

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ALGILANAN CİNSİYET AYRIMCILIĞI VE YÖNETİCİ
DESTEĞİNİN İŞE İLİŞKİN STRESE ETKİSİ

Nagihan ÖZTÜRK
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2022

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ALGILANAN CİNSİYET AYRIMCILIĞI ve
YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞE İLİŞKİN STRESE
ETKİSİ

Nagihan ÖZTÜRK
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Meral ELÇİ

GEBZE
2022



YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10.02.2022 tarih ve 06/09 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 22.02.2022 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Nagihan Öztürk'ün tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Meral Elçi

ÜYE

: Prof. Dr. Melisa Karabay

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi Azize Şahin

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

Günümüzde rekabet ortamı hızlı değişim ve gelişimlerle doğru orantılı artmakta, hem çalışanları hem de örgütleri olumsuz olarak etkilemektedir. Artan rekabet şartları kurumları ve bireyleri de değişime mecbur bırakmaktadır. Kendisinden beklentiler artan çalışanlar; değişim ve rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için; daha önceden belirledikleri sınırların dışına çıkmakta ve değişime ayak uydurmaktadır. Bu esnada olağan şartların dışına çıkan ve belirsizlikleri daha fazla yaşayan bireyler stres yaşamaktadır. Bu çalışmanın amacı çağımızın hastalığı olarak adlandırılan iş stresine yönetici desteği ve algılanan cinsiyet ayrımcılığının etkisini araştırmaktır. Bireylerin iş yerinde yaşadığı stres, hem aile hayatını hem de çalışma hayatını etkilemektedir ve önlem alınması gereken en önemli konular arasındadır. Bu amaçla, Marmara Bölgesi'nde ikamet eden beyaz yakalı 256 kadın çalışana anket uygulanmış ve verdikleri cevaplar derlenmiştir. Örneklem olarak sadece kadınların seçilmesinin nedeni, onların erkeklere göre daha fazla ayrımcı eylemlere maruz kalmasıdır. Araştırma bulguları çalışanların yaşadığı iş stresini cinsiyet ayrımcılığının pozitif; yönetici desteğinin ise negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Elde edilen bulgular ışığında kurumlara ve yöneticilere iş stresini azaltmak için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, yönetici desteği, iş stresi

SUMMARY

Nowadays, the competitive environment increases in directly proportional according to rapid changes and developments and negatively affecting the employees and organizations. The organizations and employees have to change because of the increasing competition conditions force. Because of the increased expectations from employees; they have to go beyond the limits they have previously determined and keep up with the change in order to keep up with the conditions of change and competition. In the meantime, individuals who go out of normal conditions and face to more uncertainties experience stress. The aim of this study is to investigate the effect of supervisor support and perceived gender discrimination on job stress, which is called the disease of our age. The job stress affects both their family life and business life and is among the most important issues that need to be taken care of. For this purpose, a questionnaire was applied to 256 white-collar female employees residing in the Marmara Region and their answers were compiled. The reason why only women were chosen as the sample is that they are exposed to more discriminatory actions than men. Research findings indicate that job stress experienced by employees is positively related to gender discrimination; showed that supervisor support had a negative effect. In the light of the findings, suggestions were made to organizations and supervisors to reduce the job stress.

Key Words: Perceived gender discrimination, supervisor support, job stress

TEŞEKKÜR

Bitirme tezimin tüm aşamalarında benden bilgisini hiç eksik etmeyen ve katkılarını sunan değerli hocamız Doç. Dr. Meral Elçi'ye, verileri toplamada ve değerlendirmeye yardımlarından ötürü Araş. Gör. Gülay Murat Eminoglu'na ve hayatımın her alanında desteklerini sonuna kadar hissettiğim sevgili aileme, destek veren, zorlayan, öğreten, yardımcı olan, fikir veren, geliştiren herkese teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. ALGILANAN CİNSİYET AYRIMCILIĞI	4
2.1. Cinsiyet ve Ayrımcılık Kavramı	4
2.2. Toplumsal Cinsiyet Kavramı	7
2.3. Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı Kavramı	8
2.3.1. Kuramsal Çerçeve	10
2.4. Toplumsal Cinsiyet Kuramları	13
2.5. Feminist Kuramlar	14
2.6. Cinsiyet Ayrımcılığı ile İlgili Diğer Kuramlar	15
2.7. İşgücü Piyasasının Cinsiyet Açısından Durumu	16
2.8. Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları	25
3. YÖNETİCİ DESTEĞİ	30
3.1. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı	30
3.2. Algılanan Yönetici Desteği Boyutları	31
3.3. Yönetici Desteği Kavramının Dayandırıldığı Teoriler	32
3.3.1. Sosyal Değişim Teorisi	32
3.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	34
3.3.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi	35
3.4. Yönetici Desteğinin Sonuçları	36

4. İŞE İLİŞKİN STRES	38
4.1. Stres Kavramı	38
4.2. Stres Belirtileri	40
4.3. Stres ile Başa Çıkma Yöntemleri	42
4.3.1. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri	42
4.3.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri	43
4.4. İş Stresinin Kavramsal Analizi	43
4.5. İş Stresi Kaynakları	46
4.5.1. Bireysel İş Stresi Kaynakları	47
4.5.2. İşle İlgili İş Stresi Kaynakları	48
4.5.3. İşle İlgili Olmayan İş Stresi Kaynakları	51
4.6. İş Stresi Sonuçları	51
4.6.1. Stresin Örgüt Üzerindeki Etkileri	51
4.6.2. Stresin Birey Üzerindeki Etkileri	53
4.6.3. Ölçülü Stresin Yararları	54
5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	56
5.1. Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının İşe İlişkin Strese Etkisi	56
5.2. Yönetici Desteğinin İşe İlişkin Strese Etkisi	58
6. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	60
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	60
6.2. Veri Toplama Araçları	60
6.3. Verilerin Analizi	61
6.4. Geçerlik ve Güvenirlik	62
6.5. Hipotez Testleri	64
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	66
7.1. Değişkenlerin Önemi	66
7.2. Yöneticilere Öneriler	67
7.3. Örgütlere Öneriler	68
7.4. Araştırmacılara Öneriler	69
7.5. Araştırma Kısıtları	69
KAYNAKÇA	71

ÖZGEÇMİŞ

90

EKLER

91



SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Açıklamalar Kisaltmalar

TUIK	:Türkiye İstatistik Kurumu
ILO	:International Labor Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
TBMM	:Türkiye Büyük Millet Meclisi
CEDAW	:Declaration on the Elimination of Discrimination against Women (Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Beyannamesi)
İŞKUR	:Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü
BM	:Birleşmiş Milletler
KOSGEB	:Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Destekleme ve Geliştirme İdaresi Başkanlığı
OECD	:Organisation for Economic Co-operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
UN Women	:United Nations Entity for Gender Equality & Women Enpowerment (Birleşmiş Milletler Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların Güçlendirilmesi Kurumu)

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Örgütlerde Uygulanan Ayrımcılık: Neden-Sonuç İlişkisi	10
2.2: 2019 yılı Türkiye hane halkı cinsiyete göre çalışma hayatı süresi	20
2.3: OECD Verilerine Göre Kadın ve Erkek Çalışanlar Arasındaki Ücret Farkının Ülkelere Göre Dağılımı	27
3.1: Sosyal Değişim Teorisi genel modeli	33
4.1: İşyerinde tehlikenin farkedilmesiyle çalışan fizyolojisinde meydana gelen değişimler	41
4.2: İş stresi kaynakları modeli	46
4.3: Cooper ve Marshall'ın iş stresi modeli	47
4.4: İş yoğunluğu ve aşırı iş yükünün belirtileri	50
5.1: Araştırma Modeli	59

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Cinsiyet Ayrımcılığının Potansiyel Sebepleri	9
2.2: Cinsiyet Ayrımcılığı İle İlgili Literatür Bulguları	13
2.3: 2019 yılı Türkiye hane halkı araştırması cinsiyete göre veriler	19
2.4: Türkiye eğitim seviyesine ve cinsiyete göre ücret farkı, 2018	20
2.5: Türkiye cinsiyete göre savcı, hakim sayısı ve oranı, 2006-2020	21
2.6: Türkiye yönetici pozisyonundaki bireylerin cinsiyete göre dağılımı, 2012-2020	22
2.7: Türkiye kamuda yer alan bireylerin cinsiyete göre dağılımı, 2010-2018	22
2.8: Kamu sektöründe üst düzey memur verileri, 2019	23
2.9: Özel sektör bağlamında iş-aile yaşamının uyumlaştırılmasına yönelik düzenlemeler	25
3.1: Yönetici desteği tanımı ile ilgili literatür bulguları	31
4.1: Stresin yol açtığı ekonomik kayıpların verisi	52
6.1: Anket katılımcıları eğitim düzeyleri	61
6.2: Anket katılımcıları sektör dağılımları	61
6.3: Anket katılımcıları medeni durum bilgisi	62
6.4: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	63
6.5: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları	64
6.6: Regresyon Analiz Sonuçları	65

1. GİRİŞ

Çağımızın hastalığı olarak görülen ve geçmişi çok eski olan stres, bireyleri ciddi şekilde etkilemekte ve yoğun hissedilmektedir (Geylan, 2004; Zonana, 2011: 4). Günümüzde değişen şartlar uluslararası rekabeti de beraberinde getirmektedir. Rekabette üstünlük elde etmek isteyen işletmeler çalışanlara daha fazla önem vermekte ve onlardan beklentileri her geçen gün artmaktadır. Yoğun rekabeti hisseden, kendisinden performans beklentisi yükselen çalışanlar, zamanında işleri yetiştirememeye korkusu ve fazla iş yükü gibi etkenlerden etkilenmekte ve bunlar çalışanlarda strese ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Yaşar, 2021). İş stresini yaratan ve etkileyen birçok faktör vardır ve bunlar stresin kaynağı olarak görülür. Bu faktörler kişinin fiziksel ve psikolojik dengesini de etkiler (Özdevecioğlu vd., 2003: 131). Stresin yaşanmaması bu değişim sürecinde imkânsızdır. Önemli olan bireyleri ve ortamları iyice analiz ederek, stresle başa çıkma yöntemlerinin belirlenmesidir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 15).

Bireyler iş hayatında yaşadıkları olaylara farklı tepkiler verirler ve bu tepkilere iş stresi denilir. İş stresi kişilerin özel hayatını da çalışma hayatını da etkilemektedir. İş stresini yaratan faktörler; işten, organizasyon yapısından, kişinin sosyal hayatındaki etkenlerden kaynaklanabilir ve kişinin stres derecesini etkiler. İşten kaynaklanan faktörler; örgütün politikaları, yapısı, iş akış şemaları, çalışma şartları, çalışma arkadaşları ile arasındaki ilişkiler, yapılan işin niteliği gibi faktörlerdir. Kişinin sosyal hayatından kaynaklanan faktörler ise ekonomik sıkıntılar, aile yapısı, kişilik özellikleri gibi faktörlerdir (Turunç ve Çelik, 2010). Farklı nedenlerden ortaya çıkan iş stresi, bireyleri etkilediği gibi organizasyonları da etkiler. Bunlar çalışanların işten ayrılma niyetinin artması, işe devamsızlık yapması, örgüt bağlılığının ve iş performansının azalması gibi etkilerdir. Çalışanların iş stresi yaşaması örgütlere maddi anlamda ciddi zorluklar da yaşatmaktadır. Bu nedenle çalışanların motivasyonu oldukça önemlidir (Rhoades et al., 2002).

Bireylerin iş yaşamında gelecek kaygısı yaşaması, olaylar karşısında endişelenmesi, çalışma arkadaşları ile tartışmaya yol açacak çalışma koşulları dışında, bireyin sağlık problemleri yaşamasına neden olabilecek diğer tüm faktörler (çalışma ortamı koşulları, yapılan iş) yorgunluk ve bıkkınlık gibi ruhsal zedelenmelere sebep olurlar. Tüm bu etkenler düşünüldüğünde bireylerin stres yaşaması kaçınılmazdır.

Yapılacak önlem, iyileştirme ve etkin analiz ile bunların etkilerinin minimuma indirilmesi ya da ortadan kaldırılması amaçlanabilir. Bu iyileştirmeler çalışanlar arasında sağlıklı kurulan iletişim, iyileştirilmiş çalışma ortamları, karmaşık iş düzeyinin basitleştirilmesi vb olabilir. Yaşadığı iş stresi nedeniyle çalışan sağlık problemleri yaşamaktadır, fakat bu durum sadece çalışanı değil organizasyonları etkilemektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 16).

Verimliliğin düşmesi; moral bozukluğu oluşması, depresyon ve işten ayrılma niyetinin artması iş stresinin olumsuz etkilerine örnek olarak gösterilebilir. Cinsiyet ayrımcılığı, bir kişinin cinsiyeti nedeniyle maruz bırakıldığı ayrımcı ve haksız davranışlardır. Bireyleri cinsiyetlerine göre kategorilendiren, dezavantajlı konuma düşüren, özellikle kadınları değersizleştirerek, erkekleri avantajlı gösteren düşünce ve eylemlerin bütünü olarak tanımlanır. Uygulanan bu ayrımcılık türü, bireylerin zihinsel ve fiziksel sağlığını etkiler, travma yaşamasına ve kadınların dünyanın her yerinde yaşadığı istismara ve şiddet ortamına zemin hazırlar. Çalışanların ve örgütlerin üzerinde bu derece negatif etkileri olan iş stresinin azaltılması hususunda örgütün temsilcisi olarak görülen yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir. Çalışanlara yöneticileri tarafından verilen her türlü maddi, manevi ve bilgisel destek yönetici desteği olarak görülmektedir.

Daha önce iş stresi üzerine yönetici desteği ve cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili yeterince çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle kadınlar özelinde bu değişkenlerin etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Stresörler, stresin oluşmasına neden olan olaylardır. Daha önce yapılan çalışmalarda, bireylerin iş ve sosyal yaşamını etkileyen iş stresini, cinsiyet ayrımcılığının önemli düzeyde arttırdığı; algılanan yönetici desteğinin ise iş stresini azaltıcı etkilerinin olduğu görülmektedir (Göktepe, 2017). Bu araştırma, iş stresini yönetici desteği ve algılanan cinsiyet ayrımcılığı değişkenlerinin ne ölçüde ve nasıl etkilediğinin önemini göstermek için başlatılmıştır.

Yapılan anket çalışması yalnızca kadınlar üzerinde yapılmış ve böylelikle cinsiyet ayrımcılığının etkilerinin daha net görülmesi amaçlanmıştır. Çünkü iş hayatında ve sosyal yaşamda kadınlara ayrımcılığın daha fazla uygulandığı ve iş hayatında yönetimle ilgili konularda kadınların oranı çok azdır. Bunu desteklemek için birçok veriden faydalanılmıştır.

“1 Ocak 2020 itibarıyla 195 bağımsız ülke arasında kadınlar tarafından yönetilen ülke sayısı sadece 20’dir (UN Women – IPU “Siyasette Kadın 2020). Fortune 500’de

(Fortune Dergisi'nin hazırladığı ve yayınladığı yıllık liste) genel müdürlerin sadece %7,4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Türkiye'deki kadın yöneticilerin oranı % 20; Avrupa Birliği ülkelerinde ise bu oran, ortalama % 37'lerde kalmaktadır (Türkiye İstatistik Kurumu, TUIK, 2020). Tüm bu verilerden de anlaşılacağı gibi ataerkil toplum yapısı ve kadınlara biçilen roller nedeniyle bu oranlar düşük kalmaktadır”.



2. ALGILANAN CİNSİYET AYRIMCILIĞI

İş stresi üzerine etkisi incelenecek algılanan cinsiyet ayrımcılığının tanımlaması yapılacaktır. Toplumsal cinsiyet ve ayrımcılık kavramları her geçen gün daha çok duyduğumuz kavramlar haline gelmektedir. Bu nedenle cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki farkın anlaşılması da önem kazanmaktadır (Topcu, 2021).

2.1. Cinsiyet ve Ayrımcılık Kavramı

Kadın ya da erkek olarak dünyaya gelmek varlığın biyolojik sonucudur ve bu durum literatürde cinsiyet olarak karşılık bulmaktadır. İngilizcede ise cinsiyet kavramı sex olarak adlandırılmaktadır (Topcu, 2021).

Ayrımcılık kavramı ile ilgili düzenlemeler ilk defa uluslararası düzeyde 1948 yılında Birleşmiş Milletler tarafından yayımlanan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde yapılmıştır. Beyannamenin ikinci maddesinde;

“Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya başka bir görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayırım gözetmeksizin bu bildirge ile ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir.” ifadesi ile yer almıştır (Erikli, 2020).

Fransız devrimi sonrasında “eşitlik” kavramının tüm dünyayı etkilemesiyle 1789 yılında yayımlanan bildirinin birinci maddesinde,

“Her bir bireyin haklar açısından özgür ve eşit şekilde doğduğu ve yaşadığı” ifade edilerek ve ilk defa eşitlik kavramı hukuki olarak düzenlenmiştir (Korkut, 2009:

11). Ayrımcılık, aynı toplumda yaşayan bazı üyelerin, diğer üyelere sağlanan belirli hak ya da ayrıcalıklardan yararlanamamasıdır. Ayrımcılık politikası bireysel ya da grup olarak uygulanabilir. Bireyleri birbirinden ayıran "ırk, din, dil, cinsiyet, yaş, eğitim, gelir, mesleki farklılık" gibi sahip oldukları özellikler onları birbirinden ayırt etmede kullanılan tanımlamalar ve belli bir sınıf içine dâhil etmeler ayrımcılık olarak nitelenmektedir (Ataöv, 1996). Bu ayrımcılık türleri toplumsal ya da örgütsel düzeyde olabilir. Yapılan ayrımcılıkla bir kesim ya da bireyin, diğer kesim ya da bireyle ilişki kurmasını kısıtlar ve onları uzakta tutar. Bu toplumsal ayrımcılık olarak ifade edilmektedir. Bu ayrımcılık örgüt içerisinde olursa da örgütsel ayrımcılıktan bahsedilir. Ayrımcılığın nedenleri ve sonuçlarına bakıldığında, doğrudan toplumun

inanç ve değerleri ile ilişkisi olduğu görülmektedir (Topcu, 2021).Örgütlerde maruz kalınan ayrımcılık türlerine kısaca bakacak olursak;

- *Mobbing (psikolojik yıldırma)*: Bu ayrımcılık türüne göre, örgütlerde bulunan bireyler diğer bireylere sürekli ve bilinçli şekilde psikolojik baskı uygulamaktadır (Yüctürk, 2003).
- *Bilgi paylaşımında ayrımcılık*: Çalışanlar arasında ortak hedefler sahip oldukları bilgi ve tecrübeyi diğer çalışanlarla karşılıklı transferi bilgi paylaşımı olarak adlandırılır. Bazı çalışanlar bu bilgi ve tecrübeyi güç kaynağı olarak gördüklerinden paylaşım olumsuz bakmaktadır ve belirli kişilerle paylaşarak ayrımcılığa sebep olmaktadır (Gagne, 2009: 572)
- *Örgütsel adalette ayrımcılık*: Organizasyondaki süreçlerin, tüm çalışanlara adil olarak dağıtılarak yürütülmesi gerekir. Bu göz önünde bulundurulmadan keyif ve çıkarlara göre yapılırsa, ayrımcılığa neden olur (Koys and DeCotiis, 1991).
- *Cam tavan etkisi*: Kadınlara bilinçli ya da bilinçsiz olarak uygulanan ayrımcılık türüdür. Kadınların farklı sektörlerdeki sayısı her geçen gün artsa da, orana bakıldığında istenilen seviyelerde değildir. Yöneticiliği hak ettiği halde cinsiyeti nedeniyle kadınların bu pozisyona getirilmemelerine denir (Dreher, 2003).
- *Cinsiyet ayrımcılığı*: Kadınlara hem Türkiye’de hem de diğer ülkelerde benzer şartlar için erkeklerle aynı fırsatlar tanınmamaktadır. İşlerin kadın-erkek işi olarak ayrılması, ücretlerde yapılan ayrımcılık, fırsatların engellenmesi, gelişim imkânı verilmemesi gibi açığa çıkmaktadır (Zipfel and Kleiner, 1998: 89). Bu ayrımcılığın nedenleri Şekil 2.3’te gösterilmiştir.
- *Ücret ayrımcılığı*: Benzer yetkinliklere sahip ve aynı işi yapan çalışanların emeklerinin karşılığı olarak verilen ücretin aynı olması gerekmektedir. Çeşitli politikalar yüzünden ücret farklılığı oluşması ayrımcılık örneğidir. Bu tutum çalışanlar tarafından hoş karşılanmamaktadır (Demirbilek, 2007).

- *Yaş ayrımcılığı*: İnsanların yaşları nedeniyle meruz kaldığı ayrımcılık türüdür. Gelişmiş birçok ülkede de bu ayrımcılık görülmektedir (Baybora, 2010).
- *Irksal ayrımcılık*: Örgütlerin ırkçı bir politika ve strateji izlemeleri sonucu açığa çıkan etnik ayrımcılık türüdür. İnsan hakları beyannamelerinde de bulunmasına rağmen hale bu tür politikalar yapılmaktadır (Margam, 2006: 73).
- *Kültürel ayrımcılık*: Kültür, toplumları birbirinden ayrı kılan sosyal mirastır. Kurumlar farklı kültürel yapıya sahip çalışanlar ile çalışmaktadır. Amaç ve hedefleri aynı olan bireyler, farklı kültürel yapılara sahip olduklarından buna bağlı olarak çalışmaktadır. Sahip oldukları kültür nedeniyle ayrımcılığa maruz kalabilmektedir (Yeşil, 2009).
- *Engelli ayrımcılığı*: Toplumların sahip olduğu normal ve normal olmayan anlayışı nedeniyle, engelli kişiler ayrımcılığa maruz kalır. Genelde bu bireyler biz ya da öteki olarak nitelendirilir. Bu kişilere işe alımdan emeklilik sürecine kadar birçok alanda ayrımcılık yapılmaktadır (A. Seymen ve Bolat, 2005: 38).

Sosyal politika kavramı ilk başta sanayi devriminden sonra işçilerin haklarını korumak ve düzenlemek için kullanılırken, zamanla tüm toplumun hakları ve ekonomik durumu düzenlemeleri için genişleyen bir kavram haline gelmiştir (Talas, 1992). Bu kavram öncelikle batıda yer alan ülkelerde birey hakları, özgürlük, eşitlik ve adalet kavramlarının ön plana çıkması ve toplumun tüm kesimlerine bu anlayışların uygulanması için yeni politikalar izlenmesine zemin hazırlamıştır (Altan, 2006). Günümüz koşullarında sosyal politikanın araştırma konuları arasında ayrımcılık, sosyal dışlanma gibi çalışma konuları da bulunmaktadır (Serdar, 2014). Ayrımcılığın bu politika içerisinde incelenmesinin nedeni sosyal devlet anlayışının bir gereğidir. Sosyal devlet, toplumda bulunan bütün eşitsizliklerin ortadan kaldırılması ve daha fazla eşitlik yaratmak için düzenlemeler yapan devlet biçimidir (Dedeoğlu, 2009). Türkiye Cumhuriyeti anayasasının ikinci maddesinde belirtildiği gibi, Türkiye Cumhuriyeti devleti ayrımcılık sorunu ile mücadele etmesini zorunlu kılmaktadır (Erikli, 2020).

Ayrımcılığın ortaya çıkış sebepleri ile ilgili farklı kategorilendirmeler mevcuttur. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), ayrımcılığı doğrudan, dolaylı ve sistematik olarak üç başlık altında incelemektedir:

I. Doğrudan ayrımcılık: Bir bireyin ya da grubun sahip olduğu etnik kimlik, cinsel tercih ya da engellilik gibi özelliklerden dolayı diğer kişi ya da gruplarla aynı haklara sahip olunmasının engellenmesi için yapılan faaliyetlerdir (Gül ve Karan, 2011: 14). Kadınların iş hayatında maruz kaldığı ayrımcılık türü bu kategoriye girmektedir. 2018 yılın PwC şirketinin yaptığı bir araştırmada, işe alım sırasında ayrımcılığa maruz kaldığını söyleyen kadınların oranı %40; erkeklerin oranı ise %19 olarak bulunmuştur (PwC, 2018).

II. Dolaylı ayrımcılık: Yapılan bazı düzenleme ve uygulamalar ilk bakıldığında ayrımcılık gibi algılanmaz, fakat bazı kişi ve gruplar üzerinde negatif etki yaratabilir (Gül ve Karan, 2011: 15). Bu duruma örnek olarak; bir iş ilanında işin yapılması için bir nitelik gerekmediği halde, aranılan özellikler arasında bunlara yer verilmesi örnek olarak gösterilebilir. Örneğin “sağlık durumunun işi yapmak için elverişli olması” engellilere yönelik; “sürekli ve uzun zamanlı seyahat etme” özelliğinin beklenmesi ise kadınlara uygulanan bu ayrımcılık türüne örnektir (Tokol, 2012: 159).

III. Sistematik ayrımcılık: Toplumda yer alan belirli grupların sürekli olarak ayrımcılığa maruz bırakılması ve bunun standart bir uygulama haline dönüşmesi olarak tanımlanabilir. Bu duruma örnek olarak Arabistan’da yaşayan kadınların araba kullanmasının yasak olması verilebilir (Erikli, 2020: 46).

2.2. Toplumsal Cinsiyet Kavramı

Toplumsal cinsiyet, toplumun cinsiyetlere yüklediği sorumluluk olarak tanımlanmaktadır (Topcu, 2021). Literatürde yapılan farklı bir geniş tanımlamada ise,

“yaşanılan toplumun kültürü; kadın ve erkeğin nasıl davranması, düşünmesi ve hareket etmesi gerektiğine ilişkin beklentileri ortaya koyan, onları sosyal olarak yapılandıran özellikleri belirlemektedir (Günay ve Bener, 2011).”

Bu kavramın literatüre kazandırılmasında önemli çalışmaları bulunan S. Beauvior, cinsiyetler arasında oluşan farklılıkların mevcut olduğunu desteklemekte, ama bundan dolayı oluşan ayrımcılık ve eşitsizliği reddetmektedir. Bu eleştiri, ataerkil toplumlardaki cinsiyet eşitsizliğine ve kadın cinsiyetine yönelik yapılan davranışların tamamıdır. Yaptığı çalışmalarda kadınların sıradanlaştırıldığını ve erkeklere göre

belli bir alana hapsedildiğini gözler önüne sermektedir (Aydınlp, 2020). Toplum insanlar üzerinde, kendi belirlediği sorumluluk ve roller çerçevesinde belli kalıp yargıları oluşturmaktadır. İnsanların düşünceleri de, bireyleri bu yargılara göre hareket etmeye yönlendirmektedir. Bu konuda önemli çalışmaları olan Oakley ise, cinsiyetin doğuştan olduğunu ve kadın-erkek şeklinde gerçekleştiğini söyler. ‘‘Kadın-erkek arasındaki eşitsizliği ve toplumun tüm alanlarındaki kategorileşmeyi’’ ‘toplumsal cinsiyet’ kavramı ile açıklamaktadır (Oakley, 2011).

2.3. Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı Kavramı

Toplumsal cinsiyet kavramı; bir topluma ait kültür, gelenek-görenek, inanç, değer ve üretim sisteminin kadın ve erkeklere yüklediği sorumluluğu göstermektedir (Çaha vd., 2016: 25). Bir diğer tanımlamada ise, toplumun kadın ve erkekten beklediği sosyal rol ve kültür olarak tanımlanır. Yani bireylerin doğdukları andan itibaren kazandıkları özellikleri değildir; diğer bireylerle kurdukları ilişkiler sonrasında oluşmaktadır (Bora, 2016: 22). Klasik aile düzenini devam ettiren ve kadını sınırlı olarak sosyal yaşama dâhil eden kültürlerde toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki fark çok belirgindir; kadınlar annelik ve eş görevleri; erkekler ise mesleki ünvanları ile tanımlanmaktadır (Erikli, 2020). Bunun temelinde sanayileşme süreci sonrasında ortaya çıkan toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü vardır. Fakat sanayi devrimi sonrası üretimin kamusallaşması ile ücretli ve ücretsiz çalışma ayrımı çıkarak cinsiyetler arasında cinsiyete dayalı iş paylaşımı kavramı oluşmuştur (İlkkaracan, 2010: 7). Kadın ve erkekler arasında biyolojik farklar mevcuttur ve iş hayatında bunun dışında toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılığa da maruz kalmaktadırlar. Bu ayrımcılığın şirketlere yansması ve bunun neticesinde ortaya çıkan kavramların iş stresi üzerine etkisi incelenecektir. Bu kavramlar cam uçurum, cam duvar, cam yürüyen merdiven ve çifte açmaz vb olarak şirketlere yansıyan ayrımcılık kavramlarıdır.

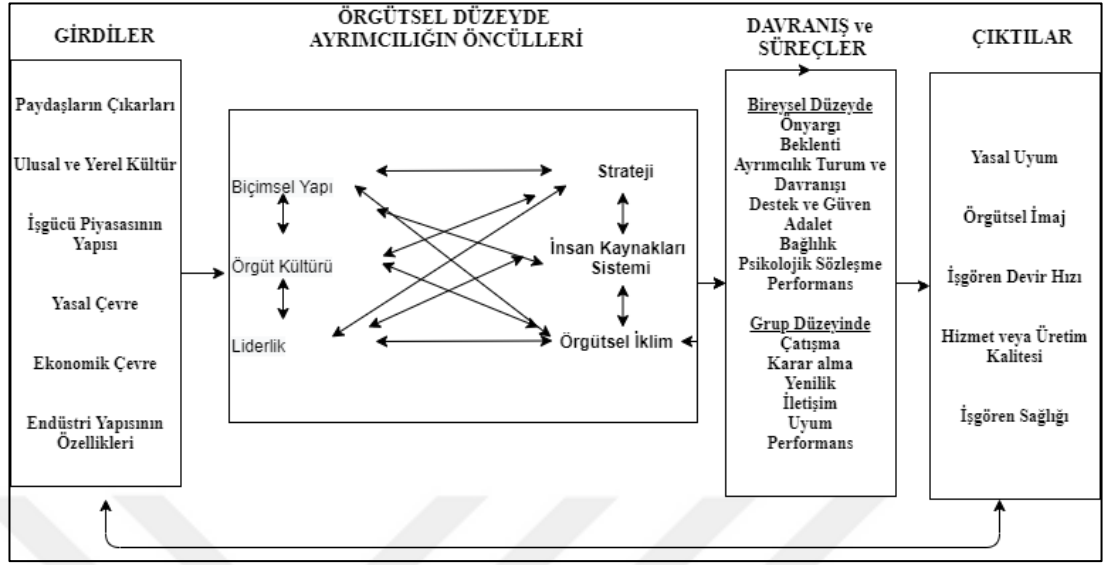
Kadın ve erkek arasındaki bedensel farklılıkları ‘biyolojik cinsiyet’; kadın ve erkeğin toplumda sergilediği duygu ve hareketleri ise ‘toplumsal cinsiyet’ olarak görülmektedir (Lamsa et al., 2012: 5-6). Cinsiyet ayrımcılığı feminist yaklaşım ve toplumsal cinsiyet kuramları olarak ayrılır. Toplumsal cinsiyete göre, bireyler kendilerinden beklenen rol ve sorumlulukları diğer bireylerle iletişim kurarak kültürel olarak öğrenir (Demir, 2011). Feminist yaklaşıma göre ayrımcılık doğuştan gelen

biyolojik farklardan dolayıdır. Bu yaklaşım farklılık nedenlerini ve bunları yok etmeyi amaçlamaktadır (Giddens, 2012: 516-517). Ataerkil toplum yapımızdan kaynaklanan cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili kavramlar ileriki bölümlerde tanıtılacaktır. Cinsiyet ayrımcılığının potansiyel sebepleri Tablo 2.1’te gösterilmiştir:

Tablo 2.1: Cinsiyet Ayrımcılığının Potansiyel Sebepleri

1. Toplumsal Etkiler	Erkek ve kadınların sosyalleşmesi, meslek dallarının kesin olarak belirlenmesi
	Eğitim ve öğretim farklılıkları
	İş, kariyer, ekonomik vb. baskılar
	Cinsiyet rolü ve cinsiyet önyargıları
2. Örgütsel politika ve uygulamalar	İş ilanları
	İşe alma
	Seçim ve izleme
	Performans değerlendirme
	Kadrolama
	Eğitim
3. Kişisel özellikler	Kadınların kişisel olarak daha düşük pozisyonlu işlere yerleştirilmesi
	Deneyim ve tecrübeler
	Beceriler
	Özgüven, motivasyon, güç hırsı, başarı odaklılığı vb kişisel özellikler
	Kariyer beklentileri
4. Kişiler arası faktörler	Kişiler arası beklentiler, önyargılar, dedikodular, tutumlar vb.
	İş ilişkileri, mentörlük, işbirliği, sosyal bağlar ve alt kademenin desteği
	İş dışı kurallar
	Rol çatışması

Şekil 2.1’te örgütlerde uygulanan ayrımcılıkla ilgili bir model örneği verilmiştir:



Şekil 2.1: Örgütlerde Uygulanan Ayrımcılık: Neden-Sonuç İlişkisi
Kaynak: Gelfand vd., (2007) “Örgütlerde ayrımcılık” Cornell University

2.3.1. Kuramsal Çerçeve

Türkçe olarak yapılan çalışmalarda genellikle cam tavan kavramı incelenmiştir. Cinsiyet ayrımcılığı kavramlarına göre kadın olmak kariyer engelleri arasındadır ve kadınlar üst düzey yönetici pozisyonlarına çok uygun değildir. Bu kavramlara kısaca bakacak olursak:

1) Cam Tavan: Bu kavram, 1970’li yıllarda ortaya çıkan, iş hayatında kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmesini engelleyen gözle görülmeyen engellerdir. Tutumla ilgilidir, iş hayatında görülmesine rağmen; kadınlara uygulanan sosyal ve ekonomik ayrımcılığın göstergesidir (International Labor Office, 2000). Bu ayrımcılığı ortaya koymak için farklı ülkelerde yapılan birçok çalışma vardır. ABD’de çıkan sonuçlarda kadınlar üst pozisyonlara geçerken; İsveç ve Avustralya’da ise alt düzey pozisyonlardan orta düzey pozisyonlara geçerken sorunlar yaşamaktadır. ABD’de 1000 büyük şirket yöneticileri arasında yapılan çalışmada; %16,9’unun kadın olduğu, yönetim kurulunda %6,2 kadın bulunduğu, üst düzey pozisyonda bulunanların %3 oranından düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’de anket yapıldığında kariyer ve

terfi anlamında kadınlar bir sorun yaşamadıklarını; fakat yine de erkekler tarafından belirlenen kurallara göre yönlendirilen bir iş hayatı olduğunu dile getirerek cam tavan kavramının varlığını doğrulamışlardır (Vincetz et al., 1999).

II. Cam Asansör ve Cam Yürüyen Merdiven: Bu kavramlar cam tavanın aksine, azınlıkta olan bazı grupların hızlı şekilde yükselmelerini anlatan kavramlardır. Kadın baskın sektörlerde çalışan ve sayıları az olan erkeklerin karşılaştığı durumlar için kullanılırlar (Macarie and Moldovan, 2012: 167) Bu mecaz kadın baskın (ilkokul öğretmenliği, hemşirelik, kütüphanecilik vb) mesleklerdeki hiyerarşi içerisinde erkeklerin yükselmesini sağlayan yapı ve uygulamaları içerir (Williams, 1992). Genellikle kadınlara kariyer engeli yapan cam tavan; sıklıkla erkeklere cam yürüyen merdiven olarak sunulabilir. Fakat bu kavramda siyahi ve eş cinsel erkeklere eşit şekilde davranmaz; burada hem cinsiyet hem de etnik ayrımcılık vardır (Lamsa et al., 2012: 9).

III. Göstermecilik: Erkek egemen toplumlarda çalışan ve simge olarak gösterilen kadınların daha az ücret almasını ve terfilerini engelleyen yapıyı anlatmak için kullanılan kavramdır (Kanter, 1977). Erkek egemen işlerde sayıları düşük olan ve genellikle tek olarak çalışan kadınlardan söz etmiştir. Kadın azınlık konumundadır ve simge olarak gösterilerek tüm kadınların temsilcisi olarak görülür. Daha fazla sayıda kadının işe alınarak bu kavramların azalacağı düşünülmektedir (Lamsa et al., 2012: 7). Kadınlara haksız yere uygulanan pozisyon ve yetki kısıtlamaları ve göstermelik olarak yapılan terfilerin, iş stresini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

IV. Çifte Açmaz: İş dünyasında, kadın ve liderlik kavramları arasında, nedeni tam olarak açıklanamayan bir açmaz vardır. Çifte açmaz kavramı, ne yaparsak yapalım değiştiremeyeceğimiz durumun sürekli devam etmesidir. Liderlik denildiğinde, insanların aklına ‘agresif, dominant, hırslı, güvenli’ kavramları gelmektedir ve bu da kadınlara ait olması beklenen ‘naif, duygusal, anlayışlı’ gibi kavramlarla çelişmektedir. Kadınlar liderlik özelliklerine sahip olduklarında kişilik karmaşası yaşadıkları ya da yapmacık bir kimliğe sahip oldukları düşünülmektedir. Aslında bu düşünceye iten yine kadınların kendi düşünceleridir. Bu çıkmazdan çıkmak için kadınlar düşünce tarzlarını değiştirmeli ve kendilerine verilen rolden çıkmayı öğrenmelidirler (Özen, 2018).

V. Cam Labirent: Kadınlar üst düzey yöneticiliklere ulaşırken birçok engelle karşılaşsa da, sayıları iş hayatında her geçen gün artıyor. Kadınların bu pozisyona yükselmesi için kültürel, ailesel ve bireysel olarak adım atılmalı ve hareket edilmelidir (Eagly and

Carli, 2007; Eagly and Karau, 2002; Cheung and Halpern, 2010; Kark and Eagly, 2010). Bu kavram, dolaylı olarak çıkış yolu bulma ya da ulaşma anlamına gelir (Mehroof et al., 2010: 20; Nandy et al., 2014:136). Bu kavram cam tavan kavramının yerine kullanılmıştır ve cam tavanı sorunun kök nedenlerine inememekle eleştirmiştir (Lamsa et al., 2012: 8).

VI. Cam Uçurum: Başarı oranının düşük olacağı veya tehlikeli olduğu yöneticilik pozisyonlarına erkekler yerine kadınların getirilmesi durumunu tanımlayan kavramdır (Ryan and Haslam, 2005: 81). Cinsiyet ayrımcılığının bir çeşididir ve kadınları destekleyen ilişkilerin eksikliğini, liderlik-kadın ve kadın- kriz çözme kavramları arasındaki basmakalıp düşüncelerin uyumsuzluğunu ifade eder (Ryan, Haslam and Postmes, 2007: 185). Erkekler yerine kadınların yönetim pozisyonlarına getirildiklerinde, şirketlerin durumunun kötüye gittiği savı ortaya çıkmıştır. Ryan ve Haslam (2005) yılında bu düşünceye eleştiri olarak, bu şirketlerin mali durumlarının kadınlar yönetici olmadan da kötü olduğunu kanıtlayarak cam uçurum tanımını ortaya koymuşlardır. Bu kavram, kadınları sahip oldukları yeteneklerden bağımsız, başarıdan uzak olmalarına neden olacak, kadınların başarı şansının az olduğu, stresli ve başarısız olacağı kötü finansal dönemlerde kadınların hileli olarak yönetim pozisyonuna getirilmesidir (Kemer et al., 2016).

Cinsiyet ayrımcılığının iş stresi üzerinde negatif etkisi vardır. Çalışanlar çalışma yerlerinde ayrımcılığa uğradıklarını algıladıklarında işe odaklanamayacak ve işle alakalı negatif durumlarda (iş stresinin artması, işi bırakma isteğinin artması vb) bir artma olacakken, bu ayrımcılığı hissetmeyen çalışanların işle ilgili olumlu çıktılarında (bağlılık oranının, iş performansının vb.) bir artma görülecektir.

Kadınlar toplumda maaşı ve pozisyonu düşük olan pozisyonlarda çalışırken; erkekler sorumluluğu ve yetki alanı yüksek nitelikli işlerde çalışmaktadır. Erkeklerle aynı yetkinliğe sahip kadınlar ayrımcılığa maruz kaldıklarında bu üst düzey pozisyonlarda çalışmamaktadır (Parlaktuna, 2010: 1222).

Bu tür ayrımcılıklara örnek olması için literatürde bulunan bulgulardan bazıları Tablo 2.2’te verilmiştir:

Tablo 2.2: Cinsiyet Ayrımcılığı İle İlgili Literatür Bulguları

<i>Çalışmayı Yapan</i>	<i>Yıl</i>	<i>Bulgu</i>
Appold vd	1998	Japon şirketler kadınların aile sorumluluğun daha fazla olduğunu söyleyerek onlara kapalı bir tutum sergilemektedir.
Charles ve Davies	2000	Cam tavan ayrımcılığı, kadınlar iş hayatında üst pozisyonlara gelirken görülür. Bu konuda gelişme vardır fakat yeterli düzeyde değildir.
Bajdo ve Dickson	2001	Erkek odaklı düşünce temelleri kadınların iş hayatında çok önemli bir engeldir.
Bajdo ve Dickson	2001	Farklılık tepkisi adını verdikleri kavramla; fırsat eşitliği uygulamasının zorunlu hale getirildiği işyerlerinde, kadınlara mecburiyetten terfi veren yöneticilerin sonrasında onların başarısını engellemek için düşmanca bir tavır sergileyebileceğini dile getirmiştir.
Bayhan	2002	Kadınların örgütlerde yükselmesi insan odaklı, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla mümkündür.
Bergman vd.	2002	Kadınlar erkek baskın şirketlerde işe girdiklerinde, kendilerini kabul ettirmek için bu düşünceyi benimsemek zorunda bırakılmaktadır. Bu şirketlerde fırsat eşitliğine imkan tanıyan değerleri benimsemek sorunun çözümüne yardımcı olabilir.
Ayca	2002	Kraliçe Arı sendromu kavramı ile ayrımcılığı açıklar ve üst düzey pozisyonlara gelen kadınların tek olabilmek için diğer kadınları desteklememesi olarak belirtir.

2.4. Toplumsal Cinsiyet Kuramları

Bu kuramlar üç farklı yaklaşım olarak incelenir:

- *Doğacı/biyolojik yaklaşım:* Cinsiyet farklılıklarını oluşturan ve bu farklılığının nedeninin doğa olduğuna vurgu yapan yaklaşım türüdür.
- *Toplumsal cinsiyetin toplumsallaşması yaklaşımı:* Cinsiyet farklılıklarının toplum tarafından oluşturulduğunu düşünen yaklaşım türüdür.
- *Cinsiyetin ve toplumsal cinsiyetin inşası yaklaşımı:* Farklılığı bireyin kendisinin oluşturduğunu düşünen yaklaşım türüdür (Başak, 2015).

Güldü ve Kart (2009) tarafından cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili yapılan bir sınıflandırmaya göre ise;

- Biyolojik kuram
- Sosyal rol kuramı
- Etkileşimsel model
- Sosyal öğrenme kuramı
- Bilişsel gelişim kuramı
- Sosyal baskınlık kuramı (Güldü ve Kart, 2009: 101-108).

Bu kuramı savunan kişilere göre bu farklılıklar doğuştan değil, toplumda sosyalleşme sürecinde öğrenirler.

2.5. Feminist Kuramlar

Bu kuramlar toplumda kadınların neden değersiz görüldüğünü araştırmaktadır (Aktaş vd., 2013).

- Liberal feminizm: Bu kuram cinsiyet ayrımcılığı olmadan, tüm bireylerin aynı haklara sahip olmasının gerekliliğini düşünür ve bu görüşü savunur.
- Radikal feminizm: Toplumda kadınlar erkek egemen toplum anlayışı yüzünden ezilmektedir. Kadınlara uygulana baskı eleştirilmektedir.
- Sosyalist feminizm: Bireyler arasında ayırım yapılmadan ve farklılıklara bakılmadan, yapılacak işin niteliğine göre kişilere ücretlendirme yapılmalıdır. Eşit işe eşit ücret uygulanmalıdır (Demir, 2011; Özbudak vd., 2010).

Feminist kuramlarda, kadınlara hayatın her alanında yapılan ayrımcı davranışlar sorgulanmakta ve bu ayrımcılıklar tartışılmaktadır (Gül vd., 2010). Kadınlar rutin, düşük ücrete sahip (bakım işleri, halk sağlığı vb) işlerde ya da düşük pozisyonlarda çalışırken; erkekler yetki ve sorumluluk gerektiren, yüksek ücretle iyi işlerde çalışmaktadır. Kadınlar erkeklerle aynı ya da üst yetkinliğe sahip olsalar bile bu pozisyonlarda çalışmamaktadır. Türkiye’de bu duruma kadınlara uygun iş olarak hemşirelik ve öğretmenlik; erkek işi olarak da polis ve mühendislik mesleklerinin görülmesi verilebilir (Parlaktuna, 2010: 1222).

Feminist ayrımcılık kuramları ile ilgili farklı sınıflandırmalar da mevcuttur. Bunlardan ilki birinci dalga feminist kuram; biyolojik cinsiyet ile toplum tarafından inşa edilen toplumsal cinsiyet arasındaki farklılığı vurgulayan modern kuramlardan biridir. Feminist kuramlar kadınlar üzerinde baskı yaratan erkek egemenliği konu başlıklarının nedenlerini inceler (Koçak Turhanoglu, 2012: 21-22). İkinci feminist iktisat teorisinde kadınlara uygulanan ayrımcılık ve erkek egemen toplum anlayışı nedeniyle, kadınlar iş hayatında dezavantajlı olarak görülmektedir. Bu teori yapılan ayrımı yatay ve dikey olarak ele alır. Yatay ayrımcılıkta, yapılan işler kadın ve erkek işi olarak ayrılır. Dikey ayrımcılıkta ise, aynı meslekte olsalar bile farklı pozisyonlarda çalışması gerektiğini ele alır (Parlaktuna, 2010: 1220). İş hayatında toplumsal cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle uygulanan diğer ayrımcılık diğer türü de ücrette ayrım yapılmasıdır. Bu ayrımcılık cinsiyet farkı sebebiyle eşit ücret ödenmemesi durumudur. Kadınlar erkekler ile aynı işi yapsalar bile kadınların çalışanların onlara göre daha az maaş almalarıdır ve TÜİK'in 2018 yılında yayınladığı veriye göre, kadın ve erkek arasında mesleki kategorilere göre yıllık ortalama brüt ücret ve ücret farkı % 7,7 olarak bulunmuştur (TUIK, 2019). Dikey ayrımcılıkta, aynı organizasyonda veya meslek dalında kadınların erkeklere göre daha düşük konumlarda görev alması veya kariyerlerinde ilerlemenin belli bir aşamadan sonra durma ya da yavaşlama olur (ILO, 2008:5). Üst düzey konumlarda genelde erkeklerin; yardımcılık vb. daha alt konumlara kadınların seçilmesi örnek olarak verilebilir. Bunun düşünülmesinin asıl nedeni işverenlerin kadın çalışan evlilik hayatına atıldığında ve sonrasında ebeveyn olduğunda verimliliğinin düşebileceği ve işten ayrılabilceği düşüncesine sahip olmasıdır. Yani işverenlerin toplumsal cinsiyet temelli görüşü kadınlara yönelik negatif ayrımcılığa neden olmaktadır (ILO, 2009: 4). Aksu tarafından 2013 yılında bu konuyla ilgili araştırma yapılmıştır; çıkan sonuca göre kadınların kariyer yaşamı önündeki tüm engeller kadınlara yönelik ön yargılardan ve ayrımcılıktan kaynaklanmaktadır (Aksu vd., 2013: 158).

Kadın ve erkekler arasındaki ayrımcılıklar iki teori göz önünde bulundurulsa da tam olarak açıklanamaz. Aşağıda bulunan kuramların da dikkate alınması gerekir.

2.6. Cinsiyet Ayrımcılığı ile İlgili Diğer Kuramlar

Feminist kuramlar ve toplumsal cinsiyet kuramları dışında kalan; cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili kuramlar vardır. Bu kuramlara kısaca bakmak istersek;

- *İkili rol kuramı*: Kadınların iş ve aile arasında kalma ikilemini inceler.
- *Beşeri yatırım kuramı*: Devamlılık ve işe yönelik beklentisi yüksek olan erkeklere yönelir.
- *İstatistiksel ayrımcılık kuramı*: İşten ayrılma oranı, aidiyet duygusu vb gibi istatistiksel verilere bakılır.
- *Cinsiyet rol uygunluğu kuramı*: İşten beklenen rol ve görev tanımına göre karar verilir.
- *Bölümlenmiş işgücü piyasaları yaklaşımı kuramı*: Kadınlar düşük ücretli ve kariyer yapma olasılığı düşük olan ikincil piyasada görev alır (Erbay ve Tuncay, 2006; Erçen, 2008).

Kadınların çalışma hayatına katılmasını sağlayan gelişmeler, aynı zamanda cinsiyet ayrımcılığı sorunlarının oluşmasına da zemin hazırlamaktadır. Kadının çalışma hayatına katılmak istemesi toplumun kadınlar ile ilgili belirlenen sınırlardan ve rollerden farklı olması anlamına gelmektedir. Bu da kadının “ek işgücü” olarak değerlendirilmesine ve ayrımcılığa maruz kalmasına yol açmaktadır.

2.7. İşgücü Piyasasının Cinsiyet Açısından Durumu

Doğan’ın 2008 yılında yaptığı bir çalışmaya göre, örgütsel alanda yapılan ayrımcılığa; işe alınması, işte çalışması ve işten ayrılması esnasında maruz kalır. Bunlar çalışma koşulları, pozisyon, maaş, terfi ve emeklilik esnasında farklılık olarak açığa çıkabilir.

Sherly Sandberg’in yazdığı “‘Lean in-Sınırlarını Zorla’” kitabında da kadınların iş hayatında yaşadıkları olaylara örnekler verilmekte ve maruz kaldıkları ayrımcılıklar anlatılmaktadır (2013). Bu kitapta hem kendi hayatında hem de yakın çevresindeki kadınların iş hayatında maruz bırakıldığı ve yaşadıkları zorluklar dile getirilmektedir. Kadınların iş hayatında üstlendiği yükümlülükleri ‘masaya oturmak’ olarak, erkeklerin ise evdeki işlerle ilgili sorumluluk almalarını ‘mutfak masasına oturmak’ olarak tanımlamaktadır. Bu kitabı çalıştığı alanda en tepeye ulaşmak ya da amacına ulaşmayı çok isteyen her kadın için yazdığını dile getirmektedir. Toplumda birçok kadının ayrımcılık unsuru olan faktörlerden başka; kendi içinde (düşük beklenti, iş seçeneği,

yetersiz özgüven) de birçok faktörle de başa çıktığını anlatmaktadır. Her kadın bu durumla karşılaşmadığını düşünse de, birçoğu yetiştirilme koşulları ve toplumların ataerkil yapısı nedeniye kendisini iş hayatında geride durmak zorunda hissetmekte ya da buna mecbur bırakılmaktadır. Sandberg kitabında anlattıklarına ‘‘şimdi kalkıp kaybettiğimiz özgüveni tekrar kazanma zamanı’’ diyerek sürdürmekte ve bu otobiyografik kitabı bu nedenle yazdığını her zaman dile getirmektedir. Çoğu kadının liderlik ya da ekip yönetme konusunda kendini arka plana koyduğunu ve öne çıkmaya gönülsüz olduğunu, yapabilecekleri ve sınırları konusunda korkak davrandığını, arka sıralara oturma ya da kenara ilişme yöntemlerini seçtiğini belirtmektedir. İşte tam bu noktalarda hakkınız olan ‘masaya oturun’ tabirini kullanmaktadır. Bunu yapmak için birçok engeli aşmak zorunda olduğunuzun bilincinde olun ve bunu yapmaktan korkmayın demektedir. Bu anlatımlarda psikolojik deneylerden, istatistik ve verilere kadar birçok örnek vermekte ve anlatımlarını böylelikle gerçekliğe dayandırmaktadır. Bu verilerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- ‘‘Dünyadaki 195 bağımsız ülke arasından sadece 17 tanesi kadınlar tarafından yönetiliyor.
- Yayınlanan bir sonuca göre genel müdürlerin sadece %4’lük dilimini kadınlar oluşturuyor.
- ABD’de müdür pozisyonunda çalışanların %14’ü ve yönetim kurullarının %17’si kadın (bu oranların günden güne azaldığını dile getiriyor)
- Türkiye’de Borsa İstanbul 100 endeksine göre kadınlar %4 oranında genel müdür pozisyonunda görev alıyor.
- ABD’de üniversite kabul oranının %57’sini, yüksek lisans kabul oranlarının %60’ını kadınlar oluşturuyor.
- Türkiye’de de üniversiteye girenlerin %46’sını kadınlar oluşturuyor.’’

Birçok firmanın aynı konumda çalışan kadın çalışanlarına erkek çalışanlarından daha az ücret ödediğini belirtmektedir. Bir arkadaşının yaşadığı örnekte patronunun kadın çalışana ‘İşi kabul etmene çok sevindim. Böylece aynı zekâya daha az ücret ödeyeceğim’ dediğinden; arkadaşının bu yorum karşısında gururunun okşandığından bahsetmektedir. Çünkü bir erkekle aynı zekâya sahip olduğunun söylenmesinin

arkadaşına göre çok büyük bir onurdur ve bir erkek çalışanla aynı koşul ve maaş şartları ile çalışması söz konusu değildir.

İş hayatındaki profesyonel hırs erkeklerden beklenen bir özelliktir, kadınların profesyonel anlamda hırslı olması olumsuz bir özellik olarak görülmektedir. ‘Şu kadın çok hırslı’ demenin birçok toplumda hoş karşılanmadığını, bu nedenle kadınların iş hayatında başarılı olduklarında büyük bedeller ödediği söylenmektedir. Bu görüşte kadınlara genç yaşlarından itibaren yapılan ‘evlen’ baskısının da önemli bir etken olduğunu dile getirmektedir. Çünkü erkeklere profesyonel başarı ve sonrasında evlerinin ekonomik giderini karşılama rolü verilirken; kadınlara evle ve çocuklarla ilgilenme rolü verilmektedir.

Yine aynı kitapta, Columbia Üniversitesi’ndeki öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmadan bahsedilmektedir. Yapılan araştırma için öğrenciler iki gruba ayrılmakta ve iş hayatında elde edilen bir başarı hikâyesi anlatılmaktadır. Tek fark bu hikâyenin bir gruba erkek (Howard) başarısı; diğer gruba ise kadın (Heidi) başarısı gibi anlatılmasıdır. Araştırma sonunda çıkan sonuca inanılması güçtür. Çünkü aynı hikâye olmasına rağmen, erkek çalışan çok başarılı ve çalışmak istenilen biri olarak görülürken; kadın karakter için durum tam tersi çıkmaktadır. Erkekler başarılı olduklarında her iki cinsiyet tarafından da başarılı bulunup sevilirken; kadınlar için aynı durum söz konusu olmamaktadır. Heidi/Howard olayında olduğu gibi insanları stereotipler üzerinden yargılamaktan bahsetmektedir (cinsiyet, ırk, milliyet, yaş ve diğer şeyler). Kafamızda oluşturduğumuz erkek karakter aile geçimini sağlayan, azimli biriyken; kadın karakter ise şefkatli, duygusal ve toplumsal biridir. Erkek ve kadın karakterleri bu kadar farklı ve zıt olarak tanımladığımız için, çalışma hayatındaki başarılar ve bu başarı ile ilgili tüm detaylar erkek karaktere ait diye düşünülmektedir. Heidi gibi, çalışma hayatına ve yolculuğuna odaklanan, güç elde edebilmek için hesaplanmış yaklaşımlar sergileyen kadınlar aklımızdakini kadın stereotipi beklentisini yıkmaktadır. Sonuç olarak Howard sevilirken, Heidi sevilmemektedir. Bir kız çocuğunun zeki olmasının birçok açıdan iyi olduğunu bilsek de bu durumun kadınları erkekler açısından çekici ya da popüler yapmadığı bilinmektedir. Çünkü kadınlar hem masaya oturmaya ve başarılarını sahiplenmeye ihtiyaç duymaktadır; hem de bunları yapmak daha az sevilmelerine yol açmaktadır.

Türkiye’deki cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili verilere bakacak olursak:

- 2019 yılı TUIK verilerine göre, Türkiye'de 15 yaş ve üstü istihdam oranı %45,7'dir. Bu oran kadınlarda %28,7, erkeklerde ise %63,1 olarak belirtilmiştir.

“En yüksek kadın istihdam oranı, %38,6 ile TR90 (Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane) bölgesinde iken en yüksek erkek istihdam oranı, %71,3 ile TR21 (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli) bölgesinde gerçekleşti. İstihdamın en düşük olduğu TRC3 (Mardin, Batman, Şırnak, Siirt) bölgesinde; kadınların istihdam oranı %12,4, erkeklerin %49,4 olarak belirtildi (TUIK, 2019)”.

- 2019 yılı TUIK verilerinde cinsiyete göre seçilmiş göstergeler Tablo 2.3'te gösterildiği gibidir:

Tablo 2.3: 2019 yılı Türkiye hane halkı araştırması cinsiyete göre veriler

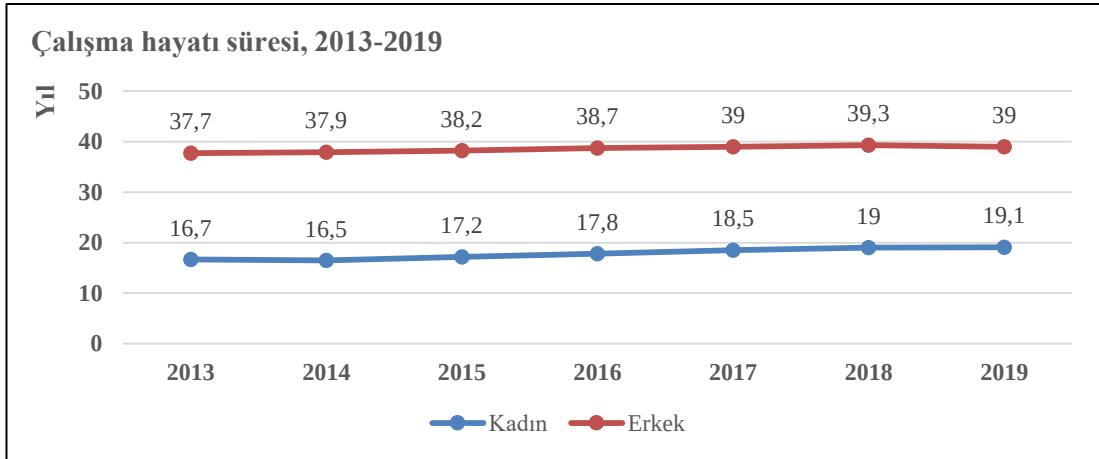
Cinsiyete göre seçilmiş göstergeler, 2019			
			%
	Toplam	Erkek	Kadın
Okuryazar olmayan nüfus oranı (25+ yaş)	4,1	1,2	6,9
Yüksekokul veya fakülteden mezun nüfus oranı (25+ yaş)	20,8	23,1	18,5
İstihdam oranı (15+ yaş)	45,7	63,1	28,7
İşgücüne katılma oranı (15+ yaş)	53	72	34,4
İşsizlik oranı (15+ yaş)	13,7	12,4	16,5

- “2019 yılında Türkiye’de hanesinde 3 yaş ve altında çocuğu olan 25-49 yaş aralığındaki kişilerin oranının, 2014 yılında %59,8; 2019 yılında %58,7 olduğu belirtildi. Bu oranlara cinsiyete göre bakıldığında; kadınların istihdam oranının %26,7, erkeklerin istihdam oranının ise %87,3 olduğu belirtildi (TUIK, 2019).”

Bu koşullara sahip erkeklerin, kadınlara göre 3 katından fazla istihdam edildiği söylenebilir.

- 2019 yılında yapılan Türkiye işgücü araştırması sonuçlarına göre;

“15 yaş ve üstünün çalışma hayatında kalma süresi, 2013 yılında kadınlarda 16,7 yıl, erkeklerde 37,7 yıl iken; 2019 yılında kadınlarda 19,1 yıl, erkeklerde 39,0 yıl olarak belirtilmiştir (TUIK, 2019).”



Şekil 2.2: 2019 yılı Türkiye hane halkı cinsiyete göre çalışma hayatı süresi

- 2019 yılında Türkiye’de
“Dışişleri Bakanlığı verilerine göre; kadın büyükelçi oranı 2007 yılında %9,4 iken bu oran 2020 yılında %25,0 olarak bulunmuştur. Erkek büyükelçi oranı ise 2007 yılında %90,6 iken 2020 yılında %75,0 olarak bulunmuştur (TUIK, 2019).”
 Kadın büyükelçi oranının artması gelişme olarak alınabilir.
- TBMM verilerine göre; 2020 yılında toplam 584 milletvekilinin 101’i kadın, 483’ünün erkek milletvekili olduğu görüldü. 2007 yılında kadın-erkek milletvekili oranı %9,1; 2020 yılında ise %17,3’tür (TUIK, 2019).
- 2018 yılı TUIK eğitim seviyelerine göre kadın-erkek ücret ayrımcılığı farkı Tablo 2.4’te gösterilmiştir:

Tablo 2.4: Türkiye eğitim seviyesine ve cinsiyete göre ücret farkı, 2018

Eğitim durumuna göre cinsiyete dayalı ücret farkı, 2018							
	Yıllık ortalama düzenli brüt ücret (TL)			Yıllık ortalama brüt kazanç (TL)			Cinsiyetler arası ücret farkı
Eğitim durumu	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	%
Toplam	46 358	47 515	43 866	49 001	50 297	46 208	7,7
İlkokul ve altı	33 765	35 666	28 294	35 171	37 143	29 500	20,7
İlköğretim ve ortaokul	33 383	34 702	28 720	34 840	36 195	30 049	17,2
Lise	35 812	37 334	32 013	37 734	39 344	33 717	14,3
Meslek lisesi	47 732	50 820	36 183	51 180	54 970	38 096	28,8
Yüksekokul ve üstü	66 786	73 095	58 754	71 007	78 041	62 051	19,6

- 2019 yılı hane halkı işgücü araştırması sonuçlarına göre,
“Şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan kadınların oranı 2012 yılında %14,4 iken 2018 yılında %16,3 olarak bulunmuştur (TUIK, 2019).”
- 2006-2020 yılları arasında Türkiye’de görev alan hakim savcı oranları Tablo 2.5’te gösterilmiştir (2006-2020) (TUIK, 2021):

Tablo 2.5: Türkiye cinsiyete göre savcı, hakim sayısı ve oranı, 2006-2020

Cinsiyete göre savcı, hakim sayısı ve oranı, 2006-2020										
Number and proportion of public prosecutors and judges by sex, 2006-2020										
	Cumhuriyet Savcısı- Public Prosecutor					Hakim-Judge				
	Sayı-Number			Oran Proportion (%)		Sayı-Number			Oran Proportion (%)	
Yıl- Year	Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female	Erkek Male	Kadın Female	Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female	Erkek Male	Kadın Female
2006	2 688	2 574	114	95,8	4,2	6 405	4 601	1 804	71,8	28,2
2007	3 860	3 689	171	95,6	4,4	6 260	4 558	1 702	72,8	27,2
2008	4 003	3 796	207	94,8	5,2	6 444	4 654	1 790	72,2	27,8
2009	4 281	3 991	290	93,2	6,8	7 727	5 435	2 292	70,3	29,7
2010	4 430	4 114	316	92,9	7,1	7 649	5 252	2 397	68,7	31,3
2011	4 563	4 202	361	92,1	7,9	8 168	5 437	2 731	66,6	33,4
2012	4 669	4 336	333	92,9	7,1	9 372	6 218	3 154	66,3	33,7
2013	4 689	4 379	310	93,4	6,6	10 643	6 905	3 738	64,9	35,1
2014	5 291	4 948	343	93,5	6,5	10 471	6 769	3 702	64,6	35,4
2015	4 908	4 560	348	92,9	7,1	10 382	6 691	3 691	64,4	35,6
2016	4 823	4 382	441	90,9	9,1	11 372	6 675	4 697	58,7	41,3
2017	4 859	4 396	463	90,5	9,5	11 530	6 694	4 836	58,1	41,9
2018	6 076	5 286	790	87,0	13,0	13 794	7 625	6 169	55,3	44,7
2019	6 572	5 623	949	85,6	14,4	14 391	7 880	6 511	54,8	45,2
2020	6 862	5 847	1 015	85,2	14,8	15 151	8 273	6 878	54,6	45,4
Kaynak: Adalet Bakanlığı, Adalet İstatistikleri, 2006-2020										
Source: Ministry of Justice, Justice Statistics, 2006-2020										

- Yönetici pozisyonundaki bireylerin cinsiyete göre 2012-2020 yılları arasındaki dağılımı Tablo 2.6’te gösterilmiştir:

Tablo 2.6: Türkiye yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımı, 2012-2020

Yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımı, 2012-2020			
Distribution of individuals in management positions by sex, 2012-2020			
			(%)
Yıl Year	Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female
2012	100,0	87,8	12,2
2013	100,0	85,5	14,5
2014	100,0	86,6	13,4
2015	100,0	86,8	13,2
2016	100,0	84,9	15,1
2017	100,0	85,0	15,0
2018	100,0	85,2	14,8
2019	100,0	83,8	16,2
2020	100,0	81,8	18,2
TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2012-2020			
TurkStat, Household Labour Force Survey, 2012-2020			

- Kamu sektöründe yer alan bireylerin cinsiyet dağılımı Tablo 2.7’de gösterilmiştir:

Tablo 2.7: Türkiye kamu sektöründe yer alan bireylerin cinsiyete göre dağılımı, 2010-2018

	Vali		Kaymakam		Cumhuriyet Savcısı		Hakim		Büyükkelçi		MB Meclis Üye Sayısı	
	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E
2010	0	81	17	768	316	4114	2397	5252	21	169	0	7
2011	1	80	18	780	361	4202	2731	5437	23	170	0	7
2012	1	80	22	837	333	4336	3154	6218	22	167	0	7
2013	1	80	22	836	310	4379	3738	6905	26	168	0	7
2014	1	80	21	857	343	4948	3702	6769	32	198	0	7
2015	2	79	17	852	348	4560	3691	6691	37	202	0	7
2016	3	78	14	852	441	4382	4697	6675	43	201	0	7
2017	2	79	16	781	463	4396	4836	6694	51	198	0	7
2018	3	78	15	775	790	5286	6169	7625	56	197	0	7

- 2019 yılı TUIK kamu sektöründe üst düzey memur verileri Tablo 2.8’te gösterilmiştir:

Tablo 2.8: Kamu sektöründe üst düzey memur verileri, 2019

	Kadın Çalışan	Toplam üst düzey çalışan	Oran
Vali	2	81	2,4
Genel müdür	12	152	7,89
Genel müdür yardımcısı	43	345	12,46
Başkan	5	35	14,29
Başkan yardımcısı	7	119	5,88
Daire başkanı	403	2729	14,77
Kaymakam	17	848	2,36
Bölge müdürü	4	199	2,01
Bölge müdür yardımcısı	19	457	4,16
İl müdürü	18	912	1,97
Toplam üst düzey	532	5877	

Türkiye’de cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili hukuki alanda yapılan düzenlemelere bakacak olursak; ilk mücadele BM tarafından (1981) ‘‘Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi (CEDAW)’’ ın 1985 yılında imzalanmasına dayanmaktadır. Sözleşmelerin detaylarında kadına yönelik ayrımcı eylemlerin neler olduğuna, bunları azaltmak ya da ortadan kaldırmak için yasal düzenlemeler yapma ve geçici düzenlemeleri de bunlara dâhil ederek ayrımcılıkla baş etme için görevler taraf devlete görevler verilmektedir. Bu aşamada devlet öncelikle eşitliğin önündeki kalıp yargılarını kırmak, kadınların sorunlarını çözmek ve eşitliği tutum ve davranışlar geliştirme konusunda görevlendirilir.

Türkiye, uluslararası alanda, Birleşmiş Milletler başta olmak üzere cinsiyet ayrımcılığı ile mücadeleye dair oluşturulan birçok sözleşmeye imza atmıştır. Bunlardan çalışma hayatıyla ilgili ön plana çıkanlar aşağıdaki gibidir:

- “Medeni ve Siyasi Haklara İlişkin Sözleşme (1966),
- Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Sözleşme (1966),
- ILO, 100 Sayılı Eşit Ücret Sözleşmesi (1967),
- ILO, 111 Sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi (1967),
- Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (1979),
- Avrupa Birliği, İstihdamda, Mesleki Eğitimde, Meslekte Yükselmede ve Çalışma Koşullarında Kadın ve Erkeğe Eşit Muamele İlkesinin Uygulanmasına İlişkin 2002/73/EEC Sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi.
- Kendi Namına Çalışan Kadın Ve Erkeklere Eşit Muamele Direktifi (1986/613/EC)
- Hamilelik Direktifi (1992/85/EC)
- Ebeveyn İzni Direktifi (1996/34/EC)
- Yarı Zamanlı İş Akdi İle Çalışanlar Direktifi (1997/81/EC)

- *Belirli Zamanlı İş Akdine Bağlı Olarak Çalışanlar Direktifi (1990/70/EC)*
- *İstihdam ve Meslek Sahibi Olma Konularında Erkek ile Kadınlara Eşit Fırsatlar Tanınması ve Eşit Muamelede Bulunulması İlkesinin Uygulanmasına İlişkin Direktif (2006/54/EC)*
- *İrk ve Etnik Kökene Bakılmaksızın Kişilere Eşit Muamelede Bulunulması İlkesinin Uygulanmasına İlişkin Direktif (2000/43/EC)*
- *İstihdam ve İş Konusunda Eşit Muamele İçin Bir Genel Çerçeve Oluşturulmasına İlişkin Direktif (200/78/EC)”*

4857 sayılı İş Kanunu 5. Maddesinde çalışma hayatındaki ayrımcılık ve iş gücünde eşitliği sağlamak için yapılması gerekenler belirlenmiştir. Hiçbir nedenle bireyler arasında ayrımcılık yapılamayacağı; iş hayatında cinsiyetin de için bulunduğu tüm ayrımcılıklar yasaklanmıştır. Bireylere eşit davranma ve aynı işe aynı ücret verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

“*Anayasanın 10. Maddesinde 2004 yılında yapılan değişiklik ile “kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir”* ibaresi düzenlenmiş ve ayrımcılıkla ilgili başka düzenlemeler de yapılmıştır. Daha önce ayrımcılığa kalan birey ve gruplara sosyal devlet olmanın gerekliliği olan pozitif ayrımcılık yapmak yükümlülüğü getirilmiştir.

Ayrımcılık ile mücadele için yapılan diğer 6710 Sayılı “

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu ile Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumunun kurulmasıdır.”

2016 yılında kurulan kurumun amacı; her türlü ayrımcılık faaliyetlerinin önlenmesi ve mevcutta var aolan eşitsizliklerin giderilmesi için gerekli tedbirlerin alınmasıdır (Erikli, 2020).

Türkiye’de direkt iş yaşamındaki ayrımcılığın önlenmesi için yapılan düzenlemelere bakacak olursak; bunu üç farklı perspektiften inceleyebiliriz. Bunlardan ilki kadın ve erkeğin ‘eşit’ olduğu ilkesine dayanmaktadır. 4857 sayılı İş Kanununa eklenen ‘eşit davranma’ ilkesi buna örnektir (İlkkaracan, 2010: 8). İkinci perspektif kadın ve erkek arasındaki farka vurgu yaparak, kadınlara yönelik yapılması gereken pozitif ayrımcılık ile ilgili düzenlemeleri içerir. Bunlara örnek olarak kadın girişimcileri destekleyen İŞKUR (Türkiye İş Kurumu) ve KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Destekleme ve Geliştirme İdaresi Başkanlığı) gibi kurumların uygulamaları ve kadın istihdamını arttırmak için kadınları çalıştıran işyerlerinin bazı primlerden muaf tutulması örnek verilebilir. Üçüncü perspektif ise toplumsal cinsiyet rollerinin belirlenmesi ile ilgilidir. Buna örnek olarak iş ve aile yaşamının uyumlaştırılması gösterilebilir (Dedeoğlu, 2009). Bununla ilgili düzenlemeler

Türkiye’de 2014 yılından beri yapılmaktadır. İlgili düzenlemeler Tablo 2.9’te verilmiştir.

Tablo 2.9: Özel sektör bağlamında iş-aile yaşamının uyumlaştırılmasına yönelik düzenlemeler

Analık izni	İsteği halinde doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam altı hafta ve çoğul gebelik halinde bu süreye iki hafta eklenmesi suretiyle ortaya çıkan on sekiz hafta süreli izin verilir. Bu sürelerin sonunda kadının isteği halinde altı aya kadar ücretsiz izin verilir. Doğumda veya doğum sonrasında annenin ölümü halinde, doğum sonrası kullanılamayan süreler babaya kullandırılır. Kadın işçilere bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni verilir. Analık izninin bitiminden itibaren çocuğunun bakımı ve yetiştirilmesi amacıyla ve çocuğun hayatta olması kaydıyla kadın işçi ile üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinen kadın veya erkek işçilere istekleri halinde birinci doğumda altmış gün, ikinci doğumda yüz yirmi gün, sonraki doğumlarda ise yüz seksen gün süreyle haftalık çalışma süresinin yarısı kadar ücretsiz izin verilir.	
Çocuk bakım hizmetleri	Yaşları ve medeni durumlarına bakılmaksızın 100-150 kadın çalışanı olan işyerlerinde işverenin işyerine en çok 250 metre uzaklıkta emzirme odası kurması zorunludur. Yine yaşları ve medeni durumlarına bakılmaksızın 0 ile 6 yaş arasındaki çocukların bırakılması, bakımı ve emzirilmesi için işveren tarafından yurt kurulması zorunludur.	
Esnek çalışma	Kısmi süreli çalışma: İşçinin, işyerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yaptığı çalışmayı ifade eder.	Analık halinde çalışma ve süt iznini düzenleyen 13. Madde ile doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam on altı hafta süreli ve çoğul gebelik halinde bu süreye iki hafta süre eklenmesi suretiyle ortaya çıkan on sekiz hafta süreli izinlerin bitimi ilâ, mecburi ilköğretim çağının başladığı tarihi takip eden aybaşı arasında ebeveynlerden birinin kısmi süreli çalışma talebinde bulunabilmesi imkanı getirilmiştir.

2.8. Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları

Toplumsal cinsiyet, bireylere toplum tarafından dayatılan erkek ve kadın olarak yüklenen roldür. Akın’a göre ayrımcılık kavramı doğuştan gelen farklılıklardan değil, toplumun bireyleri nasıl gördüğü, hakkında ne düşündüğü ile ilgili bir kavramdır (Akın, 2007). Bireylerin özel hayatını da iş hayatını da etkileyen cinsiyet ayrımcılığı

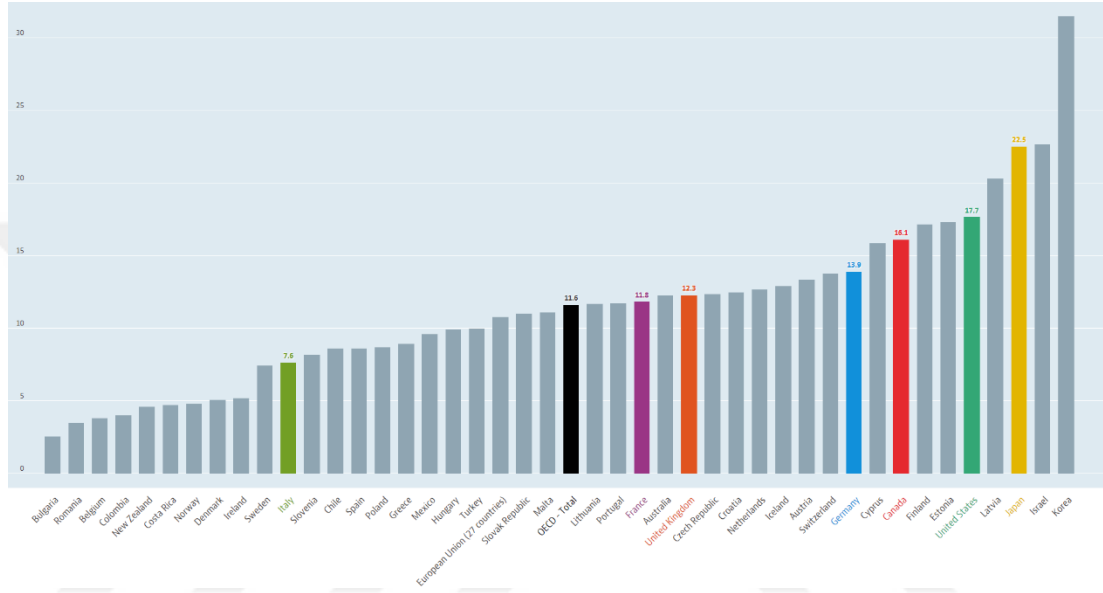
bireye yüklenen roller, kültürel değerler vb. gibi birçok etken sonucu ortaya çıkar. “Bir meslek için en uygun cinsiyet nedir?” sorusuna yönelik cevaplar ‘mesleki cinsiyet kalıp yargıları’ olarak tanımlanır (Krefting et al., 1978: 182). Kişiler mesleklerini seçerken bu yargıyı düşündüklerinden meslek seçimlerini etkiler ve belirli mesleklerde belli cinsiyetin görev aldığı eşit olmayan bir dağılım olur (Akın, 2007). Buna göre erkekler güç cesaret gerektiren iş kollarına uygun görülürken, kadınlar yardımcı, destek, bakım işleri gibi iş kollarına uygun görülmektedir (Guo, 2015). Endüstri devriminden önce, kadınlara ve erkeklere farklı roller verilmiştir ve erkeklere verilen roller daha prestijlidir. Bu roller günümüzün koşullarını göstermede yetersiz olsa da; bilinçli ya da bilinçsiz olarak aile, eğitim sistemi ve medya aracılığı ile nesilden nesile aktarılmaktadır (Akın, 2007).

Belirli mesleklerdeki eşit olmayan dağılım önemli problemlerden biridir. Kadınların kendilerine verilen rolün dışına çıkması, iş gücü ve ekonomik ihtiyacını karşılamak için iş dünyasına katılmasıyla aile içi iş bölümünde ve toplumdaki rollerde ayrımcılıklar açığa çıkmıştır. Aynı meslekte görev alan kadınlar erkeklere göre daha düşük ücret almakta ve üst düzey pozisyonlara yükselememektedir (Macan et al., 1994: 55). Meslek seçiminde en çok üzerinde durulan konular mesleğin prestiji ve meslek için uygun olduğu düşünülen cinsiyettir. Glick ve arkadaşları tarafından 1995 yılında yapılan bir çalışmada, kişilere mesleklerle ilgili algıları sorulmuştur. Çalışmaya katılanların %60’ı cinsiyet ile ilgili algıyı ilk sıraya koymuşlardır (Glick et al., 1995: 570). Günümüzde de bu yargılar meslek seçimlerinde ısrarlı bir şekilde sürdürülmektedir (Bulut ve Başfıncı, 2021: 329). Günümüz çalışma hayatında kadın erkek dağılımının aynı olduğu meslek grupları yok denecek kadar azdır (Charles, 1992). Bugün birçok Batı ülkesinde çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı hâlâ devam etmekte, kadınlar daha az maaş şartları ile çalışmak zorunda kalmakta; kariyer hedeflerini daha alt pozisyonlar için kurmakta ve kariyer hayatında yükselme şanslarının erkeklerden daha zor ve düşük ihtimal olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Bulut ve Başfıncı, 2021: 329). Bu oran Türkiye’de de çok farklı değildir. Kadınlar daha çok tarımda yoğun olarak çalışırlar ve çalışma hayatına katılımları hala sınırlıdır (Çifci ve Şahin Başfıncı, 2020: 185).

“Türkiye, Dünya Ekonomik Forumu’nun 2020 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi’nde değerlendirme yapılan 153 ülke arasında 130. sırada yer almaktadır. Türkiye bu endeks sonuçlarına göre; kadınların ekonomiye katılımı ve fırsat eşitliği kategorisinde 136., işgücüne katılımı 135., aynı işe eşit ücrette 106., eğitim

olanaklarına erişimde 13., sağlıkta 64. ve siyasi yaşamda temsilde 109. sıradadır (Weforum, 2020).”

OECD tarafından 2015 yılında yayınlanan bir raporda Türkiye Cumhuriyeti’nde çalışan kadınlar erkek çalışanlara göre yaklaşık %20 oranında daha az maaş almaktadır. Şekil 2.3’te cinsiyetler arasındaki ücret farkının ülkelere göre dağılımı gösterilmiştir:



Şekil 2.3: OECD Verilerine Göre Kadın ve Erkek Çalışanlar Arasındaki Ücret Farkının Ükelere Göre Dağılımı

Kadınlar dünyanın birçok ülkesinde hem günlük hayatlarında hem de çalışma hayatlarında çeşitli ayrımcılıklarla karşılaşmaktadır (Batool, 2020). Bu ayrımcılıklar:

I. Cinsiyete dayalı ücret farkı: Erkek ve kadın arasındaki saatlik ücret farkını ifade eder. “Cinsiyet ücret farkı”, “kazançta cinsiyet farkı” ve “erkek-kadın ücret eşitsizliği” olarak da ifade edilir. Bu farka neden olan en büyük etkenlerden biri evlilik yaşamıdır. Beşeri yaşamda, kadınlar genellikle erkeklere göre daha az tecrübe ve eğitime sahiptirler. Evlilikten sonra üstlerine yüklenen sorumluluklardan dolayı işlerine daha az zaman ayırırlar. Mikro ve makro olmak üzere iki ana ücret farkı kategorisi vardır. Makro düzey kategorisinde kadınlar eğitimleri, deneyimleri, başlangıç maaşları ve genel ayrımcılıkları eşit olacak şekilde çalışırlar. Mikro düzeyde kadınlar, kişisel tercihler, tutumlar ve tazminat uygulamaları ayrı olacak şekilde çalışırlar. Kadınlar evlendikten sonra ücret farkı olacağını bildikleri için ekstra iş

yapmak istemezler. Ücret politikası ve cinsiyet arasında bir ilişki vardır, kadınlar genelde erkeklere göre daha az kazanmaktadır. Şuan toplam tazminatın %30'unu oluşturan kadın ve erkekler arasındaki ücret fark açık olarak görülmektedir. Kimi zaman yapılan işin farklı olduğu söylene de bu fark tam olarak açıklanamamaktadır. Ücret eşitliği yasal olarak da olması gereken bir gerekliliktir. Adil şekilde uygulanmadığında kadınların stres yaşamalarına neden olmaktadır (Dilrukshi and Ranasinghe, 2021).

II. Cinsiyete dayalı işe alım farkı: Çin hükümetinin işe alımlarda ayırım olmadığını söylemelerine rağmen, işe alım politikalarında bu ayrımcılık açıkça görülmektedir. Yayınlanan iş ilanlarında kadınlara yapılan ayrımcılık açıkça görülmekte ve bu tutumun durdurulması gerekmektedir. İşverenlerin erkek adayları tercih etmeleri gün geçtikçe artmaktadır. Ekonomik bakış açısına göre, işverenler başvuran adayların özgeçmişlerini incelemede ve işe uygun adayları bulma hakkında eksik bilgilere sahiptir. Adayı seçerken özgeçmişleri dikkate alırlar ve işin gerekliliklerini düşünürler. Adayın yaş, cinsiyet, istek ve diğer özelliklerine bakarak uygun adayı seçerler. Kadınların erkeklere göre daha yüksek kazanç sağlama şansları yoktur, bazı mesleklerde kadınların işsizlik oranı çok yüksektir (Dilrukshi and Ranasinghe, 2021).

III. Cinsiyete dayalı terfi ayrımcılığı: Kadınlar bankacılık sektöründe harika işler yapmalarına rağmen, organizasyonel yapı nedeniyle üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir. Kadınlar cinsiyet ayrımcılığı, eğitim, tecrübe eksikliği vb gibi ayrımcılıklara maruz bırakılır ve önemli kararların alınacağı pozisyonlara yükseltilmezler. Bu üst düzey pozisyonlarda çoğunlukla erkekler çalışır. Bankacılık sektörü başta olmak üzere organizasyonlar kadınları desteklemezler. Cinsiyet bir ayrımcılık olarak görüldüğünden erkekler daha iyi maaşlarla ve daha iyi şartlarla çalışırlar. Cinsiyet önyargıları kadınların kurum içindeki ilerleme ve terfisini de etkiler; performans geri bildirim ve değerlendirmelerinde cinsiyet ayrımcılığı görülmektedir. Tüm bu faktörler kadınların kariyer gelişimdeki üst düzey yönetici rolü ve fırsatlarının daha düşük kalmasına neden olmaktadır (Dilrukshi and Ranasinghe, 2021).

Tüm bunları özetleyecek olursak cinsiyet ayrımcılığının sonuçları:

- Mental ve sosyal sorunların büyümesi nedeniyle, bireysel ve örgütsel motivasyon düşer.
- Örgütün verimliliği ve performansı düşer.

- Örgütteki çatışma ve ayrışmalar artar; güç dengelerinin bozulmasına neden olur.
- Bireysel fayda ve çıkarlar, örgütün fayda ve çıkarlarının önüne geçmeye başlar.
- Örgütteki adalet duygusu sarsılır.
- Cinsiyet ayrımcılığı çok belirgin hale gelmeye başlar.
- Özellikle nitelikli personeller başta olmak üzere işten ayrılma oranları artar.
- Örgütsel değerlere inanç zayıflar.
- Örgüt içi iletişim olumsuz olarak etkilenir.
- Etnik kimlikler zarar görür (Yavuz, 2011: 83-84).



3. YÖNETİCİ DESTEĞİ

Bu bölümde yönetici desteği, yönetici desteğinin boyutları, yönetici desteğinin dayandırıldığı teoriler ve bu kavramın sonuçlarına yer verilecektir.

3.1. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı

Çalışma hayatında örgütler ve ile çalışanlar arasında sürekli bir etkileşim ve ilişki olmaktadır (Blau, 1964). Bu ilişki sadece çalışan ve işveren arasında olan ekonomik ve sosyal değişimi değil, ilişkilerin devam etmesi ve pozisyona bağlı olan davranışları da değerlendirilmektedir (Brandes et al. 2004). Bu ilişki çerçevesinde örgüt çalışanına nasıl yaklaşıyorsa o şekilde karşılık bulmakta ve aralarında bir bağ oluşmaktadır (Shore and Tetrick, 1991). Bu bağ aslında çalışan ile, örgütün temsilcisi rolünde olan yönetici arasında oluşmaktadır (Eisenberger et al., 1986). Bu nedenle çalışma hayatında çalışanların, beklenti ve ihtiyaçları oluşturulurken yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler çalışanlarla birebir iletişim kuran işyeri temsilcileridir. Yönetici desteği kavramı bu nedenle çok önemlidir ve çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Babin ve Boles yönetici desteğini,

“çalışanlara destek olmak, problemleriyle ilgilenmek, cesaretlendirmek ve teşvik etmek”

olarak tanımlamıştır (Babin and Boles, 1996: 60). Bir başka tanımda ‘çalışanlara hiyerarşide ilk amiri tarafından verilen destek türü’ olarak belirtilmiştir (Yoon and Lim, 1999: 925). Wathews (2009) tarafından yapılan tanımlamaya göre, çalışanların işlerini kolaylaştırmak için yapılan yardımcı faaliyetler olarak tanımlanmıştır.

Çalışanlar, çok farklı kaynaklardan destek almaktadır, fakat organizasyonun kaynak dağılımını yapan yöneticiden alınan destek çok önemli olmaktadır. Bu nedenle yönetici desteği farklı boyutlarla incelenmiştir. Şirketleri büyük maddi zararlara uğratan ve olumsuz olarak etkileyen çıktılarının (stres, işten ayrılma niyeti vb.) artmasına neden olur. Örgüte bağlılık, aidiyet duygusu vb değişkenleri ise olumsuz olarak etkiler (Eisenberger et al., 2002). Tablo 3.1’te yönetici desteği tanımı ile ilgili literatür bulgularına yer verilmiştir:

Tablo 3.1: Yönetici desteği tanımı ile ilgili literatür bulguları

<i>Çalışmayı Yapan</i>	<i>Yıl</i>	<i>Bulgu</i>
Babin ve Boles	1996	Yöneticinin çalışanlara destek olması, ilgilenmesi, onları başarma konusunda cesaretlendirmesi ve motive etmesi olarak tanımlanmıştır.
Yoon ve Lim	1999	Çalışanlara bağlı oldukları iş arkadaşı tarafından verilen desteğe verilen addır. Yönetici destek düzeyi, bunun çalışana ne kadar gösterildiği ile ilgilidir ve çalışan tarafından belirlenir.
Bhanthumnavin	2003	Çalışan ve yönetici arasında gelişen olumlu ilişki olarak tanımlanmıştır. Destekleyici yöneticinin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması ve onları motive etmesi gereklidir.
Pohl ve Galetta	2016	Çalışanlar örgüte katkıda bulunduklarında bunlara yönetici tarafından değer verilmesi ve bu değere çalışanların inancı olarak tanımlanmıştır.

3.2. Algılanan Yönetici Desteği Boyutları

Yönetici desteği farklı yönleriyle incelenmiş ve çeşitli kaynaklarda farklı boyut sınıflandırmaları yapılmıştır:

- “*Sosyal destek (işle ilgili ve işle ilgili olmayan destek)*
- *Bilgisel yönetici desteği (informational support)*
- *Bilgisel destek (knowledge support)*
- *Duygusal yönetici desteği (emotional support)*
- *Kariyer desteği (career support) (Göktepe, 2017). ”*

Bu destek türlerini inceleyecek olursak; *sosyal destek*, kişinin iletişim kurduğu herkesten aldığı destek türüdür (iş arkadaşları, yönetici, eş ve diğer aile üyeleri) (Halbesleben, 2006). *Bilgisel yönetici desteği*; yöneticinin kendisine bağlı çalışanlarına verdiği ödül, ceza ve geribildirimlerdir (Bhanthumnavin, 2003). Böylece çalışanların verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Bunu yaparken işle ilgili konulara odaklanmayı amaçlamaktadır. *Bilgisel destek*; çalışanların örgütün amacını anlaması, iş tanımı olarak kendisinden ne beklenildiğini tüm detayları ile bilmesine ve bir sorun ile karşılaştığı zaman nasıl çözmesi gerektiğine yardımcı olur. Bu destek türü; ödül-ceza yöntemi; yol gösterme ve işin gerektirdiği bilgi ve becerileri gösterir (Göktepe, 2017). *Duygusal yönetici desteği*; liderlerin çalışanlarla duygusal olarak ilgilenmesi, bir sorun yaşadıkları zamanlarda nasıl davranması gerektiğini, stresle nasıl

başa çıkabileceğini ve problem çözme yöntemlerini göstermesidir (Rooney and Gottlieb, 2007). *Kariyer desteği* ise, yöneticilerin astlarının kariyer hayatıyla ilgili planlama yapması ve planla ilgili olan tüm detaylar ile ilgilenilmesi olarak tanımlanmıştır (Wayne et al., 1999: 587).

“Bhanthumnavin ise (2000), yönetici desteğini “maddi, manevi ve bilgi” yönleriyle sınıflandırmıştır. Maddi anlamda yönetici desteğini; zaman, alet, kaynak, mal ve hizmet olarak; manevi anlamda ise; çalışanlara ilgi, saygı ve sevgi göstermek, çalışma ortamında karşılaşacakları olası sorunları çözme konularında onlara destek olunması gibi yönleri ele almıştır. El sıkma, sarılma, kucaklama gibi sözlü olmayan biçimde de bu destek türü gösterilebilir.”

Bilgisel anlamda ise, yapılan işin ve problem çözme yöntemlerinin anlatılması olarak incelenmiştir.

3.3. Yönetici Desteği Kavramının Dayandırıldığı Teoriler

Yönetici desteği, çalışanla yöneticinin kurduğu karşılıklı ilişki, alışveriş ve yazılı olmayan birbirlerine verdikleri vaat ve beklentileri içerir. Bu nedenle aşağıdaki teorilerden de bahsedilecektir:

- Sosyal değişim teorisi (Social exchange theory)
- Lider-üye etkileşimi (Leader- member exchange theory)
- Psikolojik sözleşme teorisi (psychological contract theory)

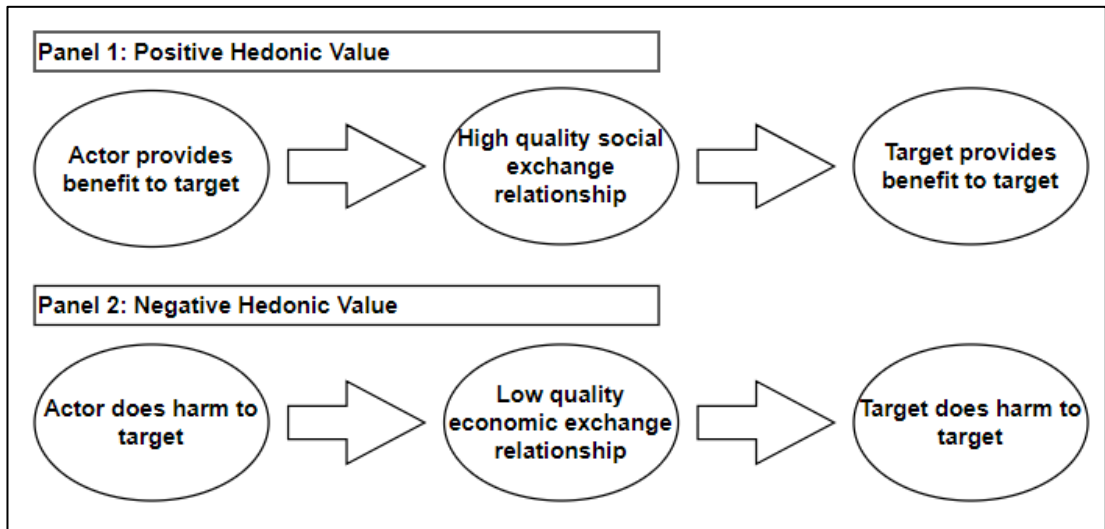
3.3.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyoloji, bireylerin ve toplumların birbirleriyle olan ilişkilerini ve davranış biçimlerini inceleyen bilim dalıdır; bu nedenle iş hayatının da ayrılmaz bir parçasıdır. Son yıllarda rekabetin artmasıyla değişim şirketler ve bireyler için kaçınılmaz olmuştur. Bu nedenle değişimler toplum halinde yapılmış ve yaşanan bu değişimlerle yeni bir çağ açılmıştır (Bauer and Erdoğan, 1996; Arslantürk and Amman, 2000).

Homans’a (1961) göre; baskın vurgu birbirleriyle etkileşimde olan bireylerin birbirlerine karşı olan davranışlarıdır. Bunu açıklamasının ilk amacı; güç, uygunluk, statü, liderlik ve adalet gibi sosyal davranışlarının temel süreçlerinin sıfırdan açıklanmasıdır. Homans’ın savunduğu teori, birbirleriyle etkileşimde bulunan bireyler arasındaki ilişkileri tam anlamıyla açıklar. Homans’a göre, sosyal değişim en az iki

birey arasındaki maddi ya da manevi; az ya da çok ödüllendirme- fiyatlandırma gibi davranışların değişimidir. Bu teorinin kökenleri ‘sosyal değişim teorisini’ ortaya atan Peter Blau’a dayanmaktadır. 1960’lı yılların başında popüler olan ve B.F. Skinner tarafından ortaya atılan davranışsal destek ilkeleri de; Homans’ın değişim ilişkilerinden ilham almıştır. Bu ilkelere göre davranış, nereden geldiğine (insandan ya da çevreden) bakılmaksızın elde edilen getirilerin bir fonksiyonu olarak tanımlanmıştır.

Homans sosyal davranışı (sosyal etkileşimde bulunan aktörlerden A’nın B’nin davranışını nasıl güçlendirdiğini ya da B’nin A’nın davranışını nasıl pekiştirdiğini) ve bu davranışın sonucunda ortaya çıkan sosyal organizasyon biçimlerini açıklamıştır. Goldner da organizasyonların devamlılığının üyeler arasındaki ilişkiye dayandırıldığını söylemiştir. Bu çalışmaları örnek alan Blau organizasyon ve örgütler arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu ilişkiler hem ekonomik hem de sosyal olarak incelenir. Bu kişiler arasındaki ilişkinin sürekliliği ve birbirlerine karşı davranışları da önem arz etmektedir (Shore and Tetrick, 1991: 637-643). Şirket çalışanı olan ama aynı zamanda şirketi temsil eden yöneticilerin astları ile ilişkisi temeline dayanmaktadır (Eisenberger et al. 1986: 500-507). Bu teori; kazanç sağlamaktan çok karşılıklı güvenin kurulması ilkesine dayanır. Blau; sosyal değişim teorisine inanan insanların kendilerine iyi davranan kişi ya da organizasyonlara aynı şekilde karşılık vereceğini açıklar (Hosmer; 1995: 379-403). Şekil 3.1’te Sosyal Değişim Teorisinin genel modeli gösterilmiştir:



Şekil 3.1: Sosyal Değişim Teorisi genel modeli

3.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Liderlik, hem teorik hem de pratik olarak farklı açılarından incelenebilir ve çok geniş bakış açıları vardır. Liderlikle ilgili teoriler, herhangi bir durumla karşılaşıldığında liderin nasıl davranması gerektiği üzerinde durur; genelde üyeler ile bulunduğu etkileşim üzerinde durmaz, tüm üyelere aynı şekilde davrandığı varsayılır. Lider-üye etkileşimi 1975 yılında Dansereau et al., Graen ve Cashman, 1977; ve 1982 yılında Graen, Novak ve Sommerkamp tarafından incelenmiştir. Bu teorinin odaklandığı nokta, lider ve çalışanın (organizasyonun, bölümün ya da çalışma biriminin) arasındaki çalışma ilişkisine odaklanır (Breukelen et al., 2006). Bu teori, lider ve ona bağlı çalışanlar arasındaki dinamik ilişkiyi incelediği için bir süreç yaklaşımı olarak düşünülebilir. Lider ve astları aktif katılımcı olduğundan, aralarındaki ilişki işlemsel (transactional) yaklaşım olarak da incelenebilir (Hollander, 1980). Liderlerin, iletişim halinde olduğu grup arkadaşlarıyla, aynı liderlik tarzında etkileşimde bulunmadığını ortaya koymuştur ve bunu dışarıdan etkilenen bir yaklaşım olarak incelemiştir (Scandura et al., 1986; Liden and Maslyn, 1998). Bu teorisine göre, liderler ya da yöneticiler astlarıyla karşılıklı etkileşimde bulunarak ilişkiler kurar ve bu kurulan ilişkilerin özelliği hem bireysel hem de örgütsel sonuçları etkilemektedir (Ozutku vd. 2008). Bu etkileşimin düşük ve yüksek düzeyde olmasına göre iş tatmini, örgüte bağlılığı, iş performansı, işgören devir hızı, iş stresi gibi sonuçlar üzerinde pozitif veya negatif etkisi vardır (Ozutku, 2006). Liderliğin karakterini ve kalitesini başlangıç noktası olarak alan ve hangi kişinin daha etkili lider olacağını belirlemede anahtar faktörleri kullanan trait (özellik) yaklaşım teorisinden ayrılır (Northouse, 2004). Bu teori liderlik sürecini ve sonuçlarını ortaya koyan en önemli ve ilgili çeken teorilerden biridir (Gerstner and Day, 1997).

Liden ve Maslyn (1998) lider-üye etkileşiminin kalitesini dört boyutta ele almaktadır:

I. Etki: Bu boyut; lider ve çalışanın çalışma hayatı ile ilgili konulardan bağımsız olarak yaşadıkları manevi yakınlıktır.

II. Sadakat: Etkileşimin devam etmesi için önemli olan bu boyut; lider ve çalışanın birbirlerine karşı hissettikleri bağlılık derecesidir.

III. Katkı: Lider; bir izleyicinin performansını diğerlerinden daha yüksek görürse ona daha fazla katkı sağlar.

IV. Mesleki Saygı: Bu boyut; lider ve çalışanın hem sosyal yaşamda hem de çalışma hayatında işle alakalı tanınma derecesi ile ilgili düşüncedir. Liderler uzmanlık derecesine sahiptir ve bundan dolayı karşı taraflardan gördüğü saygı yüksektir. Lider ile hiç tanışmadan ya da çalışmadan, lidere karşı mesleki saygı algısı oluşabilir (Özkara,2019).

3.3.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki genellikle karşılıklı olarak imzalanan iş akdi ile başlamaktadır. Fakat bu iş akdinde çalışma koşullarının çerçevesi belirlenir, karşılıklı ilişkide ortaya çıkabilecek zihinsel süreçleri ortaya koymada yeterli değildir. Bu teori etkileşimde olan çalışan ve örgüt arasında tarafların karşılıklı yükümlülüklerini temel alır ve çalışma hayatındaki davranışsal dinamikleri açığa çıkarmaya çalışır (Gerçek, 2021). Psikolojik sözleşme, yönetici ile kendisine bağlı çalışan arasında iş akdi nedeniyle bir araya gelmesi, yazılı olarak belirtilmeyen, tarafların birbirlerine karşı yükümlülüklerinin toplamıdır (Leung and Chang, 2002: 76). Bu sözleşme türünde taraflar, çalışan ve yöneticilerdir (Rousseau, 1989). Sözleşme oluşturulurken, örgüt temsilcisi yöneticidir, örgüt beklentilerini dile getirir; çalışanlar ise sözleşmeye temel olacak beklentilerini ifade eder (Turnley and Feldman, 1999). Psikolojik sözleşmeler yazılı olmayan karşılıklı beklentilerin iş sözleşmesindeki ‘psikolojik’ yönünü vurgular (Gerçek, 2021). Artan rekabet şartları nedeniyle, örgütler çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş performanslarını arttırmak için farklı arayışlara geçmişlerdir. Bu nedenle psikolojik sözleşme teorisi, yazılı olmayan beklentilerin başarı ve başarısızlık sonuçlarını ortaya koyan önemli bir teoridir. Örgüt yazılı olmayan bir şekilde çalışana adil ücret ve iş garantisi verirken, çalışan da örgüte bağlılık ve dürüst çalışma sözü verir. Taraflardan birinin yazılı olmayan bu sözleşmeyi bozması, verimsizlik, iş stresi ve olumlu hislerin bozulması gibi istenmeyen sonuçlar doğurur (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2).

Lider-üye etkileşimi teorisi, Sosyal Değişim Kuramı ve Rol Kuramı üzerinden Graen ve arkadaşları tarafından 1970’lerde geliştirilmiştir (Liden and Maslyn, 1998: 44). Rol Kuramı’na göre; örgütte belli bir pozisyonda çalışan kişi, pozisyona bağlı olarak bazı davranış biçimleri gösterir (Kahn et al., 1965). Bu kuramda sadece, çalışanların pozisyonu gereği oluşan davranışları üzerinde durulur. Lider-üye

etkileşimi teorisinde ise; çalışanların davranışları açıklanırken pozisyonlarından bağımsız olarak tutumları, motivasyonları ve kişilik özellikleri de dikkate alınır (Liden ve Marslyn, 1998). Sosyal Değişim Kuramı'na göre tarafların etkileşimin kalitesini arttırmak için zorunluluk hissi yaratmak vardır (Blau, 1964; Setton et al., 1996).

3.4. Yönetici Desteğinin Sonuçları

Çalışanların duyduğu bağlılık, duygusal, zorunlu ve normatif olarak sınıflandırılır (Meyer and Allen (1991). “Duygusal bağ” çalışanların örgütle duygusal bağ kurmaları ve aidiyet duygusu ile bağlı hissetmesidir. Bu bağlılıkta örgütün kimliği kabul edilir (Meyer and Smith, 2000). Çalışanlar zaman içinde kaybetmek istemeyecekleri kazanımlar elde ederler ve işi bırakmanın mali boyutunun bilincindedir. Zorunlu oldukları için çalışmaya devam ederler ve bu durum “zorunlu bağlılık” olarak ifade edilir (Ergeneli, 2006). Çalışanların ahlâki nedenlerden ötürü örgütte kalmaları ve bunu yükümlülük olarak hissetmeleri de “normatif bağlılık” olarak adlandırılır (Stepherd and Mathews, 2000). Bu bağlılık türlerinden her biri, zamanla kendileri ve işverenleri arasındaki ilişki türüne göre şekillenir ve örgütün temsilcisi olarak görülen yöneticilere önemli görevler düşmektedir (Mowday and Steers, 1979).

İş yerlerinde üç destek türü bulunur. Bu destek türleri örgüt desteği, yönetici desteği ve çalışma arkadaşlarından alınan destektir. Örgüt desteği ile yönetici desteği yakın zamanlarda çıkan kavramlar olmasına rağmen destek türü olarak birbirlerinden ayrılmaktadır. Çalışanlar genelde yöneticilerini işyerinin temsilcisi olarak görür ve ondan gelen olumlu ya da olumsuz tüm davranışları örgüt ile bağdaştırır. Bu da örgüt desteği ile yönetici desteğinin birbirleri ile iç içe geçtiğinin bir kanıtıdır (Giray ve Şahin, 2012). Çalışanlar iş yerinde çalışma arkadaşlarından da destek görmektedir, bu destek yaşanan stres ve gerginlikte baş etme konusunda önemli avantaj sağlamaktadır (Beehr et al., 2000).

Yönetici desteği, örgütsel bağlılık, iş stresi, gerginlik gibi sağlık problemleri, iş memnuniyeti, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş performansı, işe devamsızlık gibi kavramları etkiler (Giray ve Şahin, 2012). Örgütlerin en önemli gücü çalışanlarıdır ve onların örgüte duyduğu bağlılık ile güçlüdürler. Bu bağlılık kendiliğinden oluşmaz, psikolojik bir durumdur. Örgütün başarısını ve sürekliliği ile de yakından ilgilidir.

Bireyler biryerlere ait olma ihtiyacı hissederler, örgüte duyulan bağlılığın temelinde de bu vardır. Çünkü özellikle Türkiye gibi güç mesafesi bulunan ülkelerde, yöneticilerin davranışları çalışanları da etkilemektedir. Yöneticisinden destek alan çalışan yaptığı işi benimserken; tam tersi olduğunda bağlılık duyguları azalmakta ve kendilerini ekip üyesi olarak görmemektedir. Bu da örgütte işten ayrılma niyeti ve hızı, stres oluşumu, personel devir hızının artması, iş performansının düşmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Süreyya ve Gültekin, 2018).

Sosyal değişim teorisi çerçevesinde, çalışan, örgüt ve algılanan örgüt desteğini araştıran çalışmalarda, yönetici desteğinin örgütün menfaati için oldukça önemli olduğu görülmektedir. Bunlara örnek vermek istersek; çalışanların yüksek performans ve iş memnuniyeti göstermesi, örgütsel bağlılık hissetmeleri, çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler geliştirme ve yardım konusunda gönüllü davranma, örgüt sorunları ve bunların çözümleri ile ilgilenme olabilir (Anand et al., 2010; Tongur, 2011; Viswesvaran et al., 1999).

4. İŞE İLİŞKİN STRES

Bu bölümde insan hayatında çok büyük etkileri bulunan ‘‘stres’’ kavramının tanımı yapılacak ve kadınların iş hayatında yaşadığı stres üzerinde durulacaktır. Bu stresi azaltmak için ne gibi düzenlemeler yapılabileceği, daha önce yeterli araştırma yapılmamış yönetici desteği ve algılanan cinsiyet ayrımcılığının iş stresi üzerindeki etkisi anlatılacaktır.

4.1. Stres Kavramı

Stres, günlük yaşantımızda çok duyduğumuz küçük bir çocuktan üst düzey yöneticiye kadar herkesi etkileyen ve her kesime ulaşan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşadığımız yüzyılın değişim ve bunalım çağı olduğunu düşünürsek, değişime uğramak zorunda kalan toplumun tüm kesimindeki insanlar üzerinde psikolojik sorunlar yaratmaktadır. Sosyal ve iş yaşam dengesini kurmaya çalışan, bunların getirdiği sınırlamalar ile etkinlikleri arasında denge kurmaya çalışmaktadır. Stres kavramı bu nedenle son zamanların en popüler araştırma konuları arasındadır.

Stres ile ilgili yapılan çok farklı tanımlamalar mevcuttur. Selye (1997) stresi, kişilerin çok fazla aşına olmadığı bir durumda kaldığında denemekte zorlanması, sonra sürece alışmaya başlaması ve son olarak dayanamayarak direncinin kırılması olarak tanımlamıştır. Kişiden kişiye ve yaşanan olaya göre değişiklik gösteren, bireylerin olaylar karşısında takındığı tavır ve duruma karşı gösterdiği tepkidir (Hobfoll, 1989). Farklı bir tanımlamada stres,

‘‘bireylerin kendisinden beklenen taleplere ya da uygulanan baskıya karşılık gösterdikleri istenmeyen tutumlardır (Dilrukshi and Ranasinghe, 2021: 4).’’

Stres kelimesinin kökeninde duygularla savaş vardır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 323). Stres, insanları huzursuz eden bir faktördür (Örücü ve Demir, 2011). Toplumun büyük bir bölümünün yaşadığı stres, tüm kesimleri etkileyen psikolojik bir durumdur. Stres tanımı, etkileri, nedenleri, düzeyleri de birbirinden farklıdır. İnsanlar çağımızda çok hızlı aksiyon almakta, sürekli bir olaydan ya da kişiden kaçır gibi korku ve endişe duyarak hızlı hareket etmekte ve stresi günlük yaşamlarının ayrılmaz bir parçası haline getirmektedir (Tutar, 2000).

“Ünlü fizikçi Thomas Young, stresi maddenin kendi içinde olan bir güç ya da direnç” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre maddeler kendilerine bir kuvvet ya da güç uygulandığında gösterdikleri tepki, sahşp oldukları direnç oranında olur. Fizik tanımından sonra, stres sözcüğü farklı alanlarda da değerlendirilmiştir. Araştırmamızda önemli olan, stresin psikoloji alanındaki anlamıdır. Bu alandaki anlamı Fransızca’daki “’straisse” ve İngilizce’deki “’stress” sözcüklerinden gelmektedir. Bunların anlamları sıkıntı ve zorluktur. Latince’de çekip germe anlamı olan “’stringere” kelimesi de stresi tanımlamak için kullanılabilir (Graham, 1999). Başka bir varsayıma göre ise, yine Latince’de baskı yapmak, zorlamak anlamlarına gelen “’estricia” kelimesi de stresi tanımlamakta kullanılmaktadır (Köknel, 1987).

Valaria (1990) tarafından yapılan bir araştırmada stres sağlık etkileri yönü ile tanımlanmış ve Steadman sağlık sözlüğünden yararlanılmıştır:

- “*Vücudun normal psikolojik dengesini bozan zararlı ve çeşitli anormal durumlara karşı gösterdiği tepki,*
- *Dışarıdan uygulanan herhangi bir etkinin sonucu olarak vücudun gösterdiği direnme,*
- *Bireyde, gerilim ve dengesizliğin ortaya çıkmasında etkili olan fiziksel veya psikolojik uyarıcıdır.”*

Stresin günümüzde en yaygın olarak kullanılan tanımlamasında;

“*bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsal bir davranım olup, kişi üzerinde aşırı, psikolojik veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış ve iç hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucudur*(Artan, 1986).”

Stresle ilgili yapılan araştırmalarda stres kaynakları farklı olarak incelenir. Koşullar ve olaylara göre yan stresler; algılanan stres (stres kaynaklarının varsayımı ve değerlendirmesi) ve gerginlikler (fiziksel, psikolojik ve davranışsal) oluşabilir (Beehr and Newman, 1978; Kahn and Byosiore, 1992). Hissedilen stresin uzun süreli ve yoğun olması, insanları hem fiziksel hem de mental olarak etkilemektedir. Büyük şehirlerde yaşayan kişiler, daha küçük şehirlerde yaşayan kişilere göre daha fazla stres yaşamaktadır. Stresle baş etme yollarını bulmaya çalışan kişiler farklı mekanizmalar geliştirmektedir (Güçlü, 2001).

Stres ile ilgili tüm verilerden yararlanılarak ortaya konulan gerçeklikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Stres seviyesi ve maruz kalma, tamamen stres faktörlerine bakış açısı ile ilgilidir. Stres kişileri olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.

- Kişinin strese maruz kaldığında verdiği tepkiler sonucun olumlu ya da olumsuz olmasını etkileyecektir.
- Her bireyin stresi kaldırma kapasitesi vardır. Eğer bireyin bünyesi güçlü ise sonuç olumlu; değilse olumsuz olacaktır (Olpin and Hesson, 2012: 3).

Stres ve etkileri ile ilgili çok fazla tanımlama yapıldı. Bu noktada stresin ne olmadığından da kısaca bahsetmek gerekmektedir:

- Endişe sadece duygusal ve psikolojik olarak ortaya çıkar. Stres ise duygusal, psikolojik ve bedensel anlamda açığa çıkar. Bu nedenle stres basit bir endişe olarak görülmemelidir.
- Sinirsel tansiyon endişeden de stresten de kaynaklanabilir. Kendilerini ve duygularını kontrol etmekte zorlananlar doğrudan strese maruz kalır, bazıları ise kendisini gizler.
- Stres tamamen olumsuz bir kavram olarak düşünülmemelidir. Bazı ortamlarda ve durumlarda stres kişinin içindeki potansiyelin çıkmasını sağlayabilir. Ama şunu da unutmamak gerekir, aşırı stresin zararı yararından daha fazladır (Şimşek ve Çelik, 2011).

4.2. Stres Belirtileri

Stresin ortaya çıkışı, üç aşamalı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçler; ‘alarm tepkisi’; ‘direnç dönemi’; ‘tükenme dönemi’ dir (Cüceloğlu, 1992: 270-272). Bu dönemler stres konusunda önemli araştırmalar olan uzman Selye’den esinlenerek yapılmıştır.

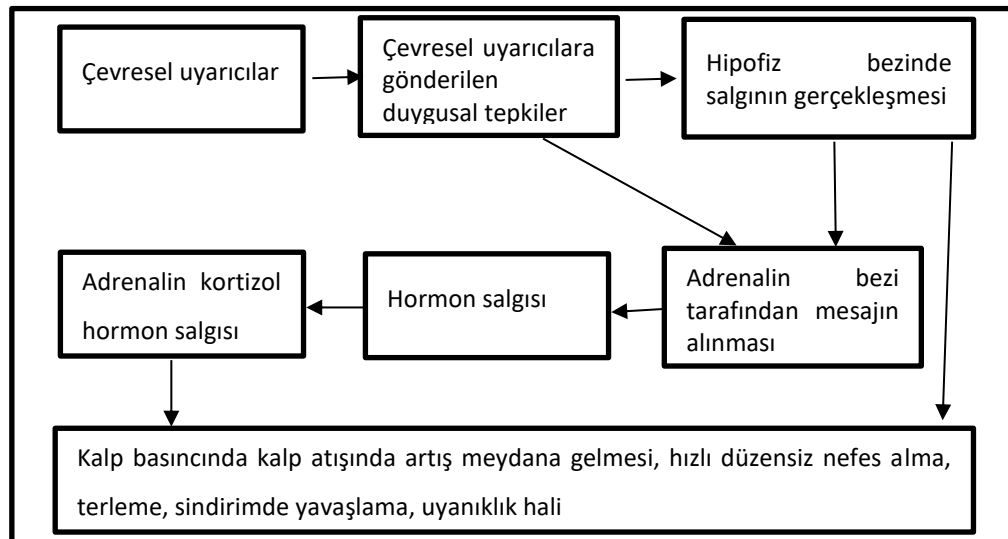
I. Alarm Tepkisi: Bu süreçte otonom sistemi aktif durumdadır. Salgı bezleri uyarılır, kana yüksek oranda adrenalin ve buna bağlı olarak çok farklı biyokimyasallar pompalanır. Salgılanan bu kimyasallar nedeniyle, vücut alarm durumuna geçerek ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı alarm konumuna geçer. Stres durumu devam ederse, ikinci aşama olan direnç dönemine geçer.

II. Direnç Dönemi: Bireyler strese karşı geliştirdikleri alarm tepkisini geri çeker ve ortama uyum sağlamaya sağlar. Kanda bulunan biyokimyasal maddelerin oranı

azalır. Birey normal durumda davrandığı gibi davranmaya başlar, fakat içten içe direncini kaybederek yorulmaktadır. Bu aşamadan sonra üçüncü aşama olan tükenme dönemine geçer.

III. Tükenme Dönemi: Bu süreçte insan bedeni direncini tamamen kaybeder ve stresin yaratmış olduğu baskıya daha fazla dayanamaz. İlk dönemde olan bazı belirtiler yeniden oluşmaya başlar. Hastalıklar oluşabilir, bu hastalıkların bazıları vefatla da sonuçlanabilir. Stres durumu ciddi ve uzun süreli devam ederse bazı belirtiler açığa çıkabilir. Bu belirtiler, kronikleşen baş ağrıları, uyumakta zorlanma ve uyku problemleri, sürekli devam eden yorgunluk, göğüs kafesinde sıkışma hissi, aşırı yeme, sinirli hareketler, aşırı derecede yeme arzusu, hazımsızlık ve midede kramp, aşırı alkol tüketimi, aniden paniğe kapılma şeklinde kendini gösterir (Cüceloğlu, 1992).

Örgütlerde stres çalışanlar yüksek baskı altında kaldıkları durumlarda açığa çıkar. Bireyi fizyolojik, psikolojik ve duygusal anlamda değişikliğe uğratan stres üzerinde, son zamanlarda yapılan çalışmalar artmıştır. Bir bireyi çok etkileyen stres başka bir bireyde etkili olmamaktadır. İş stresi çalışanların zorlu ortamda çalışma mekanizması geliştirmelerini ve mücadele direnci geliştirmesini sağlar. Bireyin stresle karşılaştığında vücut bazı tepkiler verir ve stresin fizyolojik tepkisi aşağıda verildiği gibi olur (Spiers, 2003):



Şekil 4.1: İşyerinde tehlikenin farkedilmesiyle çalışan fizyolojisinde meydana gelen değişimler

Şekil 4.1’te de görüldüğü gibi, stres çevresel uyarıcılar ve stres yapıcı faktörler ile başlar ve çalışanın kaybetmesi ya da tükenmişliği ile biten bir süreci kapsar (Spiers, 2003).

4.3. Stres ile Başa Çıkma Yöntemleri

Kaçınılması imkânsız olan stresle başa çıkmak için, hem bireysel hem de örgüt tarafından yapılacak yöntemler mevcuttur. Genelde bu yöntemler toplumdan topluma değişiklik gösterir. Örneğin Afrikalı yerliler kokain oranı yüksek Coca cola bitkisinin yapraklarını, Sibiryalı kişiler mantar çiğner, Çinliler esrar, Araplar nargile kullanır. Bu yöntemlerle kısa süreliğine de olsa sorunlardan kurtulduklarını düşünerek rahatlarlar (Norfolk, 1989).

Günümüz şartlarında da insanlar stresten kurtulmak için sigara, alkol, uyuşturucu, esrar kullanımı gibi yöntemlere başvurmaktadır (Albrecht, 1979).

4.3.1. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

Bireylerin stresle başa çıkma yöntemleri farklılık gösterir. Bunlar aşağıda detaylı olarak anlatılacaktır:

I. Bedensel olarak stresle başa çıkma yöntemleri: Spor yapmak, bedeni gevşetme teknikleri, beslenme alışkanlıklarını kullanarak stresle başa çıkmaya çalışırlar.

II. Zihinsel olarak stresle başa çıkma yöntemleri: Zihinsel dönüşüm tekniklerini kullanarak ve karmaşanın yüksek olduğu ortamlardan uzak kalarak stresle başa çıkmaya çalışırlar.

III. Davranışla stresle başa çıkma yöntemleri: Bu yöntemde “A” tipi davranış özelliklerini değiştirmekle sağlanır.

IV. İnançla stresten kurtulma yöntemleri: İnsanlar manevi yönlerini geliştirerek ve iç dünyasını zenginleştirerek stresle başa çıkmaya çalışırlar (Luthans, 1989).

“DKBY” (Değiştir, kabul et, boşver ve yaşam tarzını yönet) olarak kısaltılan yöntem de çok kullanılan bir yöntemdir. Değiştir adımı stresle sokan ortamın ve şartların değiştirilmesini ve stres kaynaklarından uzak kalmayı temsil eder. Kabul et adımı değiştirilemediğimiz ortam şartlarının kabul edilmesi gerektiğini temsil eder. Boşver adımı gerçekleşmesi zor hayallerden vazgeçmeyi temsil eder. Son adım

olan yaşam tarzını yönetme ise çeşitli gevşeme teknikleri kullanılarak, stresin kaynaklarını yok etmek temsil edilir (Braham, 1998).

4.3.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

Çalışma hayatında çalışanların stres seviyesini azaltmak ya da ortadan kaldırmak için örgütler tarafından yapılabilecek düzenlemeleri içerir.

I. Çalışanları destekleyen bir ortam yaratmak: Çalışma hayatındaki bürokratik havanın dağıtılmasını, ortak kararların alındığı bir ortamın yaratıldığı, yöneticilerin destekleyici bir tutumda olduğu ortamlarda çalışanların stres seviyesi de düşük olacaktır. Ben merkezliyetçi, resmi havanın dağıtılması çok önemlidir.

II: İşin detaylandırılması: Görev tanımları ve iş sorumlulukların tam olarak belirlendiği ortamlarda bireyler daha az stres yaşamaktadır.

III. Çatışma ortamının ortadan kaldırılması: Belirsizlik stresi arttıran en önemli faktörlerdendir. Yöneticiler rolleri tam olarak belirleyerek, çatışmaların engellenmesini sağlayabilirler.

IV. Kariyer planlarının yapılması ve desteklenmesi: Kariyer planının net olması, tüm detayların belirlenmesi ve terfi vb işlemlerin kişiler yerine sisteme bağlanması çok önemlidir. Geleceğinin belirli kişilerin kararına bağlı olduğunu bilmek çalışanlar arasında stres yaratan en yaygın nedenlerdendir (Luthans, 1989).

V. Keyifli ve mutlu bir çalışma ortamı yaratmak: Mutlu bir ortam yaratıldığında, stresin azaldığı ve verimliliğin yüksek oranda arttığı görülmektedir (Whitlinton, 1994).

4.4. İş Stresinin Kavramsal Analizi

Günümüzde küreselleşme, artan işsizlik oranları, hızlı gelişen teknolojik değişimler, ulaşım sorunları vb. problemler gibi birçok etken bireylerin stres yaşamalarına neden olmaktadır (Gül, 2007: 319). Çalışanlar çevresindeki kişilerle iletişimde bulunurlar ve bunun sonucunda oluşan gerilim durumu iş stresi olarak adlandırılır. Bu iş stresi nedeniyle çalışanlar bedensel ve mental olarak tükenme yaşamaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 1009). Kişilerin bedensel ve mental sağlıklarını olumsuz etkileyen iş stresinin, çeşitli durumlara olan etkileri incelenmiştir (Logan and

Ganster, 2005). Stresin oluşmasında etkileri yüksek olan bu kavramlar, çalışma ortamını zor çalışılır bir ortama dönüştürmekte ve verimlilik ve performansı düşürmektedir. İş stresi üzerine yapılan çalışmaların birçoğunda, iş stresinin kişi ve çevresindeki etkileşim sonucu ortaya çıktığı varsayılmış ve iş stresi kavramsallaştırılmıştır (French, 1974; French and Caplan, 1970; Edwards et al., 1998). İş stresi ile ilgili yapılan tanımlamalara bakacak olursak;

Bireylerin hem fiziksel hem de psikolojik olarak standart fonksiyonlarını değiştiren iş ile alakalı faktörlerin psikolojik sonucudur (Wilson et al., 2004: 574). Çalışanların normal fonksiyonlarını etkileyen, bu durumlara fiziksel ve zihinsel olarak verilen tepkilerin bütünü olarak da tanımlanmıştır (Cam, 2004).

“İş stresi, işyerinde algılanan koşulların ve olayların, ya da çalışanların istemediği veya rahatsız olduğu için verdiği psikolojik ve fizyolojik tepkilerin sonuç olarak çıktığı, çalışanın kişisel fonksiyon bozukluğunun farkındalığı ya da hissi olarak tanımlanabilir (Montgomery et al., 1996).”

İş stresi kişiden kişiye farklılık gösterdiğinden ve örgütte yapılan işin niteliğinden oluştuğundan, olağan stresten farklılık gösterir (Chen and Silverthorne, 2008). İş stresinin sabit olduğunu da değişken olduğunu da savunan kişiler bulunmaktadır (Lazarus, 1991). 1960’lı yıllardan itibaren stres faktörlerinin çalışan sağlığına etkileri ile ilgili yapılan araştırmalar artmıştır (Browne, 2000). Genellikle çıkan sonuçlar, stresin çalışan sağlığına önemli etkileri vardır şeklindedir. Bu stres kaynakları ayrı ayrı incelenecektir. Genel anlamda iş ortamı ile alakalı olan faktörler:

- İş denetiminin az ya da çok olması,
- Çalışandan beklentinin yüksek olması,
- Çalışma arkadaşı ve yöneticiden gerekli ve yeterli desteği alamamak,
- Fazla iş yükü,
- Şirketin temel kaynaklarının yetersiz olması,
- Örgüt bağlılığının düşük olması,
- Görev dağılımındaki eşitsizlikler (Chang et al., 2006).

İş stresi derecesi bireyden bireye ve iş sorumluluğuna göre de değişmektedir. Stres tanımı araştırmacılara göre değişse de, boyut olarak değerlendirildiğinde ortak bir fikir birliğine varılmaktadır. Bu boyutlar dört boyut içerisinde el alınmaktadır (Chu et al., 2006; Code and Fox, 2001):

- Rol belirsizliği (net olmayan görev tanımları),
- Rol çatışması (çalışanlar arasında olan çatışma ya da çelişkili iş yükümlölükleri).
- Aşırı iş yükü (fazla görev talep ve beklentisi),
- Kaynakların yetersizliği (iş performansının da düşmesine neden olur).

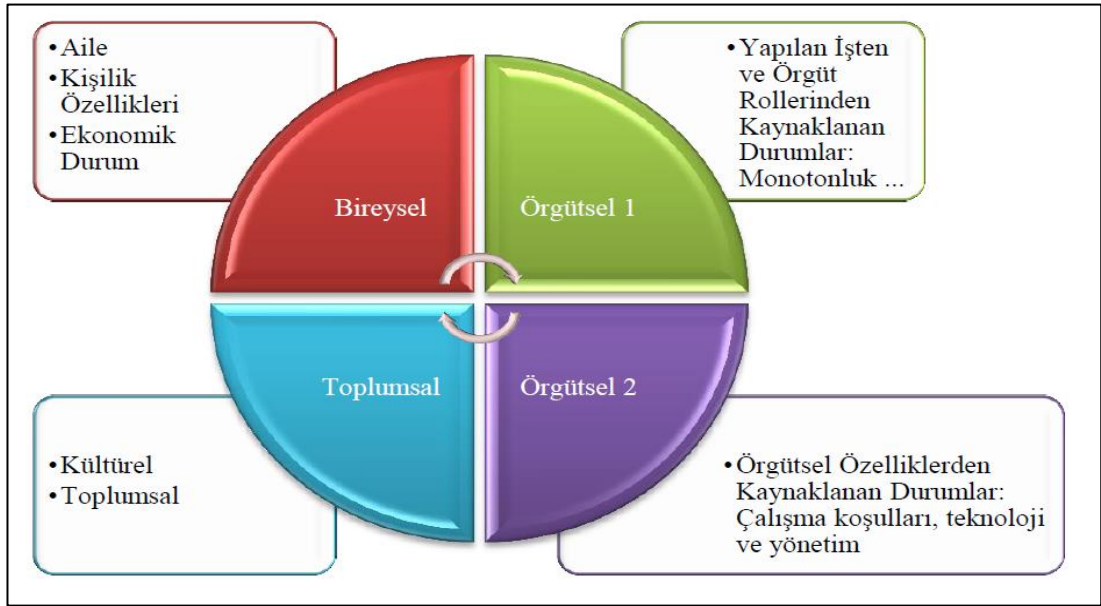
Aktaş (2001) yaptığı çalışmada iş stresi ile ilgili gerçekleri aşağıdaki gibi ortaya koymuştur:

- İş yerinde karşılaşılan stres çok yönlüdür. Olumsuz yanları gibi olumlu sonuçlar da doğurabilir. Yani bir çalışanın performansını ve motivasyonunu düşürebileceği gibi, terfi almasını da sağlayabilir. İş stresinin tüm etkilerini anlamak için; sosyal, fizyolojik ve psikolojik etkilerinin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.
- İş hayatında stres ile karşılaşmamız imkânsızdır. Aile yapısı, sosyal çevre, örgüt yapısı, fiziksel şartlar, yönetici ve diğer çalışma arkadaşları vb. birçok faktör stresin oluşumunu tetiklemektedir. Pozisyon değişim, terfi, maaş artışı vb etkenlerde işyerinde strese neden olmaktadır. Olumlu ve olumsuz strese neden olan faktörler çalışma hayatında bulunmaktadır.
- Çalışanların iş hayatlarında elde etmek istedikleri bazı başarılar vardır, bunları yaparken bazen kısıtlamalar ile karşılaşırlar. Karşılaştıkları kısıtlamalar, istedikleri şeyleri yapmalarına engel olur. Çalışanlar başarı elde ettikleri zaman, daha iyi pozisyon, terfi alma, çalışma şartlarının ve maaş skalasının artması gibi başarı parametlerine sahip olmaktadır. Çalışanın başarı ya da başarısızlık olarak tanımladığı bir çalışma, örgüt tarafından aynı şekilde değerlendirilmeyebilir. Bu da yüksek stres ortamı yaratacağından, başarı ve başarısızlığın çerçevesi doğru çizilmelidir.
- Stres hem bireylerin hem de örgütlerin başarısını etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerde çok önem verilmesi gereken konular arasında olmalıdır (Aktaş, 2001).

4.5. İş Stresi Kaynakları

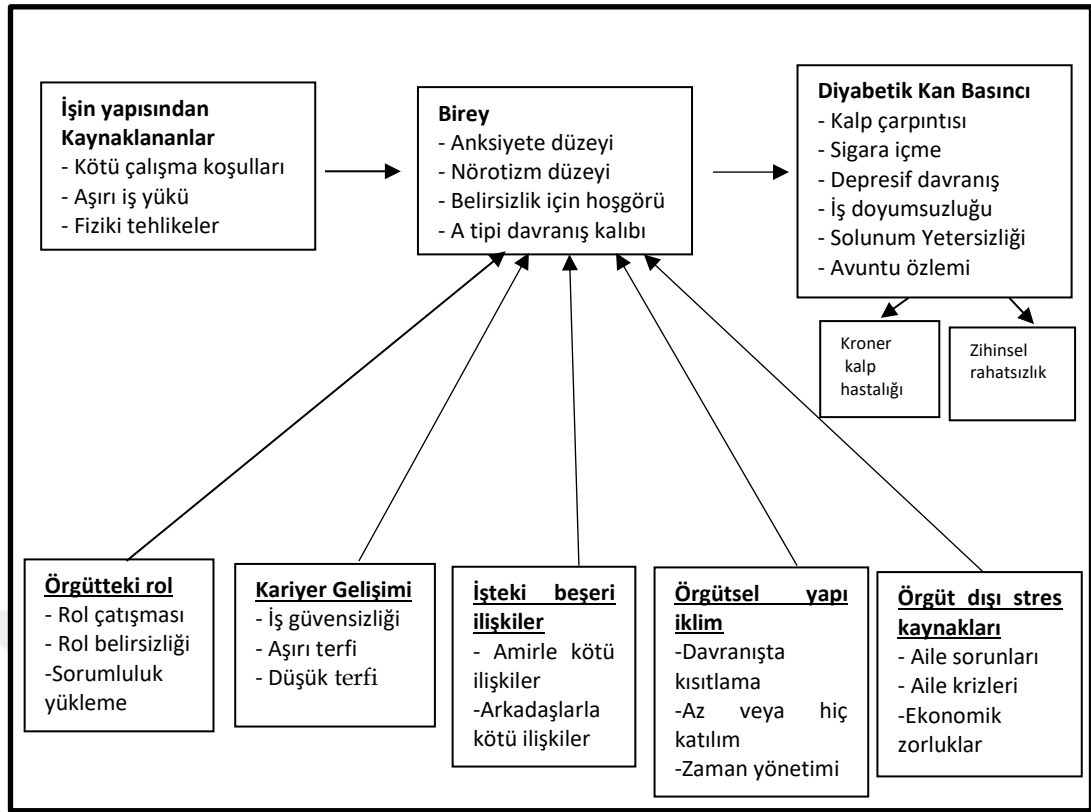
Bireyler yaşamlarının büyük çoğunluğunu geçirdikleri işyerinde sıklıkla ve tekrarlayan bir şekilde strese maruz kalmaktadır. Bu stresin etkilerinden kurtulmak için çaba göstermeleri gerekmektedir (Cooper and Dewe, 2004). Çünkü yaşadıkları iş stresi günlük yaşantılarını da etkilemektedir (Gök, 2009).

Stres kaynakları hakkında çalışma yapan kişiler arasında bunları sınıflandırırken farklılıklar olmaktadır, elde ettikleri bulgular benzerdir. İş stresi kaynakları farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Genel anlamda bu kaynaklar 3 ana başlık altında toplanabilir. Bunlar “bireysel iş stresi kaynakları”, “işle ilgili iş stresi kaynakları” ve “iş dışı iş stresi kaynakları”dır. *İşle ilgili olmayan faktörler*; aile, kültürel değişiklikler ve yaşanan maddi sorunlar olarak gösterilmektedir. (Gökdeniz, 2005: 173). *İşle ilgili stres faktörleri*; işin niteliği ile ilgili nedenler, organizasyonda bulunan görevler ile ilgili nedenler, iş arkadaşları ile kurduğu gergin ve olumsuz ilişkiler, çalışma hayatı ile ilgili nedenler, kurum kültürü ile ilgili diğer nedenlerden oluşmaktadır (Özmutaf, 2006; Hodgetts et al., 1994; Bratton and Gold, 2017: 145). *Bireysel stres kaynakları* ise, kişinin sosyal yaşamında olan aile, arkadaş, eş, çocuk vb. ilgili sorunlar, vefat, boşanma, hastalık, hamilelik, ekonomik sıkıntı ve kaygılar vb. etkenlerdir (Özaşarlıoğlu ve Kılıç, 2013).



Şekil 4.2: İş stresi kaynakları modeli

Kaynak: (Barling et al., 2005: 8; Işık, 2007: 3-29; Parker and Decotiis, 1983: 166).



Şekil 4.3: Cooper ve Marshall'ın iş stresi modeli

Kaynak: Cooper and Marshall, 1976 aktaran Gödelek, 1988: 55

Şekillerle gösterilen iş stres kaynakları ayrı ayrı detaylandırılacaktır.

4.5.1. Bireysel İş Stresi Kaynakları

Bireyin yaşadığı iş stresi sahip olduğu kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Bu kişisel özellikler yaş, cinsiyet, karakter, huy, inanç vb özelliklerdir. Bu nedenle stres karşısında verilen tepkiler de kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunun nedeni, karşılaşılan durumlara bireylerin verdiği farklı anlama ve yorumlama yetenekleridir (Yılmaz vd., 2006). Verilen tepkiye göre stres düzeyi de farklılık göstermektedir. Aynı olaylar karşısında ve ortamda gösterilen farklı stres düzeyleri kişisel özelliklerden (olaylara bakış açısı, beklentileri, tecrübesi) kaynaklanmaktadır (Newstrom et al., 2002). Kişisel stres kaynakları bir stres kaynağı olarak görüldüğünden kişilik özelliklerinden de kısaca bahsedilecektir:

A tipi kişilik özellikleri: Bu kişiliğe sahip kişiler çevrelerine düşmanca tavır sergileyen kişilerdir. Aceleci, saldırgan, hırslı, öfkeli ve rekabetçidir. Çevresindeki bireylerle kişisel istekleri için ilişki kurar. Zamana karşı yarışır, diğer kişilerle sürekli yarış halindedir, her şeyi elde etme arzusunda olan kişilerdir (Rosch, 1989; Yenilmez vd., 2013).

B tipi kişilik özellikleri: Bu kişiliği sahip olan katı kuralları olmayan ve durumlar karşısında esnek davranabilen, yavaş, sabırlı kişilerdir. Bu kişiler yaptıkları işten mutludurlar ve çevresindeki insanları da mutlu etmeye çalışırlar. Başkaları ile yarış halinde değildir, zamanı iyi kullanır, programlı çalışır ve bir işi bitirmeden diğer işe başlamaz ve çevresindekilerle rahat iletişim kurabilirler (Yenilmez vd., 2013).

C tipi kişilik özellikleri: A ve B tipi özellikleri karma olarak taşıyan bireylerdir. Bu kişiler kendilerini çok iyi tanırlar, turum ve davranışlarını kolaylıkla yönlendirebilirler. Bu özellikleri ile avantajlı konumdadırlar ve çevresindeki bireylerle çok rahat iletişim kurarlar (Durna, 2005).

Stresin bireyler üzerinde kurulan baskı sonucu ortaya çıktığı düşünülürse, bireyler A, B ya da C tipi kişilik özellikleri, dirençleri ve hassasiyetleri belirlenerek, strese yatkınlık ile kişisel özelliklerin ilişkisi incelenmektedir (Kaya ve Kaya, 2007; Lazarus and Folkman, 1984: 13).

Diğer bireysel stres kaynaklarından biri de yaş unsurudur. Bireyler yaş durumlarına göre olaylara farklı tepkiler verebilir (Ekinci, 2013).

Cinsiyet farkı da bireysel iş stresi kaynakları arasındadır. Kadınlar toplumda kendilerine biçilen rol ve sorumlulukları ile iş hayatındaki başarılı olma arzusu ile birleşince iş stresi yaşamaktadır. Kadınlar ve erkeklerin kişisel özellikleri çok farklıdır. Kadınlar, yaratıcı, esnek, istekli, etrafında olan tehdit unsurlarını gören ve kendine güveni az olan, erkekler ise, kararlı, kendine güvenen ve liderlik etmek gibi davranışlar sergilemektedir (Ünsoy ve Gürol, 2000:392).

4.5.2. İşle İlgili İş Stresi Kaynakları

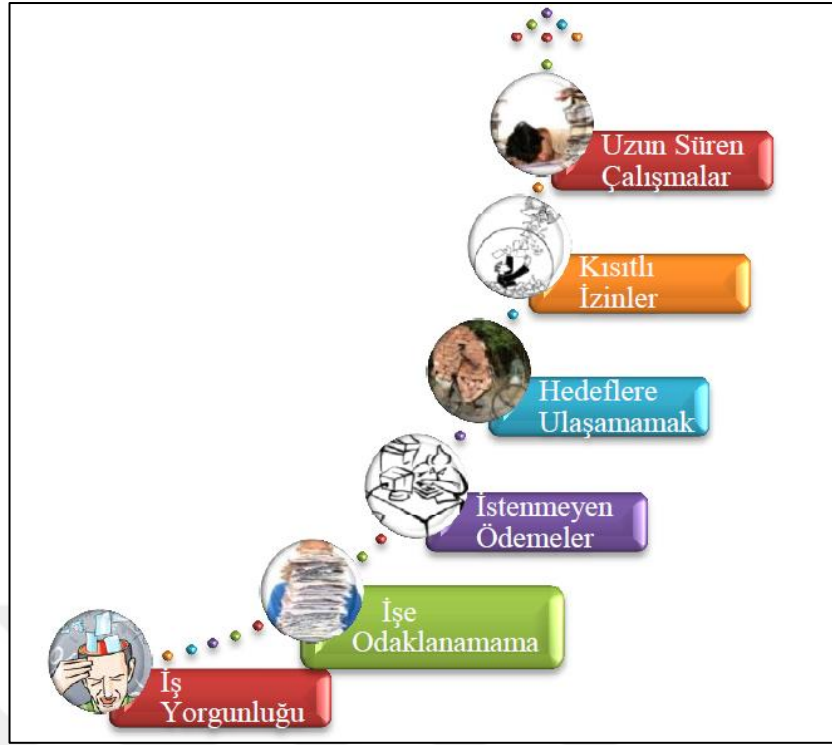
Örgütlerde iş stresine neden olan birçok farklı kaynak bulunmaktadır. Bunlar örgütsel yapı, yapılan işin getirdiği görev ve sorumluluklar, örgütte diğer üyelerle

kurulan ilişkiler, fiziksel şartlar ve şirketin sunduğu kariyer gelişimi gibi kavramlardır (Yumuşak, 2007).

Örgütte bireylere mevki konusunda yapılan iyileştirmeler sonucunda, daha fazla görev ve sorumluluk yüklenmekte ve ayrıca kazancında da iyileştirme yapılmaktadır. Bunun sonucunda birey kendisini örgüte daha bağlı hissetmekte ve görevi yerine getirmek için çaba sarfetmektedir. Fakat yeni mevki için örgüt ve toplum tarafından bireylere yüklenen görev sorumluluk bireyin stres seviyesinin artmasına neden olmaktadır (Aktaş, 2001). İşyerinden kaynaklı stres kaynaklarının en önemlisi role ilişkin unsurlardan kaynaklanmaktadır. Bunlar rol çatışması ve rol belirsizliği kavramlardır (Yousef, 2002). Kişinin yaptığı iş ile kendisinden beklenen iş uyumsuz olduğunda rol çatışması yaşanmaktadır. Kişilere farklı farklı kaynaklardan talpe geldiğinde açığa çıkmaktadır (Cengiz, 2001). Çalışanın sahip olduğu görüşleri, görev tanımını yapmak için kullanacağı kaynak ve bireysel yetenekleri ile tanımlı rol tanımları arasında çatışmaların olması olasıdır (Önal, 1999). Örgütler çalışanlardan beklentilerini tam olarak açık şekilde anlatmadığı durumlarda ise, rol belirsizliği denilen kavram ortaya çıkmaktadır (Van Sell et al., 1981).

Örgüt yapısı ile ilgili olan stres kaynakları; diğer bölümlerle yaşanan rekabet ve çekişmeler, sıkı denetim altında tutma isteği, şirketteki belli sorumluluklardaki belirsizlikler, karar alma süreçlerine çalışanın dahil edilmemesi, iş arkadaşları ile bağların kurulamaması, karmaşık örgüt sistemi, yöneticilerin yetersizliği ve sorumluluk almaktan kaçması, alınan kararlara fikir beyan edememe olarak gösterilebilir (Özkalp ve Kirel, 2003).

Yapılan işle ilgili stres kaynakları; işin yapılma şekli, fazla ya da az iş yükü verilmesi, görev tanımı belirsizliği, çalışma saatleri (vardiya ve mesai); yapılan işin tekdüze olması vb. kavramlardır (Tutar, 2000). Yapılan iş çalışma zamanını ve iş tanımını aştığı zaman oluşabilecek belirtiler Şekil 4.4'te belirtilmiştir (Gryna, 2004: 3).



Şekil 4.4: İş yoğunluğu ve aşırı iş yükünün belirtileri
Kaynak: (Gryna, 2004: 3)

Diğer örgüt üyeleriyle kurulan ilişkiden kaynaklanan stres kaynakları; alt ve üst ile kurulan ilişkinin düzeyi, iletişim kurmakta zorlanma ve eksiklik, hiyerarşik yapı gibi kavramlardır (Genç, 2005). İşletmelerin temsilcisi rolünde olan, yönetici veya liderlerin baskın yönetim tarzları da iş stresine neden olan faktörlerdendir. Bu yöneticilerin çalışanlar üzerinde kurdukları korku, endişe ve gerilim, çalışanların baskı yaşamasına neden olmaktadır. Çalışanlar ceza alma korkusunu sürekli yaşamaları, yönetici tarafından takdir edilmemesi ve iletişim eksikliği sonucunda, çalışanlar stresi hissetmekte, çalışma performansları olumsuz etkilenmektedir (Soysal, 2009).

Fiziksel ortamdan kaynaklanan stres kaynakları, çalışılan ortamdaki gürültü, aydınlatma ve toz gibi etkenlerden kaynaklanır. Bu kavramların çalışanları olumsuz etkilediği görülmüştür. Fazla gürültü iletişim kopukluğu yaratırken, aydınlatma problemleri yüzünden birçok iş kazası meydana geldiği görülmüştür (Özkalp ve Kirel, 2003).

Kariyer imkânları ile ilgili iş stresi kaynakları; terfi beklentilerinin adil olarak karşılanmaması ve yetersiz olması, yönetim kadrosunun objektif olduğunu gösteren somut ölçütlerin olmaması, standart başarı kriterlerinin bulunmaması ve performans

değerlendirme sisteminin başarısız olması gibi kavramlardır. Tüm bu kavramlar çalışanların stres yaşamasına neden olmaktadır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002).

4.5.3. İşle İlgili Olmayan İş Stresi Kaynakları

Bu stres kaynakları kişilerin sosyal çevresi ve statüsü nedeniyle yaşadığı ve işe yansıttığı stres nedenleri arasındadır. Bireyin aile yapısı, ekonomik durumu ve sosyal çevresi ile kurduğu ilişkiler bireyin iş stresini etkilemektedir (Özdevecioğlu, vd., 2003).

4.6. İş Stresi Sonuçları

Stres çağımızı en büyük hastalıklarından biri olarak görülmektedir ve bu nedenle birçok araştırmaya ilham olmuştur. İş stresinin kişilerin iş yaşamı ve özel yaşamı dengesinin kurulmasında etkisi olduğu bilinmektedir. Pandemi nedeniyle hayatımıza giren esnek ve uzaktan çalışma gibi kavramlar bu dengeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Esnek çalışma uygulayan ve uygulamayan örgütlerde yapılan bir araştırmada; esnek çalışma tarzını uygulayan kuruluşlarda çalışanların gerginlik seviyesinin yüksek olduğu görülmüştür ve bu durum çalışanların aile ve sosyal yaşantısını da etkilemektedir. Ayrıca, çalışanlarına yüksek baskı kuran örgütlerde ailenin iş hayatına etkisinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Yavuz ve Doğan, 2019). İş stresinin sonuçları hem bireysel hem de örgüt açısından ayrı ayrı incelenmelidir.

4.6.1. Stresin Örgüt Üzerindeki Etkileri

İş stresinin örgüte sonuçlarının iki açıdan incelenmesi gerekmektedir. Birinci açı örgüt stratejisinden kaynaklanan verimlik düşmesi; diğeri ise stres yaşayan bireylerin örgüt bağlılığının, işe devamlılığın azalması ve işten ayrılma niyetinin artmasıdır. İşten ayrılma niyetini eylem haline dönüştüren çalışanların işletmelere maliyeti de çok yüksek olacaktır (Yenihan vd., 2014). Çalışanların yaşadığı stres, örgütlerde işten ayrımla oranının yüksek olmasına, işe devamsızlık, iş performansının düşmesine,

maliyet artışı ve iş tatmini düşmesine neden olan önemli bir faktördür (Wheeler and Riding, 1994).

National Life yaptığı bir anket çalışmasında, Amerikalı işçilerin %40' ının çalıştıkları işyerlerinde stres oranının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (AbuAlRub, 2004: 73). 1995 yılında yayınlanan başka bir raporda, Amerika Birleşik Devletlerinde stresten kaynaklanan hastalıkların tahmini maliyeti yılda 13.000 \$/çalışan olarak yayınlanmıştır (Bruhn et al., 1995). Bu denli etkileri büyük olan iş stresi, önemli bir endişe nedenidir (Cartwright and Cooper, 1996). Verimlilik ve performansla alakalı olan stres, ekonomik olarak örgütlere ağır sonuçlar yaratmaktadır. Aşırı derecede strese maruz kalan çalışanları bedensel ve zihinsel sağlık durumları bozulur. İşyerinde hastalıklar, iş kazaları, işgücü kaybı, tecrübeli eleman kayıplarının artması ile tazminat miktarlarının artması ile sonuçlanabilir. Amerika ve İngiltere'de hastalıkların %75'inin stres nedeniyle olduğu bulunmuştur. ABD'de iş stresi kaynaklı yaşanan ekonomik yük 150 milyar dolardır (Maureen and Anthony, 1996). Yine ABD'de strese bağlı kalp rahatsızlığının ekonomiye yıllık maliyeti 26.700 milyon dolardır. İngiliz sigorta şirketleri strese bağlı iş gücü kayıpları için yıllık 55 milyon sterlin bir bütçe ayırmaktadır (Cooper, 1987). Tüm bu ekonomik veriler Tablo 4.1'te verilmiştir:

Tablo 4.1: Stresin yol açtığı ekonomik kayıpların verisi

<i>Çalışmayı Yapan</i>	<i>Yıl</i>	<i>Sonuç</i>
Cooper	1987	ABD'de strese bağlı kalp rahatsızlıkları ekonomiye 26.700 milyon \$/yıl maliyet getirmektedir.
Cooper	1987	İngiliz sigorta şirketleri strese bağlı işgücü kayıpları için 55 milyon sterlin/yıl bütçe ayırmaktadır.
Bruhn vd	1995	ABD'de stres kaynaklı hastalıkların işverene maliyeti işçi başına 13.000 \$/yıl olarak hesaplanmıştır.
Mauren vd.	1996	ABD ve İngiltere'de hastalıkların %75'i stres kaynaklıdır.
Mauren vd.	1996	ABD'de iş stresi kaynaklı şirketlerin ekonomik yükü 150 milyar \$/yıldır.
AbuAlRub	1999	ABD'de çalışan işçilerin %40'ı yaptıkları işi stresli bulmaktadır.

4.6.2. Stresin Birey Üzerindeki Etkileri

Günümüz koşullarında çok artış gösteren rekabet şartları, örgütleri değişime mecbur bırakmaktadır. Bu şartlara uyum sağlamak ve varlığını sürdürmek isteyen örgütler de çalışanlarından bu yenilikleri talep etmektedir. Bu değişimlere ve yeniliklere uyum sağlamaya çalışan kişi, örgütlerin bu zorlu şartlarda devamlılıklarını sürdürmek için talep ettikleri baskılarla yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Bu baskıyı iş ortamında yaşayan kişi fiziksel ve psikolojik olarak rahatsızlık yaşamaktadır. Çalıştığı ortam geçim kaynağı olduğundan ekonomik birçok problem yaşamaktadır. Bunun sonucunda stresi ve kaygıları giderek artmaktadır. Kendisinden beklenen talepleri karşılamakta zorlanan kişi, işyerinden uzaklaşmakta ve olumsuz duygular hissetmeye başlamaktadır. Bu olumsuz duygular arttıkça, iş tatmini, örgüt bağlılığı gibi olumlu duyguları azaltacaktır. İşten ayrılma niyetinin de artmasıyla örgüt ile kurduğu bağ azalacak hatta sonlanacaktır. İşletmelerin tüm bu durumları düşünerek, iş stresi nedeniyle oluşacak bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmaları gerekmektedir (Yenihan vd., 2014). Uzun çalışma saatleri, fazla iş yükü gibi talepler bu stres türünü oluşturan ve bireylerin dayanma gücünü aşan faktörler arasındadır (Wang et al., 2014). Bu faktörlerin düzenlenmesi de oldukça önemlidir.

Bireysel olarak kişileri etkileyen iş stresinin sonuçları arasında sürekli devam eden yorgunluk, hastalık hali, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları, tedirgin olma durumu, unutkanlık, alınganlık gösterme gibi problemler bulunmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008). Stresin bireyler üzerindeki sonuçları fizyolojik, zihinsel ve davranışsal olarak kendini gösterir.

I. Fizyolojik sonuçları: Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, zührevi hastalıklar ve hareket sistemi hastalıkları olarak gösterilebilir (Kirel, 1994).

II. Zihinsel sonuçları: Kaygı, endişe, depresyon ve uyku problemleridir. Vücudun stresli anlarda bazı tepkiler verdiği kanıtlanmıştır. Bunlar, tansiyon yükselmesi ya da düşmesi, nefes darlığı yaşama, terleme, baş ağrısı, yorgunluk hissetme, alerji durumu ve mide bulantısıdır (Rosch, 1986; Baltaş, 1999; Mocan, 1989).

III. Davranışsal sonuçları: Bireylerin stresle başa çıkmak için başvurduğu yollar sigara kullanımı, alkol kullanımı, uyuşturucu kullanımı, aşırı yemek yeme isteği, uyu düzensizliği yaşama gibi olaylardır. Bu davranışlar hem bireyleri hem de örgütleri

etkilediği için stresle başa çıkmak için önlemler alınması gerekmektedir. İş stresi; verim düşüklüğü, işe devamsızlık, yüksek personel devir hızı, sabotaj, yüksek tazminat ödemeleri gibi olumsuz sonuçlar doğurur (Schafer, 1987).

Stresin muhtemel olumsuz etkileri davranış bilimciler ve araştırmacılar arasında en çok çalışılan konulardan arasındadır.

“Stresin fiziksel ve mental sağlıkla ilişkisi (Cobb, 1976; Kornhauser, 1965; Morris and Snyder, 1979); kalp hastalığı ile ilişkisi (House, 1974; Matteson and Ivancevich, 1979); devamsızlıkla (Gupta and Beehr, 1979; Margolis et al., 1974); işten ayrılma niyeti ile (Gupta and Beehr, 1979; Porter et al. 1974); iş tatminsizliği ile (Beehr, 1976; Johnson and Stinson, 1975; Lyons, 1971; Miles, 1975) ilişkisi incelenmiştir (Jamal, 1984).”

Tüm bunların yanında, yaşanan tüm iş stresleri kötü değildir, belli oranda hissedilen iş stresi çalışanın performansını artırır ve potansiyelini açığa çıkarmada önemli bir etken olarak görülür (Van Sell et al., 1981). Örneğin; yorucu çalışmaların sonucu olan bireyleri heyecanlandıran terfi, kişilerin sonuçları kötü olmayan stres yaşamasına neden olur. Yine de, yanlış yönetilen örgütsel stresler hem çalışana hem de örgütleri olumsuz etkileyen kişisel stres ve baskı yaşanmasına neden olabilirler. Çalışma ortamında stresi arttıracak tüm faktörler, bireylerinin iş stres seviyesini artırır. Farklı oranlarda hissedilen bu stresler kişilerin nasıl ve ne derece etkilendiğine göre değişkenlik gösterir (Aktaş, 2001).

Farklı pozisyon ve sektörlerde çalışan kişiler; buna bağlı olarak farklı düzeyde stres ile karşılaşır. Smith ve Selye 1979 yılında yaptığı çalışmada hemşirelik mesleğinin stres düzeyi en yüksek mesleklerden biri olduğunu göstermiştir. Stres yaşanmasında kişilik özellikleri ve davranışsal farklılıklar önemli bir etkidir, bunun dışında da iş stresini etkileyen farklı kavramlar da olduğunu bulunmuştur (Chen ve Silverthorne, 2008). Son zamanlarda iş stresi ve oluşturduğu etkiler üzerine yazılan kitaplar ve araştırmalar önemli derecede hız kazanmaya başlamıştır (Cooper et al., 1989; Shulman et al., 1979; Pease et al., 1980).

4.6.3. Ölçülü Stresin Yararları

Stres genel anlamda olumsuz bir durum olarak algılanır fakat her zaman durum böyle değildir. Bireyler yoğun olarak çalışma ortamında stres ile karşılaşır. Aynı ortamda, aynı stres düzeyine maruz kalan insanlar aynı tepkiyi göstermezler. Başarma

arzusu ve hırs seviyesi yüksek bireyler kabul edilebilir seviyedeki stres altında çalışabilirken; bazılarını bu durum saldırgan ve işten kaçan bir pozisyona sürükler. Bu nedenle başarılı olmak için belirli oranda stres hissetmek yararlı olabilir. Önemli olan eşik değeri dediğimiz stres seviyesinin aşılmaması ve yüksek oranda stres yaratan kaynakların ortadan kaldırılmasıdır. Bu aşamada stres eşiği ve olumlu stres seviyesinin de dikkate alınması gerekir. Bu seviye bireylerin içindeki potansiyelin açığa çıkmasını sağlar. Stres eşiğini aşmayan ve denetim altında tutabildiğimiz stres, iç potansiyelin açığa çıkmasında katalizör olarak görev yapar (Cüceloğlu, 1992). Bazı uzmanlar, ılımlı stres altında çalışanların performansının ve veriminin daha fazla olduğunu savunmaktadır (Yüksel, 2014).



5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

İş stresinin oluşmasında farklı birçok faktörün etkili olduğundan bahsedildi. Bu bölümde daha önce yeterli çalışma yapılmamış yönetici desteği ve algılanan cinsiyet ayrımcılığının etkileri incelenecektir.

5.1. Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının İşe İlişkin Strese Etkisi

Kadınlar dünya nüfusunun yaklaşık %50'sini oluşturmaktadır, hem doğuştan sahip oldukları nedenlerden hem de toplumlar tarafından oluşturulan cinsiyet önyargıları nedeniyle hayatın birçok alanında haksızlığa uğramaktadır. Bu haksızlıklar nedeniyle stres, endişe, depresyon gibi mental sağlık problemleri yaşamaktadırlar. (Batoool, 2020). İş yerinde maruz kalınan ayrımcılık nedeniyle, motivasyonu düşen çalışanların performansları da azalmaktadır. Kadınlara ve onlara uygulanan ayrımcılığa daha önce yapılan iş stresi ve sonuçları ile ilgili çalışmalarda çok fazla değinilmemiştir (Barnett et al., 1987; Burke 1982; Haw, 1982). Kadınlar genellikle, toplum tarafından oluşturulan cinsiyet ayrımcılığına maruz bırakılmaktadır. Bunun sonucu olarak, kadınlar erkeklere göre, gelişim ve kariyer olanakları olarak sınırlı imkânlarla sahip olmakta ve geri planda tutulmaktadır. Cinsiyet kaynaklı görüşler kadın çalışanların kariyeri için görülmeyen engeller oluşturmaktadır (Gong et al., 2013: 5).

Dünya Sağlık Örgütü'nün 2019 yılında yayınladığı rapora göre, kadınlar erkeklere göre daha fazla psikolojik sağlık problemleri yaşamaktadır. Bireylerin yaşamlarında sahip olacağı güç, statü ve pozisyonları cinsiyetten etkilenir. Kadınlar çalışma hayatında daha az otorite gerektiren pozisyonlarda çalışırlar, yetkileri azdır; mental sağlık problemlerine daha kolay yakalanırlar. Bu problemler; anksiyete, depresyon ve somatik şikâyetlerdir. Kadınlarda daha yüksek oranda görülen bu rahatsızlıklara her üç kişiden birinde rastlanılmaktadır (World Health Organization International, 2018). Daha önce yapılan çalışmalara göre; uygulanan ayrımcılıklar nedeniyle işyerlerinde psikolojik sağlık problemleri ile sıklıkla karşılaşmaktadır. İşyerinde çalışan kadın çalışanların oranının düşük olması, işe alım esnasında ve çalışma esnasında terfide ayrımcılıklar yapılması; hamile kadınlara yapılan ayrımcılıklar ve iş ortamında yaşanan taciz bu durumlara örnektir (Batoool, 2020). İş hayatında erkekler de kadınlar

da stres yaşamaktadır, fakat cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadınlar erkeklere göre daha fazla stres yaşamaktadır. İşyerlerinde cinsiyet ayrımcılığı olmadığını söyleyen şirketlerde, bunun tam aksi durum yaşandığını gösteren örnekler mevcuttur (Batson et al., 1988).

Son yıllarda, Asya ülkelerinden Kore’de farklı uygulamalar yapılarak ayrımcılık faktörlerinin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılmaktadır. Buna rağmen cinsiyet ayrımcılığı önemli bir problemdir ve çözümü bulunamamıştır. Cinsiyet ayrımcılığına uğrayan kadınların örgüt bağlılığı ve motivasyonunu düşürken; yaşadıkları iş stresi artmaktadır. Kore toplumu Konfüçyus’a dayanan geleneksel bir yapıya sahiptir, cinsiyetlerin toplumsal rollerini sosyal ve çalışma hayatı olarak ikiye ayırır. Hükümet kadınların maruz kaldığı bu ayrımcılığı azaltmak ve ortadan kaldırmak için çok olumlu çalışmalar yürütmektedir. Hemen bu tür çalışmaları değiştirmek ve uygulamak kolay değildir. Çalışma hayatında yer edinmek isteyen kadınlar, hem çalışma esnasında ve hem de işe alım mülakatlarında görünmez bariyer “cam tavan” terimi ile karşılaşmaktadır. Koreli kadın çalışanlar kendilerine öğretilen geleneksel sosyal hayat-çalışma hayatı ayrımı kavramını hissetmektedir (Gong et al., 2013). Avrupa’da; kadın çalışanların statüleri, sahip oldukları haklar son yıllarda oldukça gelişmesine rağmen, tam anlamıyla erkeklerle aynı eşit haklara sahip değildirler. Özellikle 1970 ve 1980’li yıllardan itibaren, kadınların iş hayatındaki ve organizasyondaki oranı artmıştır. Ridgeway 1997’de yaptığı çalışmada erkeklerin kadınlara göre çalışma hayatında daha fazla güç ve otorite, daha yüksek maaş, daha fazla sosyal hakka sahip olduğunu göstermiştir. Gelişmekte olan birçok ülkede de, ücret aralıklarında kadın ve erkekler arasında ayrım görülmektedir. Tüm bilgi, beceri ve tecrübesi ile çalışan kadınlar, aynı pozisyonda çalıştıkları erkek çalışanlara oranla daha düşük maaşa sahip olabilmektedir. Uygulanan ayrımcılık türü ve şiddeti de motivasyonu, performansı, örgüt bağlılığını azaltmakta ve sonuç olarak iş stresinin artmasına sebep olmaktadır (Dilrukshi and Ranasinghe, 2021:3).

İşverenlerin cinsiyete dayalı yaptığı ayrımcı eylemlerinin sonucunda, benzer işe farklı ücret politikası, terfi ve işe alım esnasında ayrımcılık uygulanması gibi birçok olumsuz sonuç çıkmaktadır. Örgütlerin adaletli ve huzurlu bir ortam yaratmak için bu politikalarla mücadele etmeleri ve bunları sürdürmek için yeni yollar geliştirmeleri beklenmektedir (Dilrukshi and Ranasinghe, 2021: 3). Çalışma hayatında erkek oranının yüksek olması, hala iş hayatında kadınların yer alması ile ilgili eleştiriler, cinsiyet ayrımcılığı, zorlu çalışma koşulları gibi etkenler, kadınların erkeklere göre

daha çok stres yaşamasına neden olmaktadır. Çünkü kadınların aile hayatındaki rolleri ile iş hayatındaki rolleri çatışmaktadır (Çivici, 2020). Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₁: Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, iş stresini pozitif yönde etkilemektedir.

5.2. Yönetici Desteğinin İşe İlişkin Strese Etkisi

İş yaşamında hem çalışanları hem de örgütleri etkileyen bazı zorluk ve problemler vardır. Organizasyonu etkileyen farklı faktörler arasından en önemlisi çalışan kişilerdir. Çalışanlar kendilerinden beklenen farklı talep ve beklentilerden ötürü stres yaşarlar ve bu da verimlilik düşmesi, işe devamsızlığın artması ve işten ayrılma gibi olumsuz çıktıların artmasına neden olur. Çalışma hayatında stresin oluşmasına ve artmasına neden olan bireysel stres kaynakları yanında; örgütsel stres kaynakları da bulunmaktadır. Yaşanılan iş stresi sadece çalışanları değil; örgütleri de olumsuz olarak etkiler. Bu etkilerden daha önceki bölümlerde bahsedilmiştir (Dilrukshi and Ranasinghe, 2021: 4).

“Stres; bireyin fırsat, talep ya da kaynakla ilgili karar vermek zorunda kaldığı, sonucu belirsiz ve hayali olduğu, kişinin içinde bulunduğu güç bir durumdur.”

Bireyler kendilerine dayatılan bu güç durumlarda mevcut alışkanlıklarını korumaya ve değişime karşı direnmeye çalışırlar. Stresli işler, kişilerin bedensel ve ruhsal sağlığını etkiler (Batool, 2020).

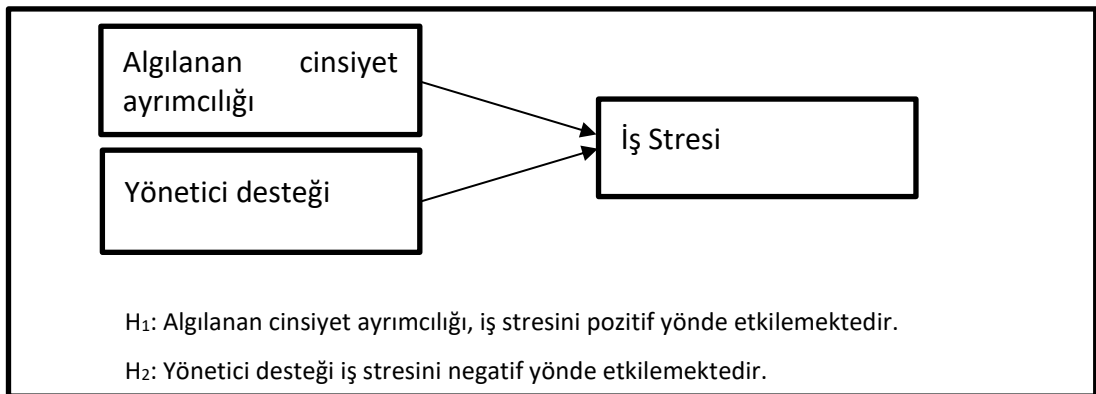
Şirketler için en değerli yatırım çalışanlar olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin insan kaynakları bölümleri çalışanlar için önemli olan yönetici desteğine de çok fazla önem vermektedir (Kossek et al., 2011). Yöneticiler organizasyonların hedeflerine ulaşmaları için gerekli şartları yerine getiren temsilcilerdir. Çalışanları ile sürekli temas halinde olarak onlarla ilişki kurarlar. Kurulan ilişkinin kalitesi karşılıklı olarak ilişkilerin gelişmesine ve stresin azalmasına yardımcı olur (Ladebo et al., 2008; Lu et al., 2010). Yöneticiler, çalışanların iş-aile yaşamı dengesini kurmalarına destek ve yardımcı olmalıdır (A Grandey et al., 2005). Bu dengeyi kurabilen ve kadın çalışanları destekleyen yöneticiler de vardır. Bunu tersini uygulayan yöneticiler ise, tam tersine kadınların yaşadığı stresin artmasına ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Yönetici desteği sağlayan organizasyonlarda kadınların aile ve iş

hayatı dengesini kuracak ve streslerini azaltacak uygulamalar yürütülmektedir (Farh et al., 2007; Lu et al., 2010).

Bireylere aile ve iş yaşamında farklı roller tanımlanır ve kadınlar bu rol çatışmasını erkeklere göre daha fazla hisseder. Çünkü aile ve sosyal hayatları ile ilgili rollere daha bağlı kalmaktadırlar (Beutell and Brenner, 1986; Gutek, 1988). Kadınların daha fazla yaşadığı bu rol çatışması, daha yüksek stres yaşamalarına neden olur. Kadınlar iş hayatında daha sağlıklı hissetmek için, aile ve ev yaşamı ile ilişkili işlerde eşlerinden destek görmelidirler (Kessler and McRae, 1982). Kadınların iş stresini azaltılmasında aileden aldıkları destek etkiliyken; erkeklerde iş yerinden alınan destek daha etkilidir (Barnett et al., 1987; Etzion, 1984). Yapılan bir araştırmada, kadınların işyerinde de aile hayatında da yeterli desteği alamadığı görülmüştür; bu sebeple bu destek türleri birlikte incelenmiştir. Çıkan sonuçlar, kadınların erkeklere göre daha fazla stres yaşadıklarını ve bunun nedeni olarak da yeterli destek almamalarını göstermiştir (Geller and Hobfoll, 1994).

Stresin yoğun hissedildiği çalışma ortamlarında, yönetici desteğinin iş stresini azaltmada önemli bir etkisi olduğu görülmüştür (Ekman vd., 2005). Bu stresi azaltmada aileden alınan desteğinde çok büyük etkisi vardır. Bireylerin iş yerlerinde yaşadıkları stres iş hayatını etkilemekle kalmaz, sosyal hayat üzerinde de önemli etkileri vardır (Wallace and Raff, 1999). Daha önceki literatür bulgularına göre, algılanan yönetici desteği, bireylerin hissettikleri iş stresini direkt olarak etkilemektedir (Doğan ve Oğuzhan, 2020). Bu bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₂: Yönetici desteği iş stresini negatif yönde etkilemektedir.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

6. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve örnekleme ait ana karakteristikler, araştırmada kullanılacak anket çalışması detayları ve sonuçları, ankete katılanların demografik özellikleri, verilerin toplanması, kullanılan ölçekler, verilerin analiz edilmesi, güvenilirliği, yorumlanması ve hipotezlerin desteklenmesi amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilecektir.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada amaç, kamu ve özel sektörde çalışan kadınların algıladıkları yönetici desteği ve cinsiyet ayrımcılığının iş stresine olan etkisinin araştırılmasıdır. Söz konusu araştırma için iki adet hipotez geliştirilmiş ve bu değişkenler arası ilişkiyi test etmek için anket hazırlanmıştır.

6.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan üç ölçek türü de mevcut literatürden faydalanılarak çevirisi yapılmış ve çalışmada kullanılmıştır. Çeviriler esnasında hata ve anlam bozukluğu olmaması için tüm sorular farklı uzmanlar tarafından da titizlikle incelenmiştir. Ankette 7’li likert sistemi “1=*Kesinlikle Katılmıyorum*, 2=*Katılmıyorum*, 3= *Kısmen Katılmıyorum*, 4=*Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*, 5= *Kısmen Katılıyorum*, 6=*Katılıyorum*, 7=*Kesinlikle Katılıyorum*” kullanılmıştır.

İşe ilişkin stresi ölçmek için Sosik ve Godshalk tarafından 2000 yılında oluşturulan, 8 soruluk “Job stress” ölçeği; cinsiyet ayrımcılığını ölçmek için Jagusztyn tarafından 2010 yılında oluşturulan 9 soruluk “Perceived Discrimination at Work” ölçeği kullanılmıştır. Yönetici desteğini değerlendirmek için; 2000 yılında Yoon ve Thye tarafından geliştirilen, 3 soruluk “Supervisor Support” ölçeği ankete uyarlanmıştır.

6.3. Verilerin Analizi

Aşağıda verilen tablolarda görüldüğü gibi, anket katılımcıları çok farklı eğitim seviyesi, çalıştığı sektör, eğitim durumu ve yaş grubundaki kişilerden seçilmiştir. Anketimize 256 kadın çalışan katılmıştır. Anket katılımcılarının demografik özelliklerine bakacak olursak;

- Ankete katılım sağlayan kadınların %66'sı evlidir.
- Anket katılımcılarının %59'u lisans; %17,6'sı ise yüksek lisans veya doktora mezunudur. Bu sonuçlardan katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.
- Anket katılımcılarının yaş dağılımları %11,3'ü 25 yaşın altında, %63,3'ü 25-35 yaş aralığında, %19,3'ü ise 35-45 yaş arasındadır.
- Ankete katılım sağlayan kadınların büyük çoğunluğu (%77) özel sektörde çalışmaktadır. En yüksek oran %7,4 ile öğretmenlik yapan kadınlara aittir. Onu %6,6'lık oranla mühendislik ve %3,9'luk oranla muhasebecilik takip etmektedir. Geride kalanlar ise çok farklı meslek dallarında çalışmaktadırlar.

Tablo 6.1: Anket katılımcıları eğitim düzeyleri

<i>Eğitim</i>	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Yüzde</i>
İlköğretim	2	,8
Lisans	151	59,0
Lise	23	9,0
Önlisans	35	13,7
Yüksek Lisans/Doktora	45	17,6
Total	256	100,0

Tablo 6.2: Anket katılımcıları sektör dağılımları

<i>Sahiplik</i>	<i>Kişi Sayısı</i>	<i>Yüzde</i>
Kamu	59	23,0
Özel	197	77,0
Total	256	100,0

Tablo 6.3: Anket katılımcıları medeni durum bilgisi

<i>Medeni Durum</i>	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Yüzde</i>
Evli	169	66,0
Bekar	87	34,0
Total	256	100,0

6.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Ölçümün geçerlik ve güvenirliğini test etmek için, elde edilen verilere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre (Tablo 6.4); anket sorularının tümü, uygun olarak dağılım göstermiştir, bulunan tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir. Örneklem yeterlilik değeri olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 0,91 olarak bulunmuştur. Örneklem yeterli sayılması için bu değerin 0,50'nin üzerinde olması gerekir; bu sonuca göre örneklemimizin yeterli olduğunu söyleyebiliriz. Barlett Küresellik Değeri ($\chi^2(190) = 5146,9; p < 0.01$) anlamlı ve açıklanan toplam varyans değeri ise %75,93 bulunmuştur.

Değişkenlerin güvenirlik katsayısını bulmak ve yorumlamak için Nunnaly'nin 1978 yılında bulduğu ve sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan Cronbach alpha değerinin $> 0,7$ olması gerektiği önermesinden yararlanılmıştır. Buradan yola çıkarak; cinsiyet ayrımcılığı için Cronbach alpha değeri 0,964; yönetici desteği için Cronbach alpha değeri 0,938 ve iş stresi için Cronbach alpha değeri 0,89 bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, yapılan ölçümün yeterli, geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir. Elde edilen tüm sonuçlar Tablo 6.4'te detaylı olarak verilmiştir:

Tablo 6.4: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	Cinsiyet Ayrımcılığı	İş Stresi	Yönetici Desteği
CA6- İşyerinde, cinsiyetimin bir sınırlama sebebi olduğunu bazen hissediyorum.	,889		
CA3- Amirim bazen cinsiyet grubuma karşı cinsiyetçi kararlar almaktadırlar.	,852		
CA9- İş yerinde, başkalarının cinsiyetim nedeniyle beni faaliyetlerinden dışladığını hissediyorum.	,891		
CA8- İş yerinde, bazen insanların cinsiyetim nedeniyle ilerlememi aktif bir şekilde engellemeye çalıştıklarını hissediyorum.	,883		
CA7- İşyerinde cinsiyetim nedeniyle yeterince dikkate alınmıyorum.	,876		
CA5- Bu iş yerinin bazı politika ve uygulamalarının cinsiyet grubuma karşı cinsiyetçi olduğunu hissediyorum.	,909		
CA2- Cinsiyetim nedeniyle iş arkadaşlarım veya meslektaşlarım tarafından haksız muamele gördüm.	,834		
CA1- Cinsiyetim nedeniyle işverenim, patronlarım veya amirlerim tarafından haksız muamele gördüm.	,822		
CA4- İş arkadaşlarım bazen cinsiyet grubuma yönelik cinsiyetçi açıklamalar yapmaktadırlar.	,84		
S6- İşim beni büyük bir stres altına sokuyor.		,922	
S7- İşim, beni sinirli ve asabi yapıyor.		,900	
S8- İşim, beni çok baskı altına sokuyor.		,881	
S5- Yapmam gereken işin miktarı, işi daha iyi yapmamı engelliyor.		,886	
S3- İşimde zorlanıyorum.		,729	
S1- İşim, beni üzüyor.		,724	
S4- İşim, beni gerginleştiriyor.		,727	
S2- İşim, beni hayal kırıklığına uğrattıyor.		,732	
YD1- Yöneticim (amirim) kendisiyle birlikte çalışan astların huzuru/iyiliği/refahı ile çok fazla ilgilidir.			,862
YD3- Kurumumda, işle ilgili sorunlar olduğunda yöneticimin desteğine güvenebilirim.			,898
YD2- Yöneticim, işle ilgili sorunları dinlemeye isteklidir.			,872
Açıklanan Toplam Varyans : %75.93 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri : ,91 Barlett's Küresellik Değeri : χ^2 (190) = 5146,9; p<0.01			

Korelasyon matrisi oluşturmak için, sonraki adımda, değişkenlere ait güvenirlik (Cronbach Alpha) değerleri, ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon katsayıları hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 6.5).

Tablo 6.5: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha
Cinsiyet Ayrımcılığı	1			2,4701	1,41800	,964
Yönetici Desteği	-,292**	1		4,3099	1,61025	,89
Stres	,301**	-,298**	1	3,7241	1,52198	,938

6.5. Hipotez Testleri

İstatistik programı olarak SPSS 23,0 programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde kurulan hipotezleri ve model anlamlılığını test etmek için bu program kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre kurulan model ($F=20,437$; $R^2=,139$; $p\text{-değeri}=,000$) anlamlıdır.

Hipotez testlerine ayrı ayrı bakıldığında; cinsiyet ayrımcılığı ile iş stresi arasında pozitif; yönetici desteği ile iş stresi arasında ise negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Çıkan bu sonuçlara göre;

H₁ hipotezi ($\beta=,234$; $p\text{-değeri}:,000$) bulunduğundan desteklenmiştir.

H₂ hipotezi ($\beta= -,230$; $p\text{-değeri}:,000$) de bu doğrultuda desteklenmiştir.

Elde edilen tüm regrasyon sonuçları Tablo 6.6'da toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 6.6: Regresyon Analiz Sonuçları

Model-1	Bağımsız Değişkenler			
Bağımlı Değişken	<i>Cinsiyet Ayrımcılığı</i>		<i>Yönetici Desteği</i>	
<i>İş Stresi</i>	β	p-değeri	β	p-değeri
	0,234	.000	-.230	.000
	Model Anlamlılığı: F= 20,437 R ² = ,139 p-değeri= .000			

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada özellikle kadınların yaşadığı iş stresine; algılanan cinsiyet ayrımcılığı ve yönetici desteğinin etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucu elde edilen veriler daha önce ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan akademik çalışmalarla da uyumlu bulunmuştur. Kurulan hipotezler; yönetici desteği ile iş stresinin negatif; cinsiyet ayrımcılığı ile iş stresinin pozitif yönde ilişkili olduğu üzerinedir. Yapılan çalışmada bulunan sonuçlar, daha önceki çalışmaları da doğrulamaktadır. Bununla ilgili veriler 5. Bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

7.1. Değişkenlerin Önemi

İş stresi, günümüzde çözüm bulunması en elzem konulardan biri olarak görülmektedir. Bu araştırmada ve daha önce yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi, bireylere, örgütlere ve devletlere maddi ve manevi zararı çok büyüktür. Stres yaşamının kaçınılmaz olduğu günümüz şartlarında, bunların etkisinin minimum konuma getirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda hem örgütlere hem de bireylere çok ciddi sorumluluklar düşmektedir. Örgütler yatırımlarının ve politikalarının birçoğunu çalışanları üzerinden yapmaktadır. Bu politikalar şirketlerde insan kaynakları bölümleri tarafından oluşturulmaktadır. Örgütlerin devamlılığı için çok önemli olan bu politikaları oluşturan insan kaynakları en fazla önem verilen bölümler arasındadır. Stresle baş etmek için öncelikle çalışanlar için sağlıklı bir çalışma ve örgüt yapısına ihtiyaç bulunmaktadır (Gül, 2007).

Uzun vadede varlığını sürdürmek isteyen örgütler, temsilci olarak yöneticileri seçmektedir. Yöneticiler örgütte çalışanlar arasında temsilci konumunda olduklarından görev ve sorumlulukları çok fazladır. Yönetici desteği değişen çalışma şartlarında önemli bir konuma gelmektedir.

Ayrımcılık türlerinden biri olan cinsiyet ayrımcılığı yaşamın her alanında yoğun şekilde görülmektedir. Diğer türleri gibi cinsiyet ayrımcılığının da ortadan kaldırılması önemlidir. Bununla ilgili gerek sosyal yaşamda gerekse çalışma yaşamında düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

7.2. Yöneticilere Öneriler

Tüm yatırımları çalışanlar üzerine kuran işyerlerinde tüm çalışanlara adil davranılması, eşit imkânların sunulması ve her türlü ayrımcılığın ortadan kaldırılması çok önemlidir. Bu şekilde yapılacak düzenlemelerle, verimliliği yüksek çalışma ortamları ve performansı yüksek takım çalışmaları elde edilecektir.

Tüm haksız uygulamalar gibi özellikle kadınlara uygulanan ayrımcılık da örgütlerin önünde gelişmelerini yavaşlatan bir engeldir. Buna rağmen anket sonuçları ve daha önce yapılan çalışmalar örgütlerde hâla cinsiyet ayrımcılığının var olduğunu açıkça göstermektedir. Bunlar işe alım, kariyer planlaması, maaş, terfi vb. konularda erkek ve kadın çalışanlar arasında olan haksız uygulamalar olarak ortaya çıkmaktadır. Kadın çalışanların fiziksel ve mental sağlık seviyeleri, iş yerinde kendilerine sağlanan imkânlar ile ilişkilidir ve ayrımcılığa maruz kalan kadın çalışanlar hem fiziksel ve mental anlamda sağlık sorunlarının yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışma hayatında erkeklerin oranı kadınlara göre daha yüksektir, bu nedenle yaptırım gücü ve konular üzerinde söz hakları daha fazladır. Kadın çalışanların bu durumu hissetmeleri iş stresi ve depresyon yaşamaları ile sonuçlanmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı hemen hemen tüm dünyada görülmektedir ve sonuçları yıkıcıdır. Bunu engellemek için kısa ve uzun vadede çok önemli kararlar alınması ve politikalar izlenmesi gerekmektedir.

İş stresinin azaltılmasında yönetici desteğinin önemli bir faktör olduğu daha önce yapılan çalışmalarda da kanıtlanmıştır (Kirmayer and Young, 1998; Monnot and Beehr, 2014; Taş ve Özkara; 2018). Çalışanları ile olumlu ilişkiler geliştiren üstler, çalışanlara katkıda bulunarak performans ve verimliliklerinin artmasını sağlar (Kelloway and Barling, 2010; Brook et al., 2001). İşyerindekilerle olumlu ilişkiler geliştiren kişiler, başarılı olacakları bir ortamda mutlu ve sağlıklı şekilde çalışırlar. Çünkü stres, çalışanlar üzerinde yorgunluk, gereksiz yere telaşlanma, sürekli uyuma isteği, alkol ve sigara tüketimi gibi olumsuz eylemlere yönelme etkisi gösterir. Bunların ve stresin çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakacağı gerçeği kaçınılmazdır. Bunlardan kurtulmak için çalışanlar savunma mekanizmaları geliştirmeye çalışsalar da bu konuda çok bilinçli değildirler. Stresle başa çıkma konusunda bilinçsiz olan çalışanlara uzman kişilerce destek aldırılmalıdır. Yöneticiler kendisine bağlı çalışanların stresli olduğu zamanlara dikkat etmeli,

uyumsuz ve agresif olduğu zamanlarda konuya olumlu yaklaşıarak yol gösterici olmalıdır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002). Bunun sonucu olarak da uzun süre aynı işyerinde yüksek performans ile çalışırlar.

Araştırmada yer verilen kişilik özellikleri de dikkate alınarak; A tipi davranış özelliğı gösteren yöneticilerin, B tipi davranış özelliklerine dönüştürölmesi eğitim programları ile sağlanabilir. Böylece organizasyondaki çalışanların uzun dönemli memnuniyet ve verimliliğı sağlanabilir (Aktaş, 2001).

Çalışanlar karşılaştıkları sorunları çözebilme konusunda kendilerine destek veren bir yönetici istemektedir. Sorunlarla karşılaştığında gücü ve motivasyonu düşse de; yüksek seviyede bu desteğı aldığı zaman hızlı şekilde kendisini toparlayacaktır. Tam tersi durumda ise kendisini sosyal hayatında da başarısız bulacaktır, tükenmişlik sendromu yaşamasına zemin hazırlayacaktır (Emhan et al., 2014).

7.3. Örgütlere Öneriler

Son yıllarda oluşan agresif rekabet şartlarında, örgütlere düşen çok önemli görevler vardır. Her türlü ayrımcılıktan uzaklaşıarak; eşitlik ve adil temeller üzerine insan kaynakları stratejilerini oluşturmalıdır. Sayıları her geçen gün iş hayatında artan kadınları destekleyen ve ödüllendiren politikalar izlemeli, bu konuda belirgin ve anlamlı adımlar atmalıdır.

Bununla birlikte başarı ve başarısızlıkta çok önemli etkileri olan, çalışanlar tarafında temsilci olarak görünen yöneticilerini titizlikle seçmelidir. Yöneticiler, tüm çalışanlar için motive eden, yol gösteren, her çalışana eşit ve adil davranan kişiler olmalıdır. Bu şekilde politika yürütölldüğünde kadın çalışanlar motivasyon ve verimlilik olarak bunun karşılığını fazlasıyla verecektir. Kadınlar kendilerini değerli hissettikleri bir çalışma ortamına kavuşmalarıyla, işe bağlılık ve performans seviyeleri artacak; örgütlerin başarı grafikleri yükselerek uzun yıllar varlıklarını sürdürecektir.

Örgütsel anlamda şirketlerin stres yönetimi için çözüm önerileri; stres ve zaman yönetimi, zaman yönetimi, çalışanların da kararlara katılım sağladığı bir yönetim anlayışı, iş tatmini ve örgütlerde eşitlik ve adalet duygusunun yerleştirilmesi vb gibidir. Çevresel anlamda yapılacak çözümlerde ise mesleki eğitim seviyesinin arttırılmasına ağırlık verilmesi, iş sağlığı ve güvenliği konusunda hassas olunması

gerekmektedir. Bu önerilere rağmen; stresin tamamen ortadan kaldırılamayacağı gerçeğidir. Stresin normal bir kavram olduğu, sadece fazla stresin ise bireyleri ve örgütleri olumsuz etkileyeceği görüşü benimsenmelidir (Yüksel, 2014).

Örgütlerin devamlılığı, başarısı ve verimliliği doğrudan çalışanlarının motivasyon seviyeleri ile ilişkilidir. Bunun yükseltilmesi için kadın ve erkek çalışanların çalışma şartları ve ortamları iyileştirilmeli ve aynı seviyeye getirilmelidir (Batool, 2020). İşyerinde yaşanan stres, destek kaynaklarının azalmasına sebep olarak işyerinde kurulan ilişkilerin kalitesini düşürebilir (Maslach and Leiter, 2016; Saijo, 2018).

7.4. Araştırmacılara Öneriler

Elde edilen sonuçları genele yaymak için farklı bölgelerde yaşayan kişiler arasında da çalışma yapılması gerekebilir. Aynı zamanda katılımcı sayısı arttırılarak da veriler incelenebilir. Araştırma sadece kadın çalışanlar arasında yapılmıştır. Bir başka çalışmaya erkek çalışanlar da dahil edilerek, cinsiyet ayrımcılığının etkisi daha da genişletilebilir. Katılım gösteren büyük bir çoğunluk evli kadın çalışanlardır. Bir başka çalışmada medeni durumun iş stresine olan etkisi de incelenebilir.

Çalışmalarda daha alt seviyede eğitim görmüş kadın katılımcıların dahil edilmesiyle eğitimin iş stresine olan etkisi de incelenebilir.

Kamu sektörünün verileri de incelenebilir.

X ve Z kuşakları da araştırmaya dahil edilerek, yaşın iş stresine etkisi incelenebilir.

7.5. Araştırma Kısıtları

Farklı çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışmada da bazı kısıtlar mevcuttur. Anket çalışması sırasında gönüllülük esasına uygun olarak Marmara bölgesinde ikamet eden firmalarda çalışan 256 kadın beyaz yakalı personel örneklem olarak seçilmiştir. Elde edilen sonuçları genele yaymak için farklı bölgelerde yaşayan kişiler arasında da çalışma yapılması gerekebilir.

Ayrıca örneklemimizin yaş dağılımına bakacak olursak; Y kuşağında olan kişilerin büyük çoğunluğu oluşturduğunu görürüz. Diğer kuşaklara ait kişilerin sayısı arttırılarak, aralarında ne gibi farklılıklar oluşacağı da yorumlanabilir.

Ayrıca örneklem eğitim seviyesi yüksek kadınlar üzerinde yapılmıştır. Başka bir çalışmaya Bundan sonraki çalışmalarda daha alt seviyede eğitim görmüş kadın katılımcıların dahil edilmesiyle eğitimin iş stresine olan etkisi de incelenebilir.

Veri toplanan sektör daha çok özel sektördür, kamu sektörünün verileri de arttırılarak farklılıklar incelenebilir.



KAYNAKÇA

Abualrub, R. F. (2004) "Job Stres, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses", *Journal of Nursing Scholarship*, First Quarter 2004, Vol:36, No:1, 73-78.ss.

Akın A. (2007) Öz-Güven Ölçeği'nin geliştirilmesi ve psikometrik özellikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 7, 167– 176.

Aksu, A., Çek, F., 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), 133 – 160.

Aktaş, A. M. (2001). "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56 (04), 25-42.

Aktaş, M., Kurt, H., Aksu, Ö., & Ekic, G. (2013). Gender and experience as predictor of biology teachers' education process self-efficacy perception and perception of responsibility from student success. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 4(3), 37-47.

Albrecht, K., Gerilim ve Yönetici, Çev: K. Tosun, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 197, İstanbul, 1979.

Altan, Ö.Z. (2006),*Sosyal Politika Dersleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

A Grandey, A., L Cordeiro, B., & C Crouter, A. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work–family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 305-323.

Analık İzni veya Ücretsiz İzin Sonrası Yapılacak Kısmi Süreli Çalışmalar Hakkında Yönetmelik. (2016),*Resmi Gazete Sayı: 29882*.

Anand, S., P.R. Vidyarthi, R.C. Liden ve D.M. Rousseau (2010). "Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality", *The Academy of Management Journal (AMJ)*, Vol. 53, No. 5, ss. 970-988.

Appold S. J., S. Siengthal, ve J. D. Kasarda (1998), "The Employment of Women Managers and Professionals In An Emerging Economy: Gender Inequality As An Organizational Practice", *Administrative Science Quarterly*, 43, 538-565.

Arslanturk, Z., & Amman, M.T. (2000). *Sosyoloji: Kavramlar-kurumlar-surecler-teoriler*.(1.Basım), İstanbul: KaknusYayınları.

Artan, İ., Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama, *Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları*, İstanbul, 1986.

Ataöv, T. (1996), *Çatışmaların Kaynağı Olarak Ayrımcılık*. Ankara Üniversitesi, İnsan Hakları Merkezi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara: Zirve Ofset.

Web 1, (2019), https://www.ab.gov.tr/files/000files/2015/11/2015_turkiye_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.10.2019).

Avrupa Birliği Eşleştirme Projesi. (2012). *Türkiye’de Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyete Açılan Kapılar*.

Aycan, Z. (2004), “Key Success Factors For Women In Management In Turkey”, *Journal of Vocational Behavior*.

Aydınalp, E. B. (2020). Varoluşçu Özgürlük Bağlamında Kadın: Simone de Beauvoir ve İkinci Cinsiyet. *Litera: Journal of Language, Literature and Culture Studies*, 30 (2) ,465-488.

Aytemiz Seymen, O. ve Bolat, T. (2005). Örgütlerde Bedensel Ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi*. 6(23),35-45.

Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.

Bajdo, L. M. ve M. W. Dickson (2001), “Perceptions of Organizational Culture and Women’s Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination”, *Sex Roles*, 45 (5-6), 399-413.

Baltaş, Z., Baltaş, A., *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, 19. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.

Barling, J., Kelloway, E. K., Frone, M. R. (2005). *Handbook of Work Stress, USA*: Sage Publications.

Barnett, R. C., Biener, L. E., & Baruch, G. K. (1987). *Gender and stress*. Free Press.

Başak, A. A. (2015). Women’s role in the Turkish and global maritime industry. In *Maritime Women: Global Leadership* (pp. 103-111). Springer, Berlin, Heidelberg.

Batool, F. (2020). Gender Discrimination At Workplace And Mental Health Of Women: A Systematic Literature Review. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(8), 622-633.

Batson, C. D., Dyck, J. L., Brandt, J. R., Batson, J. G., Powell, A. L., McMaster, M. R., & Griffitt, C. (1988). Five studies testing two new egoistic alternatives to the empathy-altruism hypothesis. *Journal of personality and social psychology*, 55(1), 52.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (1996). Organizational socialization. *APA Handbook of I/O Psychology*, 3, 51-64.

Baybora, D. (2010). Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine. Çalışma ve Toplum. 2010/1, 33-57.

Bayhan, P., (2005). "Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Beehr, T. A. (1976). Perceived situational moderators of the relationship between subjective role ambiguity and role strain. Journal of applied psychology, 61(1), 35.

Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A. ve Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. Journal of Organizational Behavior, 21, 391-405.

Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review 1. Personnel psychology, 31(4), 665-699.

Bergman, B., M. Hallberg, ve R. Lillemor (2002), "Women In A Male-Dominated Industry: Factor Analysis Of A Women Workplace Culture Questionnaire Based On a Grounded Theory Model", Sex Roles, 46 (9/10), 311-322.

Beutell, N. J., & Brenner, O. C. (1986). Sex differences in work values. Journal of Vocational Behavior, 28(1), 29-41.

Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. Psychology and Developing Societies, 12(2), 155-166.

Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. Human Resource Development Quarterly, 14(1), 79-97.

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York, NY: Wiley. Brandes.

Blau, P. M. (1968). Social exchange. International encyclopedia of the social sciences, 7, 452-457.

Bora, A. (2016), Kadınların Sınıfı: Ücretli Ev Emeği ve Kadın Öznelliğinin İnşası, İletişim Yayınları: İstanbul.

Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: theory and practice. Palgrave.

Braham, J.B., Stres Yönetimi, Çev: Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, Çanta Kitapları Dizisi, No:4, İstanbul, 1998.

Brandes, P., Dharwadkar, R., & Wheatley, K. (2004). "Social Exchanges Within Organizations And Work Outcomes: The Importance of Local and Global Relationships", *Group and Organization Management*, Vol.29, No. 3, ss. 276-301.

Brook, J. S., Brook, D. W., De La Rosa, M., Whiteman, M., Johnson, E., & Montoya, I. (2001). Adolescent illegal drug use: The impact of personality, family, and environmental factors. *Journal of behavioral medicine*, 24(2), 183-203.

Browne, J.H. (2000) "Benchmarking HRM Practices in Healthy Work Organizations", *American Business Review*, Jun 2000, Vol:18, No:2, 54-61.ss.

Bruhn, J. G., Chesney, A. P., & Salcido, R. (1995). Health and organizational issues in managing a multicultural work force. *Family and Community Health*, 1-8.

Bulut, T., & Başfırmıncı, C. Farklı Sektörlerdeki Belirli Mesleklere İlişkin Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları: Doğrudan ve Dolaylı Ölçüm Yöntemlerine İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 7(2), 327-356.

Burke, C. (1982). *American collegiate populations: A test of the traditional view*. NYU Press.

Cam, E. (2004) " Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 20.06.2007.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). Public policy and occupational health psychology in Europe. *Journal of occupational health psychology*, 1(4), 349.

Cengiz, A.A. (2001) Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir*.

Chang, E.M., Daly, J., Hancock, K.M., Bidewell, J.W., Johnson, A., Lambert, V.A. and Lambert, C.E. (2006) "The Relationships Among Workplace Stressors, Coping Methods, Demographic Characteristics, and Health in Australian Nurses", *Journal of Professional Nursing*, Vol:22, No:1, 30-38.ss.

Charles, M. (1992). Cross-national variation in occupational sex segregation. *American Sociological Review*, 483-502.

Charles, N. ve C. A. Davies (2000), "Cultural Stereotypes and The Gendering of Senior Management", *The Editorial Board of The Sociological Review*, 544-567.

Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*.

Cheung, F. M., & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work+ family in a culture of gender. *American psychologist*, 65(3), 182.

Chu, C.I., Lee, M.S. and Hsu, H.M. (2006) “The Impact of Social Support and job Stres on Public Health Nurses’ Organizational Citizenship Behaviors in Rural Taiwan”, Public Health Nursing, Vol:23, No:6, 496-505.ss.

Çifci, B. S. ve Şahin-Başfıncı, C. (2020). Yapay zekâ konusunun toplumsal cinsiyet kapsamında incelenmesi: mesleklere yönelik bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29(4), 183-203.

Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 6(11), 1-16.

Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. Psychosomatic medicine.

Code, S. and Fox, J.L. (2001) “Motivation, Cognitions and Traits: Predicting Occupational Health, Well-Being and Performance”, Stres and Health, Vol:17, 159-174.ss.

Cooper, C. L., Coping with stress in organizations: the role of management, Phychosocial Factors at Work, editör, Raije Kalime ve aarkadaşları World Health Organization Genavo, 1987.

Cooper, C. L., Rout, U., & Faragher, B. (1989). Mental health, job satisfaction, and job stress among general practitioners. British Medical Journal, 298(6670), 366-370.
Cooper, L. Cary and Dewe, Philip (2004), Stress Brief of History. United Kingdom: Blackwell Publising ltd.

Cüceloğlu, D. , ‘İnsan ve Davranışı’, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992.

Çaha, H., Çaha, Ö., Yılmaz, E.S.A (2016),Türkiye’de Cam Tavan Sendromu Hizmet Sektöründe Kadın, KADEM-Kadın ve Demokrasi Derneği.

Çivici, T. (2020). Organizasyonel Stres Kaynakları ve İş-Yaşam Dengesinin Kadın Mimarlar Özelinde İncelenmesi. The Turkish Online Journal of Design Art and Communication, 10(3), 311-320.

Çökük, B. (2018). Örgütsel stres düzeyinin ölçümü ve demografik değişkenlerle ilişkisi: Bir kamu organizasyonu örneği, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 9(2), 59-83.

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational behavior and human performance, 13(1), 46-78.

Dedeoğlu, S. (2009), “Eşitlik Mi Ayrımcılık Mı? Türkiye’de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı”, Çalışma ve Toplum, 2009/2, 41-54.

Demir, M. (2011). İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1), 760-784.

Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar. 44(511), 12-27.

Demirel, Y. (2011). İşyerinde ayrımcılık: kavramsal bir inceleme. Tisk Akademi, 6(12), 67-87.

Dilrukshi, U., & Ranasinghe, V. (2021). Effect of Gender Discrimination on Employee Performance: Mediating Role of Occupational Stress in Banking Sector Employees in Sri Lanka. Journal of Global Economics, Management and Business Research, 1-10.

Durna, Ufuk (2005), "A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma" İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, (275-290).

Doğan, 2008. Örgütlerde Ayrımcılık. Doğan, Ç. (2008). Örgütlerde Ayrımcılık. (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal) Örgütsel Davranışta Seçme Konular. Ankara: İlke Yayınevi.

Doğan, S, & Oğuzhan, Y. S. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin İş Stresi Üzerindeki Etkisinde Kendilik Algısının Düzenleyicilik Rolü, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 16(1), 219-232.

Dreher, G.F. (2003). Breaking The Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-life Programs on Female Leadership at the Top. Human Relations. May, 541-562.

Eagly, A. H., Eagly, L. L. C. A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Harvard Business Press.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological review, 109(3), 573.

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory. Theories of organizational stress, 28(1), 67-94.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied psychology, 71(3), 500.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of applied psychology, 87(3), 565.

Ekinci, A. (2013). Financial stress index for Turkey. Doğu Üniversitesi Dergisi, 14(2), 213-229.

Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003) "İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma", C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:27, No:1, 109-120.ss.

Ekman, P., Davidson, R. J., Ricard, M., & Alan Wallace, B. (2005). Buddhist and psychological perspectives on emotions and well-being. Current Directions in Psychological Science, 14(2), 59-63.

Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H., & Garayev, V. (2014). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(27), 75-96.

Erbay, E., & Tuncay, T. (2006), Sosyal Hizmet Bakışıyla Kadın İstihdamı. Toplum ve Sosyal Hizmet, 17(2), 25-40.

Ergeneli, A. (2006), Örgüt ve İnsan, Hacettepe Üniversitesi Yayını, Ankara.

Erikli, S. (2020). Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Görünümü. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 39-60.

Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü/role of stress fighting techniques in internal and external motivation of employees. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1).

Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress–burnout relationship. Journal of applied psychology, 69(4), 615.

Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. Academy of management journal, 50(3), 715-729.

French, J. R., & Caplan, R. D. (1970). Psychosocial factors in coronary heart disease. Industrial medicine, 39(9), 383-397.

French, W. S. (1974). Two-dimensional and three-dimensional migration of model-experiment reflection profiles. Geophysics, 39(3), 265-277.

Gagne, M. (2009). A Model of Knowledge- Sharing Motivation. Human Resource Management. 48(4), 571-589.

Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J. L., & Schneider, B. (2005). Discrimination in organizations: An organizational-level systems perspective. Discrimination at work: The psychological and organizational bases, 89-116.

Geller, P. A., & Hobfoll, S. E. (1994). Gender differences in job stress, tedium and social support in the workplace. Journal of Social and Personal relationships, 11(4), 555-572.

Genç, S. Z. (2005). İlköğretimde sosyal becerilerin gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. Kastamonu Eğitim Dergisi, 13(1), 41-54.

Gerçek, Merve (2021). İş Yaşamında Psikolojik Sözleşme: Çalışan ve Örgüt Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Bir Çerçeve.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.

Geylan, G. (2004). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 121, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Giddens, A. (2012). *Sociology*, s.516-517. Kırmızı Yayınları, İstanbul.

Giray, M. D., & Sahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1.

Glick, P., Wilk, K., & Perreault, M. (1995). Images of occupations: Components of gender and status in occupational stereotypes. *Sex roles*, 32(9-10), 565-582.

Goldner, V., Penn, P., Sheinberg, M., & Walker, G. (1990). Love and violence: Gender paradoxes in volatile attachments. *Family process*, 29(4), 343-364.

Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.

Gödelek E. (1988). Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil, Tekstil Boya, Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gök, Sibel (2009), "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 27, Sayı 2, (429-448).

Gökdeniz, İ. (2005). Üretim sektöründeki işletmelerin örgüt içi stres kaynakları ve mobilyacılık sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 173-189.

Göktepe, E. A. (2017), Algılanan Yönetici desteği ölçeği: geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48

Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburg, S., & Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 491-504.

Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, 30(1), 109-131.

Graham, H., Stresi Kendi Yararınıza Kullanın, Alfa Yayınları, Çev: M. Sağlam- T. Tezcan, İstanbul, 1999.

Gryna, F. M. (2004). *Work Overload Redesigning Jobs to Minimize Stress and Burnout*, USA: Quality Press Publication.

Gül, İ.L., Karan, U. (2011), “Ayrımcılık Yasağı Kavram, Hukuk, İzleme ve Belgeleme”, İnsan Hakları Hukuku Çalışmaları,

Gul, K., Dirikoc, A., Kiyak, G., Ersoy, P. E., Ugras, N. S., Ersoy, R., & Cakir, B. (2010). The association between thyroid carcinoma and Hashimoto's thyroiditis: the ultrasonographic and histopathologic characteristics of malignant nodules. *Thyroid*, 20(8), 873-878.

Guo, Y. (2015). Pre-service teachers and Muslim parents: Exploring religious diversity in Canadian public schools. *Diaspora, Indigenous, and Minority Education*, 9(3), 189-204.

Gupta, N., & Beehr, T. A. (1979). Job stress and employee behaviors. *Organizational behavior and human performance*, 23(3), 373-387.

Guttek, B. A. (1988). Sex segregation and women at work: A selective review. *Applied Psychology*, 37(2), 103-120.

Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1).

Gül, H. (2007). İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler: bir alan araştırması.

Güldü, Ö., & Kart, M. E. (2009). Toplumsal cinsiyet rolleri ve siyasal tutumlar: Sosyal psikolojik bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(03), 97-116.

Günay, G. ve Bener, Ö. (2011). Kadınların Toplumsal Cinsiyet Rollerini Çerçevesinde Aile İçi Yaşamı Algılama Biçimleri. *Türkiye Sosyal Araştırma Dergisi*, 153(153).

Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134.

Haw, M. A. (1982). Women, work and stress: A review and agenda for the future. *Journal of Health and Social Behavior*, 132-144.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

Hodgetts, R. M., Luthans, F., & Lee, S. M. (1994). New paradigm organizations: From total quality to learning to world-class. *Organizational Dynamics*, 22(3), 5-19.

Hollander, E. P. (1980) ‘Leadership and Social Exchange Processes’, in K. J. Gergen, v M. S. Greenberg, & R. H. Willis (eds) *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, pp. 103–18. New York: Plenum Press.

Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.

House, J. S. (1974). Occupational stress and coronary heart disease: A review and theoretical integration. *Journal of health and social behavior*, 12-27.

International Labor Organization. (2009), Decent Equality at the Heart of Decent Work.

International Labor Organization. (2009), Decent Equality at the Heart of Decent Work.

Işık, E. (2007). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.

İlkkaracan, İ. (2010), Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Doğru İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları, Metis Yayınları: İstanbul.

Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational behavior and human performance*, 33(1), 1-21.

Jagusztyn, N. E. (2010). Perceived workplace discrimination as a mediator of the relationship between work environment and employee outcomes: Does minority status matter?. University of South Florida.

Johnson, T. W., & Stinson, J. E. (1975). Role ambiguity, role conflict, and satisfaction: moderating effects of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 329.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. ve Rosenthal, R.A. (1965). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 125-129.

Kahn, R. L., & Byosiore, P. (1992). Stress in organizations.

Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer, Boston, MA.

Kark, R., & Eagly, A. H. (2010). Gender and leadership: Negotiating the labyrinth. In *Handbook of gender research in psychology* (pp. 443-468). Springer, New York, NY.

Kaya, A., Kaya, Y. (2007). “Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 23/2, 41-62.

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.

Kemer, G., Bulgan, G., & Yıldız, E. Ç. (2016). Gender differences, infidelity, dyadic trust, and jealousy among married Turkish individuals. *Current Psychology*, 35(3), 335-343.

Kessler, R. C., & McRae Jr, J. A. (1982). The effect of wives' employment on the mental health of married men and women. *American Sociological Review*, 216-227.

Kırel, Ç., Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi, AÜAÖF Yayınları, Eskişehir, 1994.

Kirmayer, L. J., & Young, A. (1998). Culture and somatization: clinical, epidemiological, and ethnographic perspectives. *Psychosomatic medicine*, 60(4), 420-430.

Koçak Turhanoglu, A. (2012). "Sosyoloji, Bilim ve Yöntem", Editör: Aşkın Koçak Turhanoglu, Sosyoloji-1, Açıköğretim Yayınları, Eskişehir.

Korkut, L. (2009), Ayrımcılık Karşıtı Hukuk, Adres Yayınları: Ankara.

Kornhauser, A. (1965). Mental health of the industrial worker: A Detroit study.

Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and organizational psychology*, 4(3), 352-369.

Koys, D.J. ve DeCotiis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*. 44(3), 265-276.

Köknal, Ö., Zorlanan İnsan, Altın Kitaplar, 1. Basım, İstanbul, 1987.

Krefting, L. A., Berger, P. K., & Wallace Jr, M. J. (1978). The contribution of sex distribution, job content, and occupational classification to job sextyping: Two studies. *Journal of Vocational Behavior*, 13(2), 181-191.

Ladebo, O. J., Awotunde, J. M., & AbdulSalaam-Saghir, P. (2008). Coworkers' and supervisor interactional justice: Correlates of extension personnel's job satisfaction, distress, and aggressive behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 206-225.

Lamsa, A.M., Jyrkinen, M. Ve Heikkien, S. (2012). "Women in Managerial Careers", Editor. Pucetaite, R. Cases in Organizational Ethics, Vilnius University Press, Lithuania, 4-16.

Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American psychologist*, 46(4), 352.

Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal and Coping, New York, USA: Springer Publishing Company.

Leung, A.S.M. ve Chang, L.M.K. (2002). Organizational Downsizing: Psychological Impact on Surviving Managers in Hong Kong. *Asia Pasific Business Review*, 8 (3), 76- 94.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.

Logan, M. S., & Ganster, D. C. (2005). An experimental evaluation of a control intervention to alleviate job-related stress. *Journal of Management*, 31(1), 90-107.

Lu, J., Ho, D. W., & Cao, J. (2010). A unified synchronization criterion for impulsive dynamical networks. *Automatica*, 46(7), 1215-1221.

Luthans, F., *Organizational Behaviour*, New York, Mc Graw Hill Book Comp, 1989.

Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational behavior and human performance*, 6(1), 99-110.

Macan, T. H., Avedon, M. J., Paese, M., & Smith, D. E. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology*, 47(4), 715-738.

Macarie, F., & Moldovan, O. (2012). Gender discrimination in management: Theoretical and empirical perspectives. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (35E), 153-172.

Margam, G.N. (2006). Predictors and Outcomes of Perceived Race and Accent Discrimination. A Thesis. The Faculty of the Department of Psychology San Jose State University.

Margolis, B. L., Kroes, W. H., & Quinn, R. P. (1974). Job stress: An unlisted occupational hazard. *Journal of occupational medicine*, 16(10), 659-661.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.

Mathews, T. J. (2009). Delayed childbearing: more women are having their first child later in life (No. 21). US Department of H, ealth and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Health Statistics.

Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1979). Organizational stressors and heart disease: A research model. *Academy of Management Review*, 4(3), 347-357.

Mehroof, M., & Griffiths, M. D. (2010). Online gaming addiction: The role of sensation seeking, self-control, neuroticism, aggression, state anxiety, and trait anxiety. *Cyberpsychology, behavior, and social networking*, 13(3), 313-316.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

Meyer, J.P., Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319-331.

Miles, R. H. (1975). An empirical test of causal inference between role perceptions of conflict and ambiguity and various personal outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 334.

Mocan, G., Stresle Oluşan Psikod somatik Hastalıklar, T. Sanayi Sevk ve İdaresi Enstitüsü, Stres Yönetimi Semineri, 25-26 Aralık 1987, Gebze-Kocaeli.

Monnot, M. J., & Beehr, T. A. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 204-218.

Montgomery, D. C., Blodgett, J. G., & Barnes, J. H. (1996). A model of financial securities salespersons' job stress. *Journal of Services Marketing*.

Morris, J. H., & Snyder, R. A. (1979). A second look at need for achievement and need for autonomy as moderators of role perception–outcome relationships. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 173.

Mowday, R. T., Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.

Nandy, S., Bhaskar, A., & Ghosh, S. (2014). Corporate glass ceiling: An impact on Indian women employees. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 135-140.

Newstrom, John W. and Davis, Keith (2002), *Human Behavior At Work*, McGraw

Norfolk, D., İş Hayatında Stres, Çev: Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları, İstanbul, 1989.

Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. Second Edition, McGraw-Hill.

Oakley, Ann (2011), *Kadın ve Eşitlik*, İstanbul: Pencere Yayınları.

Okutan, Mustafa ve Tengilimoğlu, Dilaver (2002), "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, (15-42).

Okutan, M., & Tengilimoğlu, D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 15-42.

Olpin, M., Hesson, M. (2012). Stress Management For Life A Research Based Experimental Approach, USA: Centage Learning Publication.

Önal, K. (1999) Çalışanın Kuruma Bağlılığı: Bir Özel Hastane Uygulaması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Örnek, Ali Şahin ve Şule Aydın (2008) Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık, Tıpkı 2. Baskı.

Örücü, M. Ç., & Demir, A. (2011). Psychometric Evaluation of the College Adjustment Self-Efficacy Scale for Turkish University Students. European journal of psychological assessment.

Özafşarlıoğlu, S., & Kılıç, R. (2013). Örgütlerde stres kaynaklarının çalışanların iş-aile çatışması üzerine etkisi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3), 208-237.

Özbudak, Ö., Kircı, M., Çakır, Y., & Güneş, E. O. (2010, April). Effects of the facial and racial features on gender classification. In Melecon 2010-2010 15th IEEE Mediterranean Electrotechnical Conference (pp. 26-29). IEEE.

Özdevecioğlu, Mahmut-Bulut, E. Aziz-Tekçe, Evren Arı-Çirli, Yıldız- Gemici, Tevfik-Tozal, MahmutDoğan, Yasemin (2003), "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, (125-138).

Özen, F. (2018). Investigation of the Experiences of Classroom Teacher Candidates in the Reconstruction of Gender Role: A Case Study in Turkey. Journal of Education and Training Studies, 6(8), 29-43.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2003), Örgütsel Davranış. A.Ü. Açık Öğretim Yayınları, Eskişehir.

Özkara, Z. U., Aynur, T. A. Ş., & Aydın, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 12, 101-137.

Özmutaf, N. M. (2006), Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım. Su Ürünleri Dergisi, 23(1).

Özutku, H. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi: Türk İmalat Endüstrisinde Bir Alan Araştırması. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(1), 211-240.

Özutku, H., Veysel, A. G. C. A., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2), 193-210.

Parker, D. F., Decotiis, T. A. (1983). "Organizational Determinants of Job Stress", *Journal of Organizational Behaviour and Human Performance*, 32, 160-177.

Parlaktuna, İ. (2010), Türkiye’de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217-1230.

Pease, M., Shostak, R., & Lamport, L. (1980). Reaching agreement in the presence of faults. *Journal of the ACM (JACM)*, 27(2), 228-234.

Pohl, S. ve Galletta, M. (2016). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Web 2, (2018), <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyondanismanligi/yayinlar/calisma-hayatinda-cinsiyet-esitligi/pwc-calisma-hayatinda-cinsiyet-esitligiarastirmasi.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.08.2019).

Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 218-235.

Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 186-203.

Rosch, Paul J. (1989), "Stress Addiction: Causes, Consequences, and Cures", (Ed) Frederick Flach. *Stress and Its Management*, (6th Edition). New York: W.W. Norton& Company, Inc.

Rosch, P.S., *Stress Addiction: Causes, Consequences and Cures*, Stress and Its Managements, Editör: Frederick Flach, New York, 1986.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*.

Saijo, M. (2018). Pathophysiology of severe fever with thrombocytopenia syndrome and development of specific antiviral therapy. *Journal of infection and chemotherapy*, 24(10), 773-781.

Sandberg, S. (2013). *Lean in- Sınırları Zorlamak*. Ceo Plus Yayınları, İstanbul.

Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of applied psychology*, 71(4), 579.

Schafer, W., *Stress Management for Wellness*, Mc Graw Hill, New York, 1987.

Serdar, O. (2014), “Sosyal Politika Kavramı”, *Tarihsel Gelişimi ve Türkiye’de Sosyal Politika*, Sosyal Politika, Dora yayıncılık: Bursa,

Selye, H., *Stress Without Distress*, Teach Yourself Books, London, 1997.

Setton, R.P., Bennett, N. ve Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 76(5), 637.

Skinner, B. F. (1967). BF Skinner.

Shepherd J. L., Mathews, B. P. (2000). Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives, *Employee Relations*, 22(6), 555–575.

Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1991). “A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, ss. 637-643.

Shulman, G. L., Remington, R. W., & Mclean, J. P. (1979). Moving attention through visual space. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 5(3), 522.

Smith, M. J., & Selye, H. (1979). Stress: Reducing the negative effects of stress. *AJN The American Journal of Nursing*, 79(11), 1953-1955.

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 365-390.

Soysal, Abdullah (2009), "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, (333-359).

Spiers, C. (2003). *Accuracy Clarity Value Tolley’s Managing Stress In The Work Place*, USA: Published by Reed Elsevier.

Süreyya, E. C. E., & Gültekin, S. (2018). Yönetici Desteği Ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (66), 82-93.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. (2011). Yönetim ve Organizasyon, 13. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Talas, C. (1992), Türkiye'nin Açıklamalı Sosyal Politika Tarihi, Bilgi Yayınevi: Ankara.

Taş, A. ve Özkara, Z.U. (2018). Algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık rolü. 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s. 510-519), 2-3 Kasım, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Tokol, A. (2012), "Sosyal Dışlanma-Ayrımcılık", Sosyal Politika, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir, 150-172.

Tongur, A. (2011). Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Performance in Crime Scene Investigation Units of Turkish National Police, Unpublished Dissertation, University of Central Florida, Orlando.

Topcu, B. A., & Sarıgül, S. S. (2022). Women Working in Turkey: Wage Injustice in the Labor Market. In Handbook of Research on Digital Violence and Discrimination Studies (pp. 114-133). IGI Global.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. Human relations, 52(7), 895-922.

Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 183-206.

Tutar, Hasan (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, (1. Basım), Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Ünsoy, Özlem ve Gürol, Mehmet Ali (2000), "Kadınların Girişimcilikteki Roller: Günümüz Koşullarında Engel ve Fırsatların Bir İrdelenmesi", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, (387-402).

Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. Leadership, 2(3), 295-316.

Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. Human relations, 34(1), 43-71.

Viswesvaran, C., J.I. Sanchez ve J. Fisher (1999). "The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis", Journal of Vocational Behavior, Vol. 54, No. 2, ss.314-334.

Vincent, H. K., Powers, S. K., Stewart, D. J., Shanely, R. A., Demirel, H., & Naito, H. (1999). Obesity is associated with increased myocardial oxidative stress. International journal of obesity, 23(1), 67-74.

Wallace, V. A., & Raff, M. C. (1999). A role for Sonic hedgehog in axon-to-astrocyte signalling in the rodent optic nerve. *Development*, 126(13), 2901-2909.

Wang, Yanan; Lu Zheng; Tianhong Hu ve Quanquan Zheng (2014) Stress, Burnout and Job Satisfaction: Case of Police Force in China, *Public Personnel Management*, Vol:43(3), 325-339.

Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of organizational behavior*, 20(5), 577-595.

Wheeler, H., & Riding, R. (1994). Occupational stress in general nurses and midwives. *British Journal of Nursing*, 3(10), 527-534.

Whitligton, G.H., Bir Psikiyatristin Gerçekç, ve Bütüncül Yaklaşımı, stresle Başa Çıkma, Ed: Nesrin E. Şahin, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Çev: Neslihan Rugancı, Ankara, 1994.

Williams, M. A. (1999). *Rethinking" Gnosticism"*. Princeton University Press.

Wilson, M.G., Dejoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. and Mcgrath, A.L. (2004) "Work Characteristics and Employee Health and Well-Being:Test of a Model of Healthy Work Organization", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:77, 565-588.ss.

World Health Organization (2019).

Yaşar, A. K. Ç. A. İş Stresi ve Tükenmişlik Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havacılık Sektörü Çalışanları Örneği. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 557-566.

Yavuz, N., & Doğan, A. (2019). İş stresinin İş- yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin Esnek Çalışma Bağlamında Test Edilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35), 41-62.

Yenihan, B., Mert, Ö. N. E. R., & Çift yıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.

Yenilmez, Çınar-Işıklı, Burhanettin-Eşsizoglu, Altan-Güleç, Gülcan-Aksaray, Gökay-Kırel, Ayşe Ç. (2013), "Kişilik ve Stres", (Ed) Çınar Yenilmez, Çatışma ve Stres Yönetimi, (1. Basım). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.

Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(16), 132-147.

Yılmaz, A., & Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 31-58.

Yoğun Erçen, A. E. (2008). Kadınların cam tavanı aşma stratejiler: Büyük ölçekli Türk işletmelerinde bir inceleme.

Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human relations*, 52(7), 923-945.

Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. *The Journal of social psychology*, 140(3), 295-316.

Yousef, D.A. (2002) "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance and Normative Commitment: A Path Analytical Approach, *International Journal of Stres Management*, Vol:9, No:2, April 2002, 101-102.ss.

Yumuşak, Sedat (2007), "İşgörende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, (101-112).

Yüçetürk, E. (2003). Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi? 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. (Editör: Kemalettin Çonkar), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 57, 973-984.

Yüksel, H. (2014). Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 109-131.

Zipfel, K.S ve Kleiner, B.H. (1998). Developments Concerning Gender Discrimination in the Workplace. *Equal Opportunities International*. 17(3-5), 89-91.

Zonana, Murat (2011), İş Stresinin İş Görenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

2003 yılında Alaplı Anadolu Lisesinden mezun olduktan sonra 2011 yılında Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. Lisans eğitiminden sonra Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Halen Ece Boya Kimya San. ve Tic. A.Ş. kurumunda Arge Merkezi Yöneticisi unvanı ile görev yapmaktadır.



EKLER

Ek A: Anket Çalışması

Sayın Katılımcı, Bu anket form, tamamen bilimsel amaçlı bir çalışmada kullanılacaktır. Sizden herhangi bir özel bilgi (isim, çalışılan kurumvb.) istenmeyecek olup, vereceğiniz samimi yanıtlar çalışmanın doğruluğu açısından önemlidir. İlginiz ve katılımınız için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Doç. Dr. Meral Elçi & Araş. Gör. Gülay Murat Eminoğlu & Arzu Sert Özen Lütfen aşağıdaki maddelere ne derece katıldığınızı belirtiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılmıyorum, 4=Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum, 5= Kısmen Katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7= Kesinlikle Katılıyorum							
CA1- Cinsiyetim nedeniyle işverenim, patronlarım veya amirlerim tarafından haksız muamele gördüm.	1	2	3	4	5	6	7
CA2- Cinsiyetim nedeniyle iş arkadaşlarım veya meslektaşlarım tarafından haksız muamele gördüm.	1	2	3	4	5	6	7
CA3- Amirim bazen cinsiyet grubuma karşı cinsiyetçi kararlar almaktadırlar.	1	2	3	4	5	6	7
CA4- İş arkadaşlarım bazen cinsiyet grubuma yönelik cinsiyetçi açıklamalar yapmaktadırlar.	1	2	3	4	5	6	7
CA5- Bu iş yerinin bazı politika ve uygulamalarının cinsiyet grubuma karşı cinsiyetçi olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
CA6- İşyerinde, cinsiyetimin bir sınırlama sebebi olduğunu bazen hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
CA7- İşyerinde cinsiyetim nedeniyle yeterince dikkate alınmıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
CA8- İş yerinde, bazen insanların cinsiyetim nedeniyle ilerlememi aktif bir şekilde engellemeye çalıştıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
CA9- İş yerinde, başkalarının cinsiyetim nedeniyle beni faaliyetlerinden dışladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
S1- İşim, beni üzüyor.	1	2	3	4	5	6	7
S2- İşim, beni hayal kırıklığına uğrattıyor.	1	2	3	4	5	6	7
S3- İşimde zorlanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
S4- İşim, beni gerginleştiriyor.	1	2	3	4	5	6	7
S5- Yapmam gereken işin miktarı, işi daha iyi yapmamı engelliyor.	1	2	3	4	5	6	7
S6- İşim beni büyük bir stres altına sokuyor.	1	2	3	4	5	6	7

S7- İşim, beni sinirli ve asabi yapıyor.	1	2	3	4	5	6	7
S8- İşim, beni çok baskı altına sokuyor.	1	2	3	4	5	6	7
YD1- Yöneticim (amirim) kendisiyle birlikte çalışan astların huzuru/iyiliği/refahı ile çok fazla ilgilidir.	1	2	3	4	5	6	7
YD2- Yöneticim, işle ilgili sorunları dinlemeye isteklidir.	1	2	3	4	5	6	7
YD3- Kurumumda, işle ilgili sorunlar olduğunda yöneticimin desteğine güvenebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
Cinsiyetiniz:							
Medeni Durumunuz:							
Eğitim Durumunuz:							
Yaşınız:							
Mesleğiniz:							
İşletmeniz Sahiplik Türü:							
İşletmenizin Sektörü:							
Toplam Çalışma Süreniz:							
Çalıştığınız Pozisyon:							
Eşinizin / Partnerinizin Eğitim Durumu:							
Eşiniz Çalışıyorsa Mesleği:							
Bu araştırma ile ilgili eklemek istediğiniz herhangi bir görüş, öneri ya da fikriniz varsa lütfen belirtiniz.							

Ek B: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayınlar

Sosyal ve Beşerî Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler – IV

Bölüm Adı: Kadınların İş Stresine Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı ve Yönetici Desteğinin Etkisi, Öztürk Nagihan, Elçi Meral, Murat Eminoğlu Gülay, Yayın Yeri: Gece Kitaplığı, Editörler: Aydemir, Emre; Sağlık, Selma; Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı:375; Bölüm sayfaları:133-154.

