olur. Fizyolojik uyarılmaya uyum sağlama süreci, alarm, direnç ve tükenme aşamalarındaki durum, stresörün yoğunluğu ve süresine, gösterilen direncin ne kadar başarılı olduğuna göre belirlenir,

- Organizmanın uyum yapma enerjisi sınırlıdır. Bu enerji tüketilirse, organizma bundan sonra stresle baş etme yeteneğini yitirir ve ölebilir.

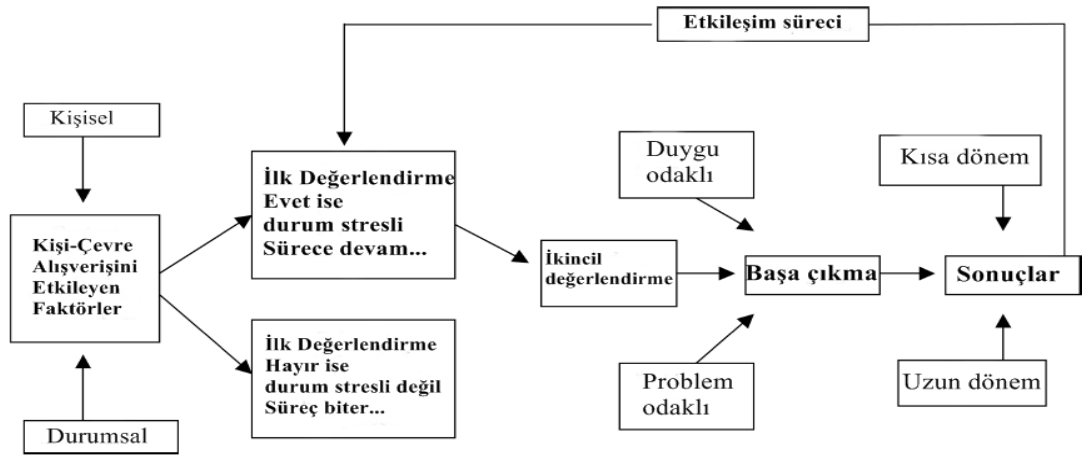
Selye' nin çalışmalarına ilk eleştiri, teorinin temel varsayımının, genel uyum sendromunun spesifik olmayan nedensellikleri ve stres reaksiyonu tetikleyicilerinin ayırt etmedeki başarısızlığına yönelik olmuştur. İkinci eleştiri ise, Selye' nin hayvanlar üzerinde bulduğu fizyolojik stresin tersine, insanlardaki stres olgusu hemen hemen bilişsel deneyimler sonucudur (Devonport, 2012: 3). Çünkü farklı stres yapıcılar, farklı endokronolojik tepkiler ürettikleri gibi; tepkiler, bireylerin kişilik, anlayış ve biyolojik yapılarına göre de değişebilecektir (Aslan, 2008: 199).

2.2.3. Lazarus ve Folkman'ın Etkileşim Kuramı

Lazarus and Folkman insanların stresle başa çıkma tarzlarını belirlemelerinde bireysel farklılıkların, sosyal beceri, sosyal destek ve kişisel kaynaklarının etkili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca herhangi bir stratejinin etkili olması ilgili stratejinin

bireyin özelliklerine uymasıyla orantılıdır (Karakuş ve Dereli, 2011: 91). Lazarus ve arkadaşlarının çalışmalarında, stresin bireyden beklenen isteklerden kaynaklanmadığını, bireyin kendisinde o istekleri karşılayacak kaynakların var olup olmadığını değerlendirmesi ile ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır (Akdağ ve Yüksel, 2010: 49).

Lazarus ve Folkman, stresle başa çıkmayı, içsel ve dışsal taleplerin üstesinden gelmede, sürekli değişen bilişsel ve davranışsal çabalar olarak değerlendirmişlerdir. Lazarus'a göre stres, olayın birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur. Olaylar stres yaratmaz, bir kişinin o olayı yorumlaması, o olayın stresli olmasına yol açar (Aslan, 2008: 200).



Şekil 3 Lazarus ve Folkman'ın Etkileşim Kuramı

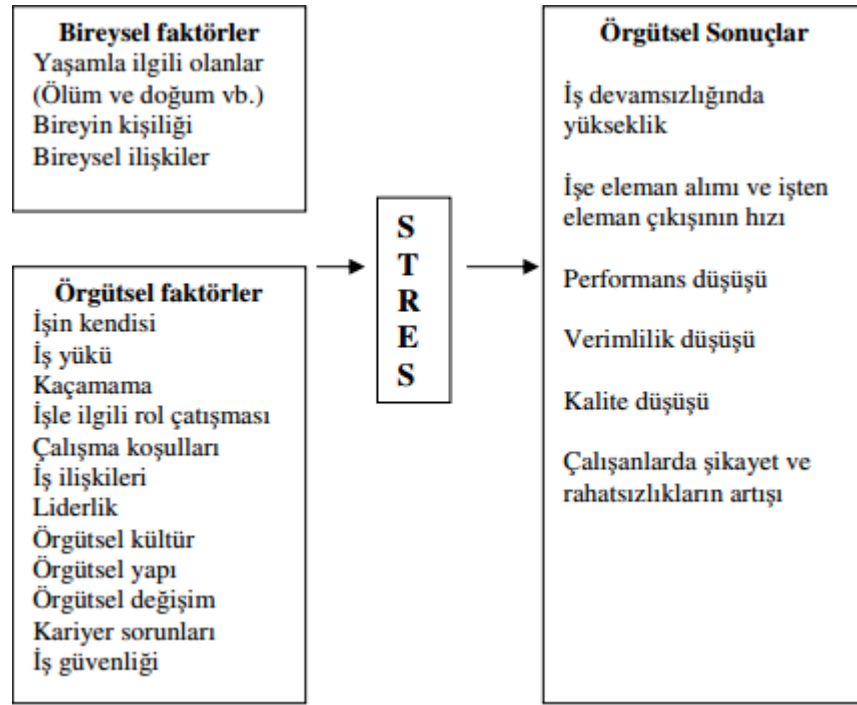
Kaynak: Schuster vd., 2006: 98.

Lazarus'a göre başa çıkma iki yolla olabilir. Problem odaklı başa çıkma, stresin kaynağına yönelik olarak, bireyin etkin bir şekilde stres yaratan durumu ortadan kaldırmaya yönelik bilgi ve planlanan eyleme giden mantıksal analizini içerir (Aksaç, 2004: 164). Eğer kişi-çevre ilişkisinde değişim doğrudan davranışlar yoluyla değil de kişinin çevreyi yorumlama biçiminde oluyorsa buna da duygu odaklı başa çıkma adı verilmektedir. Problem odaklı başa çıkma tarzının kullanılması dış koşullarda bir değişimle sonuçlanırken duygu odaklı yöntemlerin kullanılmasının bireyde içsel bir değişim meydana getirdiği görülmektedir (Oğul, 2004: 160-161).

2.3. STRES KAYNAKLARI

Kişilerin yoğun çalışma şartları altında yaşadıkları ruhsal, fiziksel ve biyolojik tepkilere neden olan stres kaynakları genel olarak üç bölüme ayrılmaktadır. Bireyin kişiliği ve bireysel ilişkiler gibi faktörler bireysel kaynakları; liderlik tarzı, aşırı iş yükü, kariyer sorunları vb. faktörler örgütsel kaynakları; sosyal ve ekonomik yaşam, yaşam standartlarında meydana gelen değişim gibi faktörlerde çevresel kaynakları oluşturur.

Stres kaynaklarını fark etmeden, stresi etkin bir şekilde kontrol etmek mümkün değildir. Bireyin işine karşı duyduğu ya da hissettiği duyguları, bundan etkilenir, böylece iç içe geçerler (Aytaç, 2006: 835). Örgütlerde ise, devamsızlık, performans ve verimlilik düşüşü, çalışanlarda şikayet, iletişim kopuklukları gibi birçok olumsuz olayı beraberinde getirmektedir (Şekil 4).



Şekil 4 Stres Etkenleri ve Örgütsel Sonuçlar

Kaynak: Karahan vd., 2007: 33.

2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Birçok stresör her insanda aynı etkiyi göstermeyebilir. Kişilerin algısı, yaşadığı koşullar, kişilik yapısının farklı olması elbette stresten etkilenme düzeyini de etkiler. Bireyin etkilendiği olumsuzluklar onun hayatında büyük değişiklikler yaratıp gerçekten içinden çıkılmaz bir hal yaratabiliyorken diğer bir birey bu durumu sıradan karşılayabilir (Bingöl, 2013: 12). Özellikle bireysel, sosyal ve mesleki açıdan ortaya çıkan yorgunluk, stres, tükenmişlik ve buna bağlı olarak gelişen işten duyulan tatmin ile kariyer yapma isteğinin azalması; bireylerin iş yaşamlarında en önemli mücadele alanları haline gelmektedir (Hablemitoğlu ve Özmete, 2012: 173).

1. Kişilik: Psikologlar açısından stres, onu zihninde taşıyan kişiye aittir. Hepimiz günlük, basit gözlemlerimizden, aynı olaya farklı kişilerin farklı tepki ve yaklaşımlarının olduğunu biliriz (Bıyık ve Boztaş, 2003: 98-103). Kişilik tipi; bireyleri ve bireylerin neyi neden yaptıklarını anlamayı sağlayan, bireyin sınırlılıklarını, neleri yapabileceğini, neyi yapamayacağını ve bilgi işleme süreci içinde bireyin kendine göre tercihlerindeki doğal eğilimlerini anlamayı sağlayan olağanüstü bir sistemdir (Yıldız vd., 2012: 216).

Kişilik özellikleri ile ilgili literatürde en çok kabul gören yaklaşım Friedman ve Rosenman'ın geliştirdikleri A ve B tipi davranış biçimleri teorisidir (Friedman ve Rosenman, 1974: 51-52). Buna göre, A tipi kişiliğe sahip olanlar; hızlı yürür, daha hareketli, hızlı yemek yer, sabırsız ve hızlı konuşurlar. B tipi kişiliğe sahip olanlar ise; sabırlıdır, zamanı dikkate almaz, kazanmak için değil eğlenmek için oynar kendini övmez, kendini sıkmaz, sınırlı zamanlı işleri yapmayı ve acele etmeyi sevmez, rahattır, yumuşak huyludur (Soysal, 2008: 8).

Literatüre bakıldığında A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin daha fazla stres yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Howard vd., 1977; Ivancevich vd., 1982; Fisher, 2001; Billing ve Steverson, 2013; Tokat vd., 2013). Örneğin; Billing ve Steverson, yaptıkları araştırma sonucu, A tipi kişilik yapısındaki bireylerin B tipi'ne göre stresi daha fazla yaşadıklarını, bunun sonucunda da iş tatminlerinin daha az olduğunu belirtmişlerdir (Billing ve Steverson, 2013).

Tablo 3 A Tipi ve B Tipi Kişilik Profilleri

A Tipi Kişilik Profili	B Tipi Kişilik Profili
Sürekli hareket eder	Zamanla ilgili kaygı duymaz
Hızlı yürür, yemek yer ve konuşur	Sabırlıdır
Sabırsızdır	Övünmez
Aynı anda iki şeyi yapar	Kazanmak için değil, eğlenmek için oynar
Boş zamanla baş edemez	Suçluluk duymadan dinlenir
Sayılara kilitlenip kalır	Üzerinde zaman baskısı hissetmez
Sinirli yapıdadır	İlımlı yapıdadır
Başarıyı miktar ile ölçer	Asla acelesi yoktur
Rekabetçidir	
Sürekli zaman baskısını hisseder	

Kaynak: Luthans, 2011: 285.

Bireyleri “A” ya da “B” olarak birbirine zıt ve iki ayrı kişilik grubu olarak ayırmak mümkün olmasada, yapılan testlerle bireyin hangi tipe ne kadar yatkın olduğunu belirlemek mümkündür (Soytürk, 2011: 49). Yukarıda A tipi kişilik özelliklerine sahip kimselerden ve sahip oldukları bu özelliklerin yaşamlarındaki stres oranına etkisinden bahsedilmiştir. B tipi kişilik örüntüsüne sahip kişilerin özellikleri ise onları stres yaşamaya, A tipi kişilik özellikleri kadar açık hale getirmemektedir. Yani kısaca B tipi kişilik örüntüsüne sahip olanlar genelde daha az stres yaşayan kişilerdir. Bu bilgiden de anlaşılabilceği gibi bu kişiler daha rahat, içinde bulundukları koşullara uyum sağlayabilen, her konuda rekabet etmeyen kişilerdir. A tipi kişilerden farklı olarak kendilerine zaman ayırırlar ve ayırdıkları bu zaman için suçluluk hissetmezler. Bu gibi özellikleri nedeniyle B tipi kişilerle anlaşmak genelde daha kolaydır. Bu bilgiden hareketle B tipi kişilerin daha fazla sosyal desteğe sahip oldukları çıkarımı yapılabilir (Uçar, 2004: 93).

Aşırı bağımlılıkta sağlıklı ve güvensiz bir davranış şeklidir. Aşırı bağımlı insanlar mümkün olan her durum da diğer insanlara bağlı olduklarından, her zaman kendilerini stres ve tehdit altında hissederler (Nelson ve Quick, 2011: 234). Kararları konusunda eş, anne-baba ve dostlarının küçük çocuğu gibi hareket edip, bağımlı hissederler, kendi kararlarını onların vermelerini isterler. Onların istek ve

davranışlarına kendilerinden uzaklaşabilecekleri endişeleriyle karşı gelemmez, tepki gösteremez, kızamazlar.

2. Cinsiyet: Cinsiyet değişkeninin stres üzerine etkisi tartışmalıdır. Bazı araştırmalarda kadın ve erkeklerin stres düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bazı araştırmalar kadınların, bazı araştırmalarda erkeklerin örgütsel stresi daha yoğun yaşadığını göstermektedir. Cinsiyetle stres arasında ilişkinin olmadığını ifade eden araştırmalarda bulunmaktadır (Özen, 2013: 92).

Araştırmalar bazı erkek yöneticilerin kadınlarla eşit, meslektaş olarak çalışmayı ve özellikle kadın patronu kabul etmeyi zor bulduklarını göstermektedir. Bu tür stereotiplerde dikkate alınınca kadınların daha fazla stres yaşadıkları bir gerçektir. Bu konuda yapılan bir diğer araştırmaya göre, yönetici pozisyonunda bulunan kadın sayısındaki artışa göre, yönetici pozisyonunda bulunan kadın sayısındaki artışa rağmen erkeklere oranla çok az sayıda kadın yönetici bulunduğu belirtilmektedir. Bazı kadın yöneticiler erkeklerin sayıca üstün oldukları çevrede çalışmakta, bu durum kadın yöneticilerin stres düzeyini etkilemektedir (Kaya ve Kaya, 2007: 45).

3. İşini Kaybetme Korkusu: Bireyin benlik saygısının azalmasına neden olan unsurlardan biri de bireyin yaşamış olduğu işini kaybetme korkusudur. Özellikle ekonomik kriz, düşük ücret, çalışma saatlerinde azalma, şirketlerin küçülmeye gitmeleri, birleşmeleri ya da işyerinin kapanma kararını aldığı dönemlerde çalışanın yaşadığı stres yüksek olmaktadır (Cam, 2003: 3).

4. Engellenme: İşyerinde çalışanın terfi beklediği sırada, önünün kesilmesi birey için belirgin bir engeldir. Belirli zaman kısıtlamasında çalışan, bu zaman kısıtlaması içinde işi bitirmesi beklenen ve işini zaman kısıtı içerisindeyken bitirmesini engel olan tüm aksaklıklar engellenme kaynağı olarak görülmektedir. Saldırı ise, engellenmeye verilen en yaygın tepkidir. Bireyler saldırgan olduklarında, aslında yaşadıkları bir engellenmeyi yansıtmaktadırlar (Gümüştekin ve Gültekin, 2005: 278).

Engellenme durumunda bireyin doyurulma ihtiyacı devam edeceğinden, ihtiyacın neden olduğu gerilim sürer. İstenmeyen ve hoş olmayan bu durum “düş

kırıklığı”na yol açar. Düş kırıklığına uğrayan birey ya istediğinden vazgeçer ya da bu duruma neden olan etkenleri ortadan kaldırmaya yönelir (Ceyhun, 2006: 23).

5. Aile Hayatı ve Yaşam Tarzı: Pleck’e göre, bir yaşam alanında ortaya çıkan stres kaynağı, diğer yaşam alanlarını farklı yoğunlukta etkileyebilir (akt. Turunç ve Erkuş, 2010: 420). Aile hayatının bireye yüklediği rol ve sorumlulukların, bireyin aile ve işi arasında sınırlar koyamamasının ve aile kaynaklı iş yükünün fazla olmasının strese neden olduğu ifade edilmektedir (Yalçın, 2013: 20).

Hızlı yaşam tarzı, alkol, sigara, uyuşturucu gibi bağımlılıklar, bireyi sağlıklı ve doğal yaşamdan uzaklaştırırken, sapkın davranışlara ve stres düzeylerinin artmasına neden olur. Bu durumun tersi monotonluk da ise, bireylerde bıkkınlığa sebebiyet vermekte ve bunun doğal bir sonucu olarak da devamsızlık meydana gelmektedir (Demirbilek ve Yücel, 2011: 41-42; Bingöl, 2013: 14)

2.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Bugünün iş ortamında çalışanları etkileyip üzerlerinde baskı yaratan bireysel stres kaynaklarının yanında bir de örgütsel stres kaynakları varlığı kaçınılmaz bir gerçektir. Bireyin kariyer yolunda belirli dönemlerde karşılaştığı ve üstesinden gelmek için çaba harcadığı ya da örgütün bu bakımdan destekleyici faaliyetlerini kapsayan bir kavramdır. Örgüt içerisinde personelin karşılaştığı stres kaynakları çeşitlilik göstermektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 154).

1. İş Kazaları: Günümüzde örgütlerin, hem ekonomik hem de sosyal amaçları doğrultusunda yoğun bir rekabet ortamında olması beraberinde bazı uygulama eksikliklerini de getirmektedir (Kavi ve Koçak, 2011: 38). İş ortamından veya işin kendisinden kaynaklı, sağlık ve güvenlik açısından potansiyel olarak tehlike içermesi (nükleer santraller, maden ocakları, itfaiye ve emniyet teşkilatları vb.) de bir stres kaynağı yaratabilmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 19).

İş güvenliği ve iş sağlığına önem verilmediği sürece, iş kazalarında ve meslek hastalıklarında artış yaşanacaktır. Bu olumsuzluklardan en çok etkilenen kesim ise, şüphesiz işçiler olacaktır. Her şeyden önce işçinin ve doğal olarak işçinin ailesinin gelir düzeyindeki düşüş, işçi ve ailesinin üzerinde olumsuz etkiler meydana getirecektir. Sakat kalma ya da belirli uzuv veya uzuvlarını kaybetme, işçi üzerinde

psikolojik bazı rahatsızlıklara sebebiyet verecektir. Bu durum ise hem işçileri hem de toplumu olumsuz etkileyecektir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 104).

2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Bireyin iş stresi kaynaklarından olan rol stresinin iki ana bileşeni vardır: rol çatışması ve rol belirsizliği (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48). Rol stres kaynakları literatürde rol belirsizliği ve rol çatışması olarak iki farklı biçimde ele alınmaktadır. Rizzo vd.'ya göre, kişilerin örgüt içinde algıladıkları rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasındaki uyumsuzluğunu (Akar ve Yıldırım, 2008: 100) ve bireyin hangisini seçeceği hususunda kararsız kalması durumunda ortaya çıkan rol çatışması önemli bir örgütsel stres kaynağıdır. Rol çatışmasının iş doyumunu ve örgüte duyulan güveni azaltıcı bir faktör olduğu saptanmıştır (İştar, 2012: 4).

Rol belirsizliğine yönelik olarak, kişinin rolünü yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu yeterli bilgiden yoksun olması ve rol takımının kendisinden ne istediklerini tam olarak bilememesidir (Basım vd., 2010: 150). Yaşanan belirsizlik, birey üzerinde stres yaratarak, yavaş hareket etmesine ve verilen işi geç yapmasına sebep olmaktadır. Bunun durumun yanı sıra, rol belirsizliği bireyin psikolojik olarak güvende hissetmesini engelleyerek, motivasyon ve işe olan ilgi de azalmalara neden olmaktadır (Çekmecelioğlu ve Günsel, 2011: 35).

3. Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri: Örgütlerin sahip olduğu hiyerarşik ve merkezi örgüt yapıları da önemli birer stres faktörüdür. Hiyerarşik örgütlerin bir stres etmeni olarak görülmesinin nedeni, ast-üst ilişkilerinin formel bir yapı olmasının yanı sıra, iletişimde de çeşitli engeller ortaya çıkarmaktadır. Yaşanan her bir engellenme durumu, başlı başına bir stres faktörüdür. Hiyerarşik yapı içerisinde çok sayıda üstü memnun etme çabası bireyi gerilim altına sokarak, iş tatminini engelleyecek ve örgüt içerisinde önemli bir stres etmeni oluşturacaktır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 21).

Soysal (2009)'ın Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan toplam 100 kişiden oluşan yönetici ve personelin, örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan stres kaynaklarından altısında ise istatistiksel yönden anlamlı farklılıklar olduğu

belirlenmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar gösteren bu maddeler; ücret yetersizliği, yükselme imkânının azlığı, mevzuatın karışık olması, sorumlulukların endişe yaratması, önemli karar verme zorunluluğu ve mesleğin statüsünün düşük olması olarak sıralanabilir.

4. Aşırı İş Yükü ve Beklentisi: İşverenler zaman zaman en az insan kaynağı ile işlerini sürdürmeye çalışabilir, bu da aynı işin var olan çalışanların aşırı çalışması ile sağlanacağı anlamına gelir. Bu durumun sonucunda da aşırı çalışmaya bağlı olarak, başta tükenme olmak üzere birçok ruhsal bozukluk ortaya çıkar. Stres kaynaklarının içinde en önemlisinin aşırı iş yükü olduğunu görülmektedir (Enkavi, <http://blog.aku.edu.tr>, Erişim: 20.04.2015)

Dewe, O’Driscoll ve Cooper, çalışma hayatının strese neden olan talebinin, iş yükü olduğunu belirterek, iş yükünü nitelik ve nicelik bakımından iki bölümde incelemişlerdir. Bu yaklaşıma göre niceliksel iş yükü, yapılacak iş miktarının fazlalığı ve işle ilgili zamanlama boyutunu kapsarken, niteliksel iş yükü çalışanın bilgi, yeterlik, kariyer gelişimi gibi bilişsel talepleri, örgütün iş tanımıyla ilgili politikalarını yansıtmaktadır (akt. Yalçın, 2013: 21).

Özellikle yöneticiler yüksek performans beklentisinden kaynaklanan büyük bir baskı altındadırlar. Çoğu kendilerini kısa zamanda çok iş yapmaya adanır. Yapılan araştırmalarda insanlardan sorumlu olmanın eşyalardan sorumlu olmaya göre daha yüksek oranda kalp hastalıklarına neden olduğu ortaya çıkmıştır (Durna, 2004: 193). Diğer yandan yöneticilerin bu beklentiye karşılamak adına, çalışandan istediği vardiyalar, işin boyutu ve karmaşıklığı ve gerçekçi olmayan iş zamanlamaları gibi talepleri de stres ortamı yaratmaktadır (Palmer vd., 2004: 3). Zeytin ve Gökgöz (2011)’ün Yalova ve Bilecik illerinde görev yapan 127 kayıtlı muhasebeciye, mesleğinde “iş yükünün fazlalığı”, “tahsilatların zamanında yapılamaması”, “mevzuatın sık sık değişmesiyle gece gündüz çalışma zorunluluğu”, “kendisine, ailesine ayrılacak zamanın azlığı” gibi strese neden olan faktörler arasında en yüksek ortalama, çalışanlar için iş yükü fazlalığı olmuştur.

Az iş yükü de, aşırı iş yükü kadar birey üzerinde strese neden olan diğer bir unsurdur. İş olduğu sürede, vaktinin büyük çoğunluğunu oturarak geçiren veya kendi

bilgi ve becerisinin altında işleri yapmak zorunda bırakılan personel, sıkıntı nedeniyle stres yaşadığı görülür. Özellikle A tipi kişilik yapısına sahip çalışanlar, iş yükünün yetersizliğini güvensizliğin ve başarısızlığın bir işareti olarak algılayarak daha fazla strese girmektedir (Bingöl, 2013: 19).

5. Ücret Politikaları: İşgörenler aldığı eğitim seviyesi, statüsü ve değer yargılarına uygun olarak yaptığı iş karşılığında adil bir ücret almayı bekler. Burada çalışanlar, yaptığı işin karşılığı olan ücreti alıp almadığını ve örgütte eşdeğerleri ile denk ücret alıp almadığını sorgular. Bu iki tip sorgulamada negatif algılar oluşursa doğal olarak işgörende ciddi stres birikimi oluşabilir (Çelik, 2010: 251). Bu nedenle işgören ücretlendirilmesi insan kaynakları yönetimi bakımından objektif kriterlere göre ele alınmalıdır (Ünsar, 2009: 50).

6. İletişim: Örgüt içerisindeki zayıf ve yetersiz iletişim, stres yaratan önemli sorunlardan birisidir. Örgüt içerisindeki zayıf iletişim, konunun bireyler arasında aktarımı esnasında bilgi değişimi ya da bilgi kaybına sebebiyet vererek, farklı çıktılara veya sonuçlara neden olmakta, yaşanan bu olumsuz durum ise birey üzerinde stres yaratmaktadır (Gümüştakin ve Öztemiz, 2004: 67). Öyleki, davranış bilimcilerin çoğu, bir çalışma grubunun üyeleri arasındaki ilişkilerin, bireyin sağlığı üzerinde önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir (Güllüoğlu, 2012: 81).

Caplan, Edwards ve Harrison, sağlıklı örgüt iklimi ve kültürünün stresle başa çıkmada etkili olduğunu ve bireyin çevreye uyumunda ilişkilerin önemli bir kaynak olduğunu vurgularken, Greenberg bireyin, bir gruba ait olma, kabul görme, başkalarıyla iletişime geçme fırsatlarına sahip olma ihtiyaçları karşılanmadığında bireyin çalışma ortamında stres yaşadığına dikkat çekmektedir (Yalçın, 2013: 22).

7. Liderlik Tarzı: Sutherland ve Cooper'e göre liderlerin sergilemiş olduğu stilde örgüt içerisinde önemli bir stres kaynağıdır. Bilimsel teknik yönü ağır basan yönetici yönetim süreçlerinde interaktif usulleri kullanan bir yöneticiden daha stres vericidir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 20). Katılımcı olmayan, performans, hedefler belirleme vb. pek çok konuda çalışanlarına geribildirimler vermeyen bir yöneticinin çalışanlarla güven ve desteğe dayalı ilişkiler geliştiremeyeceği açıktır.

Otoriter, cezalandırıcı bir yönetim tarzı, işte düşmanlık ve baskı ile negatif biçimde sonuçlanan stres ortamını yaratır (Yaylacı, 2005: 55).

Çalışanların üstleri ile geliştirdikleri ilişkilerin güvene dayalı ve yüksek kalitede algılamaları bireysel ve örgütsel açıdan pek çok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir (Sanı vd., 2013: 327). Lider üye etkileşimi kuramına göre, üstler ve astlar arasındaki ilişkiler yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim göstermektedir (Bolat, 2011: 67);

Yüksek kaliteli etkileşimde, üstler küçük bir ast grubuyla daha yakın ve özel bir çalışma ilişkisi kurarlar. Bu ilişkiler, yazında, “iç-grup” olarak adlandırılmaktadır. Bu ilişki türünde, lider iç-gruptaki astlarına, biçimsel çalışma sözleşmesinin ötesinde sosyal destek ve kaynak sağlar.

Grup-içi işgörenler dışındaki işgörenler ile ise genel olarak çok daha farklı bir etkileşim kurulmaktadır. Bu ilişki, “dış-grup” olarak adlandırılmaktadır. Düşük kaliteli ilişkide, astlardan kendilerine biçimsel olarak verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenir. Astlar kendilerinden beklenen bu görev ve sorumlulukları yerine getirdikleri ölçüde, yine biçimsel olarak tanımlanmış haklarını alırlar. Üstler ise yeterli düzeyde bir işgören performansını elde etmiş olurlar

Akcan vd. (2014)’nin yaptığı çalışma sonucunda çalışanların stres düzeyleri ile yöneticilerin sergiledikleri kişi odaklı liderlik davranışı arasındaki korelasyon incelendiğinde pozitif yönde ve orta düzeyde ($r=0,402$) bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların stres düzeyleri ile iş odaklı liderlik davranışları değişkenleri arasında yine pozitif ve orta düzeyde ($r=0,433$) ilişki görülmüştür.

8. Kariyer Gelişimi ve Statü: Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. Bireyler örgütte ilerlemek ve daha iyi pozisyonlara gelebilmek adına daha fazla çaba gösterirler. Yaşanan bu durum ise, bireyin baskı altında hissetmesine neden olur. Bireyin çok veya az çalışması onları ya terfi ettirecektir, ya da yetersiz çalışmaları ve başarısızlıklarından ötürü bulundukları mevkiden daha düşük bir mevkide görev almalarına neden olacaktır. Bu gerçeğe yüzleşen birey, gerilim ve baskı altında kalacak ve az veya çok stres altında

çalışacaktır (Gümüştekin ve Öztemiz: 2005: 274-275). İş güvenliği eksikliği, fazlalık korkusu, eskime veya emeklilik ve çok sayıda performans değerlendirme strese neden olabilecektir (Manshor vd., 2005: 17).

9. Fiziki Çevre Koşulları: İş yerinde zorlu ortamlar, yorucu çalışma saatleri, tehlikeli maddeler ve iş seyahatleri, ortamın çok sıcak veya çok soğuk olması, kalabalık ofis ortamı gibi olumsuz şartlar, çalışan üzerinde şüphesiz stres yaratmaktadır. Gürültülü ortamlarda insanları olumsuz yönde etkileyerek, strese sokmaktadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının, çalışanların gürültü ile ilgili risklerden korunmalarına dair yönetmelikte, çalışanların gürültüye maruz kalmaları sonucu oluşabilecek sağlık ve güvenlik risklerinden, özellikle işitme ile ilgili risklerden korunmaları için işyerlerinin uyması gereken asgari gereklilikleri belirlemiştir.

Aydınlatmanın yetersiz olması da hem bedensel (gözle ilgili) hem de ruhsal (sıkıntı) sorunlara yol açabilir. Bu konuda yapılan araştırmalar, ışığın artırılmasıyla doğru orantılı olarak üretimin de %8-27 oranında arttığını göstermektedir (Korkmaz, <http://www.psikoterapistim.org>, Erişim: 20.04.2015).

Yapılan bir araştırmada, çalışılan ortamın sahip olduğu renklerin, birey üzerinde farklı etkiler yarattığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaya göre; mavi rengin çalışanların kendilerini depresif hissetmelerine, tavanı ve duvarları sarı boyalı olan ofislerde çalışanların kendilerini mutlu ve enerjik hissettikleri ve işlerine daha çok konsantre olduklarını, kırmızı rengin hakim olduğu ofis ortamında çalışanların ise kendilerini tutkulu ve daha sinirli hissettiklerini ifade edilmiştir (Camkurt, 2007: 83).

10. Rekabet: İşyerinde yaşanan rekabet, çalışanları gelişmeye teşvik eder. Fakat yaşanan aşırı rekabet ise, işyerini yaşanmaz hale getirmektedir. İşyerindeki terfi ve ücret gibi sorunlar bireyleri birbirleriyle rekabete düşürür, yaşanan bu rekabet ise strese neden olmaktadır. Bunun sonucunda da çoğu zaman iş doyumunun azaldığı görülmektedir (Kurumahmut, 2010: 16).

2.3.3. Çevresel Stres Kaynakları

Bugünün dünyasında bireyin yaşadığı stresi, işten kaynaklı olup olmadığı açısından ayırmak her zaman doğru olmamaktadır. Çünkü birey, “iş, aile ve sosyal

çevre üçgeni” arasında yaşantısını sürdürürken, zaman zaman iş hayatını iş dışı yaşantısı etkilemekte ya da tersi durumlarla karşılaşmaktadır (Güçlü, 2001a: 101). Bireyin günlük hayatında karşı karşıya kaldığı teknolojik ve toplumsal değişmelerin, yaşanılan şehrin problemlerin, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres kaynağı olduğu açıktır (Karahana vd., 2007: 32).

Dış çevre kaynaklı stres kaynakları da, dünyada ve Türkiye’de yaşanan sosyo kültürel, teknolojik ve yaşam standartlarında meydana gelen değişimlerin birey üzerinde yarattığı baskı unsurlarıdır. Her canlı gibi insan da doğar, büyür ve belli bir yaşam süresi boyunca yaşamını sürdürerek ölür. Doğumundan ölümüne kadar çeşitli gereksinimlerin varlığını hisseden birey, zorlukların üstesinden gelebilmek için yaşam mücadelesi vermektedir. Karşılaştığı zorluklar, bireyin yaşama daha sıkı tutunmasını sağlamak için hemen pes etmemesini ve onlarla mücadelesini gerekli kılmaktadır. Aile yaşamı, iş yaşamı, sosyal yaşam vb. ortamlarda her bireyin karşılaştığı stres kaynakları, birbirinden bağımsız ve farklıdır (Gümüştökin ve Gültökin, 2009: 147).

Gündelik yaşantıda karşılaşılan olaylar ve kişilerin her biri stres potansiyeli taşır. Evde, işyerinde, sokakta, randevuda, toplantıda, otobüste ya da hiç beklenmeyen bir anda karşılaşılabılır. Genellikle ne zaman, nerede ve nasıl ortaya çıkacağı bilinemez. Dolayısıyla stresin doğal yapısındaki değişkenlik, belirsizlik ve bilinmezlik bireyin karşı karşıya olduğu tehdidin boyutunu da genişletmektedir (Durna, 2004: 192). Teknolojik yenilikler çalışanların beceri ve deneyimlerini gereksiz kılmaları durumunda birer stres kaynağı olurlar. Bilgisayar, robotlar ya da otomasyon yüzünden işlerin yapılmasında ortaya çıkan yeni yetenek edinme gereksinimlerine ayak uyduramayan çalışanlar işsiz kalmakla ya da iş değiştirmekle yüz yüze geleceklerdir. Doğal olarak bu durum da bir stres kaynağı olacaktır (Aşan ve Aydın, 2006: 243).

Gök (2009)’ün banka çalışanlarıyla yapmış olduğu araştırma sonucunda, katılımcıların %65’inin iş yaşamlarında yoğun stres altında bulundukları belirlenmiştir. Bu iş stresine yol açan kaynaklar (örgüt içi, örgüt dışı ve bireysel) incelendiğinde ise; örgüt dışı faktörlerin, katılımcılar tarafından en yüksek stres kaynağı olarak algılandığını, ikinci sırada örgüt içi stres kaynakları yer alırken, son

sırada ise bireysel stres kaynakları bulunduğunu belirtmiştir. Örgüt dışı faktörler içerisinde; ülke ekonomisindeki olumsuz gelişmeler ve siyasal belirsizlikler yüksek oranda stres kaynağı olarak algılandığı belirlenmiştir.

Tüm bu açıklamalardan sonra, stresin aslında hayatın bir parçası olduğu unutulmamalıdır. Toplum içerisinde yaşayan birey üzerine, müdahalede bulunamadığı, beklenmedik anda ortaya çıkan her bir durum strese neden olmaktadır. Bununla birlikte, stres kaynağı bireyden bireye de farklılık göstermektedir. Kimi bireyleri bebek ağlaması strese sokarken, kimi bireyi çalıştığı işyeri koşulları veya uzun çalışma koşulları strese sokabilmektedir. Bazen stres kaynağı, korku, algı, beklentiler, değişimler ve kişilik yapıları gibi bireysel kaynaklı da olabilmektedir.

2.4. ÇALIŞMA HAYATINDA STRESİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Stres, birey üzerinde işe gitmeye isteksizlik, iş kazalarına, yaralanma ve hastalıklara sebebiyet vermektedir. Bu açıdan bakıldığında stres, sadece personelin sağlığını etkileyen bir unsurdan ziyade, örgütün faaliyetinin sürdürmesinde de bozulmalara neden olan büyük bir sorun haline gelmektedir (Turunç vd., 2010: 119).

Beehr ve Newman iş stresini ‘insanların ve işlerinin etkileşiminden doğan ve insanların normal işleyişlerinden sapması ile karakterize edilen değişimler ile tanımlanan bir durum olarak’ açıklamıştır. Bhagat ise örgütsel stresi, ‘kişinin işle ilgili rollerindeki belirsizlik ve çatışma arttığı zaman, rolün getirdiği yükler fazla olduğu zaman ortaya çıkan sorun yaratacak düzeyde çevresel talep’ olarak tanımlanmıştır (Kurt, 2010: 80).

İş hayatı çalışanın yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Kişi zamanının önemli bir kısmını iş ortamında ve çalışma arkadaşları ile beraber geçirmektedir. Her ne kadar çalışanlar işlerini yaparken mutlu ve huzurlu olmak isteseler de iş ortamı her zaman strese elverişli yerlerdir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de görülen kurumsal yeniden yapılanmalar, yasal değişiklikler, sosyo-ekonomik sorunlar hem kamu kesimi, hem de özel kesim çalışanlarının iş stresi yaşamasına neden olmaktadır. Çalışan üzerinde stres yaratan bu koşullar değişmediği sürece stres ve

stresin olumsuz etkisi hem çalışanları hem de yöneticileri ve örgütleri önemli ölçüde etkileyecek boyutlara gelmektedir (Torun ve Tekin, 2014: 46).

Birçok araştırma çalışanların yaşadıkları stres ve sonuçları hakkında yapılmaktadır. Sadece iş stresinin Amerika'da maliyeti yıllık 200 milyar dolarken, İngiltere'de 63 milyar pound ve Avustralya'da ise 15 milyar dolardır. Maliyetleri, strese bağlı sorunlar ve hastalıklar için istenen tazminat talepleri, devamsızlık ve sağlık sigortası masrafları ve doğrudan sağlık giderleri oluşturmaktadır (George ve K.A., 2015: 318). Yine yapılan bir araştırmaya göre, sürekli stres altında çalışanların; 3 kat daha fazla kalp sorunları ve sırt problemleri, 5 kat daha fazla kanser, 2-3 kat daha fazla çatışma, ruh sağlığı sorunları, enfeksiyonlar, yaralanmalar ve 2 kat daha fazla madde bağımlılığına yatkın olduğu ortaya çıkmıştır (Sartain ve Karsarou, 2011: 25).

Psikolojik baskılar, sindirme, agresyon ve taciz, hem birer risk faktörü hem de birbirleriyle ilişkilidir. Stres bilhassa kadınları daha fazla etkilemekte, hem fiziksel hem de psikolojik etkileriyle kadınların sağlığını ve iş uyumunu bozmakta, iş veriminin düşmesine neden olmaktadır. Kadınların büyük bir kısmı enformel sektörde, iş güvencesiz ve yetersiz fiziksel koşullarda çalıştırılmaktadır. Bu durum, stres yükü ile birlikte iş kazalarının oluşma riskini de arttırmaktadır (Yılmaz, 2010: 277).

2.4.1. Bireysel Etki ve Sonuçları

Son yirmi yılda iş stresi ve rahatsızlıkların arasında ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar sonucunda; yaşanan stresin yüksek olması durumunda bireylerin kendileriyle ilgili olumlu özelliklerini daha fazla vurgulayıp, olumsuzlukları kapatmaya çalıştıkları gözlenmiştir (Parker, 2007: 93; Basım vd., 2006: 3). Bir süre sonra birey kendisini güçsüz, zayıf, yoğun endişe içinde, uykusuzluk, sinirli, çabuk heyecanlanan bir durumda hissedecektir. Dikkati toplamakta güçlük çekme, hafıza sorunları ve öğrendiği bilgileri unutma endişesine kapılacaktır (Örücü vd., 2011: 6).

Sürekli iş baskısından kaynaklanan kronik bir duygusal bitkinlik hali *tükenmişliktir*. Tükenmişlik yıkıcı stresin özel bir hali ve çoğunlukla doğrudan strese işaret etmek için kullanılabilir. Sürekli iş ile ilgili strese maruz kalan kişide zamanla

duygusal bir bitkinlik durumu oluşur. Örneğin, sürekli hasta insanlarla uğraşmaktan dolayı belli bir süre sonra hemşirelerde bu duygusal bitkinlik hali ortaya çıkmaktadır. Duygusal bitkinlik halini, ilişkilerin kişiselleştirilmemesi aşaması izlemektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 240). Pines ve Aranson (1988) da, duygusal talepler içeren durumlara uzun süre maruz kalmanın tükenmişliğe sebep olduğunu vurgularken, tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme şeklinde ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir (Kamaşak vd., 2013: 261-262).

Stresin, örgüt içi hiyerarşinin tüm seviyelerinde, çalışanlar arasında görülen alkol ve uyuşturucu bağımlılığı ile bağlantılı olduğu araştırmalar tarafından ispatlanmıştır. Uzun süreli kullanıma bağlı olarak görülen etkiler çok zarar vericidir (Şimşek vd., 2011: 341). Genel olarak stresin insan vücudu üzerinde birçok fiziksel, duygusal, zihinsel ve davranışsal etkisi vardır. Bunlardan bazıları şunlardır (Sartain ve Karsarou, 2011: 38):

- *Fiziksel Etkileri*; yorgunluk, uykusuzluk ya da kötü uyku alışkanlıkları, mide ekşimesi, kas gerginliği, kramp, artan kalp atışı, baş ağrısı, migren, yüksek tansiyon...
- *Duygusal Etkileri*; sinirlilik, kaygı, endişe, panik atak, suçluluk, bir şeylerin üstten gelemeyeceğini hissetmek...
- *Zihinsel Etkileri*; konsantre olamama, önceliklerin zorlukla belirlenmesi, kararsızlık, dar bakış açısı, şaşkınlık veya mantıksız düşünme, unutkanlık, bilgilerin zorlukla hatırlanması...
- *Davranışsal Etkileri*; aşırı yeme-içme, iştah kaybı, tatlı yeme isteği, insanlardan uzaklaşma, düşmanlık,, daha hızlı konuşma, mizah duygusu kaybı, daha az enerjik yapı, işyerinde ve evde zayıf ilişkiler, yaşamdan daha az keyif almak...

Bununla birlikte belirtilmesi gereken önemli bir husus, gerek örgütsel ve gerekse bireysel durum ve şartlar olsun, aynı benzer koşulların, her birey için stresli olmayabildiği gerçeğidir. Yani bunun anlamı, bireylerden biri, aynı olayı stresli algılayabilirken; bir diğerrinin algılamayabildiğidir. Araştırmalar, bireysel inanışlardaki farklılıkların, bireylerin olayları objektif mi yoksa stresli mi değerlendirip değerlendirmeyeceğini belirlediğini göstermiştir (Aslan, 2007: 68).

2.4.2. Örgütsel Etki ve Sonuçları

İşyeri aynı topluluk gibi, bireyin duygusal kimliğini, bağlılığını, değer ve anlamlılık duygusuna katkıda bulunur. Bu nedenle iş stresi gibi negatif tecrübeler, bireyin üzerinde derin bir etkiye sahiptir (Farler ve Roady-Preston, 2012: 228). Stres, işe devamsızlık oranlarında artışa, kaza, yaralanma ve hastalıklara sebebiyet verdiği bilinmektedir. Bu açıdan stres, bireyin sağlığını etkileyen sağlık probleminin yanı sıra örgütün işleyişinde de bozulmalara yol açan önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan, 2007: 68).

1. İş Doyumu: İşe karşı gösterilen kişisel tutum olarak değerlendirilen iş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır (Taş ve Önder, 2010: 18). İş doyumuna ulaşmamış kişinin işini terk etmesi daha sık görülmektedir. İş ortamında oluşan stres kaynakları ve çalışma koşullarındaki diğer olumsuzlukların işgörenlerin verimliliğinin düşmesine ve hatta işe devamsızlık yapmalarına neden olmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003: 150).

Kurumahmut (2010)'un hemodiyaliz hemşireleri üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, yüksek düzeyde stres yaşadıklarını ve stres düzeyi yükseldikçe iş doyumlarının azaldığı sonucuna varmışlardır.

2. İşten Ayrılma ve Devamsızlık: İşten ayrılma niyetini bir örgütte çalışan işgörenin yakın bir gelecekte işi bırakmasıyla ilgili düşüncesi ya da niyeti olarak tanımlamak mümkündür (Turgut vd., 2013: 258). Uzun süreli stres çalışan üzerinde psikolojik ve fiziksel olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkileyerek, verimliliği azaltmaktadır. Stres yaratan faktörlerin önüne geçilmesi çalışanın örgüte katkısını arttırırken, iş doyumunu da yükseltecektir (Aytaç, 2002: <http://www.isgucdergi.org>, Erişim: 18.04.2015).

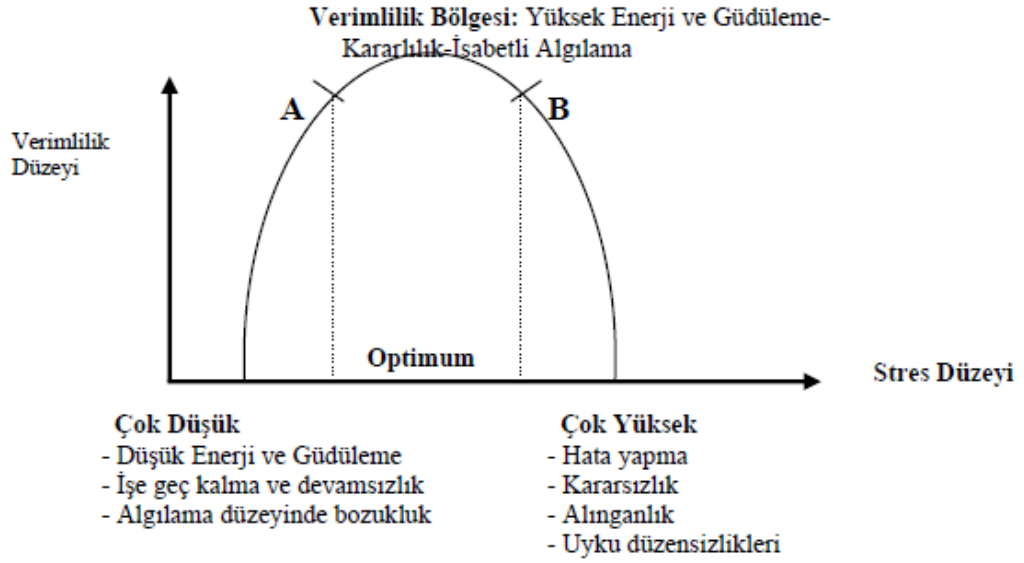
Kadınların işe devamsızlığı erkeklere oranla daha fazladır. Bunun nedeni rol çatışmalarından doğan sorunlar olabilmektedir. İş yerinin uzaklığı ve çalışma saatlerinin uygunsuzluğu işe ulaşımında sorunlara neden olmaktadır. İşe devamsızlık sonucunda, işgören ile örgüt arasında olumsuz bir ortam oluşacağından, en kısa sürede bu sorunun çözümü gerekmektedir (Atameriç, 2012: 18).

3. Yabancılaşma: Örgüt çalışanı olarak bireyin duyuşsal, devinimsel ve bilişsel yeteneklerini etkin kullanamaması, bireyin potansiyelinin özgün ürünlere dönüştürülememesi sonucunda, örgütsel kültürün çalışan tarafından dışsallaştırılması durumudur (Polat ve Yavaş, 2012: 219). Yaşamının oldukça önemli bir kısmını çalışarak geçiren bireyin mutluluğu aynı zamanda örgütsel verimliliği arttıran bir unsurdur. Ancak, çalışanların yaptıkları iş üzerinde kontrol sağlayamaması ve kendini gerçekleştirememesi gibi durumlar, yabancılaşma olgusunun varlığını kuvvetlendiren unsurlardır (Şenturan, 2007: 97).

Seeman'a göre, modern toplum bünyesinde yabancılaşmış bireylerin sayısının çok fazla olmasından dolayı, yabancılaşma durumu, yalnız bireysel bir olgu olarak değil aynı zamanda toplumsal bir olgu olarak ele alınmalıdır (Develioğlu ve Tekin, 2012: 122). Seeman, yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma olmak üzere beş ayrı boyutu olduğunu belirtmiştir (Seeman, 1983: 173-179).

Yabancılaşmanın, günümüzde çalışanların en önemli sosyal-psikoloji problemlerinden biri olduğu ve kişiler üzerinde birçok olumsuz etkileri olduğu söylenebilir (Ünsar ve Karahan, 2011: 363). Bu olumsuz etkiler; yaşam ve iş tatmininin azalması, üretkenlikte ve motivasyonda düşüş, yüksek stres, örgüte karşı sadakatte azalma, yüksek işgücü devri ve işten kaçma, işe karşı soğuma ve uzaklaşma ve düşük örgütsel sağlık algısı şeklinde kendini göstermektedir (Tutar, 2010: 183).

4. Verimsizlik: Üretimin kalitesini artırma ya da hizmet kalitesini yükseltme, diğer etmenlerle birlikte ilk önce bireye bağlıdır. Çalışanların ne kadar etkin olduğu verimlilik ve stres düzeyleri arasındaki ilişki ile açıklanabilir. Stresin verimlilik ile olan bu ilişkisi tersine dönmüş U ilişkisi biçimindedir. Şekil-6'da gösterilen bu ilişkiye göre, verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun (optimum) durumdadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2005: 279).

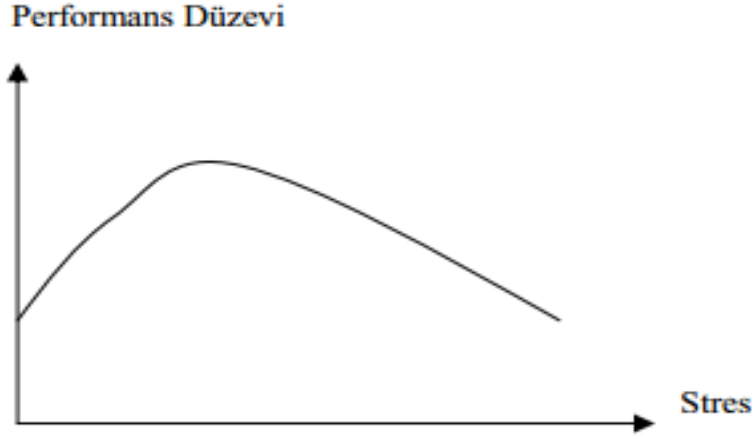


Şekil 5 Verimlilik-Stres İlişkisi

Kaynak: Gümüştekin ve Gültekin, 2005: 279.

Yoğun bir biçimde işe gömülmüş olan bir çalışan veya o iş için hazır olmayan bir çalışan, tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir. Fakat A ve B ile gösterilen optimum verimlilik bölgesinde yer almaz. Yöneticilerin ve çalışanların genellikle bu bölgede olması istenmektedir (Bingöl, 2013: 34).

5. Performans: Etkinlik ve performans üzerinde stresin, zararlı ve yararlı etkileri vardır. 1908’de Yerkes ve Dadson yapmış oldukları araştırmada, stres ile etkinlik ve performans arasında belli bir noktaya kadar doğrusal ilişkinin varlığını bulmuşlardır. Y- D Yasası olarak da bilinen bu araştırmanın sonucuna göre, belli bir noktadan sonra (kırılma noktası) stres artarsa etkinlik ve performans azalmaktadır (Ceyhun, 2008: 41). Yoğun stres kırılma noktasından sonra bireyde dikkat azalmasına neden olarak, zihinsel yetenek, karar verme ve yargı gibi zihinsel yeteneklerini negatif yönde etki altına almaktadır (Özmutaf, 2007: 47). Bu nedenle, stresin örgütsel sonuçlarından en önemlisi ve diğer konularla güçlü bağı nedeniyle en yıpratıcısı olarak “performans düşüklüğü” değerlendirilmelidir (Ertürk, 2011: 115).



Şekil 6 Performans-Stres İlişkisi

Kaynak:  zmutaf, 2007: 48.

Stres performans üzerinde yapıcı stres ve yıkıcı stres olmak üzere iki tür etki yaratmaktadır. Yapıcı stres, birey ve/veya örgüt için olumlu bir eylem yoludur. Orta düzeyde stres tepkisi; kişinin içinde daha özenli çalışmasını teşvik eden, yaratıcılığını uyaran, çabalarını artıran ve enerji veren bir etkiye sahiptir. Bu stres, bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurmasında başarısını artırmaktadır. Stresin ılımlı düzeyde hissedilmeye ba ladığı zamanlar bireylerin performansları artacak, bu şekilde yeni fırsatların avantajlarından yararlanacak ve potansiyel problemlerle mücadele edecek enerjileri olacaktır (G m  tekin ve Gültekin, 2005: 279).

Örgütsel performansla stres arasındaki ilişkinin bir başka yönü de hastalıklar ve i  kazalarıdır. Daha önce stresin kişi üzerinde fiziksel ve psikolojik sorunlar ortaya çıkardığından bahsedilmişti. İşte bu sorunlar, çalışanların hastalıklarını (kalp krizi, ülser, depresyon vb) artıracak ve ayrıca kötü ruh hali, endişe, bıkkınlık gibi stres etkileri de i  kazalarının çoğalmasına neden olacak ve performansı olumsuz etkileyecektir. Bu insanların tedavi ve sigorta masraflarına ek olarak, hastalanan, kaza geçiren ya da stres nedeniyle devamsızlık yapan kişilerin yerine yeni elemanlar atamak da örgüt için yeni bir maliyet nedenidir. Stres altındaki kişinin, daha öncede sözü edildiği gibi, i  arkadaşlarıyla ilişkileri zedelenip gruba bağlılığı azalacağından, ekip çalışmalarında başarısızlık ve yine performans d  kl ğ  ortaya çıkacaktır (A an ve Aydın, 2006: 254).

6. İş Kazaları: Her tür iş ve endüstride istihdam sonucu doğan, bireysel yaralanma veya maddi hasara veya üretim akışında aksamaya yol açan ve bireysel yaralanma yaratabilecek istenmeyen olaylara iş kazası denir (Sadullah, 2010: 451). Uzun süre strese maruz kalan çalışanların, daha fazla kaza geçirdiği görüşü çoğalmaktadır. Kazaların sonrasında meydana gelen sonuçlar ise, çoğunlukla belirgindir. Bireyin yaralandığı kazalarda meydana gelen maddi ve manevi zararlar, diğer zamanlarda ise ürünlerde, stoklarda ve ekipmanlarda ki hasarlar sonucunda ödenmesi gereken tazminatlar bunlardan sayılabilir (Kurumahmut, 2010: 22).

2.5. STRESLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

Stres olgusu, günlük yaşamın kaçınılmaz bir gerçeğidir ve açlık, susuzluk gibi yaşamın bir gerçeğidir. Yaşanılan çevrede birçok faktör stres kaynağı olabilmektedir. O halde birey, stres faktörleriyle mücadele etmeyi ve uyumu geliştirici beceriler kazanmalıdır (Avşaroğlu ve Taşgın, 2011: 228). 1983 öncesi dönemde strese 80’lerin salgın hastalığı” deniliyordu fakat şimdi durum çok daha kötü. Stresin sağlığa olumsuz etkileri artık biliniyor. Ayrıca stresin bizi çok mutsuz etmesi de cabası. İlişkilerin mahvolması, iş kaybı, terfi hakkının elinden alınması, birini doğrudan ya da dolaylı olarak öldürmek, alkol alışkanlığı, madde bağımlılığı gibi sorunların kaynağı kontrol edilemeyen strestir (Punjabi, 2011: 13).

Stresle başa çıkmada, bireyin düşünce yapısı, gerçekdışı ve olumsuz otomatik düşüncelerin değiştirilmesi temeldir. Stres yaratan durumlara verilen bilişsel tepkilerin olumlu şekilde değiştirilmesinin temel amaç olduğu “Bilişsel Yaklaşımlar”da, kişilerin stres yaratan durumlara verdikleri bilişsel tepkiler ve geliştirdikleri düşünce tarzları üzerinde yoğunlaşılır. “Akılcı-Duygusal Yaklaşım” da ise bireyin sahip olduğu olumsuz–otomatik düşünceler; gerçekçi yani esnek, tutarlı, mantıklı ve bireyin psikolojik sağlığını destekleyen ve kendisi için anlamlı hedeflere ulaşmasına yardımcı olan düşünce tarzına dönüştürmek amaçtır. (Aydın ve İmamoğlu, 2001: 45).

Çalışma yaşamında stresten kaçmanın imkanı bulunmamaktadır. Belirli bir düzeye kadar stres gerek birey, gerekse örgüt performansını maksimize edici etki gösterebilmektedir (Özmutaf, 2006: 80). Zaten stres kaynaklarını sıfırlamak teorik

olarak bile neredeyse imkânsızdır. Çünkü hayat başlı başına stres kaynağıdır ve streslerin bir bölümü insanları hedefe (her türlü hedef, çünkü bizi faaliyete geçiren her unsur aslında bir stres kaynağıdır) taşımak için gereklidir (Ertürk, 2011: 118).

Stres önlenmesi, bireyin ve örgütün sıkıntılarının önüne geçerek, sağlığını desteklemek için kullanılan bir dizi örgütsel felsefe ve ilkeler kümesinden oluşan özel yöntemlerdir. Önleme metotlarının üç formu bulunmaktadır (Raitano ve Kleiner, 2004: 35-36):

- Stresi destekleyen faktörlerin azaltılması veya ortadan kaldırılmasıdır. Özel olmasa da, iş dizaynı, katılımcı yönetim ve esnek çalışma saatleri vb. uygulamalar bu tür yöntemlere girer.
- Stresi, gevşeme eğitimi ve fiziksel egzersizler vb. yöntemlerle azaltmak.
- Yetersiz kontrol edilen stres etkenlerini ve yönetilemeyen stres sonuçlarını en aza indirmek ya da başa çıkmadan oluşmaktadır. Yetersiz müdahalenin sonucu, işlevsiz bir ortam ve etkin olmayan çalışanlardır.

Stresle başa çıkma, stres etmenlerinin meydana getirdiği duygusal gerilimi azaltma, yok etme veya yaşanan gerilime dayanma amacı ile sergilenen duygusal tepki veya davranışları güçlendirmektir. Stresle başa çıkma uğraşlarının üç temel amacı vardır. Bunlar, kısa, orta ve uzun dönemli amaçlar olmak üzere sınıflandırılabilir (Aşan ve Aydın, 2006: 255-256):

- *Kısa dönemli amaçlar:* Stresin yapısını, etkilerini ve nedenlerini öğrenmek ve stresin üstesinden gelebilmek için gerekli kural ve yöntemleri öğrenmektir.
- *Orta dönemli amaçlar:* Orta dönemli amaçların başlıcaları; zarar verici stres nedenlerini öğrenmek, stresin uyarıcı belirtilerini önceden görmek ve stresi engelleyici etkili bir yaşam biçimi geliştirmektir.
- *Uzun dönemli amaçlar:* Bunlar ise; yüksek düzeyde huzur bulmak, sağlıklı ve düzenli yaşamak, yaşamdan tat almayı sağlamak, yüksek düzeyde verimlilik elde etmek, yetenekleri geliştirme olanağı hazırlamaktır.

2.5.1. Bireysel Stratejiler

Yaşam kalitesini artırmak ve stresle başa çıkmak için, bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler, stresle başa çıkmada önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü, neredeyse tümünün bireyin kişisel alışkanlıkları ile psikolojik, fiziksel ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmalarına bağlı olmasıdır (Örücü vd., 2011: 7). Bugün bireylerin stresle nasıl başa çıkacakları konusu her alanda tartışılan bir konu haline gelmiştir (Aslan, 2008: 194).

2.5.1.1. Problem Odaklı ve Duygu Odaklı Baş Etme

Stresle başa çıkma stillerinden problem odaklı başa çıkma stilinde bireyler, sıkıntılarını çözerken benzer durumların ortaya çıkmaması için de tedbir alabilirler ve sorunlarıyla baş edebilecek gücü kendilerinde görürler (Deniz ve Yılmaz, 2006: 22).

Stres verici uyarıcıya bakış açısını veya onun hakkındaki yorumu değiştirmeye ise duygu odaklı başa çıkma denmektedir. Stres tepkisini başlatan, uyarıcıdan ziyade onun hakkında yapılan zihinsel yorumdur. Şayet bu yorum sonucunda bir şey yapılamayacağı ortaya çıkmışsa, duygu odaklı başa çıkma uygulanır. Bu durumda, uyarıcı hakkındaki yorumu değiştirmek ve uyarıcıyı tehlikeli olmadığı şeklinde yorumlamak, stres tepkisini durduracaktır (Güler, 2008: 19).

2.5.1.2. Kognitif (Bilişsel) Davranışçı Terapi

Kognitif davranışçı terapi ile, bireylerin hayatları süresince karşılaçakları sorunları çözmelerinde kullanabilecekleri bir takım beceriler öğretilir. Yaklaşımın stresle başa çıkmada üç amacı vardır (Özmen ve Önen, 2005: 172):

- Birincisi bireylerin stresli olaylarla ilgili aldığı kognitif tutumların farkına varmaktır,
- İkincisi kişinin stresli olaylarla ilgili kognitif tutumların olumsuz emosyonel ve davranışsal yanıtları nasıl etkileyebileceği konusunda eğitilmesi ve bu tutumların değiştirilmesinde becerilerin yeniden değerlendirilmesine yardımcı olmaktır,

- Üçüncü amaç ise, bireylerin stresle başa çıkmada etkili kognitif ve davranışsal becerilerine şekilde geliştirip sürdürme bileceklerini öğretmektir.

2.5.1.3. Zaman Yönetimi

Zamanın verimli ve etkili bir şekilde kullanımı öncelikle onun iyi yönetilmesi şartına bağlıdır. Bireyler günlük hayatlarında, zamanın farkına varmazlar. Oysa zamanı fark etmek, onu iyi yönetebilmek için ön şarttır (Yılmaz ve Aslan, 2002: 26). Öyle ki, zaman darlığından, bir günün işlerini bitirebilmek için yirmi dört saat yetmemektedir. Bu da düzensiz yaşamayı ve strese bağlı hastalıkların sayısını inanılmaz derecede artırmaktadır (Aydoğan ve Gündoğdu, 2006: 218).

Yönetim üzerine yazılmış kitapların çoğu, başkalarını nasıl yöneteceğimizi öğretir. Oysa insanın kendini yönetmesi de en az o kadar önemlidir. Zamanı yönetmek, kendini yönetmektir (Kocabaş ve Erdem, 2003: 192). Zamanın etkin kullanılmasıyla birlikte; kişiler üzerinde zaman darlığının yaratmış olduğu negatif etkisi olan stres önlenirken, elde edilen zaman ve enerji, bireyin özel ve iş hayatında daha dengeli bir yaşama ulaşmasına imkan sunmaktadır (Örücü vd., 2007: 195). Zamanın etkili olarak kullanılmasında aşağıda belirtilen dört aşamalı yol takip edilmelidir (Güçlü, 2001b: 90-91):

- Bireyin günlük zamanını nasıl harcadığını belirlemek için bir zaman kütüğü hazırlanır.
- Günlük zamanın nasıl kullanılacağını gösteren bir plan hazırlanır.
- Hazırlanan plan uygulanır.
- Günün bitiminde, zamanın nasıl harcandığı mutlaka kontrol edilerek, günün değerlendirmesi yapılmalıdır.

2.5.1.4. Kabul Etmeme ve Geri Çekilme Davranışı:

Kişi strese sebep olan etmenlerle karşılaştıktan sonra, bunlarla başa çıkma yolu olarak kabul etmeme veya geri çekilmeyi seçebilir. Çok zor olsa bile birey stres veren etmenlerden: patronundan, iş arkadaşından, banka müdüründen, dışçiden, ailesinden, komşularından, alacaklılarından, sınavlarından, kalabalıktan, gürültüden,

trafikten, kirlilikten, soğuktan, yağmurdan ve stres veren her şeyden kaçabilir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 86).

2.5.1.5. Olumlu Hayal Kurma

Bireylerin geçmişte yaşamış oldukları bazı olumsuzlukları tekrar düşünmeleri, o anı adeta tekrar yaşayıp üzerinde yorum yapmalarına ve yeniden o stresi yaşamalarına neden olmaktadır (Erdoğan vd., 2009: 452). Fiziksel ve psikolojik sağlık, mutluluk, başa çıkma ve geri kazanma gibi geniş bir yelpazeyle ilişkilendirilen olumlu düşünmeyi, öğrenme öncelikle kötümser düşünceleri tanımlamayı gerektirir. Daha sonra kişi yaşamındaki iyi olayları ve farklı düşünceleri ortaya çıkartarak kendini kötü düşüncelerden uzaklaştırmaya çalışır. Dolayısıyla olumlu düşünmeyi öğrenebilme stresle başa çıkma açısından oldukça önemli bir tekniktir (Luthans ve Youssef, 2007: 331, Aşan ve Aydın: 258).

2.5.1.6. İyimserlik

İyimserlik, olumsuz olaylardan çok, olumlu olayları algılamaya ve bu olaylarla karşılaşmayı beklemeye ilişkin temel eğilim olarak açıklanmaktadır. İyimserlik ve başa çıkma değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar; iyimserlerin aktif, problem odaklı başa çıkmayı kullanmaya eğilimli ve stresli durumla karşılaştıklarında daha planlı olduklarını yansıtmaktadır (Türküm, 2001: 2).

2.1.5.7. Gevşeme Egzersizleri

Özünde, kişinin vücut işlevlerini terk etmesi anlamına gelen fiziksel gevşeme teknikleri, bireyin bedeninde oluşan stres etkilerinin tam tersi etkiler yaratmayı hedefler (Ertürk, 2011: 120). Murphy ve Sorenson, stresle başa çıkma eğitimi öncesi ve sonrasındaki işçi davranışlarını incelemişlerdir. Stresle başa çıkma eğitimlerinin amacı, işçileri stresin doğası, nedenleri ve etkileri üzerinde eğitmek, stres semptomlarının tanınmasını ve gevşeme teknikleri üzerinde bilinçlenmelerini sağlamaktır. Sonuçlar göstermiştir ki, “Bio feed-back”siz gevşeme eğitimi alan işçilerin stresleri ve işe devamsızlıkları azalmış; işe katılımları bu eğitimleri almayan işçilere kıyasla anlamlı olarak artmıştır (Yıldırım, 1991: 179).

2.1.5.8. Meditasyon

Meditasyon, sistematik gevşemenin en eski biçimidir. Meditasyonun en belirgin yararı, stres kaynaklarına karşı bireyin başa çıkma yeteneğini artırmasıdır (Balaban, 2000: 192). Günde 10-20 dakikalık sürelerde, iki kez yapılan meditasyonun strese bağlı belirtileri azalttığı gözlenmiştir (Sarp, 2000: 135).

2.5.1.9. Öfke Yönetimi:

Öfke, doyurulamamış isteklere, istenmeyen sonuçlara ve karşılanmayan beklentilere verilen, son derece doğal, evrensel ve insani bir duygusal tepkidir. Öte yandan, belki de en zarar verici olabilen duygusal yaşantı olarak da tanımlanabilir (Soykan, 2003: 20).

Öfke uygun ifade edildiğinde, son derece sağlıklı ve doğal bir duygudur (Karataş, 2008: 22). Novaco'ya göre uyum sağlayıcı işlevleri şunlardır: enerji verir, süregelen davranışın uyarıcılığını azaltarak acıya engel olur, diğer insanlara yönelik olumsuz duyguların açıklanmasını kolaylaştırır, kaygıyı dış çatışmaya çevirerek, ego tehdidine karşı kendini savunur, saldırganlık için içsel ve öğrenilmiş bir uyarıcı olarak, davranışta bulunma yönünde güdüler ve güçlendirir, stresle başa çıkmada, başlangıçta bir kışkırtıcı olarak olayı ayrıştırır (Öz, 2008: 22).

2.5.1.10. Dua ve İbadet Etmek

Dua, yüzyıllar boyunca bireylerin gerilimle baş etmelerinde kullanılmıştır. Dua sırasında tekrarlanan ayetler, meditasyonda olduğu gibi odaklaşmayı sağlayarak, bireyin gevşemesini sağlayabilir. Birey dua ederek ümitlerini artırabilirken ve iyimserliğini de yükseltebilmektedir (Özer, 2012: 56).

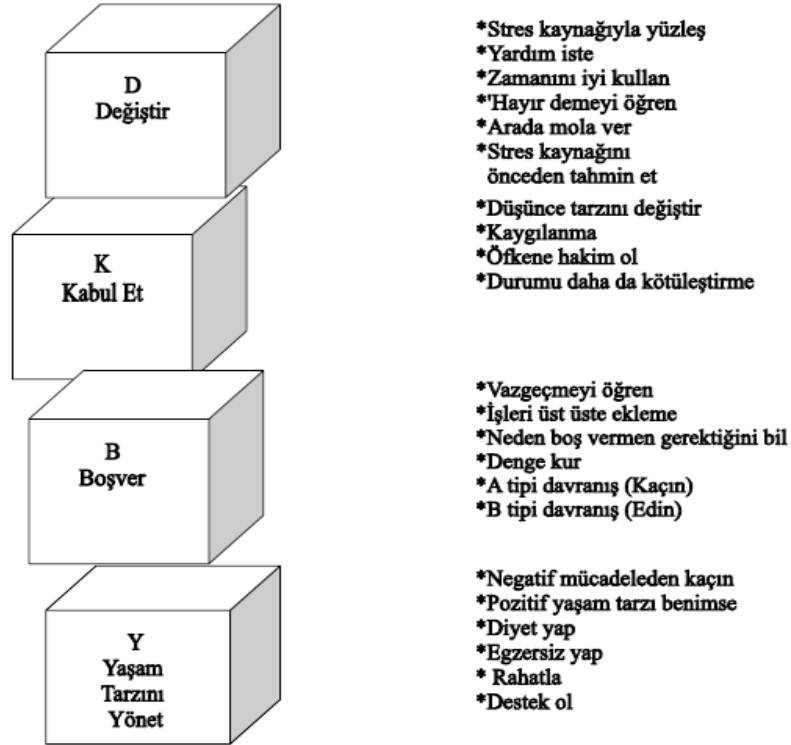
2.5.1.11. Sağlıklı Beslenme

Diyet, stres yönetiminde önemli bir faktördür. Daha çok kepekli tahıl, meyve ve sebzeye, daha az rafine edilmiş, işlenmiş gıdaların tüketimiyle kan şekeri ve yağ kontrolünde yardımcı olur. Meyveler, tohumlar, fındık ve sebzeler anti-inflamatuar özellik taşırlar, bu da hastalıklara karşı korunmaya yardımcı olur (Bal vd., 2008: 28).

2.5.1.12. DKBY (Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet) Modeli

Birey stresi yönetmeye karar verdiğinde, duygusal, ruhsal ve fiziksel yaşam kalitesini de yükseltmeye karar verdiği anlamına gelmektedir. Braham (1994) tarafından geliştirilen ve şekil 7’de gösterilen DKBY (CALM), bireyin yaşadığı stresi kontrol altına alıp, yönetmeleri için geliştirilen dört aşamadan oluşan bir modeldir. Aşağıda bu yaklaşım kısaca açıklanmaktadır (Czaja, 1998: 98; Güçlü, 2001a: 105-106):

- D (Değiştir), içinde bulunduğunuz durumu değiştirin.
- K (Kabul et), içinde bulunduğunuz durumu değiştiremiyorsanız kabul edin.
- B (Boşver), negatif düşüncelerde, düşük öz-saygıdan, anlamsız düşüncelerden, beklentilerden ve sağlıksız ilişkilerden kendinizi kurtarın.
- Y (yaşam tarzını yönet), yaşamınızı yönetin. Diet ve egzersiz yapın, yeterince dinlenin, rahatlatma tekniklerini öğrenin.



Şekil 7 DKBY Modeli

Kaynak: Güçlü, 2001b: 107

2.5.2. Örgütsel Stratejiler

Çalışanların strese neden olan faktörler konusundaki bilgi düzeyleri, onların strese karşı tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların iş yerinde strese neden olan faktörlere yönelik bilgilendirilmesi, önerilerinin alınması, çok yönlü ve karmaşık ilişkiler yumağı şeklinde oluşan stres faktörlerinin karşılıklı etkileşimlerinin empatik bir yaklaşımla dikkate alınması zorunludur (Karakaya ve Gürel, 2015: 18).

Ersarı ve Naktiyok (2012) yaptıkları araştırma sonucunda, banka çalışanlarının stres yönetim tekniklerini kullanma oranı ile iş motivasyonları arasında önemli bir ilişki olduğunu, çalışanların stresle mücadele tekniklerini kullanma oranları arttıkça iş motivasyonlarının da arttığını gözlemlemişlerdir. Bu durum işletmelerin stresle mücadele tekniklerine daha fazla önem vermesinin dışsal motivasyonu önemli ölçüde artıracağını ortaya koymaktadır. Stresle mücadele tekniklerini motivasyonla ilişkisi özellikle çalışanları motive etmede dışsal motivasyon araçlarından yoksun olabilen veya herhangi bir nedenle bu araçları kullanamayan yöneticilere stresle mücadele teknikleri şeklinde bir motivasyon aracı sunulabilir. Başka bir ifadeyle stresle mücadele teknikleri motivasyon düzeyini, özellikle de dışsal motivasyon düzeyini artırmanın bir aracı olarak kullanılabilir.

Düşük moral, sağlık ve iş şikayetleri, çalışan devir hızı genellikle iş stresinin ilk işaretlerini vermektedirler. Fakat özellikle çalışanların iş kaybetme korkuları varsa, bazen hiçbir ipucu da olmayabilir (Parker, 2007: 97). Örgütün içindeki stresörleri azaltma veya ortadan kaldırılması için bir takım düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemeler:

2.5.2.1. Yerindeki Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Çalışma ortamında fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi; gürültü, aydınlatma ve hava koşullarındaki standartları kapsamaktadır. Gürültüyü azaltma yönünde uygulanabilecek mühendislik teknikleri ve çalışanlara ilişkin önlemler mevcuttur (Ceyhun, 2006: 49).

2.5.2.2. Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık

Çalışanların mesleki gelişim planlamasına yönelik yükselmeler ve geçişler, örgütlerde genellikle geleneksel yollarla yapılmaktadır. Bireyin ilerleme ve yükselmeleri genellikle bir yönetici tarafından babacıl bir yaklaşımla kendisinin haberi olmadan gerçekleşir. Örgütlerde, çalışanların bir sonraki pozisyonunun ne olacağını ya da ne yapacağını bilmemesi büyük bir stres kaynağıdır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 26).

İşletmeler kapsamlı bir sosyal yardım sistemine sahip olsalar bile, çalışanların gereksinim duyduklarında yararlanabilecekleri profesyonel danışmanlık sistemine her zaman ihtiyaç duymaktadırlar. Bu hizmet kurum içi profesyonel danışmanlardan, kapsamlı çalışanlara yardım programlarına kadar değişen farklı şekillerde verilebilir. Profesyonel danışmanlık, uygulamaya yönelik finansal, süreçsel ve sağlıkla ilgili konularla ilgilenen ve temelde kısa dönemli yardımları içeren sosyal yardım personelliğinden oldukça farklı ve karıştırılmaması gereken bir hizmettir (Ekinci ve Ekici, 2003: 112). Ancak, sistem kullanılırken yararlanan bireylerin güvenini kazanmak çok önemlidir. Aksi takdirde programdan fayda sağlanamaz (Ertürk, 2011: 126).

2.5.2.3. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme bireylere daha fazla sorumluluk, daha anlamlı bir iş, daha fazla kontrol ve geri bildirim sağlayacaktır. Bunun yanında motivasyonu artırırken, iş kalitesini yükseltecektir. Ancak unutulmamalıdır ki bütün işgörenler böyle bir ortamı arzu etmeyebilmektedir. Çünkü, bu durum onların yeteneklerini zorladığı için stresi azaltmaya çalışırken tam tersine arttırabilmektedir. Bu konuda karar verirken her zaman işgörenlerin ihtiyaç ve arzuları göz önünde tutulmalıdır (Aydın, 2004: 62).

2.5.2.4. İşgören Güçlendirme

İşgöreni güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan çalışanlar, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak, yaptıkları işlerde de başarılı sonucu aldıklarında kendilerinden daha hoşnut olurken

(Pelit, 2011: 212), enerjilerini üstlendikleri hedefe harcadıklarından dolayı aktif bir sorun çözücü haline geleceklerdir (Akçakaya, 2010: 159).

2.5.2.5. Kariyer Planlaması ve Yönetimi

İşgörenin mesleki gelişme, ilerleme ve yükselmeye ilişkin amaçlarında istedikleri seviyelere ulaşmak için gelecek süre zarfındaki pozisyon ve rollerin ne olacağını bilmemek, bireyin üzerinde bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Özellikle orta yaşta ve kariyerlerinin orta döneminde olan işgörenler kendileriyle aynı durumda olanların yanında üstleri durumundaki işgörenlerle de mücadele etmeye zorlanmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda gerekli başarıyı gösteremediğin de bu işgörenlerin ün ve konumlarını kaybetme riski, sürekli olarak yenilgi ve stres korkusu içinde yaşamalarına sebep olmaktadır (Aydın, 2004: 65).

2.5.2.6. Çatışmaların Çözümlemesi

Çatışma çözümleme yeteneği, yüksek başarıyla düşük stresi bağdaştırabilme becerisini büyük ölçüde belirleyen bir faktördür. Her düzeyde gereksiz ve uzun süren çatışmalar örgütsel etkinlik sağlayamamanın ve kişisel stresin başlıca nedeni olmaktadır. Çatışmalar tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir (Durna, 2004: 196).

2.5.2.7. Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür de stres yönetimine katkıda bulunabilir. Sözelimi, işbirliği, anlayış, yardımlaşma, açıklık ve güven temeline dayanan bir örgütsel kültürün stres üzerinde azaltıcı etkisi olacaktır. Tersine, örgütte iş ile ilişkili grup çalışmasının olmadığı, herkesin bireysel davrandığı, birlikte sorun çözme ve yardımlaşma yerine bireysel yarışma, güç mücadelesi ve kayırmanın hakim olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres faktörüdür. Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Bireylerin grubun değer ve normların kabul süresince yaşadığı durumlar strese karşı pozisyonlarını da belirleyecektir. Örneğin bazı örgütlerde tatile çıkma ya da iş arasındaki molaların aleyhine güçlü bir norm gelişmiştir. Uzun vadede bu tür normlar strese neden olabilir. Bu yüzden örgütlerin,

dengeli bir iş ve iş dışı faaliyet karışımını sağlayacak bir örgütsel kültürü oluşturmaları gerekir (Durna, 2004: 197).

2.5.2.8. Sosyal Destek Sistemleri ve İletişim:

Takım kurma, işyerinde sosyal ilişkileri geliştirmek için destekleyici bir yoldur. Ancak, ekip oluşturma odaklanılarak yapılması gerekir. Sosyal destek sistemleri çeşitli şekillerde çalışma ortamı üzerinden geliştirilebilir. Kişilerarası iletişim, stres yönetmek için gerekli olan sosyal desteğin anahtarıdır. Bunun yanında, süpervizör, meslektaşlar, astlar ve müşteriler de sosyal destekçiler arasındadır (Nelson ve Quick, 2011: 239).

2.6. STRES İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Lim ve Teo (1996)'nın Singapur'da özel ve kamu sektöründe çalışanların yaşadıkları stresin cinsiyet farklılıkları üzerindeki etkisinin araştırdıkları çalışma sonucuna göre, kadınların yönetsel rol, çalışanlarla ilişki, içsel faktörler, kariyer ve başarı, örgüt yapısı ve kültürü konusunda erkeklere göre daha stresli yapıda olduklarını, en büyük stres kaynağının ise kadınların yanlış yapma korkusu olduğunu belirtmişlerdir.

McCarty vd. (2007)'nin, kadın ve erkek polis memurlarının stres ve tükenmişlik seviyelerinde fark olup olmadığının araştırdıkları çalışmanın sonuçlarında; katılımcıların stres ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı, Afrika kökenli Amerikalı kadınların tükenmişlik seviyeleri diğerlerine göre daha yüksek çıktığını belirtmişlerdir.

Yamuç ve Türker (2015)'in, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (İAOSB) faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde, bir grup beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarında, kadın ve erkek çalışanlarda örgütsel strese neden olan faktörler arasında önemli düzeyde bir farklılık bulunmadığını, çalışanlarda en çok "görevin yapısına ilişkin" ve "yönetim tarzına ilişkin" faktörlerin stres yarattığını belirtmişlerdir.

Cam (2004)'in bir kamu dairesinde görevli kadın çalışanların yaşadıkları stres ve sonuçlarının ortaya konulmasını amaçladığı araştırma neticesinde; incelenen

kamu dairesinde kadın ve erkek arasında bir eşitsizlik olmadığını ancak bunun 657 sayılı kanuna tabi olarak çalışan memurlar için geçerli bir çıkarım olabileceğini, kadın çalışanların stres sebepleri için ise toplumsal cinsiyet temelinde yapılan bir ayırmadan ziyade çalışma şartları, ücretler ve amirlerin davranışlarını belirtmiştir.

Akın vd. (2014)'nin Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan kadın yöneticilerin iş ortamında yaşadıkları stres ve kaygının çeşitli yönlerden incelenmesini amaçladıkları araştırmada, kadın yöneticilerin yaşadıkları iş stresinin orta, kaygının ise düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Üst düzey yönetim görevlerinde bulunmayan, akademik unvanı düşük olan ve genç kadın yöneticiler daha çok stres yaşarken, üst düzey yönetim görevlerinde bulunmayan ve evli olmayan genç kadın yöneticiler daha fazla kaygı duydularını, kadın yöneticilerinin stres ve kaygı düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edildiğini belirtmişlerdir.

Özdevecioğlu vd. (2003)'nin kadın ve erkek banka yöneticilerin yönetiminde çalışan personelin stres düzeyleri, yöneticilerinin cinsiyeti itibarıyla farklılık gösterip göstermediğinin araştırdıkları çalışma sonucunda; stresin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve stres ortalamalarının ise kadın yöneticilerin gözetiminde çalışanlarda 3.01, erkek yöneticilerin yönetiminde çalışanlarda ise 2.60 olduğu belirtilmiştir. Bu durumda, kadın yöneticilerin gözetiminde çalışan personelin stres düzeyinin daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır.

Matud (2004)'un farklı sosyo demografik karakterlere sahip yaşları 16 ve 65 arası olan 2816 kişi (1566 kadın, 1250 erkek) üzerinde yapılan araştırma sonucunda, kadınların erkeklere göre daha fazla kronik ve günlük stresi yaşadığını vurgulamıştır. Katılımcıların iki yıl içerisinde yaşamlarında hiçbir fark olmamasına rağmen, kadınların yaşamlarını erkeklere göre daha negatif görmekte ve başa çıkmada daha duygusal davrandıklarını belirtmiştir.

2.7. CAM TAVAN VE STRES ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kadınların yıllar içerisinde hem sayıca, hem de niteliksel olarak çalışma yaşamındaki durumlarını yükseltmeleri beraberinde bir takım yeni durumlar oluşturmuştur. Kadınlar açısından yaşanan sorunlardan biri kuşkusuz onların kariyer

yolunda karşılaştığı güçlükler ve bunun yarattığı strestir (Yaprak, 2009: 184). Geleneksel toplum yapısından kaynaklanan kadın rollerinden dolayı kadının ev ortamında üstlendiği aşırı yükün yanında birde iş yaşamının getirdiği yük eklenince stresin kadınların için kaçınılmaz bir durum olduğu görülmektedir (Barut vd., 2010: 123).

Çalışan kadınlar için genel kanı; başarılı bir kariyeri ve özel yaşamı, fedakarlık yapmadan sürdüremeyecekleri yönündedir. Çünkü çalışan kadın, evle ilgili sorumluluklarını bir tarafa bırakamamakta ve sonuç olarak erkek çalışanlara göre daha fazla taleple yüklenmektedir. Kendisini her iki hayatı da kontrol edebildiğini ispatlamak zorunda hisseden ve başarılı olmayı isteyen kadın, stres altında yaşamaktadır (Güner, 2011: 110).

Özdevecioğlu vd. (2009)'nin bankacılık sektöründe yaptıkları araştırma sonucu erkek yöneticilerin gözetiminde çalışan kadın ve erkeklerin ruhsal sağlıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmişlerdir. Bunun temel nedenini çalışanların beklentileri ile açıklamışlardır. Hem kadınlar hem de erkekler bir erkek yöneticinin nezaretinde çalışmaktan ruhsal sağlık açısından rahatsızlık duymazken, kadın yöneticilerin gözetiminde çalışan kadın ve erkeklerin ruhsal sağlıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirtmişlerdir. Kadın yönetici gözetiminde çalışan kadınların ruhsal sağlık düzeyleri daha düşükken, nedenini bir kadının başka bir kadının gözetimi altında çalışıyor olmasından duyduğu rahatsızlık olabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmanın bir başka sonucuna göre, katılımcıların ruh sağlığı açısından cinsiyetler itibarıyla anlamlı bir farklılık bulunduğunu, kadın çalışanların genel olarak ruh sağlıkları daha düşük seviyede olduğunu belirtmişlerdir.

Atay (2009)'ın, GAP bölgesinde görev yapan kadın yöneticiler üzerinde uyguladığı araştırmanın sonucuna göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun “örgüt içinde adil olmayan yükselmelerin onlar üzerinde sıkıntı yarattığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre, örgütlerde başarı değerlendirmesi ve yükselmelerin adil olmamasından dolayı, çalışanlar arasında sıkıntıya sebep olacağını, yaşanan bu durumun ise stresi yükselttiğini belirtmiştir.

Yamuç ve Türker (2014)'in, kadın ve erkek çalışanların stresle baş etme sürecinde yönetimden beklentilerine ilişkin çalışmalarında, kadın çalışanların, “katılımı teşvik eden ve destekçi bir iş ortamı yaratmak” ve “sosyal destek sağlayıp ilişkileri güçlendirmek, anlaşmazlıkların önüne geçmek ve huzurlu bir ortam yaratmak” gibi örgüt içinde iletişim ve iyi ilişkilerin geliştirilmesi konularına daha duyarlı oldukları ve bu konularda, erkek çalışanlardan daha fazla beklentiye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın bir diğer sonucu ise; kadınların örgüt içerisinde bir tür ayrımcılıkla karşı karşıya oldukları düşündüklerini belirtmiş olmalarıdır.

Doyle ve Hind (1998)'in, kadın akademisyenlerin algıladıkları iş geriliminin ve tükenmişliğin seviyesini belirlemek için yaptıkları çalışmada işteki gerilimin yarattığı baskıyı kadınların daha fazla hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar bu sonucun nedeni olarak, kadınların işlerine dair yüksek beklentilerinin olması, cam tavan nedeniyle üst pozisyonlarda kadın rol modelin ve mentorun olmayışı, bireysel ve bölümsel amaçlarının birbiriyle çatışması ve özel yaşamdaki sorumluluklar da kadın akademisyenler üzerinde baskı yaratan diğer nedenler olarak gösterilmiştir (akt. Güner, 2011: 134).

Kara ve Sezici (2013)'nin yaptıkları araştırma sonucunda, girişimci kadın yöneticilerin stres altında kendini denetleme becerilerini ölçen araştırma sonucunda, profesyonel yönetici çalıştıramaması işyerlerinin yönetimi ve ilgili kararları almalarında tek başına olmaları, iş yaşamlarına bağlı olarak maruz kaldıkları stresin artmasında öncü rol oynayabileceğini belirtmişlerdir. Bunların dışında, iş yoğunluğu ve zorluğu, kazanç azlığı, müşteriler ile ilişkiler, başarısızlık korkusu vb. etkenler stres düzeyini artırıcı iç etkenler olarak sıralanırken, kadınların eş, anne vb. rollerini tam ve zamanında yerine getirememesinden dolayı ailevi sorunlar yaşamaları da dış etkenler olarak sıralanmıştır.

Aydın (2002)'in, bankacılık mesleğinde stres kaynakları üzerine yaptığı çalışmasında, strese yol açan faktörlerin başlıcalarını; müşteri sayısından kaynaklanan iş yükü fazlalığı, işlemleri yetiştirmede yaşanan zaman baskısı, uzun ve belirsiz çalışma saatleri, müşterilerle iletişimden kaynaklanan sorunlar, dengesiz iş

yükü dağılımı, işin aşırı dikkat gerektirmesi şeklinde sıralamıştır (akt. Zeytin ve Gökğöz, 2011: 103-104).

Gönen vd. (2004)'nin, Ankara ilinde dört büyük üniversitedeki kadın akademisyenlerle ilgili çalışmalarında; söz konusu kadınların iş ve aileyi dengelemede önemli buldukları konular belli başlıklar altında sıralamışlardır. Zamanı iyi kullanma ve planlama, kişisel gelişim, emekliliği planlama, ebeveyn çocuk iletişimini düzenleme, çocukları kişisel bakım konusunda eğitme, çatışma yönetme gibi konular bu maddelerden bazılarını oluşturduğunu belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda akademisyen kadınların ev ve iş hayatı arasındaki çatışmanın önemli bir stres kaynağı olduğu belirtilerek, söz konusu çatışmanın dengelenmesi ve rol yükünün stres kaynağına dönüşmemesi için öneriler sıralanmaktadır.

Erbaşı vd. (2012)'nin yaptıkları araştırma sonucunda, banka personelinin stres düzeylerinin cinsiyete göre farklılaştığını, kadın çalışanların stres ortalamalarının, erkeklere göre daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Banka türüne göre ise; çalışanların stres düzeylerinde bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

Literatür incelendiğinde genel olarak kadınların yaşadığı stres düzeyinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışan kadınların hem örgüt içinde hem de ev içinde sahip olduğu roller düşünüldüğünde, stres düzeyinin yüksek çıkması şaşırtıcı değildir. Literatüre katkı sağlaması açısından, bu çalışmada özellikle kariyerinde üst basamaklara tırmanma hedefi olan kadın çalışanların, bu yolda karşısına çıkan ya da çıkabileceğini düşündüğü cam tavan algısının stres düzeyinde etkisi incelenmek istenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

1970’li yıllardan itibaren, dünyada ve Türkiye’de teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişimlerle birlikte, çalışan kadın sayısının ve üretkenliğinin artmasına rağmen, üst düzey yönetici ve lider sayısında aynı oran yakalanamamıştır. Kadınların daha üst kademelere gelmelerindeki engellerin sebeplerine bakıldığında ise ilk göze çarpan cinsiyete dayalı ayrımcılık olmaktadır. Örgütlerde yaşanan cinsiyete dayalı ayrımcılık “cam tavan” olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan, aile ve iş arasında sıkışıp kalan kadın çalışanların yaşadıkları cam tavan algılarının stres düzeylerini etkileyip etkilemediğini araştırmak çalışmanın diğer önemli konusu oluşturmıştır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, TRB1 bölgesindeki banka şubelerinde görev yapan kadın çalışanların cam tavan algılarının, stres düzeylerine olan etkisini belirlemektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın anakütlesini TRB1 bölgesindeki kamu ve özel sektör bankalarının şubelerinde çalışan 724 kadın personel oluşturmaktadır. Ana kütleden veri toplamanın güçlükleri nedeniyle örneklem üzerinde çalışılmıştır. Örneklem hacmi tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 259 kişiden oluşmaktadır. Yapılan hesaplama sonucunda 0,05 örnekleme hatası ile grubun minimum örneklem hacmi ise 247 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla örneklem hacmi ana kütleyi temsil yeterliliğine sahiptir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu hem e-mail yoluyla ulaştırılmış, hem de yüz yüze görüşülerek dağıtılmıştır. Anket formu toplam 43 sorunun yer aldığı, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların bazı demografik özelliklerinin araştırıldığı beş sorudan

oluşmaktadır. Kişisel bilgiler bölümünde; yaş, eğitim durumu, görev yapılan banka türü, çalışma süresi ve bankadaki pozisyon soruları yer almaktadır.

İkinci bölümde cam tavan ile ilgili sorular, Elif Atan (2011)'in "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin 'Cam Tavan'a İlişkin Algılarının İncelenmesi" çalışmasında yer alan ölçekten yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu bölüm 18 sorudan oluşmaktadır. Anketteki 18 tutum ifadesi, beşli dereceleme ölçeğiyle hazırlanmış, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneği için 5, "Katılıyorum" seçeneği için 4, "Kararsızım" seçeneği için 3, "Katılmıyorum" seçeneği için 2, "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneği için 1 puan verilmiştir.

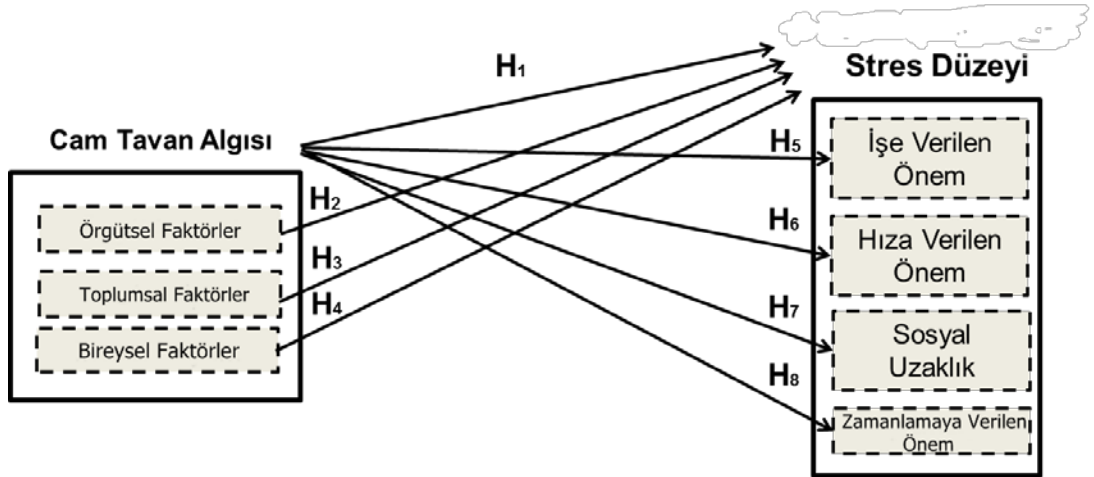
Üçüncü bölümdeki anket sorularının hazırlanmasında; katılımcıların stres düzeyini ölçmek adına, Ayşegül Durak Batıgün ve Nesrin H. Şahin (2006)'in "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu" ve Yerlikaya ve İnaç (2007)'in "Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçe Çevirisinin Psikometrik Özellikleri" adlı çalışmalarından yararlanılmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Veriler, "AMOS 20" ve "IBM SPSS Statistics 22" istatistik paket programlarından yararlanılarak Chronbach's Alfa güvenirlik katsayısı, frekans dağılımları, Faktör Analizleri (Keşfedici ve Doğrulayıcı), Regresyon, Independent Samples T-Testi ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada araştırmanın amacına uygun olarak değişkenler belirlenerek aralarındaki ilişkiler ve etkiler tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 8'de gösterildiği gibi bağımsız ve bağımlı değişkenlerden oluşmuştur.



Şekil 8 Araştırma Modeli

3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

- H₀₁: Kadın çalışanların cam tavan algılarının stres düzeyine etkisi yoktur.
- H₀₂: Örgütsel faktörler ile stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₀₃: Toplumsal faktörler ile stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₀₄: Bireysel faktörler ile stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₀₅: Cam tavan algısı ile işe verilen önem arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₀₆: Cam tavan algısı ile hıza verilen önem arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₀₇: Cam tavan algısı ile sosyal uzaklık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₀₈: Cam tavan algısı ile zaman arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.7. BULGULAR

3.7.1. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde en yaygın kullanılan metotlardan birisi Cronbach alfa testidir ve bu katsayının 0.70'den büyük olup olmadığının kontrol edilmesi gerekir (Bülbül ve Demirel, 2008). Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004:633);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerine ilişkin tablo aşağıda sunulmaktadır. Tablo 4' e göre cam tavan sendromu ve stres düzeyi ölçekleri güvenilir kabul edilebilmektedir.

Tablo 4 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha Değeri	N
Cam Tavan Sendromu	0,844	18
Bireysel faktörler	0,757	4
Toplumsal faktörler	0,801	5
Örgütsel faktörler	0,850	5
Stres Düzeyi	0,908	20
İşe verilen önem	0,960	6
Sosyal etkinliklerden uzaklaşma	0,924	4
Hıza verilen önem	0,950	6
Zamanlamaya verilen önem	0,911	4

3.7.2. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde önceki bölümlerde örnekleri verildiği gibi demografik özelliklerin hem cam tavan algısıyla hem de stres düzeyi ile ilişkili olduğuna dair bulgular yer almaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları önem kazanmaktadır.

Tablo 5 Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler	Gruplar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yaş	30 yaş altı	133	51,4
	31-40 yaş arası	106	40,9
	41 yaş ve üstü	20	7,7
Eğitim düzeyi	Lise	7	2,7
	Üniversite	205	79,2
	Lisansüstü	47	18,1
Bankanın mülkiyet şekli	Kamu	81	31,3
	Özel	178	68,7
Mesleki deneyim	3 yıldan az	74	28,6
	3-7 yıl	100	38,6
	8 yıl ve üzeri	85	32,8
Eğitim düzeyi	Üst kademe yönetici (Şube Müdürü)	3	1,2
	Orta kademe yönetici (Yönetmen- Müd. Yrd.)	50	19,3
	Alt kademe yönetici (Yetkili- Uzman)	81	31,3
	Diğer (Analist, Uzman Yrd. Gişe Yetkilisi)	125	48,3

Tablo 5’ te katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı ele alınmaktadır. Ankete cevap verenlerin %51,4’ünün 30 yaş ve altı; %40,9’unun 31-40 yaş arası ve %7,7’sinin de 41 yaş ve üzeri grupta toplandığı görülmektedir. Bu verilerden hareketle, anketi cevaplayan kadın çalışanların büyük bir kısmının genç ve dinamik nüfus kesiminden olduğunu söylenebilir.

Katılımcıların %79,2’lik kesim üniversite mezunu; %18,13’ü lisansüstü ve geriye kalan %2,7’si lise mezunu olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle, anketi cevaplayan kadın çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Anketi cevaplayan banka çalışanlarının, % 68,7 si özel bankalarda, %31,3’ü kamu bankalarında görev yapmaktadır. Kamu bankalarında çalışan sayısının azlığını, Türkiye’de bulunan kamu bankası sayısının azlığına bağlayabiliriz. Türkiye Bankacılık Sisteminde kayıtlı 47 bankanın sadece 3’ü kamusal sermayeli mevduat bankasıdır.

Çalışanlarının mesleki deneyimlerine göre dağılımına bakıldığında; %28,6'sı 3 yıldan az mesleki deneyime sahiptir. %38,6'sı 3-7 yıl deneyime sahipken, %32,8'i 8 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Bu verilerden hareketle, anketi cevaplayan kadın çalışanların deneyim düzeylerinin yüksek olmadığı söylenebilir.

Çalışanlarının statülerine göre dağılımına bakıldığında; çalışanların büyük çoğunluğu yani %48,3'ü analist, uzman yardımcısı ve gişe yetkilisinin oluşturduğu grupta yer almaktadır. %31,3'ü yetkili ve uzmanların oluşturduğu alt kademe yöneticilik pozisyonunda görev almaktadır. Orta kademe yönetici yani yönetmen ve müdür yardımcıları katılımcıların %19,3'ünü oluştururken, anketi cevaplayan 3 şube müdürü ise %1,2'lik bir paya sahiptir. Literatüre göre kadın yöneticilerin daha çok orta kademe pozisyonlarında toplandıklarını belirtmektedir. Örneklemi oluşturan çalışanların deneyimleri az olduğundan alt kademe yönetici yüzdesinin fazla çıkması beklenen bir durumdur.

Demografik özelliklerin hem cam tavan algısı, hem de stres düzeyleri arasındaki ilişki çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınmıştır.

3.7.3. Faktör Analizi

Bu çalışmada kullanılan iki ölçek için toplanan verilerin yapısal geçerliliğini araştırmak maksadıyla keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Daha sonra araştırmada elde edilen verilerin daha önceki çalışmalarda kurgulanan faktör yapısı ile uyumlu olup olmadığının ortaya konulması için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve bu analizin de en yüksek olabilirlik (maximum likelihood) kestirim yöntemi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizinin anlamlı sonuçlar verip vermediğini öğrenebilmemiz için öncelikle örneklem boyutunun yeterliliğinin ölçülmesi gerekmektedir.

3.7.3.1. Cam Tavan Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Bu çalışmada ölçeğin güvenirlik ve yapı geçerliğini ortaya koymak maksadıyla toplanan 259 verinin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir.

Tablo 6 KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri.	0,865
Ki-Kare	1504,499
Sd	105
Anlamlılık (Sig.)	0,000

Ölçeğin KMO değeri 0,865 olup Bartlett Küresellik testinden elde edilen sonuç anlamlıdır. Yani cam tavan ölçeği güvenilir ve yapı geçerliliği bulunmaktadır.

Tablo 7 Cam Tavan Ölçeğinin Faktör Analizi

	Bileşenler		
	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler	Bireysel Faktörler
Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için kadınların aleyhine farklılık göstermektedir.	0,761		
Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.	0,746		
Kadınlar erkeklerin sahip olduğu ilerleme fırsatlarına aynı ölçüde sahip değildirler	0,733		
Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine ilerleme olasılığı düşük alanlara yerleştirilirler.	0,730		
Kadın çalışanların terfi oranı aynı şartlardaki erkeklerin terfi oranından düşüktür	0,727		
Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	0,591		
Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası iş seyahatlerine sıcak bakmazlar.		0,740	
İşletmelerdeki kalıplaşmış yargılar kadınların ilerlemesini engeller.		0,651	
Kadınlar için (sadece kadınların katılımına açık) geliştirme ve yönetim deneyimleri sağlayan rehberlik programları yeterli değildir.		0,618	
İşletmelerde kadınların ilerleme fırsatlarını (sırf kadın olmalarından dolayı) sınırlayan engeller vardır.		0,612	
Kadınlar yeteneklerine uygun statülerde değildirler.		0,586	
Kadınlar terfi etme daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.			0,715
Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.			0,658
Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.			0,641
Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.			0,585
Varyansın açıklanma yüzdesi	%26,53	%17,34	%11,57
Özdeğer	3,98	2,60	1,73

Tablo-7'ye bakıldığında 15 sorunun hissedilen üç cam tavanı engelinin altında toplandığı görülmektedir. Ölçek sorularından 1. (Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler), 2. (Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmak ve daha uzun süre beklemek zorunda kalmaktadır) ve 18. (Kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur) sorular birden fazla faktörü ölçtüğü için ölçekten çıkarılmıştır. Birinci faktör olan “örgütsel faktörler” altı maddeden oluşmaktadır. İkinci faktör olan “toplumsal faktörler” beş maddeden oluşurken, son faktör olan “bireysel faktörler” ise dört maddeden oluşmaktadır. Bu üç faktör toplam varyansın %55,44'ünü açıklamaktadır.

3.7.3.2. Stres Düzeyi Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Bu çalışmada ölçeğin güvenirlik ve yapı geçerliğini ortaya koymak amacıyla Toplanan 259 verinin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir.

Tablo 8 KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri.	0,913
Ki-Kare	4863,272
Sd	190
Anlamlılık (Sig.)	0,000

Ölçeğin KMO değeri 0,913 olup Bartlett Küresellik testinden elde edilen sonuç anlamlıdır ($p=0,000$). KMO değerinin 0,80'den yüksek olması, veri setinin faktör analizine uygunluğu açısından mükemmel kabul edilmektedir (Sipahi vd., 2008: 80). Tablo-9'a bakıldığında 20 sorunun 4 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu dört faktör toplam varyansın %81,81'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla toplam varyansı açıklamada alt sınır olarak kabul edilen %50 oranının çok üzerinde bir değere ulaşılmıştır.

Tablo 9 Stres Düzeyi Ölçeğinin Faktör Analizi

	Bileşenler			
	İşe verilen önem	Hıza verilen önem	Sosyal etkinliklerden uzaklaşma	Zamana verilen önem
Çok hızlı yemek yer ve çok hızlı yürürüm.	0,918			
Yemekten sonra hemen işe yönelirim.	0,909			
Mümkün olduğunca başkalarıyla yarışmacı, mücadeleci faaliyetlere katılmaya çalışırım.	0,899			
Trafikte sıkışıp kalınca ya da restoran, postane gibi iş dışı işlerimde sıra beklemek zorunda kalınca, işyerindeki asıl işlerimin gecikeceği düşüncesiyle öfkelenirim.	0,896			
İş esnasında herhangi bir nedenle gerildiğimde, o işi başaramayacağıma dair bir endişeye kapılırım.	0,884			
Çevremdekiler tarafından oldukça hırslı ve agresif biri olarak tanırım.	0,880			
Daha az zamanda içinde, daha çok iş çıkarmak için planlar yaparım.		0,887		
İşimi bitmesi gereken zamandan çok daha geç zamanda bitirdiğimde kendimi suçlu hissederim.		0,887		
Hayatın sürekli mücadeleden ibaret olduğunu düşünürüm.		0,886		
Mümkün olduğunca, iki ya da daha fazla işi aynı anda bitirmeye çalışırım.		0,881		
Yapmam gereken işi “bitsin de nasıl biterse bitsin” mantığıyla hemen bitirmeyi isterim.		0,878		
Gereğinden fazla enerjiye sahip olduğumu düşünürüm.		0,829		
Gevşemek ve rahatlamak için zaman harcadığımda bunun gereksiz olduğunu düşünür ve suçluluk duyarım.			0,889	
İşyerimdeki dekorasyonu ya da pencereden görülen manzarayı fark edemeyecek kadar işe gömülürüm.			0,887	
Çevremdekiler, çok kolaylıkla kızdırılabilen biri olduğumu söylerler.			0,882	
Tatillerimi, işlerimi yetiştirmek amacıyla kullanırım.			0,881	
Randevularıma her zaman vaktinde giderim.				0,888
İşyerinde daha ağır yani diğer çalışanlara göre daha düşük tempoda çalışan birini görünce rahatsız olurum.				0,875
Çoğunlukla her işim için yeterli zamanımın olmadığını yani zaman sıkıntısı çektiğimi hissederim.				0,874
Randevularıma buluşacağım kişi/kişiler geç kaldıklarında rahatsız olurum.				0,871
Varyansın açıklanma yüzdesi	%25,35	%24,16	&16,39	%15,90
Özdeğer	5,07	4,83	3,27	3,18

3.7.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı Faktör Analizinden elde edilen bulgular vasıtasıyla ölçeklerin faktör yapısını incelemek maksadıyla Amos 20 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve bu analizin de en yüksek olabilirlik (maximum likelihood) kestirim yöntemi kullanılmıştır.

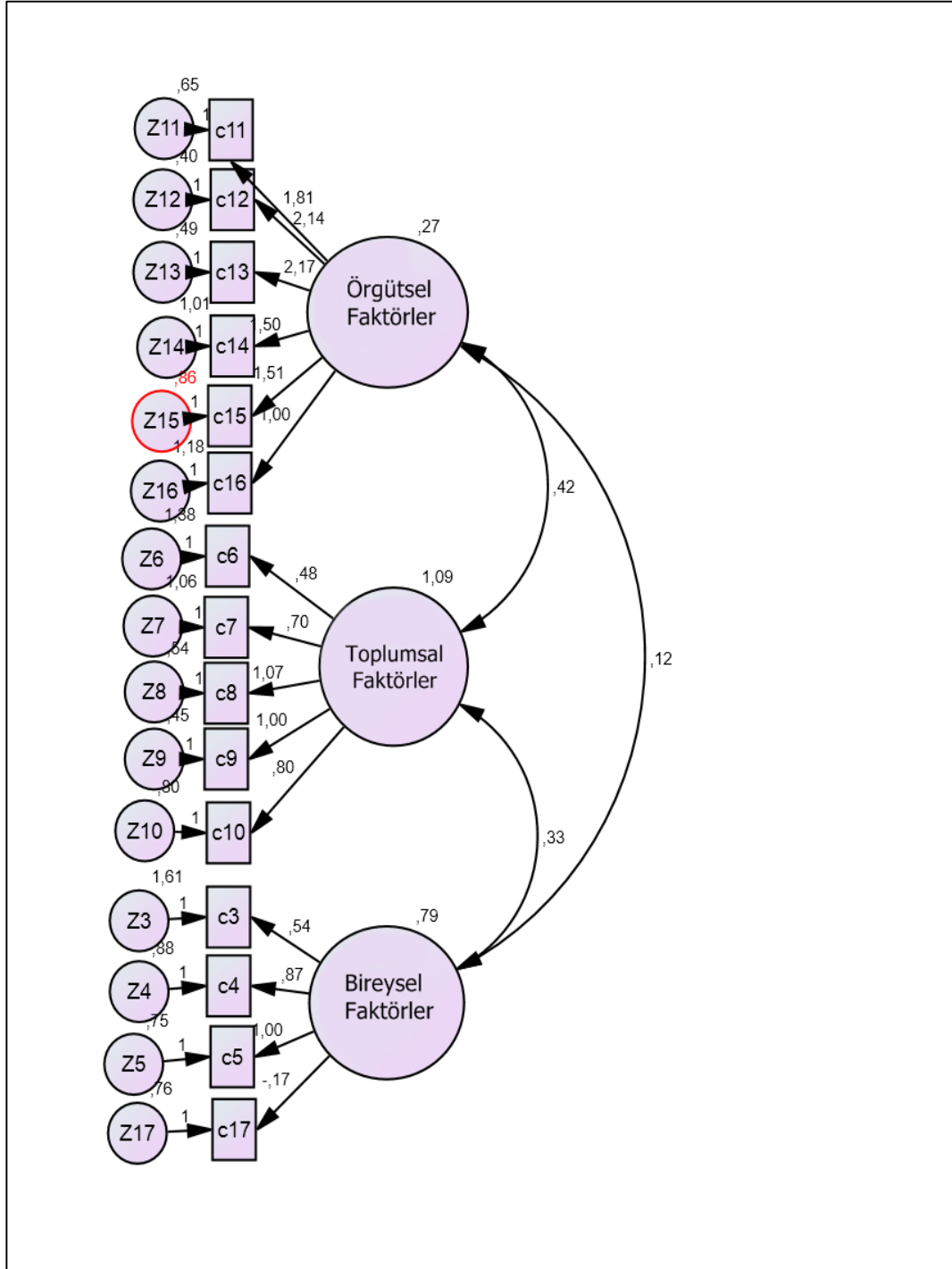
Tablo-10'daki bulgular incelendiğinde; örneklemere ait χ^2 sınamalarında sırasıyla, $p_1=0,000$; $p_2=0,035 \leq p = 0,05$ olduğundan, modellerin %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğuna karar verilebilir. Örneklemere ait analiz sonuçları incelendiğinde cam tavan ve stres düzeyi ölçekleri ile ilgili örneklemelerin bazı uyum indekslerinin mükemmel uyum eşik değerinden yüksek olduğu, bazı uyum indekslerinin ise kabul edilebilir uyum aralığında yer aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 10 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

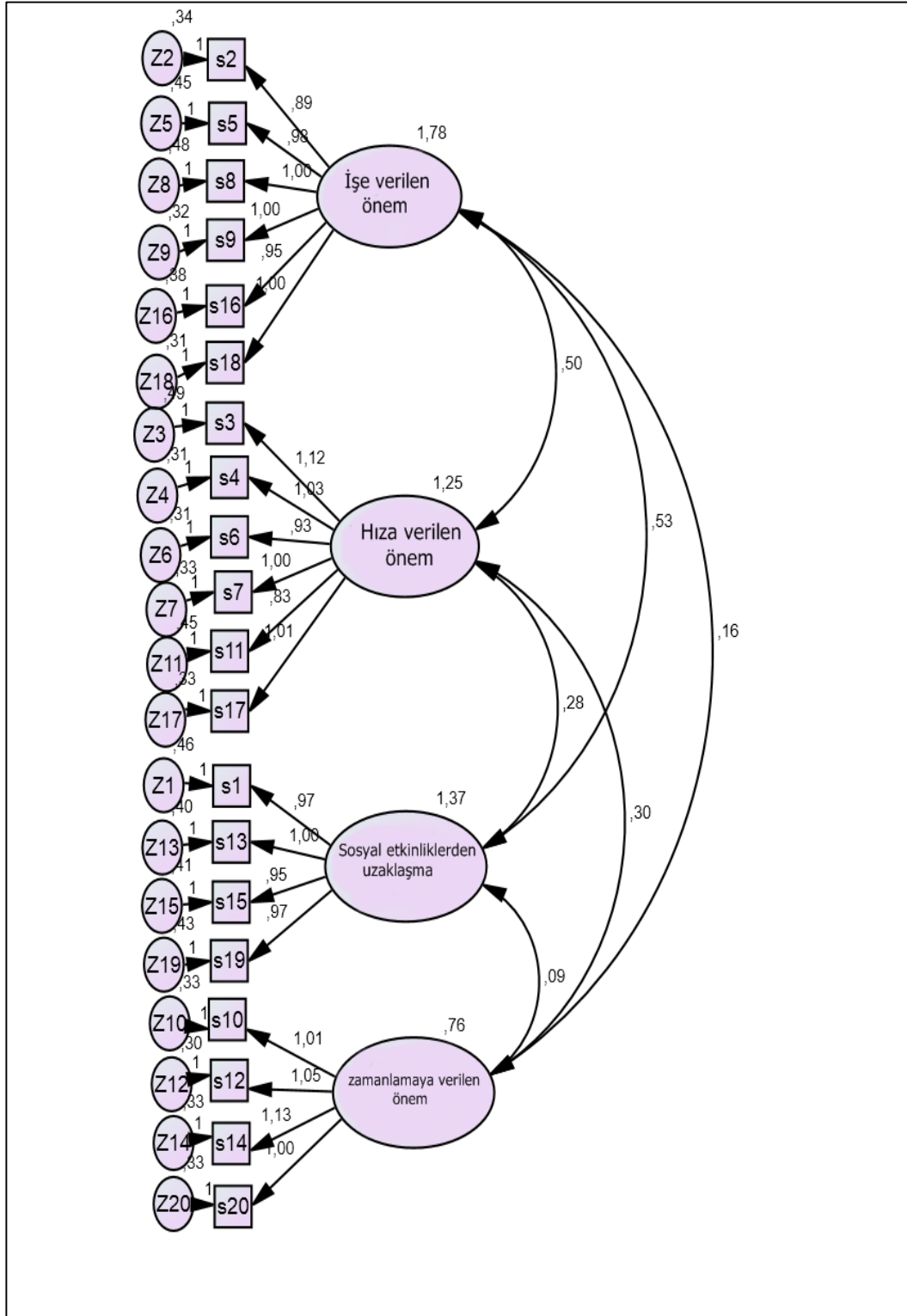
Parametreler		Kısaltması	Mükemmel Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	CAM TAVAN	STRES
Uyum İndeksleri	Goodness of Fit Index	GFI	$\geq 0,95^a$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95^a$	0,904	0,930
	Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI	$\geq 0,90^b$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90^a$	0,867	0,910
	Comparative Goodness of Fit Index	CFI	$\geq 0,97^a$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97^a$	0,914	0,993
	Non-Normed Fit Index	NNFI	$\geq 0,95^a$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95^a$	0,915	0,993
	Root-Square-Mean Error of Approximation	RMSEA	$\leq 0,05^c$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10^a$	0,074	0,029
	Minimum Discrepancy	CMIN/SD	$\leq 2^d$	$2 \leq CMIN/SD \leq 3^a$	2,420	1,210
χ^2 Testi	Örneklem Boyutu	N	$\leq 0,05$		259	259
	Serbestlik Derecesi	SD			87	164
	χ^2 Değeri	χ^2			210,499	198,417
	Anlamlılığın Kesin Düzeyi	p			$p_1=0,000$	$p_2=0,035$

Stres düzeyi ile ilgili örneklemde GFI değeri (0,930) hariç stres düzeyi ile ilgili tüm indeks değerleri mükemmel uyum eşik değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu örneklemde ait GFI değeri de kabul edilebilir uyum aralığı ($0,90 \leq GFI \leq 0,95$) içinde yer almaktadır. Cam tavan ile ilgili örneklemde ise tüm değerler kabul edilebilir uyum aralıkları içinde yer almaktadır. Aslında; GFI, AGFI, NFI, NNFI ve CFI değerlerinin 0,90 civarında ve üzerinde, RMSEA değerinin ise 0,10'dan düşük çıkması, modelin gerçek verilerle uyumu için kabul edilebilir bir ölçüt olarak

değerlendirilmektedir. Ayrıca, örneklemelere ait **CMIN/SD** oranlarının (sırasıyla **2,420; 1,210**) 0–5 değerleri arasında olması beklenir. Sonuç olarak, uyum indekslerinden elde edilen değerler neticesinde, örneklemelere uygulanan ölçekler ile ilgili belirlenen yapıların, özgün ve kabul edilebilir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Faktör yapılarının ayrıntıları Şekil 9 ve Şekil 10’ da belirtilmiştir.



Şekil 9 Cam Tavan Ölçeğinin Faktör Yapısı



Şekil 10 Stres Düzeyinin Ölçeğinin Faktör Yapısı

3.7.4. Değişkenler Arası İlişkiler

Çalışmanın bu bölümünde değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilerek araştırma hipotezlerinin doğrulanıp doğrulanmadığına bakılacaktır. Değişkenlerin birbirine olan etkisinin sınanması için regresyon analizi kullanılmıştır.

Çoklu doğrusal regresyon analizi uygulamadan önce, verilerin bu analizin temel varsayımlarını (normallik, çoklu doğrusal bağıntı, ardışık bağımlılık vb.) sağlaması gerekmektedir. Analiz edilen veriler zaman serisi olmadığından ardışık bağımlılık varsayımının kontrol edilmesine gerek yoktur. Modeldeki değişkenlerin normallik ve çoklu doğrusal bağıntı varsayımı sınamaları test edilmiştir. Modelde yer alan değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmış ve bu testte tüm değişkenler için $p > \alpha=0,05$ olduğundan % 95 güvenirlilik düzeyinde tüm değişkenlerin dağılımının normal olduğu tespit edilmiştir. Modeldeki değişkenlerin çoklu doğrusal bağıntı varsayımı sınamaları test edilmiştir. VIF değerlerinden hiçbirisi 10'dan büyük veya Tolerans değerlerinden hiçbirisi 0,2'den küçük olmadığı için modelde çoklu doğrusal bağıntı olmadığı ve modelin kurulabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.4.1. Cam Tavan Algısının Stres Düzeyine Etkisi

Cam tavan algısının, stres düzeyi üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, açıklayıcı faktör analizinde; cam tavan algısı ve stres düzeyi için elde edilen faktör skorlarının aritmetik ortalaması üretilmiş ve bu skorlar regresyon analizinde kullanılmıştır.

Tablo 11 Cam Tavan Sendromunun Stres Düzeyine Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
		B	Std. Error	Beta		
1	Sabit Terim	-4,621	0,031		0,000	1,000
	Cam Tavan Send.	0,198	0,051	0,236	3,885	0,000
R ² =0,055 Düzeltilmiş R ² =0,052 R=0,236 F=15,096 Anlamlılık Düzeyi=0,00						

Tablo 11’de görüldüğü gibi cam tavanın stres düzeyini açıklama oranını gösteren karar katsayısı $R^2=0,052$ ’dir. Yani cam tavan stres düzeyindeki varyansın (değişimin) % 0,5’lik kısmını açıklamaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan cam tavan faktörünün β katsayısı 0,236 olup $p=0,000<0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre cam tavan ve stres düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüş ve yokluk hipotezi [H_{01}] reddedilmiştir.

3.7.4.2. Örgütsel Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi

Tablo 12’da görüldüğü gibi örgütsel faktörlerin stres düzeyini açıklama oranını gösteren karar katsayısı $R^2=0,032$ ’dir. Yani örgütsel faktörler stres düzeyindeki varyansın (değişimin) % 0,3’lük kısmını açıklamaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan örgütsel faktörlerin β katsayısı 0,178 olup $p=0,004<0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel faktörler ile stres düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüş ve yokluk hipotezi [H_{02}] reddedilmiştir.

Tablo 12 Örgütsel Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	Sabit Terim	-,3,684	0,031		0,000	1,000
	Örgütsel Faktörler	0,089	0,031	0,178	2,903	0,004
$R^2=0,032$ Düzeltilmiş $R^2=0,028$ $R=0,178$ $F=8,428$ Anlamlılık Düzeyi=0,004						

3.7.4.3. Toplumsal Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi

Tablo 13’de görüldüğü gibi toplumsal faktörlerin stres düzeyini açıklama oranını gösteren karar katsayısı $R^2=0,033$ ’dür. Yani toplumsal faktörlerin stres düzeyindeki varyansın (değişimin) % 0,3’lük kısmını açıklamaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan toplumsal faktörlerin β katsayısı 0,181 olup $p=0,003<0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre toplumsal faktörler ve stres düzeyi arasında istatistiksel olarak

anlamli ve pozitif yonde bir etkisi olduğu görülmüş ve yokluk hipotezi [H₀₃] reddedilmiştir.

Tablo 13 Toplumsal Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	Sabit Terim	-4,828	0,031		0,000	1,000
	Toplumsal Faktörler	0,091	0,031	0,181	2,952	0,003
R ² =0,033 Düzeltilmiş R ² =0,029 R=0,181 F=8,712Anlamlılık D�zeyi=0,003						

3.7.4.4. Bireysel Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi

Tablo 14’de görüldüğü gibi bireysel faktörlerin stres düzeyini açıklama oranını gösteren karar katsayısı R²=0,002’dir. Yani bireysel faktörlerin stres düzeyindeki varyansın (değişimin) % 0,02’lik kısmını açıklamaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan bireysel faktörlerin   katsayısı 0,047 olup p=0,450>0,05 olduğu için istatistiksel olarak anlamlı değildir. Elde edilen sonuçlara göre bireysel faktörler ve stres düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yonde bir etkisi olmadığı görülmüş ve yokluk hipotezi [H₀₄] red edilememektedir.

Tablo 14 Bireysel Faktörlerin Stres Düzeyine Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	Sabit Terim	-4,397	0,031		0,000	1,000
	Bireysel Faktörler	0,024	0,031	0,047	0,756	0,450
R ² =0,002 Düzeltilmiş R ² =-0,002 R=0,047 F=0,572 Anlamlılık D�zeyi=0,450						

3.7.4.5. Cam Tavan Algısının İşe Verilen  neme Etkisi

Tablo 15’de görüldüğü gibi cam tavanın işe verilen önemi açıklama oranını gösteren karar katsayısı R²=0,004’d r. Yani cam tavanın işe verilen önemdeki varyansın (değişimin) % 0,04’l k kısmını açıklamaktadır. Tabloda görüldüğü gibi,

bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan cam tavan faktörünün β katsayısı 0,065 olup $p=0,297>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı değildir. Elde edilen sonuçlara göre cam tavan ve işe verilen önem arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olmadığı görülmüş ve yokluk hipotezi [H_{05}] red edilememektedir.

Tablo 15 Cam Tavan Algısının İşe Verilen Öneme Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
		B	Std. Error	Beta		
1	Sabit Terim	-7,730	0,062		0,000	1,000
	Cam Tavan	0,113	0,108	0,065	1,044	0,297
R ² =0,004 Düzeltilmiş R ² =0,000 R=0,065 F=1.091 Anlamlılık Düzeyi=0,297						

3.7.4.6. Cam Tavan Algısının Hıza Verilen Öneme Etkisi

Tablo 16’da görüldüğü gibi cam tavanın hıza verilen önemi açıklama oranını gösteren karar katsayısı $R^2=0,006$ ’dır. Yani cam tavanın hıza verilen önemdeki varyansın (değişimin) % 0,06’lık kısmını açıklamaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan cam tavan faktörünün β katsayısı 0,076 olup $p=0,225>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı değildir. Elde edilen sonuçlara göre cam tavan ve hıza verilen önem arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olmadığı görülmüş ve yokluk hipotezi [H_{06}] red edilememektedir.

Tablo 16 Cam Tavan Algısının Hıza Verilen Öneme Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
		B	Std. Error	Beta		
1	Sabit Terim	-8,289	0,062		0,000	1,000
	Cam Tavan	0,131	0,108	0,076	1,215	0,225
R ² =0,006 Düzeltilmiş R ² =0,002 R=0,076 F=1,477 Anlamlılık Düzeyi=0,225						

3.7.4.7. Cam Tavan Algısının Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşmaya Olan Etkisi

Tablo 17’de görüldüğü gibi cam tavan algısının sosyal etkinliklerden uzaklaşmayı açıklama oranını gösteren karar katsayısı $R^2=0,045$ ’dir. Yani cam tavanın sosyal etkinliklerden uzaklaşmaktaki varyansın (değişimin) % 0,4’lük kısmını açıklamaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan cam tavan faktörünün β katsayısı 0,212 olup $p=0,001<0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre cam tavan ve sosyal etkinliklerden uzaklaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüş ve yokluk hipotezi [H_{07}] reddedilmiştir.

Tablo 17 Cam Tavan Algısının Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşmaya Olan Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit Terim	-2,302	0,061		0,000	1,000
	Cam Tavan	0,367	0,106	0,212	3,473	0,001
R²=0,045 Düzeltilmiş R²=0,041 R=0,212 F=12,065 Anlamlılık Düzeyi=0,001						

3.7.4.8. Cam Tavan Algısının Zamanlamaya Verilen Öneme Etkisi

Tablo 18’de görüldüğü gibi cam tavanın zamanlamaya verilen önemi açıklama oranını gösteren karar katsayısı $R^2=0,014$ ’dür. Yani cam tavanın zamanlamaya verilen önemdeki varyansın (değişimin) % 0,01’lik kısmını açıklamaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan cam tavan faktörünün β katsayısı 0,117 olup $p=0,060>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı değildir. Elde edilen sonuçlara göre cam tavan ve zamanlamaya verilen önem arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olmadığı görülmüş ve yokluk hipotezi [H_{08}] red edilememektedir.

Tablo 18 Cam Tavan Algısının Zamanlamaya Verilen Öneme Etkisi

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit Terim	-3,060	0,062		0,000	1,000
	Cam Tavan	0,202	0,107	0,117	1,887	0,060
R ² =0,014 Düzeltilmiş R ² =0,010 R=0,117 F=3,524Anlamlılık Düzeyi=0,060						

3.7.5. Demografik Faktörler İle Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

Çalışmanın bu bölümünde banka çalışanlarının sahip oldukları özelliklerin cam tavan algıları ve stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı değerlendirilecektir.

3.7.5.1. Yaş İle Cam Tavan Algı Düzeylerinin ve Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması

Tablo 19’da görüldüğü üzere; araştırmaya katılan banka şubelerindeki çalışanların cam tavana bakışının yaş değişkeni ($F=2,305$, $p=0,102$) açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre; 41 yaş ve üstü çalışanların cam tavandan etkilenme oranı, 30 yaş ve altı ($p=0,04<0,05$) ile 31-40 yaş arasında olan ($p=0,0<0,05$) çalışanlardan fazladır. Nedenin; kadınların evlenme ve doğum gibi sebeplerle tazminatlarını alıp bankalardan ayrılmaları olabileceği söylenebilir.

Tablo 19 Yaş İle Cam Tavan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	S. d.	Kareler Ortalaması	F	P
Cam Tavan	Gruplar Arası	1,690	2	0,845	2,305	0,102
	Gruplar İçi	93,860	256	0,367		
	Toplam	95,550	258			

Yaş ile cam tavan algısı arasındaki farklılıkların yer aldığı Post-Hoc Testi Tablo-20’de sunulmuştur.

Tablo 20 Yaş İle Cam Tavan Sendromu Arasındaki Post-Hoc Testi

(I) Yaş	(J) Yaş	Ort. Arasındaki Fark (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
30 Yaş ve altı	31-40 Yaş arası	-,01457	,07884	,853	-,1698	,1407
	41 Yaş üstü	,29505*	,14522	,043	,0091	,5810
31-40 Yaş arası	30 Yaş ve altı	,01457	,07884	,853	-,1407	,1698
	41 Yaş üstü	,30962*	,14762	,037	,0189	,6003
41 Yaş üstü	30 Yaş ve altı	-,29505*	,14522	,043	-,5810	-,0091
	31-40 Yaş arası	-,30962*	,14762	,037	-,6003	-,0189

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 21’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan banka şubelerindeki çalışanların stres düzeylerinin yaş değişkeni ($F=0,707$, $p=0,494$) açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 21 Yaş İle Stres Düzeyi Arasındaki ANOVA Testi

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	S. d.	Kareler Ortalaması	F	P
Stres Düzeyi	Gruplar Arası	0,370	2	0,185	0,707	0,494
	Gruplar İçi	67,018	256	0,262		
	Toplam	67,388	258			

3.7.5.2. Eğitim Seviyeleri İle Cam Tavan Algı Düzeylerinin ve Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması

Tablo 22’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan banka şubelerindeki çalışanların cam tavana bakışının eğitim seviyesi değişkeni ($F=0,295$, $p=0,745$) açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Cam tavanı aşma stratejilerinden biri “eğitime önem verilmesi” olmasına rağmen, eğitilmiş kadınların bu algıda fark yaratmaması şaşırtıcı bir sonuçtur.

Tablo 22 Eğitim Seviyeleri İle Cam Tavan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	S. d.	Kareler Ortalaması	F	P
Cam Tavan	Gruplar Arası	0,220	2	0,110	0,295	0,745
	Gruplar İçi	95,330	256	0,372		
	Toplam	95,550	258			

Tablo 23’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan banka şubelerindeki çalışanların stres düzeylerinin eğitim seviyeleri değişkeni ($F=0,836$, $p=0,434$) açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 23 Eğitim Seviyeleri İle Stres Düzeyi Arasındaki ANOVA Testi

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	S. d.	Kareler Ortalaması	F	p
Stres Düzeyi	Gruplar Arası	0,437	2	0,219	0,836	0,434
	Gruplar İçi	66,951	256	0,262		
	Toplam	67,388	258			

3.7.5.3. Görev Yaptıkları Kurum İle Cam Tavan Algı Düzeylerinin ve Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması

Hipotez için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo 24’te görüldüğü üzere; kamu ve özel bankalarda görev yapan çalışanların cam tavan algılarının karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında kamu ve özel bankalarda çalışanların cam tavan algılarının ($F=1,399$, $p=0,238$) birbirinden farklı olmadığı bulunmuştur. Özel veya kamu bankasında çalışmanın, kadın personelin cam tavan algısı üzerinde belirleyici bir etkisi yoktur.

Tablo 24 Görev Yaptıkları Kurum İle Cam Tavan Algısı Arasındaki T Testi

Faktör	Görev Yaptıkları Kurum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Cam Tavan	Kamu	81	2,87	0,58	-2,88	0,238
	Özel	178	2,96	0,68	-2,76	0,297

Tablo 25'te görüldüğü üzere; kamu ve özel bankalarda görev yapan çalışanların stres düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında kamu ve özel bankalarda çalışanların stres düzeylerinin ($F=8,365$, $p=0,004$) birbirinden farklı olduğu bulunmuştur. Tablo 25'e göre, kamu bankalarında çalışan personelin ($X=3,06$), özel bankalarda çalışanlara ($X=3,35$) göre stres düzeyleri daha düşüktür. Özellikle özel bankalarda kamu bankalarına oranla daha fazla hedef baskısı yaşanması, belirsiz uzun mesai saatleri, kariyer ilerlemesinin sınavdan ziyade yöneticinin takdirine kalmış olması, kurum içerisinde rekabetin daha çok yaşanması, özel bankalar arasında yaşanan rekabet, ücret eşitsizliği gibi faktörler personel üzerinde ağır stres unsuru olarak gösterilebilir.

Tablo 25 Görev Yaptıkları Kurum İle Stres Düzeyi Arasındaki T Testi

Faktör	Görev Yaptıkları Kurum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Stres Düzeyi	Kamu	81	3,06	0,83	-0,984	0,004
	Özel	178	3,35	0,74	-1,045	0,006

3.7.5.4. Çalışma Süreleri İle Cam Tavan Algı Düzeylerinin ve Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması

Tablo 26'da görüldüğü üzere; araştırmaya katılan banka şubelerindeki çalışanların cam tavana bakışının çalışma süreleri değişkeni ($F=0,833$, $p=0,436$) açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 26 Çalışma Süreleri İle Cam Tavan Algısı Arasındaki ANOVA Testi

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	S. d.	Kareler Ortalaması	F	p
Cam Tavan	Gruplar Arası	,618	2	,309	,833	,436
	Gruplar İçi	94,932	256	,371		
	Toplam	95,550	258			

Tablo 27'de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan banka şubelerindeki çalışanların stres düzeylerinin çalışma süreleri değişkeni ($F=0,222$, $p=0,801$) açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 27 Çalışma Süreleri İle Stres Düzeyi Arasındaki ANOVA Testi

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	S. d.	Kareler Ortalaması	F	p
Stres Düzeyi	Gruplar Arası	,117	2	,058	,222	,801
	Gruplar İçi	67,272	256	,263		
	Toplam	67,388	258			

3.7.5.5. Görev Yaptıkları Pozisyon İle Cam Tavan Algı Düzeylerinin ve Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması

Tablo 28’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan banka şubelerindeki çalışanların cam tavana bakışının çalıştıkları pozisyon değişkeni ($F=1,353$, $p=0,258$) açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 28 Çalıştıkları Pozisyon İle Cam Tavan Algısı Arasındaki ANOVA Testi

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	S. d.	Kareler Ortalaması	F	p
Cam Tavan	Gruplar Arası	1,497	3	,499	1,353	,258
	Gruplar İçi	94,053	255	,369		
	Toplam	95,550	258			

Tablo 29’da görüldüğü üzere; araştırmaya katılan banka şubelerindeki çalışanların stres düzeylerinin çalıştıkları pozisyon değişkeni ($F=1,004$, $p=0,392$) açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 29 Çalıştıkları Pozisyon İle Stres Düzeyi Arasındaki ANOVA Testi

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	S. d.	Kareler Ortalaması	F	p
Stres Düzeyi	Gruplar Arası	,787	3	,262	1,004	,392
	Gruplar İçi	66,602	255	,261		
	Toplam	67,388	258			

SONUÇ VE ÖNERİLER

A) SONUÇLAR

Cam tavan sendromuna ilişkin olarak ulaştığımız bulguların literatürde yer alan ve çalışmanın kuramsal kısmında atıfta bulunulan bulgular ile birebir örtüştüğü görülmektedir. Kadın çalışanların stres düzeyi ile ilgili olarakta literatürde yer alan ve çalışmanın kuramsal kısmında atıfta bulunulan bulgular ile birebir örtüşmektedir.

Cam tavan ile ilgili verilen cevaplara bakıldığında daha öncede vurgulandığı gibi, bileşenlerin örgütsel, toplumsal ve bireysel olmak üzere üç faktör altında toplandığı görülmektedir.

Örgütsel faktörler başlığı altında birinci derecede önemsenen alt aktörün “kurum içinde görev dağılımı kadınların aleyhine farklılık göstermektedir” seçeneği olduğu görülmektedir. Yani anketi cevaplayanlar kurum içinde görev dağılımının kadınların aleyhine farklılık göstermesini yani kendilerine kariyer yolunu açacak görevlere yeterince getirilmemelerini en önemli cam tavan engeli olarak algılamaktadırlar.

Örgütsel faktörlerden ikinci derecede önemsenen alt faktörün ise; “personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, katılımcılar personel çıkarılması gerektiğinde ilk olarak, kadın çalışanların akla gelmesini ikinci derecede önemsedikleri bir cam tavan engeli olarak görmektedirler.

Örgütsel faktörler başlığı altında en düşük değere sahip olan faktörün ise; “kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır” seçeneği olduğu görülmektedir. Katılımcıların, kadın olmalarından dolayı iletişim ağlarına giremediklerini, örgüt içerisinde kendilerini ifade edebilecek bir ortamın olmadığını düşündüklerini ancak bu faktörün örgütsel faktörler içinde en düşük değere sahip olduğu söylenebilir.

Toplumsal faktörler başlığı altında en yüksek değere sahip olan alt faktörün, “kadınların uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası iş seyahatlerine sıcak bakmadıkları” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, evli ve çocuk sahibi

olan kadınların iş seyahatlerine çıkamaması ve iş yerinde ilerlemek için gerekli olan fazla mesaiye katılamaması, kadın çalışanların bu durumu toplumsal faktörler içinde en yüksek değere sahip bir cam tavan engeli olarak algıladıkları söylenebilir.

Toplumsal faktörlerden ikinci derecede önemsenen alt faktörün ise; “örgüt içerisindeki kalıplaşmış yargıların kadınların ilerlemesini engellediği” seçeneği olduğu görülmektedir. Özellikle “iyi yönetici”lerin erkek olabileceği, kadınların etkin bir yönetimin gerekliliklerini yerine getiremeyeceği gibi yargıları kadın çalışanlar cam tavan engeli olarak gördüklerini söylenebilir.

Toplumsal faktörler başlığı altında en düşük değere sahip olan alt faktörün ise; “kadınların yeteneklerine uygun statülerde yer almadığı” seçeneği olduğu görülmektedir. Kadınların, toplum ve aile içerisinde daha düşük statülü işlerde çalışmalarının daha uygun karşılandığı algısı, kadınlar tarafından bir cam tavan engeli olarak görüldüğü söylenebilir.

Bireysel faktörler başlığı altında en yüksek değere sahip olan alt faktör, “kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdir” seçeneği olduğu görülmektedir. Katılımcıların, kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak gibi bazı kendi kendine koyduğu engellerin daha yüksek pozisyonlara gelmede bir cam tavan engeli olarak algıladıkları söylenebilir.

Bireysel faktörlerden ikinci derecede önemsenen alt faktörün ise “çalışma yaşamının bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önlediği” seçeneği olduğu görülmektedir. Çalışan kadın iyi anne, iyi eş, iyi ev kadını ve iyi bir iş kadını olabilmek için tüm işlerine yetişebilme yönünde büyük bir zaman baskısı, birey üzerinde strese ve çatışmalara yol açması çoğu zaman bireyin statü ve yükselme fırsatlarını kaçırmasına ya da geciktirmesine sebep olacağından, bu durum kadınlar tarafından bir cam tavan engeli olarak görüldüğü söylenebilir.

Bireysel faktörler başlığı altında en düşük değere sahip olan alt faktörün ise; “kendine güveni olan kadınların, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; özgüven eksikliğinin katılımcılar için bir cam tavan engeli olarak görüldüğü söylenebilir.

Stres düzeyi ile ilgili verilen cevaplara bakıldığında bileşenlerin işe verilen önem, hıza verilen önem, sosyal etkinliklerden uzaklaşma ve zamanlamaya verilen önem olmak üzere dört faktör altında toplandığı görülmektedir.

İşe verilen önem başlığı altında en yüksek değere sahip olan alt faktörün, “çok hızlı yemek yeme ve yürüme” ve ikinci alt faktörün ise “yemekten sonra hemen işe yönelme” olduğu görülmektedir. Katılımcıların işlerini önemsemeleri nedeniyle günlük ve doğal ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde gerçekleştirdikleri ve bununla strese neden olduğu söylenebilir. Öyle ki hızlı yemek alışkanlığının sağlık açısından çok da önerilmemesine rağmen işin önemi “hızlı yemeden” kaynaklanabilecek sağlık sorunlarının bile göz önüne alınmamasına ve yemek yemeyi eziyete dönüştürmeye yol açabilmektedir. Aynı sakınca yürüme için de söylenebilir.

Hıza verilen önem başlığı altında en yüksek değere sahip olan alt faktörün “daha az zamanda daha çok iş çıkarmak için planlar yapma” olduğu görülmektedir. Söz konusu faktörün önem derecesi doğal olarak stresi tetikleyebilmektedir. “Daha az zamanda daha çok iş çıkarma” endişesi A tipi kişilik özelliğinin bir göstergesidir. A tipi kişilik özelliğindeki bireyler; hızlı yürür ve daha hareketlidirler, hızlı yemek yerler, sabırsız ve hızlı konuşurlar.

Sosyal etkinliklerden uzaklaşma başlığı altında en yüksek değere sahip olan alt faktörün “gevşemek ve rahatlamak için zaman harcandığında bunun gereksiz olduğunun düşünülmesi ve suçluluk duyulması” olduğu görülmektedir. Stresle başa çıkmada önerilen yol ve yöntemlerden birisi olan “gevşeme ve rahatlama” egzersizlerinin anketi cevaplayanlar için gereksiz olduğunun düşünülmesi ve söz konusu aktivitelere ayrılan zaman için suçluluk duyulması bireyleri daha çok strese sokabilecektir.

Zamanlamaya verilen önem başlığı altında en yüksek değere sahip olan alt faktörün ise “randevulara her zaman vaktinde gidilmesi” olduğu görülmektedir. Çalışanların kendilerini zaman baskısı altında hissetmeleri doğal olarak stresi tetikleyebilmektedir. Hıza verilen önem faktörü için geçerli olan sonuçlar zamanlamaya verilen önem faktörü için de geçerli olabilecektir.

TRB1 bölgesinde bulunan banka şubelerinde görevli kadın çalışanların cam tavan algılarının stres düzeyine olan etkisinin incelendiği araştırmanın bulgularıyla literatürdeki sonuçlar örtüşmektedir. Yani çalışanların cam tavan algılarındaki artış, stres düzeylerini artırmaktadır.

Cam tavanın alt boyutlarından olan örgütsel faktörlerin stres düzeyi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt içerisinde yaşanan olumsuzluklar, çalışanlar üzerindeki stres düzeyini artırmaktadır. Kendilerini mutlu ve özgür hissetmedikleri, informal iletişim ağlarına giremedikleri, kendilerine rol model olacak bir üst çalışanın yani bir mentorün olmayışı ve erkek egemen bir örgüt kültürü içerisinde kadın çalışanların gerektiğinden daha çok çaba göstermek zorunda kalmaları, üzerlerindeki stresi yükselteceği söylenebilir. Özellikle de dominant ve otokratik bir yönetim stiline var olduğu bir örgütte, kadınların cam tavan algısını yükselterek strese neden olacağı söylenebilir.

Cam tavanın alt boyutlarından olan toplumsal faktörlerin, stres düzeyi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Toplumsal baskılar ve önyargılar arttıkça, çalışanların üzerindeki stres düzeyini artıracakı söylenebilir. Literatürde de stereotiplerin kadın çalışanların yetenekleri üzerinde belirleyici bir kısıtlayıcı rol oynadığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır.

Cam tavan algısının alt boyutlarından olan bireysel faktörlerin ise, çalışanların stres düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Özellikle anne olan çalışanlar için; “anne-eş-çalışan”dan oluşan sac ayağı üstünde duran kadınlar için yaşadıkları bu çoklu rol durumu, çalışma yaşamının iyi bir anne ve eş olmada engel teşkil edebileceği, uzun çalışma saatlerinin getirdiği zorluklar vb. yaşanan faktörlerin stres düzeylerini arttırması beklenirken, bu faktörlerin stres düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu çıkmıştır.

Cam tavan algısı işe, hıza ve zamanlamaya verilen önemi etkilemezken; sosyal etkinliklere verilen önem ile aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca göre kadın çalışanların hem evdeki annelik ve ev hanımlığı rolleri hem de çalışan kadın rolü nedeniyle sosyal etkinliklerden feragat ettikleri söylenebilir.

B) ÖNERİLER

Ulaşılan sonuçlar ile ilgili olarak geliştirilen önerileri cam tavanın algısı ve stres başlıkları altında iki olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

Cam Tavanın Algısı İle İlgili Öneriler

- Cam tavanın algısı ile ilgili önerilerin ilk muhatabı kadınların kendisidir. Kadınlar için cam tavan engelinin öğrenilmiş çaresizlik ürünü olabileceği düşünüldüğünde bu açmazdan çıkabilmeleri için öğrenilmiş güçlülüğe yönelmeleri önerilebilir. Böylece kadınlar cam tavan engelini aşmak için yaptıklarının bir fark yaratacağına inanır ve çaresizliği yenebilir. Diğer bir ifadeyle cam tavan engelini aşmak için çok sayıda başarısızlığa şahit olması ya da yaşamış olması nedeniyle bu konuda bir daha asla başarıya ulaşamayacağına dair oluşan zihinsel durumu aşabilecektir.

Kadınların kendilerine; “kimseden himaye beklemeden, ayakları üzerinde durmaları gerektiği” önerilebilir. Sahip olmaları gereken özgüveni ise öğrenilmiş güçlülükle kazanabilirler. Öğrenilmiş güçlülük kavramının dört temel öz kontrol becerilerini geliştirebilirler. Bu beceriler; duygusal ve fiziksel tepkileri kontrol edebilmek, problem çözme becerilerini uygulayabilmek, hemen doyumunu erteleyebilmek ve bireyin içsel olaylarını kontrol edebilme yeteneğine genel inancıdır. Güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler stresin performansları üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirebilirler ve stresli durumlarda güçlülük düzeyi zayıf olanlara göre daha başarılı olabilirler, aynı zamanda bu bireyler, negatif duygularını kontrol etmekte daha iyi oldukları gibi, stresli olaylarla başa çıkmada da daha başarılıdırlar.

- Cam tavanın algısı ile ilgili önerilerin ikinci muhatabı ailelerdir. Ailelere ise ilk öneri, “çocuklara cinsiyet ayrımcılığına dayalı bakış açılarını değiştirmeleri” olacaktır. Yapılan ayrımcılığın başında kız çocuklarını okula gönderilmemesi gelmektedir. Okumanın cinsiyet ayrımı yapılmadan, her çocuğun hakkı olmadığı unutulmamalıdır. Ailedeki kız ve erkek çocuklara eşit davranılıp, kız çocuklarının okutulmaları sağlanmalıdır.

Kız çocuklarının eğitilmesinin yanı sıra kadın hakları konusunda da bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte kız çocuklarının annelerinin de bu konuda eğitim alması sağlanmalıdır. Kadının çocuğun ilk öğretmeni olduğu düşünülürse, bilinçli bir annenin yetiştireceği çocuklarında daha bilinçli olacağı unutulmamalıdır.

Kadınların geleneksel aile değerlerine uygun yaşamak zorunda olması, öncelik alanının annelik gibi bir sosyal sorumluluk ile baş başa bırakılması sonucu, kadının iş yaşamına geç girmesine ve iş deneyiminin azalmasına neden olacaktır. Kadınların ev dışında da çalışmaları desteklenmelidir.

Özellikle kadın ve erkeğin çalıştığı bu dönemde, hem kadınların hemde erkeklerin ev ve iş yaşamları arasında denge kurup, çocukların sorumluluklarını birlikte paylaşıp birbirlerine destek olmalıdırlar.

Eşlere bir başka öneri ise; kadınların çalışma hayatında başarılarını engelleyen ailevi nedenleri ortadan kaldırma noktasında destek olmaya çalışmalarıdır.

- Cam tavanın algısı ile ilgili önerilerin üçüncü muhatabı işverenler ve yöneticilerdir. Öncelikli olarak erkek egemen bir örgüt kültürü yerine, kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatlar tanıyan bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Çünkü erkek egemenliğinin ön planda olduğu böyle bir ortamda kadınlar özgür bir iradeye sahip olmaktan uzaktırlar.

Gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri örgütte tutabilmek için çalışanlara cinsiyet ayrımı gözetmeksizin uygun yükselme olanakları sağlanmalıdır. Bu uygulama İKY ilkelerinden “kariyer” ilkesinin gereğidir. Kadın çalışanlar örgütte kariyer yapma fırsatı tanındığında, onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliğini arttırabilmek mümkün olacaktır.

Ayrıca İKY ilkelerinden eşitlik ilkesi gereğince yükselmede, cinsiyet nedeniyle ayrımcılık yapılmaması ve hiçbir kişi ya da gruba ayrıcalık tanınmaması gerekmektedir. Çalışanların cinsiyet ayrımı gözetmeksizin uygun yükselme olanakları sağlayacak görevlere getirilmeleri önerilebilir.

Örgüt ve bireyin karşılıklı beklentilerini dengelemeye yardımcı olmada kariyer geliştirme programlarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu nedenle özellikle kadın çalışanların sahip olduğu becerilerin ne kadar geliştirileceği, bu becerilerin nerede-nasıl kazanılacağı ve yönetim pozisyonları için eğitim programlarının planlanmasında gereken önem verilmelidir.

Örgüt içerisinde iletişim ağlarının dışında kalmak, kadınların kariyerlerinde avantaj sağlayabilecek iş bağlantılarından uzak kalmalarına neden olduğundan, yöneticilerin kadın çalışanların cam tavanı kırmalarına yardımcı olacak sosyal ilişki ağlarını geliştirmelerine önem vermelidirler.

Yöneticiler, örgüt içerisinde yaşanan stres sorununun kapsamını ve kaynağını keşfetmek amacıyla, çalışan temsilcileri ve çalışanlar arasında yapılacak grup toplantıları ile zengin bilgi kaynağı sağlayabilir. Bilgi toplama amaçlı hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, çalışanların iş koşulları ile ilgili algıları, stres, sağlık ve memnuniyet düzeyleri hakkında bilgiler alınmalıdır.

Kadın çalışanlara iş ve kariyerinde yol gösterecek, çalışanın örgüt kültürüne uyum sağlamasında ve kariyer yolunda kendisini bekleyen zorlukları daha kolay aşmalarında destek verilmelidir. Bu destek, mentorluk sürecinin etkin olarak yürütülmesi ile sağlanabilir.

- Cam tavanın algısı ile ilgili önerilerin dördüncü muhatabı sivil toplum örgütleridir. Kadınların ve toplumun bilinçlenmesi adına sivil toplum örgütlerinin üzerine de büyük görevler düşmektedir. Farkındalık yaratma adına çeşitli paneller, oturumlar, söyleşiler düzenleyerek kadınları bilgilendirirken iş hayatında karşılaşacakları zorlukların üstesinden gelme konularında da cesaretlendirilebilir.

Sivil toplum örgütlerinin farkındalık yaratmanın yanında; yasal düzenlemelerin oluşturulmasına yönelik çabalarda bulunabilir ve imza kampanyaları düzenleyerek kadın çalışanlara yönelik ayrımcılık konusuna dikkat çekilmesine yardımcı olabilirler. Toplumun sahip olduğu ön yargıların ortadan kalkması için bilinçlendirici çalışmalar yapılabilir.

Kadınlara fırsat eşitliğinin sağlanmasında, onlara yönelik kaynakların artırılması önemli olduğundan, kadınların ekonomik ve sosyal entegrasyonu

sağlanmalı, kadın girişimciliği geliştirilmeli, yeni çalışma ve sosyal merkezler açılarak kadınların işbirliği arttırılabilir.

- Cam tavanın algısı ile ilgili önerilerin son muhatabı ise yasa yapıcılar ve uygulayıcılardır. Öncelikle kız çocuklarının eğitim, sağlık, ekonomik, sosyal ve kültürel haklardan yararlanmaları için çalışmalar yapılabilir.

Çoğu zaman yasaların caydırıcılık yönü zayıf kalırken, bazen de uygulamada farklılıklardan dolayı kadınların korunması yetersiz kalmaktadır. Bu konuda alınacak önlemler kalıcı ve kesin olmalıdır. Örneğin; Türkiye'nin en büyük sorunlarından olan kadına yönelik şiddet ve taciz konusuna daha çok önem verilmesi gerekmektedir. Tecavüz ve cinsel şiddet gibi suçlara daha ağır cezalar verilerek caydırıcılık kazandırılabilir.

Türk Ceza Kanunu ve Medeni Kanununda yapılan düzenlemeleri destekleyici yeni projeler üretilmelidir.

Çalışan kadınların gebelik ve emzirme dönemlerindeki mevcut izin durumları ile ücretsiz izin planları yeniden gözden geçirilerek kadınların bu dönemde yaşadıkları sorunlar en aza indirilmeye çalışılmalıdır.

Stres Düzeyini Azaltmaya Yönelik Öneriler

- Yaşanılan hisler ve duygular, bireyin hayata bakış açısına bağlıdır. Karamsar bir bakış açısının bireyi strese sokmasının yanında, her şeyi dört dörtlük yapmaya çalışmakta strese neden olabilmektedir. Bu nedenle bireyin düşünme tarzını değiştirmesi önerilebilir.

- “İş-aile-ben” üçgeni içerisinde sıkışıp kalan kadın çalışanlar üzerinde bu durum, yükselmelerine engel olurken, diğer yandan da sosyal hayatı kısıtlamakta ve beraberinde stres, tükenmişlik gibi yıpranmalara neden olmaktadır. Özel hayatını zenginleştirmeye yardımcı olacak fotoğrafçılık, dans, ebru, yemek gibi hobi kurslarına katılabilirler.

- Özellikle üzerlerindeki stresi atmak amacıyla açık havada yürüyüşler yapmaya, sinema veya tiyatro gibi sosyal faaliyetlere katılmaya önem verilebilir.

- Anne olan çalışanların, işten sonra kalan süre içerisinde çocuklarıyla zaman geçirme süreleri oldukça az olabilmektedir. Bu durumun onlar üzerinde stres yarattığı şüphesizdir. Bu nedenle, kurumun belirli aralıklarla çalışanları çocukları ile birlikte katılımını sağlayacak organizasyonlar düzenlemesi, çalışanların bir yandan çocuklarıyla zaman geçirmelerini sağlarken, kurum içerisindeki bağlılığı ve iletişimi de artıracaktır.

- İşyerinde stresi azaltmak için; zaman yönetimine önem verilebilir. Yapılan araştırmalar zamanın iyi planlanmasının, yaşanan stres düzeyini azalttığını göstermektedir.

- İşyerinde çalışırken verilen kısa molalarda rahatlamanıza yardımcı olabilir.

- Uykusuzlukta stres yaratan bir unsur olduğundan, bireyin uyku düzenini oluşturma ve buna dikkat etmesi önerilebilir.

- Stres altındayken, kaslarımız gerilir. Bu gerilimi azaltmak için rahatlama egzersizleri uygulamak gerekir. Yoga ve meditasyon gerek ruhu gerekse stresi aza indiren yollardandır.

Yapılan araştırmanın da hiç şüphesiz bazı sınırlıkları mevcuttur. Yapılacak olan yeni çalışmalarda bu noktalar dikkate alınarak yola çıkılması faydalı olacağı düşünülmektedir. Verilerin analizinde bazı açıklayıcı değerlerin modele alınmamasından dolayı otokorelasyon ortaya çıkmıştır. Bu da bir kısıt olarak görülebilir.

Çalışmada yer verilmeyen, demografik değişkenlere medeni durum ve çocuk sayısı ile ilgili soruların eklenerek, bu değişkenlerin cam tavan algısı ve stres düzeyini nasıl etkilediği araştırılabilir.

Benzer çalışmaların sadece bir bölgeye ayrılmadan tüm yurdu kapsayacak şekilde tekrarlanması hem alanyazına katkı sağlaması hem de kadın çalışanların cam tavan vb. engelleri konusunda farkındalık yaratması bakımından fayda sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Acker, J. (2009), "From Glass Ceiling to Inequality Regimes", *Sociologie du Travail*, 51, ss.199-217.
- Adıgüzel, O. (2012), "İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), ss.163-169.
- Adler, N. (1993), "An International Perspective on the Barriers to the Advancement of Women Managers", *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), ss.289-300.
- Adler, N. J. (1986/1987), "Women in Management Worldwide", *International Studies of Management&Organization*, 16(3/4), ss.3-32.
- Ahl, H., (2003), "The Scientific Reproduction of Gender Inequality: A Discourse Analysis of Research Texts on Women's Entrepreneurship", The 5th European Feminist Research Conference, Sweden.
- Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008), "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Araştırması", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), ss.97-113.
- Akcan, G., Ünsar, A. S. ve Küçükkancabaş, S. (2014), "Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), ss.51-74.
- Akçakaya, M. (2010), "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", *Karadeniz Araştırmaları*, 25, ss.145-174.
- Akdağ, F. ve Yüksel, M. (2010), "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşkoliklik ve Algılanan Stres İlişkisinde Kontrol Odağının Rolü", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), ss.47-55.

- Akdoğan, A. A., Mirap, Oflazer S. ve Cingöz, A. (2009), “İşgörenlerin Dedikoduya İnanma Düzeyleri ve Dedikodunun Amaçlarına İlişkin Algılamaları: Örgütsel ve Bireysel Değişkenler Açısından Bir İnceleme”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, ss. 17-26.
- Akdöl, B. (2009), *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, U., Baloğlu, M. ve Karşı, M. D. (2014), “Türkiye’deki Kadın Üniversite Yöneticilerinin Stres ve Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(174), ss.160-172.
- Akman, S. (2004), “Stresin Nedenleri ve Açıklayıcı Kuramlar”, *Türk Psikoloji Bülteni*, (34-35), ss.40-55.
- Akova, O. ve Işık, K. (2008), “Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), ss.17-44.
- Aksaç, A. S. (2004), “Ergenlerde Stresle Başa çıkma Tarzları İle Cinsiyet Arasındaki İlişki”, *Türk Psikoloji Bülteni*, 10(34-35), ss.164-170.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013), “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, s.133-160.
- Aktaş, A., Algür S. ve Cengiz F. (2009), “Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, ss.270-276.
- Aktaş, A. M. (2001). “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi Ve Kişilik Özellikleri”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56(4), ss.25-42.

- Aktaş, G. (2013), “Feminist Söylemler Bağlamında Kadın Kimliği: Erkek Egemen Bir Toplumda Kadın Olmak”, *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 30(1), ss.53-72.
- Alican, A. ve Gül, S.S. (2008), “İnsan Hakları Bağlamında Sendikalarda Cam Tavan: Bir Alan Araştırmasının Düşündürdükleri”, *İnsan Hakları Yıllığı*, 26, ss.59-77.
- Altınova, H. ve Adıgüzel, Ö. (2014), “Yaratıcı Drama Yönteminin Kadınların Cinsiyet Rolü Bilincine Etkililiği”, *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 25(1), ss.35-60.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008), “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 15, ss.111-137.
- Anderson, J. ve Gerbng, W. (1984), “The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-Of-Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis”, *Psychometrika*, 49, ss.155-173.
- Anna, A. L., Chandler, G. N., Jansen, E. ve Mero, N. P. (2000), “Women Business Owners in Traditional and Non-Traditional Industries”, *Journal of Business Venturing*, 15(3), ss.279-303.
- Antoniou, A. S. G., Davidson, M. J. ve Cooper, C. L. (2003), “Occupational Stress, Job Satisfaction and Health State in Male and Female Junior Hospital Doctors in Greece”, *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), ss.592-621
- Arı, G. S. (2011), “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astlar Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), ss.105-120.
- Arıkan, S. (1999), “Yönetmelik Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 1(4), ss.147-154.

- Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J. ve Krueger, R. F. (2007), “Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy among Women”, *Journal of Applied Psychology*, 92(3), ss.693-706.
- Åsberg, M. (2002), “Job Stress, Exhaustion and Depression”, *European Psychiatry*, 17(1), s.40.
- Aslan, Ş. (2007), “Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Araştırılması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, ss.67-84.
- Aslan, Ş. (2008), “Örgütsel Stres Yönetimi”, *Yöneticinin El Kitabı*, ed. Tahir Akgemci, Şebnem Aslan ve Muhammed Düşükcan, Eğitim Akademi Yayınevi, Konya.
- Aswathappa, K. (2010), *Organizational Behaviour*, Himalaya Publishing House, IND.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006), *Örgütsel Davranış*, ed. Halil Can, Arıkan Basım Yayın, Denizli.
- Atameriç, A. (2012), *İşyerindeki Stres Düzeyinin Çalışanların Tükenmişlik Algıları Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atan, E. (2011), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan”a İlişkin Algılarının İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ataöv, T. (1996), *Çatışmaların Kaynağı Olarak Ayrımcılık*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No: 20, Ankara.
- Atay, O. (2009), “GAP Projesinde Özel Sektörlerde Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Stres”, *Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, Sakarya, ss.146-159.

- Avşaroğlu, S. ve Taşğın, Ö. (2011), “Öğretmen Adaylarının Stresle Başa Çıkma Stillerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, ss.225-248.
- Aydemir, M. (2005), “Bankacılıkta Stres Sorunu: Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yolları Üzerine Bilecik’te Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları 49. Kitap*, 49(49), ss.487-505.
- Aydın, B. ve İmamoğlu, S. (2001), “Stresle Başa Çıkma Becerisi Geliştirmeye Yönelik Grup Çalışması”, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14, ss.41-52.
- Aydın, Ş. (2004), “Örgütsel Stres Yönetimi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), ss.49-74.
- Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007), “İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), ss.169-186.
- Aydoğan, İ. ve Gündoğdu, F. B. (2006), “Kadın Öğretim Elemanlarının Boş Zamanlarını Değerlendirme Etkinlikleri”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), ss.217-232.
- Aytaç, S. (2001), *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Aytaç, S. (2002), “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1), <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=276&cilt=4&sayi=1&yil=2002>, Erişim: 13.04.2015.
- Aytaç, S. (2006), “Çalışanların İşlerine İlişkin Duygularının Stres Tepkileri Üzerindeki Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), ss.833-851.
- Bal, V., Campbell, M. ve McDowell-Larsen, S. (2008), *Managing Leadership Stress*, Center of Creative Leadership, USA.

- Balaban, J. (2000), "Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Teknikleri", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, ss.188-195.
- Barut, Y., Özkamalı, E. ve Tıngır, S. (2010), "Çalışan Kadınlarla Çalışmayan Kadınların Stresle Başa Çıkma Yolları", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(14), ss.120-130.
- Barutçugil, İ. (2002), *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Basım, H. N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010), "Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), ss.145-165.
- Basım, H. N., Tatar, İ. ve Şahin, H. N. (2006), "İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği", *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58), ss.1-14.
- Batıgün, D. A. ve Şahin, N. H. (2006), "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), ss.32-45.
- Bayazıt, E. Z. ve Bayazıt, M. (2012), "İş-Aile Hayatı Dengesi Kurmada Örgütsel Politikalar, Bireysel Pazarlıklar ve Örgütsel Normların Etkileşimi: Çalışanlar İş-Aile Hayatı Çatışmasını Nasıl Yönetiyorlar?", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İzmir, ss.160-161.
- Bebekoğlu, G. ve S. A. W. (2002), "Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Yönetim Alanında Bilimsel Yaklaşım ve Yöntem Sorunları Özel Sayısı)*, 2(2), ss.1-40.
- Becker, A., Hagenberg, N., Roessner, V., Woerner, W. ve Rothenberger, A. (2004), "Evaluation of the Self-Reported SDQ in A Clinical Setting: Do Self-Report Tell Us More Than Ratings by Adult Informants?", *European Child ve Adolescent Psychiatry*, 1(13), ss.17-24.

- Belt, V. (2002), “A Female Ghetto? Women’s Careers in Call Centres”, *Human Resource Management Journal*, 12(4), ss.51-66.
- Besler, S. ve Oruç İ. (2010), “Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), ss.17-38.
- Bıyık, M. ve Boztaş, K. (2003), “Stres Kaynakları”, *Polis Dergisi*, 9(35), ss.98-103.
- Bielby, W. T. (2000), “Minimizing Workplace Gender and Racial Bias”, *Contemporary Sociology*, 29(1), ss.120-129.
- Billing, T. K. ve Steverson, P. (2013), “Moderating Role of Type-A Personality on Stress-Outcome Relationships”, *Management Decision*, 51(9), ss.1893-1904.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve 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*, 12(1), ss.115-132.
- Bingöl, G. (2013), *Stres ve Stres Yönetimi Yaklaşımları Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blim, M. (2001), “Italian Women after Development Employment, Entrepreneurship, and Domestic Work in the Third Italy”, *The History of the Family*, 6(2), ss.257-270.
- Bodenhausen, G. V. ve Macrae, C. N. (1996), “The Self-Regulation of Intergroup Perception: Mechanisms and Consequences of Stereotype Suppression”, *Stereotypes & Stereotyping*, ed. C. Neil Macrae, Charles Stangor ve Miles Hewstone, New York, The Guilford Press, ss.227-253.
- Bolat, O. İ. (2011), “Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), ss.63-80.
- Bolcan, A. E. (2010), “Avrupa Birliği Direktifleri Işığında Türk Çalışma Mevzuatında Kadın”, *Çalışma ve Toplum*, 24, ss.253-276.

- Britt, M. M. (2002), "Organizational Commitment, The Glass Ceiling and New England Higher Education Executive Positions", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Nova Southeastern University, America.
- Burke, R. J. ve McKeen, C. A. (1997), "Not Every Managerial Woman Who Makes It Has A Mentor", *Women in Management Review*, 12(4), ss.136-139.
- Buttner, E. H. ve Rosen, B. (1988), "Bank Loan Officers' Perceptions of the Characteristics of Men, Women, and Successful Entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 3(3), ss.249-258.
- Bülbül, H. ve Demirer, Ö. (2008), "Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri SERVQUAL ve SERPERF'in Karşılaştırmalı Analizi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, ss.181-198.
- Cam, E. (2004), "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN:1303-5134, ss.1-10.
- Camkurt, M. Z. (2007), "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi", *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(6), ss.80-106.
- Canivet, C., Östergren, P. O., Lindeberg, S. I., Choi, B. K., Karasek, R., Moghaddassi, M. ve Isacsson, S. O. (2010), "Conflict between the Work and Family Domains and Exhaustion among Vocationally Active Men and Women", *Social Science&Medicine*, 70, ss.1237-1245.
- Cassidy, T. (1999), *Stress, Cognition and Health*, London.
- Ceyhan, A. ve Siliğ, A. (2005), "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), ss.43-56.
- Ceyhun, G. Ç. (2008), *Gemiadamlarının Stres Düzeyleri ve İş Doyumları Arasındaki İlişki: Bir Denizcilik Şirketinde Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006), “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), ss.48-58.
- Chowwen, C. ve Ivensor, E. (2009), “Job Insecurity and Motivation among Women in Nigerian Consolidated Banks”, *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), ss.316-326.
- Cihannar, Z. A., Abbassi, Z. ve Ujan, I. U. (2011), “Gender Discrimination in Workforce and Its Impact on the Employees”, *Pak. J. Commer. Soc. Sci.*, 5(1), ss.177-191.
- Ciner, Ö. (2003), *Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001), “The Glass Ceiling Effect”, *Social Forces*, 80(2), ss.655-682.
- Czaja, M. (1998), “The CEO and Dealing with Stress”, *Women and Leadership: Creating Balance içinde* (90-101), ed. Geneive Brown, Beverly J. Irby, Nova Science Publishers, Inc., Commack, NY.
- Çak, Ş. E. (2010), “Toplumsal Cinsiyet ve Feminizm Teorileri Bağlamında Türkiye’deki Reklam Filmleri ve Popüler Müzik Videoları”, *Yedi, DEÜ GSF Dergisi*, 4, ss.101-110.
- Çakmak, B. (2011), “Tanzimattan Cumhuriyet’e Uzanan Çizgide Osmanlıda Kadın Hareketleri, Dönemin Tiyatrosunda Kadının Temsili ve Kadın Sorunu”, *Tiyatro Eleştirmenliği ve Dramaturji Bölüm Dergisi*, 18, ss.44-79.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006), *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çalışkan, A. (2012), *Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009), “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), ss.153-170.
- Çekmecelioğlu, G. H. ve Günsel, A. (2011), “Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), ss.33-43.
- Çelik, Ö. (2012), “Kadınların İnsan Hakları Hareketi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), ss.149-170.
- Çelikten, M. (2004), “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), ss.91-118.
- Çetin, A. (2011), *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çolak, Ö. F. ve Ardor, H. (2001), “İşgücü Piyasasında Ayrımcılık: Türkiye ve Seçilmiş Ülke Örnekleri”, *Ekonomik Yaklaşım*, 12 (40), ss.89-112.
- Dalkıranoglu, T. ve Çetinel, F. G. (2008), “Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, ss.277-298.
- Demirbilek, M. ve Yücel, Z. (2011), “İngilizce Öğretmenlerinin Bilgisayarın Yabancı Dil Öğretim ve Öğreniminde Kullanımı Hakkındaki Görüşleri”, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), ss.217-246.
- Demirel, E. T. (2011), “Ayrımcılık Kavramı”, *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*, ed. Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Demirel, Y. (2011), “İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme”, *TİSK Akademi*, 6(12), ss.67-87.

- Deniz, M. E. ve Yılmaz, E. (2006), “Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(25), ss.17-26.
- Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2012), “Otel Çalışanlarının Yabancılaşma Düzeyinin Demografik Özellikler Kapsamında İncelenmesi”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), ss.121-128.
- Devonport, T. J. (2012), *Psychology Research Progress: Managing Stress: From Theory to Application*, Nova Science Publishers, New York.
- Dinç, M. (2002), “Çalışma Hayatında Kadın İle İlgili Hukuki Düzenlemeler”, *Kamu-İş Dergisi*, 6(3), ss.1-20.
- Durna, U. (2004), “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), ss.191-206.
- Duruoğlu, T. (2007), “Emek Piyasasında Cinsiyetçi Ücret Ayrımı: Bursa Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 24, ss.61-76.
- Dündar, G. (2010), “Kariyer Geliştirme”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ecevit, Y. (1998), “Türkiye’de Ücretli Kadın Emeginin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi”, *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, ss.267-284.
- Efe, S. (2006), *Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış oldukları Kariyer Sorunları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ehrich, L. C. (1994), “Mentoring and Networking for Women Educator”, *Women in Management Review*, 9(3), ss.4-10.
- Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003), “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), ss.109-120.

- Enkavi, H. A., “Madde Madde İş Stresiyle Başa Çıkma Yolları”, <http://blog.aku.edu.tr/osahin/madde-madde-is-stresiyle-basa-cikma-yollari/>, Erişim: 13.04.2015.
- Er, H. ve Kaya, M. F. (2014), “Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Stres Kaynaklarının Belirlenmesi”, *Cumhuriyet International Journal of Education*, 3(2), ss.1-15.
- Erbaşı, A., Ünüvar, O. ve Arat, T. (2012), “Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörlerinin ve Memnuniyet Düzeylerinin Tespiti”, *Verimlilik Dergisi*, 3, ss.97-114.
- Ercan, A. A. ve Şar, S. (2004), “Edremit Körfez Bölgesindeki Eczane Eczacılarının Stres Kaynakları”, *Ankara Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 33(4), ss.217-242.
- Erçen, Y. A. E. (2008), *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Erdoğan, T., Ünsar, S. ve Süt, N. (2009), “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), ss.447-461.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004), “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), ss.85-109.
- Erkenekli, M., Tabak, A. ve Polat, M. (2008), “Modern Yaklaşımlar Işığında Örgütlerde Rol Çatışması İle Belirsizliği Arasındaki İlişki ve Çözüm Önerileri”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 18(1), ss. 52-71.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012), “İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), ss.81-101.
- Ertekin, Y. (1993), *Stres ve Yönetim*, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara.

- Ertürk, S. (2011), *Kuruma Aidiyet Bağlamında Adanmışlık Algısı İle Kişilik, İş Doyumu ve Stres İlişkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Evans, D. (2010), “Aspiring to Leadership ... A Woman's World? An Example of Developments in France”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(4), ss.347-367.
- Eyuboğlu, D., İncir, G., Ilgaz, N. A., Fidan, E. ve İnce, Y. (2000), *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, TC Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Falk, E. ve Grizard, E. (2005), “The “Glass Ceiling” Persists: Women Leaders in Communication Companies”, *Journal of Media Business Studies*, 2(1), ss.23-49.
- Farler, L. ve Broady-Preston, J. (2012), “Workplace Stress in Libraries: A Case Study”, *Aslib Proceedings*, 64(3), ss.225-240.
- Fischer, E. M., Reuber, A. R. ve Dyke, L. S. (1993), “A Theoretical Overview and Extension of Research on Sex, Gender, and Entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, 8(2), ss.151-168.
- Fisher, R. T. (2001), “Role Stress, the Type A Behavior Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance”, *Behavioral Research in Accounting: February*, 13(1), ss.143-170.
- Friedman, M. ve Rosenman R. (1974), *Type A Behavior and Your Health*, Alfred A. Knopp Inc, New York
- Gamba, M. ve Kleiner, B. H. (2001), “The Old Boys’ Network Today”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 21(8/9/10), ss.101-107.
- Gatrell, C. J. ve Cooper, C. L. (2007), “(No) Cracks in the Glass Ceiling: Women Managers, Stress and the Barriers to Success”, *The Handbook on Women in Business and Management*, Edward Elgar, Cheltenham, ss.57-77.

- George, E. ve K., A. Z. (2015), “Job Related and Job Satisfaction: A Comparative Study Among Bank Employees”, *Journal of Management Development*, 34(3), ss.316-329.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Goloboy, J. L. (2008), “Free Women Workers”, *Industrial Revolution: People and Perspectives*, ed. Jennifer L. Goloboy, ABC-CLIO, Inc, California, ss.21-34.
- Goodman, E., Zammuto, R. F. ve Gifford, B. D. (2001). “The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on The Quality of Work Life”, *Organizational Development Journal*, 19(3), ss.58-68.
- Gök, S. (2009), “Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 27(2), ss.429-448.
- Gönüllü, M. ve İçli, G. (2001), “Çalışma Yaşamında Kadınlar: Aile ve İş İlişkileri”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), ss. 81-100.
- Güçlü, N. (2001)a, “Stres Yönetimi”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), ss.91-109.
- Güçlü, N. (2001)b, “Zaman Yönetimi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, ss.87-106.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009), “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), ss.421-436.
- Güler, M. (2008), *A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal Zekanın Stresle Başa Çıkma ve Stres Belirtileri İle İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güllüoğlu, Ö. (2012), “Yerel Televizyon Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri: Kayseri İlinde Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2(43), ss.77-104.

- Gümüştekin, E. G. ve Gültekin F. (2009), “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, ss.147-158.
- Gümüştekin, E. G. ve Öztemiz, A. B. (2004), “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23, ss.61-85.
- Gümüştekin, E. G. ve Öztemiz, A. B. (2005), “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), ss.271-288.
- Gün, S. (2011), “Meslek Ayrımcılığı”, *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*, ed. Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Gündüz, Y. (2010). “Öğretmen Algılarına Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 10(1), ss.133-149.
- Güner, E. (2011), *Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hablemitoğlu, Ş. ve Özmete, E. (2012), “Sosyal Çalışmacıların İş Yaşamı Kalitesi: Şefkat Yorgunluğu, Tükenmişlik, Stres Kaynakları, İş Tatmini ve Kariyer Olanakları”, *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/72/1764/18707.pdf>, ss.171-204, Erişim: 18.01.2015.
- Hannaneh, M. K, Hosseinzadeh, M. ve Kazemi, A. (2012), “Women’s Position in Intra Organizational Informal Relationship Networks: An Application of Network Analysis Approach”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, ss.485-491.
- Hao, S., Hong, W., Xu, H. Zhou, L. ve Xie, Z. (2015), “Relationship between Resilience, Stress and Burnout among Civil Servants in Beijing, China:

Mediating and Moderating Effect Analysis”, *Personality and Individual Differences*, 83, ss.65-71.

Harris, H. (2005), “Women’s Role in International Management”, *International Human Resource Management*, ed. Anne-Wil Harzing ve Joris Van Ruysseveldt, 2nd Ed., Sage Publications Ltd, London, ss.357-386.

Hartney, E. (2008), *Stress Management for Teachers*, Continuum International Publishing, London.

Haslam, S. A. (2004), *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*, Second Edition, SAGE Publications Ltd., UK.

Haslam, S. A. ve Ryan, M. K. (2008), “The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations”, *The Leadership Quarterly*, 19(5), ss.530-546.

Healy, N. A., Cantillon, P., Malone, C. ve Kerin, M. J. (2012), “Role Models and Mentors in Surgery”, *The American Journal of Surgery*, 204(2), ss.256-261.

Hovaroğlu, S. (1997), “Stres Belirtileri ile Durumsal ve Sürekli Kaygının Yordanması”, *Kriz Dergisi*, 5(2), ss.127-134.

Howard, J.H., Cunningham, D.A. ve Rechnitzer, P.A. (1977), “Work Patterns Associated with Type A Behavior: A Managerial Population”, *Human Relations*, 30(9), ss.825-836.

http://statik.iskur.gov.tr/tr/dis_iliskiler/proje%20web%20KADIN.pdf

<http://www.kariyer.net/ik-blog/turkiyede-kadin-yonetici-orani-geriledi/>

<https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/mart--2015---banka,-sube-ve-personel-bilgileri-/2413>

<https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>

- Imam, A., Shah, F. T. ve Raza, A. (2014), “Mediating Role of Job Stress Between Workplace Discrimination (Gender Discrimination-Glass Ceiling) and Employee Attitudinal Outcomes (Job Satisfaction and Motivation) in Banking Sector of Pakistan, *Middle_East Journal of Scientific Research*, 19(3), ss.401-411.
- Irmak, R. (2010), *Cam Tavan Sendromu-Bir Hastane Uygulaması*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M.T. ve Preston,C. (1982), “Occupational Stress, Type A Behavior, and Physical Well Being”, *ACAD Manage*, 25(2), ss.373-391.
- İlkkaracan, İ. (1998), “Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı”, *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, ss.285-302.
- İncaz, S. (2011), “Cinsiyete Bağlı Yönetmel Farklılıklar ve Ayrımcılık İlişkisi”, *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*, ed. Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- İraz, R. (2009), “Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, ss.277-284.
- İştar, E. (2012), “Stres ve Verimlilik İlişkisi”, *Akademik Bakış Dergisi*, 33, ss.1-21.
- Jackson, J.C. (2001), “Women Middle Managers’ Perception of the Glass Ceiling”, *Women in Management Review*, 16(1), ss.30-41.
- Johnson, R. A. ve Wichern, D. W. (2002), *Applied Multivaried Statistical Analysis*, 5th Ed, Pearson Education Int, USA.
- Kabasakal, H. (1998), “Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili”, *75 Yılda Kadın ve Erkekler*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, ss.303-321.
- Kaipanlert, B. ve Kleiner, B. H. (1999), “Discrimination in the Public Sector”, *Equal Opportunities International*, 18(5/6), ss.74-77.

- Kamaşak, R., Bulutlar, F. ve Yozgat, U. (2013), “İşten Ayrılma Niyeti İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkide Kurma Duyulan Güvenin Rolü: Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma”, *12. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss.261-265.
- Kapız, S. Ö. (2002), “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), ss.139-153.
- Kara, H. ve Sezici, E. (2013), “Girişimci Kadın Yöneticilerin Stres Altında Kendini Denetleme Becerileri: Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(2), ss.669-695.
- Karaca, A. (2007), *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N. (2011), “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), ss.102-116.
- Karahan, A., Gürpınar, K. ve Özyürek, P. (2007), “Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları: Afyon İl Merkezindeki Hastanelerde Çalışan Cerrahi Hemşirelerinin Stres Kaynaklarının Belirlenmesi”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), ss.27-44.
- Karakaya, A. ve Gürel, S. (2015), “Karademir A.Ş. Çalışanlarının Stres Faktörleri Algılarına Yönelik Bir Araştırma”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), ss.17-31.
- Karakuş, Ö. ve Dereli, E. (2011), “Öğretmen Adaylarının Benlik Saygısı ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin İncelenmesi”, *E-International Journal of Aducational Research*, 2(4), ss.89-104.
- Karasar, N. (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 15. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Karataş, Z. (2008), “Öfke Yönetimi Programının Lise Öğrencilerinin Öfke Düzeylerini Azaltmadaki Etkisi”, *Kriz Dergisi*, 16(3), ss.21-32.
- Kavi, E. ve Koçak, O. (2011), “Tersane Çalışanlarının İş Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili Faaliyetleri Algılama Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Yalova Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), ss.37-50.
- Kaya, A. ve Kaya, Y. (2007), “Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), ss.41-62.
- Kephart, P. ve Schumacher, L. (2005), “Has the ‘Glass Ceiling’ Cracked? An Exploration of Women Entrepreneurship”, *Journal of Leadership&Organizational Studies*, 12(1), ss.2-15.
- Kırkpınar, L. (1998), “Türkiye’de Toplumsal Değişme Sürecinde Kadın”, *75 Yılda Kadın ve Erkekler*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, ss.13-28.
- Kocabaş, İ. ve Erdem, R. (2003), “Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), ss.203-210.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005), “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), ss.195-219.
- Koç, A. (2013), “Beşeri Sermaye ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Yatay Kesit Analizi İle AB Ülkeleri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Maliye Dergisi*, 165, ss.241-258.
- Koçak, O. ve Hayran, N. (2011), “Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (Mobbing): Kocaeli-Körfez İlçesi Örneği”, *Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, Saraybosna-Bosna Hersek, ss.1109-1124.
- Koray, M. (1992), “Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), ss.93-122.
- Korkmaz, B., “İşyerinde Stres ve Başa Çıkma Yolları Psikolojik Sorun ve Şikayetler”,

http://www.psikoterapistim.org/isyerinde_stres_ve_basacikma_yollari.htm,
Erişim: 20.04.2015.

Korkmaz, M. ve Ceylan, B. (2012), “Örgütsel Stres Yönetimi ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), ss.313-344.

Krishnan, H. A. ve Park, D. “A Few Good Women-on Top Management Teams”, *Journal of Business Research*, 58, ss.1712-1720.

KSGM, (2000), *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, Ankara: KSGM Yayınları.

Kumar, N. (2009), *Organizational Behaviour: A New Look: Concept, Theory and Cases*, Himalaya Publishing House, IND.

Kurt, İ. (2010), “Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), ss.79-87.

Kurumahmut, D. (2010), *İstanbul'daki Özel Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Hemodiyaliz Hemşirelerinin Stres Düzeyleri ve Stres Düzeylerinin İş Doyumuna Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Lackwood, N. (2004), “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, *SHRM Research*, ss.2-10.

Lewis, A. E. ve Fagenson, E. A. (1995), “Strategies for Developing Women Managers: How Well Do They Fulfil Their Objectives?”, *Journal of Management Development*, 14(2), ss.39-53.

Lim, V. K. G. ve Teo, T. S. H. (1996), “Gender Differences in Occupational Stress and Coping Strategies among IT Personnel”, *Women in Management Review*, 11(1), ss.20-28.

- Linehan, M., ve Scullion, H. (2001), "European Female Expatriate Careers: Critical Success Factors", *Journal of European Industrial Training*, 25(8), ss.392-419.
- Liu, S. (2013), "A Few Good Women at the Top: The China Case", *Business Horizons*, 56, ss.483-490.
- Livanos, I., Yalkin, Ç. ve Nuñez, I. (2009), "Gender Employment Discrimination: Greece and the United Kingdom", *International Journal of Manpower*, 30(8), sss.815-834.
- Loughlin, S. (2000), *Barriers to Women's Career Progression: A Review of the Literature*, State Services Commission, New Zealand.
- Luthans, F. (2011), *Organizational Behaviour an Evidence-Based Approach*, 12th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007), "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, 33(3), ss.321-349.
- MacIntosh, E. W. ve Doherty, A. (2014), "The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction", *Sport MAnagement Review*, 13, ss.106-117.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U. (2003), "Psychosocial Work Stressors and Well-Being: Self-Esteem and Optimism as Moderators in A One-Year Longitudinal Sample", *Personality and Individual Differences*, 35(3), ss.537-557.
- Manshor, A. T., Fontaine, R. ve Choy, C. S. (2005), "Occupational Stress Among Managers: A Malaysian Survey", *Stress Management*, Emerald Group Publishing Ltd, UK.
- Mattis, M. C. (2004), "Women Entrepreneurs: Out from under the Glass Ceiling", *Women in Management Review*, 19(3), ss.154-163.
- Matud, M. P. (2004), "Gender Differences in Stress and Coping Styles", *Personality and Individual Differences*, 37, ss.1401-1415.

- Mayrhofer, W. M., Schiffinger, M. ve Schmidt, A. (2008), “The Influence of Family Responsibilities, Career Fields and Gender on Career Success”, *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), ss.292-323.
- McCarty, W. P., Zhao, S. J. ve Garland, B. E. (2007), “Occupational Stress and Burnout Between Male and Female Police Officers”, *Policing: An International Journal of Police Strategies&Management*, 30(4), ss.672-691.
- McCrary, B. S. (2012), “Overcoming the Glass Ceiling: Views from the Cellar and the Roof”, *Behavior Therapy*, 43, ss.718-720.
- McGehee, N. G., Kim, K. ve Jennings, G. R. (2007), “Gender and Motivation for Agri-Tourism Entrepreneurship”, *Tourism Management*, 28(1), ss.280-289.
- Metcalf, B. A. (1995), "An investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empowerment", *Women in Management Review*, 10(2), ss.3-8.
- Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010), “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), ss. 149-156.
- Mohelska, H. ve Sokolova, M. (2015), “Organisational Culture an Leadership- Joint Vessels?”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 171, ss.1011-1016.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011), “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, ss.195-214.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. D. (2011), “Stress and Well-being At Work”, *Individual Process and Behaviour*, 7, ss.218-254.
- Oğul, M. (2004), “Kontrol Algısı ve Stresle Başa çıkma”, *Türk Psikoloji Bülteni*, 10(34-35), ss.159-163.
- Oğuz, Ç. S. ve İplik, F. N. (2009), “İş-Aile Yaşam Çatışmasının Kadın Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik

Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, Sakarya, ss.171-180.

Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002), “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3, ss.15-42.

Omay, U. (2011), “Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadınlar”, *Çalışma ve Toplum*, 3, ss.137-165.

Onaran, Ö. (2000), “Türkiye’de Yapısal Uyum Sürecinde Emek Piyasasının Esnekliği”, *Toplum ve Bilim Dergisi*, 86, 194-210.

Ornelas, S. ve Kleiner, B. H. (2005), “New Development in Managing Job Related Stress”, *Stress Management*, Emerald Group Publishing Ltd, UK.

Ortiz, M. Z., Rosario, E., Marquez, E. ve Gruñeiro, P. C. (2015), “Relationship between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behaviour in A Sample of Private Banking Employees”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), ss.91-106.

Öğüt, A. (2006), “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), ss.56-78.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Ergül, A. (2011), “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, 26, ss.1-21.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), ss. 117-135.

Örücü, E., Tikici, M. ve Kanbur, A. (2007), “Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), ss.9-31.

- Öz, F. S. (2008), *Öfke Yönetimi Eğitiminin Ergenlerde Öfke İle Başa Çıkma ve İletişim Becerilerine Etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özan, M. B. (2009), “Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), ss. 15-33.
- Özarallı, N. ve Torun, A. (2011), “Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 6(2), ss.101-113.
- Özcan, K., Özkara, B. ve Kızıldağ, D. (2011), “Discrimination in Health Care Industry: A Research on Public Hospitals”, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), ss.22-40.
- Özçatal, E. Ö. (2011), “Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), ss. 21-39.
- Özdamar, K., (2004), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E. A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y. (2003), “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), ss.125-138.
- Özdevecioğlu, M., Çelik C., Akın M. ve İnce F. (2009), “Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları ve Yöneticilerin Cinsiyeti: Bankacılık Sektörü Örneği”, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, ss.256-262.
- Özdevecioğlu, M. ve Balcı, F. İ. (2011), “Algılanan İçsellik Statüsünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, ss.41-64.

- Özen, H. Ö. (2013), “Çalışanların Cinsiyetine Göre Örgütsel Stresten Etkilenme Düzeyleri: Zonguldak İlinde Görevli Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 8, ss.74-95.
- Özer, M. A. (2012), “Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi”, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 24(1-2), ss.45-66.
- Özger, Y. (2012), “Osmanlı’da Kadınların Memuriyette İstihdamı Meselesi ve Sicill_i Ahvalde Kayıtlı Memurelerin Resmi Hal Tercümeleri”, *History Studies*, 4(1), ss.419-447.
- Özkalp, E., Kirel Ç., Sungur Z. ve Cengiz A. A. (2006), “Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentorun Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), ss.55-70.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z. ve Özdemir, A. A. (2007), “Yöneticiler Mentorluk Fonksiyonları Açısından Kendilerini Nasıl Değerlendiriyorlar? Bir İşletme İncelemesi”, *15. Ulusal ve Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya, ss.201-209.
- Özkan, G. S. ve Özkan, B. (2010), “Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Çalışma ve Toplum*, 1(24), ss.91-104.
- Özkaya, M. O., Yakın, V. ve İkinci, T. (2008), “Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), ss.163-180.
- Özmen, M. ve Önen, B. (2005), “Stresle Başa Çıkma Yolları”, İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, *Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi*, 47, ss.171-180.
- Özmutaf, N. M. (2006), “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım”, *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 23(1-2), ss.75-81.

- Özmutaf, N. M. (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), ss.41-60.
- Öztürk, A. (2011), *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, N. (2005), “İktisadi Kalkınmada Eğitimin Rolü”, *Sosyoekonomi*, 1, 27-44.
- Özünlü, D. (2013), *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2014), “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), ss. 95-106.
- Özyer, K. ve Orhan U. (2012), “Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzelerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), ss.971-987.
- Palmer, S., Cooper, C., and Thomas, K. (2004), “A Model of Work Stress”, *Counselling at Work*, Winter, ss.2-5.
- Panitsidou, E. A., Vastaki, M. ve Valkanos, E. (2012), “Vocational Education and Training of Unemployed Women in Greece: An Initial Approach”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, ss.1729-1736.
- Parker, H. (2007), *Stress Management*, Global Media, IND.
- Parkin, F. (2006), “Neo-Marxian and Neo-Weberian Perspectives on Social Class”, *Social Class and Stratification Classic Statements and Theoretical Debates*, Second Ed., ed. Rhonda F. Levine, Rowman & Littlefield Publishers, INC., USA, ss.119-142.
- Parlaktuna, İ. (2010), “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10(1), ss.1217-1230.

- Pelit, E. (2011), “Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, ss.209-225.
- Pinto, J. K., Dawood, S. ve Pinto, M. B. (2014), “Project Management and Burnout: Implications of the Demand–Control–Support Model on Project-Based Work”, *International Journal of Project Management*, 32, ss.578-589.
- Polat, M. ve Yavaş, T. (2012), “Yabancılaşma, Kurumsal Değerler ve Duygu Yönetimi Denklemi”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), ss.218-224.
- Popa, O. R. ve Bucur, N. F. (2014), “Gender Discrimination and Education Practitioners. Reality, Perception, Possible Solutions”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, ss.459-463.
- Poussard, J. M., Erkmen, T. ve Karsak, B. (2011), “Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme”, *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 15, ss.45-58.
- Punjabi, T. (2011), *Her Şeye Rağmen Rahatla*, Çev. İmge Taşkiran, Arunas Yayıncılık, İstanbul.
- Purvanova, R. K. ve Muros, J. P. (2010), “Gender Differences in Burnout: A Meta-Analysis”, *Journal of Vocational Behavior*, 77, ss.168–185.
- Raitano, R. E. ve Kleiner, B. H. (2004), “Stress Management: Stressors, Diagnosis and Preventative Measures”, *Management Research News*, 27(4/5), ss.32-38.
- Romero, A. M., Gallego, R. C. (2012), “Lifelong Learning for Women in the Network Society”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, ss.2487-2495.
- Ronen, S. ve Pines, A. M. (2008), “Gender Differences in Engineers’ Burnout”, *Equal Opportunities International*, 27(8), ss.677-691.

- Rudman, L. A. ve Phelan, J. E. (2008), “Backlash Effects for Disconfirming Gender Stereotypes in Organizations”, *Research in Organizational Behavior*, 28, ss.61-79.
- Sadullah, Ö. (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Kolektif, Beta Basım A. Ş., İstanbul, ss.447-490.
- Saleem, H. (2015), “The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, ss.563-569.
- Sanı, Ü. O., Çalışkan, S. C. ve Atan, Ö. (2013), “Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının İşle İlgili Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Oluş Etkileşiminde Düzenleyici Roller: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *12. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss.326-334.
- Sarp, N. (2000), “Hekim ve Stres Yönetimi”, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 53(2), ss.133-137.
- Sartain, D. ve Karsarou, M. (2011), *Under Pressure*, Marshall Cavendish, Singapore.
- Saygılı, Ş. ve Cihan, C. (2006), “Türkiye Ekonomisinde Beşeri Sermaye- Verimlilik İlişkisi”, *İşletme ve Finans: Türkiye’ de Büyüme Sorunsalı ve Gelecek*, 240, ss.18-35.
- Scholarios, D. ve Taylor, P. (2011), “Beneath the Glass Ceiling: Explaining Gendered Role Segmentation in Call Centres”, *Human Relations*, 64(10), ss.1291-1319.
- Schuster, R., Hammitt, W. E. ve Moore, D. (2006), “Stress Appraisal and Coping Response to Hasssles Experienced in Outdoor Recreation Settings”, *Leisure Science*, 28, ss.97-113.
- Seçer, B. (2009), “Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları İle Cinsiyet Ayrımcılığı Algılarının Sendika Üyesi Olma İsteğine Etkisi”, *Çalışma ve Toplum*, 4(23), ss. 27-60.

- Seeman, M. (1983), "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes", *Social Psychology Quarterly*, 46(3), ss.171-184.
- Selye, H. (1974), *Stress Without Distress*, J.B. Lippincott Company, Philadelphia&New York.
- Sharif, M. Y.(2015), "Glass Ceiling, the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia: A Phenomenological Study of Women Lawyers", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, ss.329-336.
- Shea, M. (2001), "The European Union", *Women's Rihts A Global View*, ed. Lynn Walter, Greenwood Press, USA, ss.85-98.
- Shortland, S. (2014), "Women Expatriates: A Research History", *Research Handbook on Women in International Management*, ed. Kate Hutching ve Sneja Michailova, Edward Elgar Publishing Inc, UK, ss.18-46.
- Sipahi B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko M. (2008), *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Smith, P., Crittenden, N. ve Caputi, P. (2012), "Measuring Women's Beliefs about Glass Ceilings: Development of the Career Pathways Survey", *Gender in Management*, 27(2), ss.68-80.
- Solomon, C.M. (2000), "Cracks in the Glass Ceiling", *Workforce*, 79(9), s.88.
- Soykan, Ç. (2003), "Öfke ve Öfke Yönetimi", *Kriz Dergisi*, 11(2), ss.19-27.
- Soysal, A. (2008), "Çalışma Yaşamındaki Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 22(1), ss.4-19.
- Soysal, A. (2009), "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), ss.333-359.

- Soysal, A. (2010), “Kadın Girişimcilerin Özellikleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), ss.71-96.
- Soytürk, K. (2011), *Eğitim Yönetiminde Stres (Bakırköy İlçe Örneği)*, Akademik Kitaplar, İstanbul.
- Şener, İ. ve Doğan, B. (2007), “Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak ya da İşten Ayrılmak: Birlikte Çalışılan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşte Ayrılma Davranışına Etkisi”, *15. Ulusal ve Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya, ss.179-181.
- Şenesen, G. G. ve Pulhan, E. (2000), *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*, TC Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şenturan, Ş. (2007), “Mesleki Yabancılaşma: Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma Sonucu Çeşitli Kurumlara Aktarılan Çalışanların Durumu”, *Kamu-İş*, 9(1), ss.91-104.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010), “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), ss.17-30.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012), “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, ss.19-34.
- Temel, A., Yakın, M. ve Misci, S. (2006), “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), ss.27-38.
- Tharenou, P., Latimer, S., ve Conroy, D. (1994), “How Do You Make It to the Top? An Examination of Influences on Women’s and Men’s Managerial Advancement”, *Academy of Management Journal*, 37(4), ss.899-931.

- The Global Gender Gap Report (2011), World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- The Global Gender Gap Report (2014), World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- Tisserant, P., Lorraine, A., Barth, W. I. (2012), "The Propensity to Discriminate: A Diagnostic Indicator for Diversity Management", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(1), ss.36-48.
- Torun, N. ve Tekin, Ş. P. (2014), "Ankara İlinde Çalışan Sağlık Kurumları Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi", *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 13(1), ss.45-56.
- Travers, C., Stevens, S. ve Pemberton, C. (1997), "Women's Networking Across Boundaries: Recognizing Different Cultural Agendas", *Women in Management Review*, 12(2), ss.61-67.
- Turgut, H., Bitmiş, G. ve Sökmen, A. (2013), "Psikolojik Dayanıklılığın Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Kamu Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *12. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss.258-260.
- Turunç, Ö. ve Erkuş, A. (2010), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), ss.415-440.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010), "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2), ss.115-134.
- Tutar, H. (2010), "İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(1), ss.175-204.
- TÜİK, Toplumsal Cinsiyet Göstergeleri Veri Seti, (2013), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056>, Erişim: 20.01.2015.

- Tükeltürk, A. Ş. ve Şahin, P. N. (2008), “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), ss.114-128.
- Türeli, N. Ş. ve Dolmacı, N. (2013), “İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), ss.83-104.
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010), “Kadın ve Kariyer”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), ss.75-88.
- Türküm, S. (2001), “Stresle Başa Çıkma Biçimi, İyimserlik, Bilişsel Çarpıtma Düzeyleri ve Psikolojik Yardım Almaya İlişkin Tutumlar Arasındaki İlişkiler: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), ss.1-16.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), ss.146-169.
- Uçar, F. (2004), “Streste Zihnin Rolü ve Strese Bağlı Zihinsel/Ruhsal Hastalıklar”, *Türk Psikoloji Bülteni*, 10(34-35), ss.85-102.
- Uygur, A. (2007), “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, ss.71-85.
- Ünsar, S. (2009), “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), ss.43-56.
- Ünsar, S. ve Karahan, D. (2011), “Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğitimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), ss.361-378.

- Valk, R. ve Srinivasan, V. (2011), "Workfamily Balance of Indian Women Software Professionals: A Qualitative Study", *IIMB Management Review*, 23, ss.39-50.
- Van Der Boon, M. (2003), "Women in International Management: An International Perspective on Women's Ways of Leadership", *Women in Management Review*, 18(3), ss.132-146.
- Van Emmerik, I. J. H., Euwema, M. C., Geschiere, M ve Schouten, M. F. A. G. (2006), "Networking Your Way Through the Organization Gender Differences in the Relationship between Network Participation and Career Satisfaction", *Women in Management Review*, 21(1), ss.54-66.
- Vilkinas, T. ve Cartan, G. (1997), "How Different are the Roles Displayed by Female and Male Managers?", *Women in Management Review*, 12(4), ss.129-135.
- Waldstrøm, C. ve Madsen, H. (2007), "Social Relations among Managers: Old Boys and Young Women's Networks", *Women in Management Review*, 22(2), ss.136-147.
- Wang, W. ve Cho, T. (2013), "Work-Family Conflict Influences on Female's Career Development through Career Expectation", *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 1, ss.43-50.
- Weidekamm, C.S. ve Willer, A.K. (2012), "Challenges of Work-Life Balance for Women Physicians/Mothers Working in Leadership Positions", *Gender Medicine*, 9(4), ss.244-250.
- Whitaker, K. S. (1996), "Exploring Causes of Principal Burnout", *Journal of Educational Administration*, 34(1), ss.60-71.
- Wiley, C. (1997), "What Motivates Employees According to over 40 Years of Motivation Surveys", *International Journal of Manpower*, 18(3), ss.263-280.
- Williams, J. E., Satterwhite, R. C. ve Best, D. L. (1999), "Pancultural Gender Stereotypes Revisited: The Five Factor Model", *Sex Roles*, 40(7/8), ss.513-525.

- Wright, D. B., Eaton, A. A. ve Skagerberg, E. (2015), “Occupational Segregation and Psychological Gender Differences: How Empathizing and Systemizing Help Explain the Distribution of Men and Women into (Some) Occupations”, *Journal of Research in Personality*, 54, ss.30-39.
- Yalçın, S. (2013), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Stres, Psikolojik Dayanıklılık ve Akademik İyimserlik Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yamuç, V.A. ve Türker, D. (2014), “Kadın ve Erkek Çalışanların Stresle Baş Etme Sürecinde Yönetimden Beklentilerine İlişkin Nitel Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1), ss.21-40.
- Yamuç, V. A. ve Türker, D. (2015), “Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın Ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), ss.389-423.
- Yang, Y. (2011), “Gender and Engineering Career Development of Hotel’s Employees in China”, *Systems Engineering Procedia*, 1, ss.365-371.
- Yavuz, N. (2011), *Eğitim Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Rol Çatışması (Kocaeli İli Örnekleme)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Yaylacı, Ö. G. (2005), “Örgütsel Stresi Yönetmede Etkili Kişilerarası İletişim Stratejileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, 38(2), ss.51-59.
- Yazıcı, Ö. (2012), *Yerel Medyada Çalışan Kadın Gazeteciler ve Karşılaştıkları Zorluklar: Antalya Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yıldırım, İ. (1991), “Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, ss.175-189.

- Yıldız, S. ve Çiçek, M. (2013), “Cam Tavan Sendromu Kariyer Yolunda Bir Engel Midir? Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma”, *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya, ss.137-142.
- Yıldız, S., Boz, T. İ. ve Yıldırım, B. F. (2012), “Kişilik Tipi İle Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki: Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), ss.215-233.
- Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002), “Örgütsel Zaman Yönetimi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), ss.25-46.
- Yılmaz, F. (2010), “Türkiye’de Kadın Çalışanların Mesleki Sağlık ve Güvenlik Koşulları”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13), ss.268-284.
- Yılmaz, V. D., Zeyneloğlu S., Kocaöz S., Kısa S., Taşkın L. ve Eroğlu K. (2009), “Üniversite öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Görüşleri”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), ss.775-792.
- Zel, U. (2002), “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve ‘Kraliçe Arı Sendromu’”, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), ss. 39-48.
- Zeybek, E. (2010), *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zeytin, M. ve Gökgöz, A. (2011), “Muhasebe Meslek Mensuplarında Strese Neden Olan Faktörlerin İncelenmesi: Yalova ve Bilecik İlleri Örneği”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 3, ss.99-118.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma TRB1 Bölgesinde (Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli) bulunan banka şubelerinde görev yapan kadın çalışanların cam tavan algıları ile stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi amacı taşımaktadır. Kimlik bilgileriniz ve kurum adı hiçbir biçimde istenmemektedir. Anket formunu doldurmanız kısa bir vaktinizi alacak olup, göstereceğiniz ilgiden ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ
İnönü Üniversitesi
mehmet.tikici@inonu.edu.tr

Arş. Gör. Gökdeniz ERKAN
İnönü Üniversitesi
gokdeniz.kalkin@inonu.edu.tr

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız: ☐ 30 yaş ve altı ☐ 31-40 yaş arası ☐ 41 yaş ve üstü

Eğitim Durumunuz: ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lise

Görev Yaptığınız Banka Mülkiyet Açısından Hangi Grupta Yer Almaktadır?

☐ Kamu ☐ Özel

Bankacılık Sektöründe Çalışma Süreniz (İş Deneyiminiz):

☐ 3 yıldan az ☐ 3-7 yıl ☐ 8 yıl ve üzeri

Çalıştığınız Bankadaki Pozisyonunuz:

- ☐ Üst Kademe Yönetici (Şube Müdürü)
- ☐ Orta Kademe Yönetici (Yönetmen- Müdür Yardımcısı)
- ☐ Alt Kademe Yönetici (Yetkili- Uzman)
- ☐ Diğer (Analist- Uzman Yar.- Gişe Yetkilisi)

Şu an Yapmakta Olduğunuz İş İsteyerek Mi Seçtiniz?

☐ Evet ☐ Hayır

EK 2: Cam Tavan Sendromu Ölçeği

“Cam tavan”, kadın çalışanların ancak belli bir kademeye kadar gelip, tanımlanamayan sebepler ve önyargılardan ötürü, üst ve tepe yönetime terfilerinin engellenmesi anlamında kullanılan bir kavramdır.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
2	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmak ve daha uzun süre beklemek zorunda kalmaktadır.					
3	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
4	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
5	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
6	Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası iş seyahatlerine sıcak bakmazlar.					
7	Kadınlar yeteneklerine uygun statülerde değillerdir.					
8	İşletmelerde kadınların ilerleme fırsatlarını (sırf kadın olmalarından dolayı) sınırlayan engeller vardır.					
9	İşletmelerdeki kalıplaşmış yargılar kadınların ilerlemesini engeller.					
10	Kadınlar için (sadece kadınların katılımına açık) geliştirme ve yönetim deneyimleri sağlayan rehberlik programları yeterli değildir.					
11	Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine ilerleme olasılığı düşük alanlara yerleştirilirler.					
12	Kadın çalışanların terfi oranı aynı şartlardaki erkeklerin terfi oranından düşüktür.					
13	Kadınlar erkeklerin sahip olduğu ilerleme fırsatlarına aynı ölçüde sahip değillerdir.					
14	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.					
15	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için kadınların aleyhine farklılık göstermektedir.					
16	Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
17	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
18	Kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					

EK 3: Stres Ölçeği

SORU NO	SORULAR	Asla Doğru Değil	Nadiren Doğru	Fikrim Yok	Genellikle Doğru	Daima Doğru
1	Çevremdekiler, çok kolaylıkla kızdırılabilen biri olduğumu söylerler.					
2	Mümkün olduğunca başkalarıyla yarışmacı, mücadeleci faaliyetlere katılmaya çalışırım.					
3	Yapmam gereken işi “bitsin de nasıl biterse bitsin” mantığıyla hemen bitirmeyi isterim.					
4	İşimi bitmesi gereken zamandan çok daha geç zamanda bitirdiğimde kendimi suçlu hissederim.					
5	İş esnasında herhangi bir nedenle gerildiğimde, o işi başaramayacağıma dair bir endişeye kapılırım.					
6	Mümkün olduğunca, iki ya da daha fazla işi aynı anda bitirmeye çalışırım.					
7	Hayatın sürekli mücadeleden ibaret olduğunu düşünürüm.					
8	Çevremdekiler tarafından oldukça hırslı ve agresif biri olarak tanınırım.					
9	Çok hızlı yemek yer ve çok hızlı yürürüm.					
10	Çoğunlukla her işim için yeterli zamanımın olmadığını yani zaman sıkıntısı çektiğimi hissederim.					
11	Gereğinden fazla enerjiye sahip olduğumu düşünürüm.					
12	Randevularıma her zaman vaktinde giderim.					
13	Gevşemek ve rahatlamak için zaman harcadığımda bunun gereksiz olduğunu düşünür ve suçluluk duyarım.					
14	İşyerinde daha ağır yani diğer çalışanlara göre daha düşük tempoda çalışan birini görünce rahatsız olurum.					
15	Tatillerimi, işlerimi yetiştirmek amacıyla kullanırım.					
16	Trafikte sıkışıp kalınca ya da restoran, postane gibi iş dışı işlerimde sıra beklemek zorunda kalınca, işyerindeki asıl işlerimin gecikeceği düşüncesiyle öfkelenirim.					
17	Daha az zamanda içinde, daha çok iş çıkarmak için planlar yaparım.					
18	Yemekten sonra hemen işe yönelirim.					
19	İşyerimdeki dekorasyonu ya da pencereden görülen manzarayı fark edemeyecek kadar işe gömülürüm.					
20	Randevularıma buluşacağım kişi/kişiler geç kaldıklarında rahatsız olurum.					