

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İÇİNDE CİNSİYET AYRIMCILIĞI
VE KADINLARIN İŞYERİNDE KARŞILAŞTIKLARI
MESLEKİ BASKILAR: TRAKYA BÖLGESİ İMALAT
SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Seyhan BİLİR GÜLER

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Özlem ÖZKANLI

ANKARA-2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

GİRİŞ 1

I.BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. Örgüt Kültürü..... 5

1.1. Kültür Kavramı 5

1.2. Örgüt Kültürü..... 12

1.2.1.Örgüt Kültürü Yaklaşımı 21

1.2.2. Örgüt Kültürü Öğeleri..... 23

1.2.3. Örgüt Kültürü Sınıflamaları ve Quinn ve McGrath'ın Kültür Sınıflandırması 26

1.2.3.1. Klan Kültürü 27

1.2.3.2. Adhokrasi Kültürü..... 28

1.2.3.3. Hiyerarşi Kültürü 28

1.2.3.4. Pazar Kültürü 29

2. Toplumsal Cinsiyet ve Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık.....32

2.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı 33

2.2. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık35

2.3. Çalışma Yaşamında Kadının Durumu..... 37

2.4. Çalışma Yaşamına Girişte Kadınların Karşılaştıkları Engeller 42

2.4.1. Eğitim Durumu..... 42

2.4.2. Ücret Eşitsizliği 44

2.4.3. İş Bulmada ve İşe Girmede Karşılaşılan Sorunlar	47
2.5. Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	47
2.5.1. İkili Rol Kuramı	49
2.5.2. İnsan Sermayesi(Beşeri Yaklaşım) Kuramı.....	49
2.5.3. İşgücü Piyasasının Bölünmesi (İkili İş Yaklaşımı) Kuramı.....	50
2.5.4. Feminist Yaklaşım.....	51
2.5.5. İşveren Ayrımcılığı.....	52
2.5.6. İstatiksel Ayrımcılık	52
2.5.7. Cinsiyetçi Rol Toplumsallaşması Yaklaşımı	53
3. Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve İş Yaşamında Karşılaşılan Baskılar.....	55
3.1. Örgüt Kültüründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın.....	55
3.2.Örgüt Kültüründe Kadın Kimliği.....	56
3.3. Örgüt Kültüründe Yönetici Kadınların Durumu.....	59
3.3.1.Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar.....	63
3.3.2. Cam Tavan Kavramı.....	65
3.4. Çalışma Örgütlerinde Yaşanan Mesleki Baskılar	67
3.4.1. İş Çevresi Baskısı	69
3.4.2. Astların Yönetimi İle İlgili Baskı.....	70
3.4.3.Yönetilmekten Doğan Baskı	71
3.4.4. İş İlişkilerinden Doğan Baskı.....	72
3.4.5. Cinsiyete Dayalı Baskı	73
3.4.6. İş –Özel Yaşam Dengesi Baskısı	74

II. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MESLEKİ BASKI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE İMALAT SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADINLAR ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

2.1. Yöntem ve Materyal.....	78
2.1.1. Yöntem.....	78
2.1.2. Materyal	79
2.1.3. Örnekleme Yöntemi	79
2.1.4. Veri Toplama Yöntemi	81
2.1.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği	81
2.1.4.2. Mesleki Baskı Ölçeği	82
2.1.5. İmalat Sektörü	83
2.2 Araştırma Analizi ve Bulgular.....	84
2.2.1. Ölçeklerin Güvenirliliği ve Geçerliliği	85
2.2.1.1. Güvenirlilik.....	85
2.2.1.2. Geçerlilik	86
2.2.2. İşletmelerin Demografik Yapısı	88
2.2.2.1. Demografik Özellik Verilerinle Grafiklerle Gösterilmesi	88
2.2.2.1.1. Medeni Durum.....	88
2.2.2.1.2. Çocuk Sayısı.....	89
2.2.2.1.3. Yaş	90
2.2.2.1.4. Yetiştirme Yeri.....	91
2.2.2.1.5. Eğitim Durumu	92
2.2.2.1.6. Gelir Düzeyi	93
2.2.2.1.7. Eşin Eğitim Durumu	94

2.2.2.1.8. Eşin Gelir Düzeyi	95
2.2.2.2. Demografik Özelliklere Göre Anova ile Karşılaştırmalar.....	96
2.2.2.2.1. Medeni Durum.....	97
2.2.2.2.2. Çocuk Sayısı.....	99
2.2.2.2.3. Yaş.....	102
2.2.2.2.4. Yetiştirme Yeri.....	104
2.2.2.2.5. Eğitim Durumu.....	106
2.2.2.2.6. Gelir Düzeyi	109
2.2.2.2.7. Eşin Eğitim Durumu	112
2.2.2.2.8. Eşin Gelir Düzeyi	116
2.2.3. Örgüt Kültürü	118
2.2.4. Verilerin Analizi.....	127
2.2.4.1. Faktör Analizi	128
2.2.4.2. Çoklu Regresyon Analizi	139
2.2.4.2.1. İş Çevresi Baskısı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	140
2.2.4.2.2. Astların Yönetimi ile İlgili Baskı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	142
2.2.4.2.3. Yönetilmekten Doğan Baskı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	144
2.2.4.2.4. İş İlişkilerinden Doğan Baskı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	146
2.2.4.2.5. Cinsiyete Dayalı Baskı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	148
2.2.4.2.6. İş – Özel Yaşam Dengesi Baskısı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	150

SONUÇ	154
ÖZET	162
SUMMARY	164
KAYNAKÇA.....	166
EKLER.....	
Anket soruları.....	

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1: Kùltür Kavramının Temel Boyutları	12
Tablo 2: Kùltür Kavramının Gelişimi	14
Tablo 3: Örgüt Kùltürü Üzerine Teorik Yaklaşımlar	23
Tablo 4: Örgüt Kùltürü Türleri	30
Tablo 5: 15 Yaş Üstü İşgücüne Katılım	40
Tablo 6: Değişik Sektörlerdeki Kadın ve Erkek İşgücünün İstihdamı	41
Tablo 7: Cinsiyete Göre Eğitim Durumu (14 ve daha yukarı yaşta bulunan nüfus)	44
Tablo 8: Türkiye’de Kadınların Sektörel ve İşteki Duruma Göre Dağılımı (2004)	83
Tablo 9: Medeni Durum Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi	97
Tablo 10: Medeni Durum Açısından Anova ile Karşılaştırma	98
Tablo 11: Medeni durum Açısından Kruskal-Wallis Testi	99
Tablo 12: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Karşılaştırma	99
Tablo 13: Çocuk Sayısı Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi	100
Tablo 14: Çocuk Sayısı Açısından Anova ile Karşılaştırma	101
Tablo 15: Çocuk Sayısı Açısından Kruskal Walls Testi	101
Tablo 16: Yaş Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi	102

Tablo 17: Yaş Açısından Anova ile Karşılaştırma	103
Tablo 18: Yaş Açısından Kruskal Wallis Testi	103
Tablo 19: Yetiştirme Yeri Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi.....	104
Tablo 20: Yetiştirme Yeri Açısından Anova ile Karşılaştırma	105
Tablo 21: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Karşılaştırmalar.....	105
Tablo 22: Eğitim Durumu Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi.....	106
Tablo 23: Eğitim Durumu Açısından Anava İle Karşılaştırma	107
Tablo 24: Eğitim Durumu Açısından Kruskal Walls Testi	107
Tablo 25: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Kıyaslama	108
Tablo 26: Gelir Düzeyi Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi.....	109
Tablo 27: Gelir Düzeyi Açısından Anova ile Karşılaştırma	110
Tablo 28: Gelir Düzeyi Açısından Kruskal- Walls Testi	111
Tablo 29: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Kıyaslama	111
Tablo 30: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Kıyaslama	112
Tablo 31: Eşin Eğitimi Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi.....	113
Tablo 32: Eşin Eğitimi Açısından Anova ile Karşılaştırma	114
Tablo 33: Eşin Eğitimi Açısından Kruskal Walls Testi	114
Tablo 34: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Kıyaslama	115
Tablo 35: Eşin Gelir Düzeyi Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi.....	116
Tablo 36: Eşin Gelir Düzeyi Açısından Anova ile Karşılaştırma.....	117

Tablo 37: Eşin Eğitim Düzeyi Açısından Kruskal Walls Testi	118
Tablo 38: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ortalamaları	119
Tablo 39 : Örgüt Kültürünün Normal Dağılımı İçin Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Testi.....	125
Tablo 40: İş Çevresi Baskı Grubu Faktör Analizleri Sonuçları.....	129
Tablo 41: Astların Yönetimi ile İlgili Baskı Grubu Faktör Analizleri Sonuçları.....	131
Tablo 42: Yönetilmekten Doğan Baskı Grubu Faktör Analizleri Sonuçları	133
Tablo 43: İş İlişkilerinden Doğan Baskı Grubu Faktör Analizi Sonuçları	134
Tablo 44: Cinsiyete Dayalı Baskı Grubu Faktör Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 45: İş-Özel Yaşam Dengesi Baskı Grubu Faktör Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 46. A, Tablo 46.B, Tablo 46.C İş Çevresi Baskısı Grubu Çoklu Regrasyon Analizi Sonuçları	141
Tablo 47. A, Tablo 47.B, Tablo 47.C Astların Yönetimi İle İlgili Baskı Çoklu Regrasyon Analizi sonuçları	143
Tablo 48. A, Tablo 48.B, Tablo 48.C Yönetilmekten Doğan Baskı Grubu Çoklu Regrasyon Analizi Sonuçları.....	145
Tablo 49. A, Tablo 49.B, Tablo 49.C İş İlişkilerinden Doğan Baskı Grubu Çoklu Regrasyon Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 50. A, Tablo 50.B, Tablo 50.C Cinsiyete bağlı Baskı Baskı Grubu Çoklu Regrasyon Analizi sonuçları.....	149
Tablo 51. A, Tablo 51.B, Tablo 51.C İş Özel Yaşam Dengesi Baskı Grubu Çoklu Regrasyon Analizi sonuçları.....	151
Tablo 52: Örgüt Kültürü Türleri ile Mesleki Baskı Değişkenleri Arasındaki İlişki	153
Tablo 53: İlişkili Olan Örgüt Kültürü Türleri İle Mesleki Baskı Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Ait Özet	155

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil.1: Medeni Durum	89
Şekil.2: Çocuk Sayısı	90
Şekil.3: Yaş.....	91
Şekil.4: Yetişme Yeri	92
Şekil.5: Eğitim Durumu	93
Şekil.6: Gelir Düzeyi.....	94
Şekil.7: Eşin Eğitim Durumu.....	95
Şekil.8: Eşin Gelir Düzeyi.....	96
Şekil.9: Örgüt Kültürü	120
Şekil.10: Organizasyonun Türü	121
Şekil.11: Liderlik	122
Şekil.12: Organizasyonu Bir Arada Tutan Nedir.....	123
Şekil.13: Önemli Olan Nedir	124
Şekil 14: A Toplam (Klan Kültürü) Dağılım Grafiği	125
Şekil 15: B Toplam (Adhokrasi Kültürü) Dağılım Grafiği	126
Şekil 16: C Toplam (Hiyerarşi Kültürü) Dağılım Grafiği.....	126
Şekil 17: D Toplam (Pazar Kültürü) Dağılım Grafiği	127

GİRİŞ

Kültür genel olarak, “sosyal bakımdan öğrenilen ve toplumun bireyleri tarafından paylaşılarak nesilden nesile aktarılan bir değerler bütünü yada toplumun sahip olduğu herşeydir”¹ biçiminde tanımlanmaktadır. Bu tanımlama kuşkusuz oldukça geniş bir içeriğe sahiptir ve kavradığı alan itibari ile neredeyse toplumun sosyal ve manevi tüm ilgi alanlarını içinde barındırmaktadır. Bu itibarla; çalışma, ekonomik faaliyette bulunma ve değer üretme gibi kavramlar da kültürün bir parçası, hatta kültürle karşılıklı olarak birbirlerinin belirleyicisidirler.Yani zaman zaman kültür çalışma yaşamının sınırlarını çizerken, zaman zaman da çalışma yaşamı ile ilgili gelişmeler ve birimler kültürün oluşmasına yada zaman içinde değişmesine neden olmaktadır.

Tarihsel süreçte mülkiyet, ekonomik gelişmeler, sınıflar arasındaki gelişmelerin ve dinamiklerin üzerinde oluşan ve sürekli değişime uğrayarak gelişen kültür, toplumsal yapının her alanında ve aşamasında etkili olurken, kadın ve erkeklerin konumlarını ve rollerini belirlemede önemli etkilerde bulunmuştur. Günümüzde kadın yada erkek olarak toplumun ve kültürün yüklediği anlamlar ve beklentiler genel olarak toplumsal cinsiyet kavramı ile ifade edilmektedir ve bu kavram kültürel bir yapıya karşılık gelmektedir.

Toplumsal rol bölüşümünde; kadının biyolojik cinsiyetine vurgu yapılarak kadına, evinin ve çocuklarının bakımıyla sınırlı görevi olan ve kadının yaptığı işi katma değer yaratmakla ilişkilendirmeyen bir anlayış çerçevesinde pasif bir rol yüklenirken, erkeğe tam tersi ekonomik gelir sağlayan, katma değer yaratan bir değer biçilmiş ve karar mekanizmasında etkin bir rol verilmiştir. Böylece toplumun kadına

¹ Geert Hofstede, v.d., “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, June, 1990

ve erkeğe yüklediği bu roller “toplumsal cinsiyete dayalı rol” kavramıyla kültürel yapı içinde yerini almıştır.

Toplumsal cinsiyete dayalı olarak, kadınların aleyhine uygulamalar toplumsal ilişkiler ve yapılar içinde kendini farklı biçimlerde göstermektedir. Kültürel değerler ve toplumsal cinsiyet ve buna bağlı olarak cinsiyete dayalı ayrımcılık kavramı toplumsal ilişkiler sisteminde, farklı düzeyde ve şekillerde yeniden üretilmektedir. Kadınların, çalışma yaşamına girmesinin engellenmesi ve/veya sınırlandırılması, bazı mesleklere ve işlere uygun görülmemesi gibi uygulamalar, cinsiyete dayalı ayrımcılık şeklinde kavramlaştırılmaktadır.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık erkeğin ekonomik olarak üretken ve etkin olmasına ve bunun sonucunda da toplumsal değer kazanmasına neden olurken, kadının ise günlük yaptığı işlerin ekonomik değer olarak görülmemesine, toplumsal değersizliğe ve ikincil konuma itilmesine neden olmuştur. Fakat ekonomik ve sosyal koşullar kadınların çalışma yaşamına girmelerinde itici bir güç olmuştur. Böylece toplumsal cinsiyet gibi çeşitli sosyo-kültürel etkenlere karşın kadın, çalışma yaşamında yerini almıştır.

Toplumsal yapının bir parçası olan çalışma örgütleri de, toplumsal kültürün yapısını bünyesinde taşımakta ve hatta egemen kültürel bakış açısı ile hareket etmektedir. Böylece kadın için büyük bir engel olan cinsiyetçi ideoloji, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgütsel yapı içinde de karşısına çıkmaktadır. Çalışma örgütlerinin çalışma şekilleri, yönetim ve yapılanma biçimlerinin “erkek egemen kültür”(ataerkil kültür, eril kültür) tarafından oluşturulduğu, bunun da çalışan kadının, örgüt içinde çeşitli engeller ve buna bağlı olarak baskılarla karşılaştığı görüşü bu tezin temel varsayımları içindedir.

Bu çalışmada, kadınların aleyhine oluşan cinsiyete dayalı ayrımcılığın, çalışma örgütlerinde yeniden ve farklı boyutlarda üretildiği tezinden hareketle; ve toplumsal kültürün bir alt sistemi olan örgüt kültürünün, kadınlar üzerinde yarattığı etki incelenmektedir.

Bu çalışmada örgüt kültürü, toplumsal cinsiyet ve cinsiyet ayrımcılığının kadın çalışanlarda yarattığı baskının saptanması, temel araştırma konularıdır. Çalışma örgütlerinde toplumsal cinsiyet ilişkilerinin analizi, hem örgüt ve yönetim bilimi çalışmaları, hem de toplumsal cinsiyet çalışmaları alanlarından gelip kesişen dinamik bir araştırma alanıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kültür kavramı ve boyutları genel hatları ile incelenecek ve literatürdeki kültür tanımlarından yola çıkılarak örgüt kültürü ile ilgili kavramlar analiz edilip bir alt kültür olarak ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, toplumsal cinsiyet ve cinsiyete dayalı ayrımcılık kavramları üzerinde durulacaktır. Bu bağlamda; toplumsal cinsiyet kavramının, kültürel değerlerle makro düzeydeki yapılanması ve cinsiyete dayalı ayrımcılığın toplumsal ilişkilerdeki uygulama alanları ve şekilleri ele alınmaktadır.

Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığa ilişkin bir çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardaki ortak nokta, çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının varlığı kabul edilerek, bunun nedenlerinin araştırılmasıdır.² İkinci bölümde çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığı nedenleri ile ilgili kuramlar tanıtılmakta ve cinsiyet ayrımcılığı ile çalışma yaşamı arasında bağ kurulmaktadır.

Üçüncü bölümde cinsiyet ayrımcılığının çalışma yaşamındaki örgütsel kültürlerde tekrarlandığı ve güçlendiği görüşüne ek olarak, çalışma örgütlerindeki

²Azize Ergeneli, Ceren Akçamete, “Bankacılıkta Cam Tavan:Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları”, **Prof. Dr.Yıldırım Aslan Anısına**, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C. 22, Ankara, s.86

süreç ve deneyimin bu eşitsizliğin üretiminde kendine özgü dinamiklere ve mekanizmalara sahip olduğu ve oluşan bu ortamın çalışan kadınlar üzerinde yarattığı baskılar ortaya konmaktadır.

Son bölümde örgütsel kültürdeki cinsiyet ayrımcılığı çerçevesinde uygulamalı bir analize yer verilerek, söz konusu kültürel yapının kadın çalışanlar üzerindeki mesleki baskının saptanmasına yönelik olarak bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu çerçevede; Trakya Bölgesi'ndeki imalat sektöründe orta-üst düzey konumunda çalışan kadınlar üzerinde yarattığı baskılar araştırılmıştır.

Kuramsal çerçevede örgüt kültürü literatürü taranarak, farklı örgüt kültürü türleri ele alınmış hem pazar ekonomisinin etkisiyle günümüz işletmelerindeki mevcut örgüt kültürünü yansıttığı gerekçesiyle hem de örgüt ve yönetim bilimine çok da uzak olmayan Quinn'nin geliştirmiş olduğu örgüt kültürü ölçeği seçilmiş ve örgüt kültürü ile Jackson'un geliştirmiş olduğu mesleki baskı ölçeği ile arasındaki ilişki örnekleme çerçevesinde ortaya konmuştur.

I. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.Örgüt Kültürü

Örgütlenme toplumsal refah düzeyinin artırılması, daha iyi yaşam koşullarının gerçekleştirilmesi için günlük yaşamın başlıca aktörü olmuştur. Toplumlar farklı düşünce de, din de, siyasal anlayışa sahip insanlardan oluşmaktadır. Farklı anlayıştaki insanlardan oluşan örgütsel yapılar da kültürün bir parçası olmakta, zamanla örgütsel kültür oluşmakta ve son aşamada örgütün kültürü, artık bu farklı insanların kültürünün belirleyicisi olmaktadır. Bu içsel etkileşim dinamik bir yapı içinde sürmektedir.

1.1. Kültür Kavramı

İnsanın yaşamak için başlangıçta mücadele ile başlayan doğa ile kurduğu ilişki, toplumsal katmanların süreç içinde oluşan değer yapıları, her toplumsal katmanın birbirleri arasındaki ilişki ve çelişkileri, üretim biçimleri ile elde edilen deneyimler, mülkiyet ve yönetim biçimleri ve hatta insanın kendisi ile mücadelesi, ön yargı ve/veya inançları onun kültürünü oluşturur. Bu ilişki hem maddi hem de manevi bir ilişkiler yumağı şeklinde süregelmiştir. İnsanların etkinlikleri ve bu etkinlikler sonucu ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçasıdır. Tarihsel geçmiş, üretim biçimi, toplumsal ilişkiler ve insanın gelişme özellikleri kültürle ilişkili unsurlardır.³ Dolayısıyla kültür, insan ürünüdür, simgeler ve kavramlardan oluşmuş bir evrene sahiptir.⁴ Bu anlamda kültür; dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, o

³ Güneş N. Berberoğlu, “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi İİBF. Dergisi**, C.VIII, S. 1-2, 1990, s. 153.

⁴ A. Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2001, s. 23

grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir.⁵

Doğadan elde edilen ve yaşamsal gereksinimlerle kurulan ilişkiler, kültürün maddi boyutunu oluştururken, din, ahlak ve görenek gibi kavramlar, tinsel yönünü oluşturmaktadır. Tüm bunların toplamı, kültürdür. Kısacası tarihsel süreç, insanın maddi ve manevi gelişimi, kültürü oluşturmaktadır. Kültür kavramını tek bir kelime ile anlatmak, tanımlamak kolay değildir. Kolay olmamasının nedenlerinden biri, kültür kelimesinin çok anlamlı oluşunda aranabilir. Kültür, antropoloji dilinde ve bazı temel kavramlar karşılığında kullanılan soyut bir kavramdır. Kavramın tanımlanmasına yönelik zorluklar bulunmaktadır. Kültürün tanımlanmasını güçleştiren faktörler, kavrama bir çok anlamın yüklenmiş olmasından ve kavramın kendi dinamizminden kaynaklanmaktadır. Bunlar:⁶

- Kültür, bir toplumun yada tüm toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum teorisi.

Bir kavrama bu kadar çok ve çeşitli anlamlar yüklenirse, tanımlanmasında güçlüklerin olması da doğaldır. Geniş ve sınırları belirlenemeyen bir kavram olması nedeniyle kültürün çok değişik ifadelerle yapılan bir çok tanımı bulunmaktadır. Marx, kültürü “*doğa'nın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şeydir*” şeklinde çok genel bir tanım yapmıştır. Kültürle ilgili olarak yapılan ilk tanımlardan biri de Taylor'a aittir. Taylor'a göre; kültür, “*bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir*

⁵ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, London, 1986, s. 5

⁶ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür** Remzi Kitabevi, İstanbul, 1974, s.102

bütündür'.⁷ Taylor'un kültür tanımı, kültür kavramının bütün niteliklerini, özünü ve türlerini içine alan en geniş bir tanımdır. Bu tanım, kültürün öğrenilen ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir içerik olduğunu vurgulaması bakımından önemlidir.⁸ Kültür, kişilerin amaçlarını ve davranışlarını yönetir ve sınırlandırır. Kültürü oluşturan insanlardır fakat kültür de insanı biçimlendirir. İnsan, içinde yaşadığı çevrenin kültürel özelliklerine göre biçimlenir ve bu çevrenin oluşturduğu kültürün istediği kişi olur. Böylece birey kültürü toplum kültürüne, toplum kültürü de bireyin kültürüne bağlıdır.⁹ Hançerlioğlu kültürü; '*bir toplumun duyuş ve düşün birliğini sağlayan bütün değerlerin tümü*' olarak tanımlamaktadır.¹⁰ Bu bağlamda dil, din, teknik, sanat, ekonomi, mitos, bilim ve felsefe; kültürün öğeleridir. Tosun; kültürü, '*birey, grup yada toplumun düşünce, inanç, duyuş, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tümü*'¹¹ şeklinde tanımlamaktadır. Hofstede ise kültürü; '*bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama*' olarak tanımlamaktadır. Hofstede' e göre; programlama aileden başlamakta, okul, arkadaş grupları, çalışma ortamı ve içinde yaşanan toplumdaki oluşmaktadır. Bu bağlamda kültür; öğrenme sonunda oluşmakta ve kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır.¹² Güvenç, kültürün özelliklerini ve süreçlerini göz önüne alarak; '*kültür, belirli bir tarihselliğe sahiptir ve bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. İkinci olarak kültür, toplumsal ilişkiler ile gelişmektedir. Daha sonra kültür,*

⁷ Greert Hofstede ve diğerleri, a.g.m. s.311

⁸ Arnon E. Reichers, Benjamin Schneider, "Climate and Culture: An Evolution of Constructs", (Ed.) Benjamin Schneider, **Organizational Climate and Culture**, Jossey-Bass, San Francisco, 1990, s.19

⁹ Sevinç Köse, Aylin Ünal, "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri" **VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirgeleri**, Nevşehir, Mayıs 2000, s.4.

¹⁰ Orhan Hançerlioğlu, **Felsefe Sözlüğü**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1989, . s. 231

¹¹ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 213, Yön Ajans, İstanbul, 1992, s.26.

¹² Sevinç Köse, Aylin Ünal, a.g.m., s.3

*bireylerin diğer bireylerle ilişki kurması ile öğrenilebilir bir süreç özelliğini ortaya koymaktadır. Son olarak kültür işlevsel ve değişken özelliklere sahiptir*¹³ şeklinde tanımlamıştır. Farklı bilim dalına mensup yazarlar, kültürü, toplumun işleyişinin tamamlayıcı bir niteliği olarak göstermişlerdir. Bu yazarların her biri, kültürün, sosyal organizasyonlara uyumun önemli bir yönü olarak vurgulamışlar ve kültürü “insan topluluklarını, ekolojik ortamlarına ilişkilendirme hizmeti gören davranış kalıpları sistemi olarak görmüşlerdir.¹⁴

Bu genel tanımlar ışığında kültürün bazı özelliklerini Güvenç şöyle sınıflandırmıştır;¹⁵

1. Kültür, öğrenilir;

Kültür, kalımsal veya içgüdüsel olarak değil, bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. Yani kültür öğrenilen ve eğitimle kazanılan bir şeydir.

2. Kültür, tarihidir ve süreklidir;

İnsan, kazandıkları alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgileri yavrusuna anlatan bir varlıktır. Böylelikle kültür bir kuşaktan diğer kuşaklara geçmekte ve sürekliliği sağlanmaktadır. Kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlamaktadır.

3. Kültür, toplumsaldır;

Kültür, sürekliliğinin yanında toplumsaldır. Yani kültürel sistemin öğrettikleri, toplumlarda, örgütlenmiş birliklerde ve gruplarda yaşayan insanlarca

¹³ Bozkurt Güvenç, a.g.k, s. 102

¹⁴ Daniel R. Denison, Anil K. Mishra, “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, **Organization Science**, Vol. 6, No. 2, March-April 1995, s.204.

¹⁵ Bozkurt Güvenç, a.g.k., s.105

yaratılır ve paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

4. Kültür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir;

Kültür, genellikle ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşmaktadır. Grup üyeleri kültürün oluşturduğu bu kuralları ve kurala uymayan davranışları bilirler ve burada ideal olan, olması gerektirir.

5. Kültür, değişir;

Kültürler, zaman boyutu içinde çevreye uyum göstererek değişime uğrayabilirler. Kültürel değişim, sistemin bütününde hemen gerçekleşmez. Kişiler kültürlerine büyük bağlılık gösterirler, bu da kişinin kültürel değişikliğe direnç göstermesine neden olur. Sistemin bir kesimindeki değişim, sistemin diğer kurumlarını etkiler buna karşı kurumların bazıları değişimi yavaşlatırken, diğerleri değişimi hızlandırabilir.

6. Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır;

Kültür, insanlar için gerekli olan temel gereksinimleri karşılar. Doyum, alışkanlıkları oluşturur ve sürekli kılarken, doyumun yokluğu alışkanlıkların kaybolmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda kültürel öğeler, toplumun üyelerine doyum ve hizmet sağlayarak varolabilir.

7. Kültür, bütünleştiricidir;

Bir toplumun kültürel öğeleri düzenli ve bütünleşmiş bir bütünü oluşturma eğilimindedir. Fakat kültürler tam anlamıyla bütünleşmiş sistemler oluşturamazlar. Tarihi ve çevresel faktörlerin etkisi ile kültür, tam olarak bütünleşme olanağı bulamaz. Burada bütünleşme bir amaçtır. Gerçekleşmesi için uzun zamana gereksinim vardır.

8. Kùltür, bir soyutlamadır;

Kùltür, soyuttur. Çünkü kùltür, maddi ve gözlemlenebilir bir olgu değildir. Fakat bu soyut kavramı destekleyen ve besleyen konular gözlemlenebilmektedir. Bu anlamda kùltürün soyut niteliği tartışma konusu olabilmektedir. Kùltürün fonksiyonları şöyle sınıflandırılmıştır;¹⁶

1. Kùltür, bir toplumu diğerinden ayıran özelliklerin tümüdür.
2. Kùltür, toplumun değerlerini bir bütün haline getirir.
3. Kùltür, dayanışmanın en önemli temellerinden biridir.
4. Kùltür, sosyal yapının bir kopyasını verir.
5. Kùltür sosyal kişiliğin oluşmasında temel bir faktördür.

Sıralanan bu kùltür fonksiyonları göstermektedir ki, kùltürün temel fonksiyonun başında, toplumsal (grup) hayatı düzenleyici rolünün bulunmasıdır.

Kùltürü tanımlarken, kapsayıcı özellikler ile kavramsallaştırmak ve kùltürü dinamik bir süreç olarak görmek gerekmektedir. Güvenç, kùltürün temel ortak öğelerini de şu şekilde sıralamaktadır:¹⁷

1. Törelere, tarihsel kaynaklar,
2. Aile, soy, akrabalık ilişkileri,
3. Yerleşim yeri,
4. Üretim/tüketim ilişkileri,
5. Yönetim (dın, devlet, hukuk),
6. Eğitim-Bilim,
7. İnsan,
8. Doğal çevre.

¹⁶ Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji**, Hüsnütabiat Matbaası, Beşinci Baskı, İstanbul- 1974, s.85

¹⁷ Bozkurt Güvenç, a.g.k., s.118

Kültür öğelerini maddi ve manevi öğeler olarak iki grupta da sınıflandırabilmek mümkündür. Manevi kültür öğeleri; toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek ve ahlak kurallarından oluşurken, maddi kültür öğeleri; üretim, teknolojik durum, grupların ve bireylerin becerileri ve bilgilerden oluşmaktadır.¹⁸

Cüceloğlu Tablo 1’de kültürün temel boyutlarını farklı kültürel eğilimlerle karşılaştırma yoluna gitmiştir.¹⁹ Geleneksel ve çağdaş kültür türleri ayrımı yapıp, bunları kültür boyutları çerçevesinde karşılaştırmıştır. Cüceloğlu’nun oluşturduğu geleneksel ve çağdaş kültür türleri örgütsel psikoloji kuramlarından McGregor’ın X ve Y kuramıyla, örgüt içindeki insana bakışı açısından benzerlikler göstermektedir. McGregor, “İşletmede İnsan İlişkileri” adlı yapıtında; o zamana kadar yapılan örgütlerin psiko-sosyolojik yapıları konusunda araştırma sonuçları incelemiş ve bu konuda yeni bir yaklaşım modeli geliştirmiştir. Geliştirilen bu modelde geleneksel yönetimi simgeleyen X kuramına karşılık, örgütsel ve bireysel bütünleşmeyi yansıtan Y kuramını geliştirmiştir. X kuramı insanları pasif tanımlarken, örgüt ve yönetimin yapısını katı otoriter, sıkı bir denetimin olduğu bir yapı olarak tanımlamıştır. Y kuramı ise örgütte çalışanların kararlarda söz sahibi olduğu aktif bireylerden oluşan ve daha ılımlı bir otoritenin olduğu bir örgüt ve yönetim yapısını tanımlamaktadır.²⁰

¹⁸Enver Özkalp, **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:87, Eskişehir, 1992, s.74

¹⁹Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranış**, Remzi Kitabevi, 1997, s.82

²⁰Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.23

Tablo-1: Kültür Kavramının Temel Boyutları

Kültür Boyutları	Geleneksel Otoriter Kültür	Özgür Çağdaş Kültür
Dünya algılaması	İnsanoğlu evreni anlayamaz.	İnsanın kendisi, evreni anlamak için yeterlidir.
İnsanın tabiatı	İnsanoğlu kendisi için neyin iyi, neyin kötü olduğuna karar verecek nitelikte değildir.	İnsanoğlu kendisi için neyin iyi neyin kötü olduğuna karar verecek yeterliliğe sahiptir.
Doğa ile ilişki	İnsanoğlu, kaderine boyun eğmelidir.	İnsan doğa ve çevre koşullarını anlamalı, kontrol etmelidir.
Bireysellik/özgürlük	Birey, ilişkilerin niteliği oranında değerlidir.	Birey, kendisi olarak bir değerdir.
Değişim	Değişim kötü, adet ve alışkanlıklara bağlı kalmak iyidir.	Değişim, bir gerekliliktir önlenemez.
Zaman ile ilişki	İnsanoğlu zamanı kontrol edemez.	Zamanı kontrol etmek ve yönetmek gerekir.
Değer ve eşitlik	İlişki kurulan kişinin saygınlığı, statüsü, pozisyonu ve yaşı ile ilişkilidir.	Saygınlık anlamında herkes eşittir.
Rekabet	Rekabet kötüdür	Rekabet iyidir.
İletişim	Dolaylı ifade ve iletişim tarzları, daha yüksek bir kalite seviyesini ifade eder.	Direkt ifade ve iletişim tercih edilir.
Uygulanabilirlik	Fikri öneren kişinin pozisyonu ve yetki derecesi fikrin uygulanabilir olmasından daha önemlidir.	Gerçekçi, pratik ve verimli olmak önemlidir.
Maddecilik	Birey kaderecidir	Birey kaderecidir.
Eğitim	Olan bilginin tekrar edilmesi, taklit ve ezber önemlidir.	Eldeki bilginin sorgulanması ve yeni bütünlerin yaratılması önemlidir.
Birey –kurum ilişkisi	Bireyin kuruma hizmet etmesi gerekir.	Kurumun bireye hizmet etmesi gerekir.
Erkek-kadın ilişkisi	Erkek, kadına göre üstün doğar.	Erkek ve kadının sosyal ve kanuni açıdan eşit olması gerekir.
Din devlet ilişkisi	Devlet ve din arasında bir ayrım yoktur.	Devlet ve din kesinlikle birbirinden ayrı olmalıdır.

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranış**, Remzi Kitabevi, 1997.

1.2.Örgüt Kültürü

Kültür kavramının açıklanmasında ortak bir tanım olmadığı gibi, bu kavramı örgütle beraber kullanan bilim adamları ve araştırmacılar “örgüt kültürü” kavramının ne olduğu konusunda da tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Örgüt kültürünü farklı biçimlerde, farklı yönleri ile değerlendirip tanımlamaya çalışmışlardır.

Kavram üzerinde anlaşmazlıklar, bir çok disiplinin konusu olmasından kaynaklanmaktadır. Antropologlar, psikologlar, sosyologların hepsi kendi

paradigmasını ve araştırma metodolojisini getirmiş, bu da tanım üzerinde ortak bir karara varabilmeyi güçleştirmiştir.²¹ Örgütsel kültürü tanımlamanın zorluğu, örgüt kavramının belirsiz olmasından da kaynaklanmaktadır. Unutulmamalıdır ki, aynı toplum içinde bile örgüt kültürünün varyasyonları olabilir. Bu farklılıklar, toplumun farklı sektörleri arasında veya aynı sektördeki farklı örgütleri arasında da olabilir.²² Bir örgütün kültürünün oluşabilmesi için uzun bir geçmişi ve sürekli çalışanlarının bulunması zorunludur.²³

Örgüt kültürü kavramı, yönetim ve organizasyon kuramında 1980'lerde önem kazanmaya başlamıştır. Daha önceki yıllarda örgüt kültürü kavramı; sosyoloji, antropoloji ve psikoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir. 1930'larda Chester Bernard ve Elton Mayo, örgütlerde biçimsel olmayan yapıları ele alarak bu örgütlerin doğasını, değer, norm ve duygularını incelemişlerdir. Daha sonraları Katz ve Kahn, her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunu vurgulamıştır. 1960'larda ABD'de Harsison Trice liderliğinde bir grup araştırmacının başlattığı çalışmalar ve İngiliz Barry Turner'ın "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" adlı çalışması ile Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesi örgüt kültürü üzerine yapılan ilk çalışmalar olarak öne çıkmaktadır.²⁴

1980'lerden önce yapılan bu çalışmalar, örgütlerdeki biçimsel olmayan ilişkilerin ve yapıların önemini vurgulayarak, örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. 1982 yılında Deal ve Kennedy'nin "Örgüt

²¹ Alzira Salama, Mark Easterby-Smith, "Cultural Change and Managerial Careers", **Personnel Review**, Vol: 23, No: 3, 1994, s.21-22.

²² Amany I. Shahin, Peter L. Wright, "Leadership in The Context of Culture", **The Leadership&Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 6, 2004, s.509.

²³ Edgar H. Schein, "Örgütsel Kültür", Çev. Atilla Akbaba, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 4, S.3, 2002, s.6.

²⁴ Sarah Rutherford, "Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion", **Women in Management Review**, Vol. 16, No. 8, 2001, s.372

Kültürü” ile Peters ve Waterman’ın “Mükemmeli Arayış” adlı kitapları, örgüt kültürü kavramının literatüre girmesine büyük katkı sağlamıştır.²⁵

Tablo- 2: Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi

Tarih	Yazar(lar)	Başlık	Ana Vurgu
1979	Pettigrew	Örgütsel Kültür Çalışması Üzerine	Zaman içerisinde bir örgütün kültürünün ortaya çıkması ve gelişmesini izler.
1980	Dandridge, Mitroff & Joyce	Örgütsel Sembolizm: Örgütsel Analizi Geliştirecek Bir Konu	Örgütlerin derin yapılarını ortaya çıkarırken mit ve sembol çalışmasını teşvik eder.
1982	Deal & Kennedy	Kolektif Kültürler	Kültürün doğasını, kültür tipleri ve yönetici kültür üzerine kapsamlı tartışma.
1983		Administrative Science Quarterly Kültüre Ayrılmış Özel Sayı	Çeşitli perspektiflerden kavram tanıtır ve açıklar, kültür çalışmalarını çeşitli yollardan teşvik eder.
1983	Jelinek, Smircich & Hirsch	Giriş: Çok Renkliliğin Kodu	
1983	Smircich	Kültür ve Örgütsel Analiz Kavramları	
1983	Gregory	Doğal-görüş Paradigmaları: Çoklu Kültürler ve Organizasyonlarda Kültür Çatışmaları	
1983	Smith & Simmons	Bir Rumpelstilskin Örgütü: Alan Araştırmaları Metaforları Hakkında Metaforlar	
1983	Barley	Semiyotik ve İş ve Örgütsel Kültür Çatışması	
1983	Riley	Politik Kültürün Yapısalcı Bir İzahı	
1983	Martin, Feldan, Match & Siktin	Örgütsel Hikayelerde Benzersizlik Paradoksu	
1983	Jones	İşlem Masrafları, Mülkiyet Hakları ve	

²⁵Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s.36

		Örgütsel Kültür: Bir Değişim Perspektifi	
1983	Broms & Gahmberg	Örgüt ve Kültürlerde Kendiyle İletişim	
1983		Organizational Dynamics, Kültür Özel Sayısı	Yönetici kültür kavramını pratik bir araç olarak kullanmaya teşvik eder.
1983	Sahte	Ortak Kültür Uzantıları: Yöneticinin Eylem Kılavuzu	
1983	Wilkins	Kültür Denetimi: Örgütleri Anlamak İçin Bir Araç	
1983	Koprowski	Kültürler Mitler: Etkili Yönetim İpuçları	
1983	Schein	Örgütsel Kültür Yaratmada Kurucunun Rolü	Kültürün kapsamlı tanımı: etiolojisi ve iletiminin tartışması
1983	Pondy, Frost, Morgan & Dandridge	Örgütsel Sembolizm	Örgütlere ve dilin, ve sembollerin rolüne kültürel perspektiften odaklanan bölümler serisi.
1984	Schein	Örgütsel Kültürün Yeni Bilincine varmak	Kavramın tanımlanması ve keşfi.
1984	Trice & Beyer	Ayin ve Seremoniler Yoluyla Örgütsel Kültür Çalışmak	Kültürün tanımı: ayin ve seremoniler yoluyla kültürün çalışılmasını savunuyor
1984	Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin	Örgütsel Kültür	Kültür tanımlarına ve yönetim kültürü, çalışma kültürü ve örgütsel kültürü toplumsal kültüre bağlama meselelerine odaklanan bölümler
1983	Wilkins & Quchi	Etkin Kültürler: Kültür ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiyi Keşfetmek	Güçlü kültürleri doğuran koşulları araştırır
1983	Martin & Siehl	Örgütsel Kültür ve Karşı Kültür: Sıkıntılı Bir Ortak Yaşam	Çoğu kültür araştırmasının altındaki varsayımları eleştirir, kavramın kısmi yeniden kavramsallaştırılmasını savunur.
1985	Morey & Luthans	Kültürün Yer Değiştirmesini ve Örgütsel Çalışmada Sahne ve Tema Kullanımının Artırmak	Örgütsel çalışmalarda kullandığı haliyle kültür kavramını inceler ve eleştirir.
1985	Schein	Örgütsel Kültür ve Liderlik: Dinamik Bir Görüş	Kavram doğası, etiolojisi, kültürel değişimde lider rolünün derinlemesine tartışması.
1985	Sahte	Kültürle İlgili Ortak Gerçeklikler	Ders kitabı, örgütsel girdi, kuruluş ve değişme sorunlarına kültürel perspektifle yaklaşıyor.
1985	Nicholson & Johns	Yokluk Kültür ve Psikolojik Sözleşme: Yokluğun Kontrolü Kimde?	Yokluk oranları değişen tipte kültürlerin çeşitli psikolojik sözleşmelerle birlikte bir sonucudur.
1986	Barney	Örgütsel Kültür Devamlı Rekabet Avantajı Kaynağı	Kültürün performans ve ekonomik kar gibi sonuçlarını inceliyor.

		Olabilir mi?	
1986	Haris & Suttun	Ölen Organizasyonlarda Veda Seremonilerinin Fonksiyonu	Örgütsel kültürün bir açısının sonuçlarını inceliyor.
1986	Kets De Vries & Miller	Kişilik, Kültür ve Örgüt	Kültür, yöneticilerin kişiliklerinin stratejiyi etkilediği bir araçtır.
1987	Schriber & Gutek	Bazı Çalışma Zaman Boyutları: Örgütsel Kültür Altyapısal Bir Açısının Ölçümü	Zamanın örgütsel kültürlerin zengin tanımlarını kolaylaştırdığı normların bilgisi.
1988	Nahavandi & Malekzadeh	Birleşme ve Kazançlarda Kültürel Etkileşim	Birleşmenin başarıyla uygulanması iki orijinal örgütsel kültür arasındaki etkileşim.

Kaynak: Arnon E. Reichers, Benjamin Schneider, "Climate and Culture: An Evolution of Constructs", Ed. Benjamin Schnider, **Organizational Climate Culture**, Jossey-Bass, San Francisco, 1990, s. 9-10

Son yıllarda örgüt kültürü üzerine bir çok araştırmalar ve yayınlar yapılmış böylece bu konu, örgütsel strateji ve örgütsel yapı kitaplarının yanındaki yerini almıştır. Örgüt kültürü hem nitel hem de nicel çalışmaların odağı olmuştur. Konu hakkındaki nicel ampirik araştırmalar genel olarak örgütsel kültürün içeriğine yoğunlaşmışlardır. Bu araştırmalar örgütsel kültürün boyutlarını tanımlayan ölçüm araçlarını geliştirmeyi hedeflerken diğer taraftan da örgütsel kültür içeriğinin (iş memnuniyeti, çalışanların performansı, iş cirosu ve örgütlerin performansları gibi) belirlenmesine yönelik çalışmalar üzerine odaklanmıştır.²⁶ Örgüt kültürünün içeriğine olan bu ilgi, örgüt kültürünün ne olduğunun anlaşılması açısından önemlidir.

Örgüt kültürü için bir çok tanım mevcuttur. Runge ve Hames örgüt kültürünü; örgüt üyelerinin kendi ve diğerlerinin davranışlarını analiz etmek için referans bir çerçeve olarak kullanılan, sosyal olarak öğrenilmiş paylaşılan değerler ve beklentiler olarak tanımlamaktadır.²⁷ Örgüt kültürü ile ilgili diğer tanımlara bakıldığında;

²⁶ Sonja A. Sackmann, **Cultural Complexity in Organizations**, Sage Publications, International Educational and Professional Publisher, London, 1997, s.273-275

²⁷ Janet B. Runge, David S. Hames, " The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension", **The Leadership&Organization Development Journal**, Vol. 25, No.5, 2004, s. 412

Pettigrew örgüt kültürünü, “belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü olarak nitelendirirken, kültürün varlık nedenlerini; sembol, dil, ideoloji, inanç rituel ve mitler” olarak belirtmiştir.²⁸ Rue ve Beyers örgüt kültürünü; örgüt içinde görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve bu varlığın güçlü ve genellikle yazılı olmayan kurallar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına dair yerleşik adetler ve çalışanlarına örgüt içinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi bir çok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır.²⁹ Kilmann’a göre, “Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler örgüt kültürünü oluşturmaktadır”.³⁰ Peters ve Waterman, örgüt kültürünü, paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlamıştır.³¹ Schein ise “örgütün sahip olduğu şey olarak grubun var olma sorunları ve iç bütünleşmesine karşı öğrenilmiş tepkiler” olarak tanımlamıştır.³² Schein başka bir çalışmasında kültürü; “örgüt bireylerini dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerdeki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir” şeklinde açıklamıştır. Diğer bazı tanımlara göre ise, örgüt kültürü, toplumsal kültürün bir alt kültürüdür.³³ Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan ideolojidir ve sosyal olarak yapılandırılmıştır.³⁴ Başka bir tanıma göre, örgüt kültürü; örgütte iş görenlerin “burada işleri nasıl yaparız” konusunda paylaştıkları ortak paydadır.

Her örgütün temel değerleri olan inançlar, normlar örgütte yapılan işlerin

²⁸ Pettigrew, Andrew M., “On Studying Organizational Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.23, No.4, 1979, s. 570-581.

²⁹ İsmail Bakan vd., **Örgüt Kültürü**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s.17.

³⁰ İsmail Bakan vd., a.g.e, s.18

³¹ Peters, T., Waterman, R.H., **Yönetme ve Yükseltme Sanatı-Mükemmeli Arayış**, Çev. S. Sargut, Altın Kitapları, İstanbul, 1982. s. 67.

³² Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, London, 1986, s. 14.

³³ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997,s. 375

³⁴ Janet B. Runge, David S. Hames, a.g.m., s. 411.

yönünü belirler. Bu nitelikler, örgüt çalışanlarının davranışlarındaki standartları, günlük konuşma dilini, kişinin kendisini ifadesini ve yapılması gerekenleri tanımlar.³⁵

Örgüt kültürü, organizasyonların nasıl işlediğini anlamaya yardım eden bir kavramdır. Ayrıca kültür, bir kişinin belirli bir organizasyona nasıl uyum sağladığını göstermeye yardım eder. Çünkü “uyum”, kültür içinde rahat hissetmeyi sağlar.³⁶ Araştırmacılar, bireylerin organizasyona ne kadar ve nasıl uyum sağladığını belirlemede kültürün önemli bir faktör olabileceği konusunda hemfikirdirler.³⁷

Örgüt kültürü “bir organizasyon içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”.³⁸

Hofstede, örgüt kültürü tanımları üzerinde bir görüş birliği olmadığını, buna rağmen bir örgüt kültürünün sahip olduğu nitelikler konusunda bir çok yazarın görüş birliği içinde olduğunu vurgulamaktadır;³⁹ Bunlar;

1. Bütüncül olması,
2. Tarihsel niteliği,
3. Antropolojik konularla ilgisi,
4. Toplumsal yapısı,
5. Esnek olması ve
6. Değişimin zorluğu.

³⁵Ellen J. Wallach, “Individuals and Organizations: The Cultural Match”, **Training and Development Journal**, February 1983, s. 9.

³⁶Colin Silverthorne, “The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan”, **The Leadership&Organization Development Journal**, Vol.25, No.7, 2004, s.593.

³⁷O'Reilly, Charles A., Chatman, Jennifer, Caldwell, David F., “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, **Academy of Management Journal**, Sep.1991, Vol. 34, s.487.

³⁸Lal Balkaran, “Corporate Culture”, **The Internal Auditor**, August, 1995, Vol.52, No.4, s.56

³⁹Geert Hofstede v.d., s. 286.

Örgütsel kültürün özellikleri, aynı zamanda örgüt çalışanlarının paylaştığı ideolojiyi de içerir. İdeoloji, örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan, birbirlerini anlamayı kolaylaştıran düşünce ve inançlar bütünüdür.⁴⁰ Örgüt kültürü ile ilgili tanımlar şu şekilde sınıflandırılabilir. Bunlar:⁴¹

1) Bazı tanımlarda, kahramanlıklar, törenler, efsaneler gibi manifestolar üzerinde durulmaktadır.

2) Kültürün bazı tanımları, karşılıklı ilişkiler yoluyla meydana gelmiş, ortak kabul görmüş anlamları gösteren sosyal bir oluşum üzerine yoğunlaşmıştır.

3) Kültürün sembolik yönüne yapılan vurgu üzerine ağırlık verilen tanımlar bulunmaktadır. Buna göre kültür semboliktir ve örgüt hakkında kimin ne düşündüğü konusunda hikayeler söyleme yoluyla tanımlanır. Bir sembol kendisinden daha fazla bir şeydir, her şey olabilir ancak burada önemli olan sembolün birey tarafından anlamlandırılmış olması ve geçmişteki ortak tecrübelerden oluşan uzlaşmayı göstermesidir.

4) Kültürün birleştirici yönü üzerine yapılan tanımlarda kültürün birleştirici olduğu vurgusu yapılmaktadır ve örgütü birbirine bağlayan süreç olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü fikri, çalışanlarda birlik gücünü artırır ve ortak bir sorumluluk hissi yaratır.

5) Kültür bütüncüdür özelliğini vurgulayan tanımlar, örgütün genel yapısını gösterir.

Örgüt kültürü iki bileşenden oluşmaktadır. Bunlar:⁴²

⁴⁰Güneş N. Berberoğlu, a.g.m., s. 158

⁴¹www.oup.co.uk/pdf/bt/finchan/chapter , erişim tarihi 14 Ocak 2003

⁴²Arnon E. Reichers, Benjamin Schneider, "Climate and Culture: An Evolution of Constructs", **Organizational Climate and Culture**, Ed. Benjamin Schneider, Jossey-Bass, San Francisco, 1990, s.30.

1. Kültürün  z , yani ideolojiler, normlar, değerler ve inançların içerdiği insanları birbirine bağlayan ve dünyalarını onlara açıklayıp yorumlayan anlam ağları,

2. Formları veya bu anlamların üyelere mitler, adetler (ritüeller) ve semboller aracılığıyla açıklandığı, bildirildiği ve iletildiği uygulamalar.

Örgüt kültürü, örgütün ilk kurulduğu günlerde “kurucular” ve/veya “baskın kişilerin” değerleri, varsayımları ile oluşur.  ğrenme süreci, giderek diğer örgüt üyelerinin de katılımıyla ortak hale dönüşür ve sonuçta ortaya çıkan kültürel varsayımlar sadece liderin değil, örgütün tüm üyelerinin deneyimlerini de kapsar. Oluşan bu kültürel boyutun iki mekanizması bulunmaktadır.⁴³ Birinci grupta:

- Liderlerin dikkat ettiği, ölçtüğü ve kontrol ettiği Şeyler,
- Liderlerin kritik olaylara ve örgütsel krizlere tepki gösterme Őekli,
- İstimli rol modelleme veya yönlendirme,
- Ödüllerin ve orantılı dağıtımını için operasyonel kriterler,
- İŞe alma, seçme, atama, emeklilik ve işten uzaklaŐtırmada operasyonel kriterlerdir.

İkincisi ise:

- Örgütün tasarımı ve yapısı,
- Örgütsel sistemler ve süreçler,
- Fiziksel alanın, cephenin ve binaların tasarımı,
- Hikayeler, efsaneler, mitler ve semboller,
- Örgütsel felsefenin, inançların ve ayrıcalıkların resmi ifadeleridir.

⁴³ Edgar H. Schein (1986), a.g.m., s. 18.

1.2.1. Örgüt Kültürü Yaklaşımları

Örgüt kültürü kavramını araştırmacılar kendi amaçlarına uygun şekilde incelemişler ve buna bağlı olarak farklı yorumlar ve/veya tanımlamalar getirmişlerdir. Kültür kavramı tarihinin, sosyal bilimler tarihi ile birlikte anılması antropologların, sosyologların ve ekonomistlerin bu konu üzerinde düşünmelerine neden olmuştur. Bu bağlamda davranış bilimleri arasında yer alan antropoloji, toplumları, toplum tarafından paylaşılan davranışları ve bu davranışa etki eden kültürel yapıyı incelemiştir.⁴⁴

Örgüt kültürü, antropolojik bir yaklaşımla incelendiğinde; değer ve inançların, davranışları ne yönde etkilediği araştırma konusu olmuştur.

Sosyoloji biliminin araştırma alanı; grup davranışları, sosyal insan davranışları vb. konular üzerinedir. Sosyolojik açıdan örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda; örgüt içindeki biçimsel olmayan yapıların, örgüt kültürü tarafından ne şekilde etkilendiği araştırılmaktadır.

Sosyal psikolojinin örgüt kültürüne katkısı, sembollerin ortaya çıkışı ile ilgilidir. Çünkü sembollerin, örgüt kültürünün gelişiminde önemli katkısı olmuştur. Sosyal psikologlara göre örgüt üyelerinin gördüğü yada yaşadıkları bir olay, örgüt kültürünün şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.⁴⁵

Ekonomistler ise örgüt kültürünün, örgüt ekonomisine ve çalışanların sosyal refahına yapacağı katkı üzerinde durmaktadırlar.⁴⁶

Örgüt kültürü konusunun çok çeşitli disiplinlerin konusu olması, örgüt kültürünü, tanımlama ve kategorize etmede sorunlu bir alan haline getirmiştir. Bu

⁴⁴ Can Baysal, Erdal Tekarsan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayını, No. 191, 1987, s.56.

⁴⁵ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s. 21.

⁴⁶ İsmail Bakan, vd., a.g.k., s. 23

sorunlar ise örgüt kültürü üzerine farklı yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımlar:

Rasyonalist yaklaşım, örgütün amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmenin yolu olarak örgüt kültürünü görmektedir. Bu bağlamda kültür, ortak amaçlara ulaşabilmek için paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, saygıtlar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte oluşturduğu normlar olarak tanımlanmaktadır.

İşlevsel yaklaşım, örgüt kültürünün nasıl oluştuğunu, hangi işlevlere sahip olduğunu ve nasıl yayıldığını belirtmiştir.⁴⁷ Bu yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevi başarmak suretiyle örgütsel yaşamın süreceğini varsayar. Bu anlamda örgüt kültürü, örgütsel yaşama olan katkıları açısından incelenir.⁴⁸

Sembolik yaklaşım ise, örgüt kültürünü semboller merkezi olarak adlandırmaktadır. Buna göre kültür, insanların zihinlerinde oluşmaktadır ve bu nedenle zihinlerde ne olduğunun tam olarak bilinemeyeceği belirtilerek, göstergeler ve sembollerin bilinebileceği ileri sürülmektedir. Böylece kültür, sosyal olarak oluşmuş semboller ve anlamlar örüntüsüdür.⁴⁹ Dolayısıyla bireylerin sahip olduğu sembolleştirme yeteneği kültürün oluşmasında önem kazanmaktadır.⁵⁰ Sembolik yaklaşımda bireylerin kendi deneyimlerini nasıl algıladıkları ve yorumladıkları, bu yorum ve anlayışların eylemle nasıl ilişkilendirildiği, önem verilen konudur.

⁴⁷ İsmail Bakan, vd., a.g.k., s. 26

⁴⁸ Schultz, Majken, **On Studing Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding**, Berlin: Walter de Grueter İnc., 1994, s. 15-17, aktaran Ali Rıza Terzi, a.g.k., s.22.

⁴⁹ Ali Rıza Terzi, a.g.k., s. 23

⁵⁰ G., Ataman, Unutkan, a.g.k., s. 21.

Tablo-3:Örgüt Kültürü Üzerine Teorik Yaklaşımlar

Kuramlar	Örgütsel Paradigma	Örgütsel Kültür
Rasyonalizm	Örgüt, başarının bir aracıdır.	Kültür, örgüt amaçlarının başarılması için etkili bir araçtır.
İşlevselcilik	Örgüt, gerekli işlevleri icra ederek yaşamayı sürdüren bir topluluktur.	Kültür, dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren temel sayılılar ve paylaşılmış değerler örüntüsüdür.
Sembolizm	Örgüt, sembolik eylemlerin karmaşık bir örüntüsünü ifade eden bir insan sistemidir.	Kültür, sosyal olarak inşa edilmiş semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

Kaynak: Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s. 23

1.2.2.Örgüt Kültürü Öğeleri

Kültür, birbiriyle ilişkili çeşitli öğelerden oluşan karmaşık bir bütündür. Bu nedenle kültürü oluşturan öğeleri birbirlerinden bütünüyle soyutlayarak düşünmek mümkün görünmeyebilir. Ancak konu ile ilgili çalışanlar kültürü açıklamak ve anlaşılır hale getirmek için birtakım öğelere ayırarak çözümlenmeye gitmişlerdir.⁵¹ Fakat buna karşın örgüt kültürünü bazı öğelere ayırarak bir çözümlenme yapmanın ne ölçüde doğru olacağı tartışma konusudur. Ayrıca kültür öğelerini açıklamada da örgüt kültürünü tanımlamadaki gibi farklı yaklaşımların olduğu görünmektedir.⁵²

Duncan; örgüt kültürünün öğelerini; gözle görülen (objektif) ve gözle görülmeyen (subjektif) öğeler olarak iki boyutta ele almıştır. Semboller, törenler, hikayeler, kültürün gözle görülen boyutunu; sayılılar, inançlar, değerler, anlamlar ise gözle görülmeyen boyutunu oluşturmaktadır.⁵³ Meek'e göre örgüt kültürü öğeleri;⁵⁴

⁵¹ Mehmet Şişman, a.g.k., s. 84.

⁵² Ali Rıza Terzi, a.g.k., s. 45.

⁵³ Duncan, W.J., "Organizational Culture: Getting a Fix on an Exclusive Concept", **The Academy of Management Executive**, Vol.11, No.3, 1989, s. 229-236.

⁵⁴ Meek, Lynn V, "Organizational Cultures: Origins and Weaknesses", **Organization Studies**, Vol.9/4, 1988, s. 453-473.

- Semboller (artifaktlar), insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır. İnsan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelmekte ve bu anlamda fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin unsurlardır,
- İdeoloji (mitoloji ve düşünce sistemleri),
- Törenler (gerçekleştirilen törensel etkinlikler).

Wilkins ve Patterson'un örgüt öğeleri ise;⁵⁵

- Değerler; iyi ve kötü biçiminde değerlendiren örüntüleri,
- Sayılıtlar; dünya ve oluşu ile ilgili gizli inançlar, doğru olarak kabul edilen yargılar anlamına gelmektedir. Bu tanıma göre sayılıtların karşılığı olarak inanç sözcüğünü kullanmak yanlış olmamaktadır. Örgüt kültürünün temel öğelerinden biri olan sayılıtlar, kendilerini, çevrelerini algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir.
- Yargılar; kıyaslama, karşılaştırma, değerlendirmelerdir.

Schein, kültür öğelerini üç grupta tanımlamıştır:

Eserler ve Yaratılar: Kültürel yapı -fiziksel ve sosyal çemberden oluşan- örgütün yaratıları ve eserleri olduğu ileri sürülmektedir. Sosyal çevre olarak kastedilen; dil, teknolojik çıktı ve sanat gibi olgulardır.

Değerler: Kültürel yapının ikinci tabakasını “değerler” olarak açıklamıştır. Değerler, örgüt tarafından büyük oranda benimsenen, öğrenilmiş, mantıksal bir tutarlılık veren kavramsal değerlendirme yoluyla geçmiş tecrübelerle dayanan

⁵⁵ Wilkins, Alan, K.J. Patterson, “You Can't There From Here: What Will Make Culture-Change Project Fail”, R.H.Kilman vd (Ed.), **Gaining Control of Corporate Culture**, Sanfransisko: Jossey Bass Publishers, 1988, s.262-291.

duygulardır. Değer; inanç, ahlak, moral kod ve ideoloji gibi bir dizi ilgili kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılan bir terimdir.⁵⁶

Temel Kabuller: Temel kabuller, sorunların tutarlı bir biçimde çözülmesi amacıyla kabul edilen ve itaat edilen düşünceleri içermektedir. Fakat bunlar tartışılmaz şeyler değildir.⁵⁷

Hofstede ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada ise kültür öğelerinin dört sınıfa ayrıldığı görülmektedir. Bunlar: Semboller, kahramanlar, adetler ve değerlerdir.

Semboller kültür içinde özel bir anlam taşıyan kelimeler, mimikler, resimler veya nesnelere. Örgüt üyeleri arasında paylaşılan semboller, örgütsel yaşama yönelik ortak yorumlarıdır. Örgütün değer yapısı, uygulamaları, duyguları örgütün sembolik boyutunu oluşturur.

Adetler (Ritüeller), kültür içinde sosyal olarak zorunlu olan kolektif aktivitelerdir.

Kahramanlar, örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerler ve inançları kendi kişiliğinde yansıtan modeller veya temsilcilerdir.

Değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları göstermektedir.⁵⁸

Söz konusu niteliklerin bazılarının birbiriyle çelişkili olmasının birinci nedeni, kültür kavramının niteliğinden kaynaklanmaktadır. İkinci nedeni ise, kültür

⁵⁶Aynur, Akata, **Organizasyonel Kültür Uygulamaları ve Çevresel Faktörlerin İşletme Performansına Etkilerinin Trakya Bölgesindeki Tekstil İşletmelerindeki Analizi**, Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tekirdağ, 2002, s.69.

⁵⁷Haris, Lloyd, C., "Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Culture?", **European Journal of Marketing**, Vol:32, No. 3/4, 1996, s..353.

⁵⁸Bkz., Geert Hofstede, v.d., a.g.m., s.287, İsmail Bakan v.d., a.g.k., s.43, Ali Rıza Terzi, a.g.k., s. 42

kavramının değerler, inançlar, varsayımlar gibi sınırları belirsiz kavramlardan oluşuyor olmasındandır.⁵⁹

Örgüte yeni katılan bir kişi, örgütün suni yapısını gözlemler ve hisseder. Bunlar; örgüt üyelerinin giyim kuşamları, üyelerin birbirleriyle konuşma tarzları, örgütün verdiği his, duygusal yoğunluk ve diğer olaylar ile şirket kayıtları,yıllık raporlar ve arşivler gibi her şeyi içermektedir.⁶⁰ Ayrıca işlerin yapılma biçimleri, çalışma normları, insanlar arası etkileşimde ortaya çıkan davranış biçimleri, örgütün iç ve dış entegrasyonunu sağlayan uyum mekanizmaları, üçüncü kişilerin işletme hakkındaki düşünceleri, amaç, vizyon ve paylaşılan değerler, örgüt kültürünün bir parçasıdır.

1.2.3. Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları Quinn ve McGrath Kültür Sınıflaması

Örgüt kültürü araştırmalarında çok sayıda örgüt kültürü modelleri ileri sürülmüştür. Araştırmacılar farklı kategoriler kullanılarak farklı sınıflamalar yapmışlardır. Bu nedenle çok sayıda örgüt kültürü modeli oluşmuştur. Bunlardan bazıları;

- Rol kültürü, görev kültürü, güç kültürü, birey kültürü (Harrison ve Handy'nin örgütsel kültür analizi),
- Güçlü kültürler, zayıf kültürler yada baskın kültürler zayıf kültürler,
- Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, belirsizlikten kaçınma, dişil ve eril özellikler (Hofstede'in örgütsel kültür modeli),

⁵⁹Ash, Yağmurlu, "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C.52, No.1-4, Ankara, 1997, s.719.

⁶⁰Edgar H. Schein, a.g.m., s.8

- Kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü, gelişme kültürü (Bill Schneider'in örgüt kültürü analizi),

Bu çalışmada da ilk olarak Quinn ve Rohrbaugh⁶¹ tarafından gündeme getirilmiş olan daha sonra Quinn ve McGrath⁶² tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli kullanılmıştır. Quinn⁶³ 1988 yılında yaptığı çalışmada iki boyutlu örgütsel kültür modeli olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi, örgütsel süreç (mekanik ile organik) ve ikincisi örgütsel yönelmedir (içsel ile dışsal). Bu sınıflandırma, dört tip örgütsel kültürün varlığını ortaya çıkarmaktadır. *Klan kültürü* (organik ile içsel), bağlılık, ve organizasyona itaat ile karakterize edilirken, *pazar kültürü* (mekanik ile dışsal), rekabetçilik ve hedefleri başarmak ile karakterize edilmektedir. *Adokrasi kültürü* (organik ile dışsal), yaratıcılık, girişimcilik ve dinamizme odaklanmıştır. Son olarak *hiyerarşi kültürü* (mekanik ile içsel) emirler, kurallar ve düzenlemeler, üniformluk (yeknesak) ve verimlilikle karakterize edilmektedir.

1.2.3.1. Klan Kültürü

Klan kültürü, örgütsel amacı grup oluşturmaya, başarı ölçüsünü bağlılık ve moral değerlerin yaratılıp yaratılmadığına göre değerlendirilen, bir uzlaşma ve uyum kültürüdür. Otorite, genellikle organizasyon üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir. Kararlar, katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır. Belirleyici liderlik biçimi diğerlerinin bir tür ilgi ve desteğiyle devam eder. Çalışanlar, karar almada herkesin katkısı olduğu için, alınmış olan bu kararları

⁶¹ Quinn, R.E., Rohrbaugh, J., "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis", **Managenet Science**, 29, 1983, s.363-377.

⁶² Quinn, R.E., McGrath, M.R., "Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspectives", In: Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundburg, C.C., Martin, J. **Reframing Organizational Culture**, Sage-London, 1985, s.68.

⁶³ Quinn, R.E., **Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Vompeting Demands of High Performance**, Paperback San Francisco: Jossey-Bass, 1988, s.127.

destekler. Bireyler diğerleriyle olan ilişkilerindeki kaliteye göre değerlendirilir ve organizasyona bağlılık göstermeleri beklenir. Klan kùltürünün baskın değerleri; nezaket, dürüstlük, moral bağlılık ve sosyal eşitliktir.

1.2.3.2 Adhokrasi Kùltürü

Adhokrasi kùltürü, dışsal yönelimli, büyüme ve kaynak değerlendirmeyi öne alarak büyük hedefleri destekleyen ideolojik bir kùltürdür. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve organizasyonun değerleri dikkate alınarak kullanılır. Böylesi organizasyonlarda, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır. Çalışanların itaati, bizzat kendilerinin örgütsel değerlere bağlılığı tarafından sağlanır. Bireyler çabalarının yoğunluğuna göre değerlendirilir ve başarıdan çok büyüme ile ilgilenilir. Bu tip kùltüre uyum gösterebilme, kendi başına olabilme ve yaratıcılık gibi unsurlarla karakterize edilebilir.

1.2.3.3. Hiyerarşi Kùltürü

Hiyerarşi kùltürü çok iyi ve ayrıntılı olarak tanımlanmış kurallar ve düzenlemelere göre çalışılan, kararlı ve kontrol altında tutulan bir işleyişin gözlenmesi ile oluşan bir kùltür türüdür. Bu kùltürün hakim olduğu örgütlerde, otoritenin sağlanması için sıkı kurallar oluşturulmuştur. Teknik bilgisi olanlar aynı zamanda örgüt yönetimine de hakimdir. Liderler muhafazakar eğilimlidir ve kararları gerekli analizleri yaptıktan sonra dikkatli bir şekilde alırlar. Hiyerarşik kùltürün hakim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat beklenir. Çalışanlar, resmi olarak üzerinde anlaşılmış kriterlere göre

değerlendirilirler ve güvenlik için gerekli olan normlara uymaları beklenir. Formalite ve resmiyet, mantık, itaat ve emirsellik hiyerarşi kültürünün bazı değerleridir.

1.2.3.4. Pazar Kültürü

Pazar kültürü, belirli bir hedefe ulaşmak üzere, üretkenliği ve verimliliği başarının temel kriteri olarak kullanarak oluşturulan bir kültürdür. Patron, klasik anlamdan öte, bu kültürün sıkı bir takipçisidir. Yöneticilerin ustalığı ile becerileri otoritelerinin temelini oluşturur. Liderlik biçimi, yönlendirici ve hedef odaklıdır. Liderler karar alma süreçlerinde, çalışanların bir tür yazılı onayları tarafından garanti edilmiş desteklerine sahiptir. Bireyler kendilerinin somut olarak ürettiklerine göre değerlendirilerek, başarı odaklı olmaları için teşvik edilirler. Pazar kültürünün gözde değerleri; saldırganlık ölçüsünde bir atılganlık, gayretlilik ve inisiyatifdir. Bu durum, pazar kültürünün en yüksek performansı sağlamasının unsurlarını oluşturmaktadır.

Bu kültür tiplerinin tamamen kesin ve tek olmasından çok bir organizasyon için tipsele veya belirgin kültür türleri olduğu unutulmamalıdır. Başka bir deyişle bir çok işletme, hatta aynı stratejik iş birimi dahilindeki üretim grupları değişik kültür tiplerine sahip veya bunları uyguluyor olabilir. Fakat zaman içinde, bir kültür tipi baskın hale gelebilir. Ayrıca bir organizasyon, tutarlı tek bir kültür tipine sahip olmayabilir. Yani, liderlik stili bakımından pazar kültürü söz konusuysen, stratejik vurgu bakımından klan tipi gözlenebilir. Bu tiplerde, bireyler ve gruplar arasında bir etkileşim meydana geldikçe değer verilen şeyler; gerçekler, fikirler ve anlayışlar da değişecektir. Bu değişim ve etkileşimler, belirleyici inançlar/değerler kümesine dönüşecek olan bir dizi kural ve normlar tarafından yönetilecektir.

Tablo 4'te bu kültür türlerinin sınıflandırılması görülmektedir.

Tablo-4:Örgüt Kültürü Türleri

ORGANİK SÜREÇ (Esneklik, Kendiliğinden Olma, Bireysellik)

Tür	Klan	Adhokrasi
Baskın Özellikler	Bağlılık, Katılım, Grup çalışması, Aile Duygusu	Girişimcilik, Yaratıcılık, Uyum Sağlayabilme
Liderlik Türü	Danışman, Kolaycı	Girişimci, Yenilikçi, Risk Alabilen
Bağ	Sadakat, Gelenek, Kişiler arası Bağlılık	Girişimcilik, Esneklik, Risk
Stratejik Önem	İnsan Kaynakları, Gelişme Eğilimi	Yaratıcılığa Eğilim, Yeni Kaynaklar

İÇSEL ODAK

(Düzenli Faaliyetler, Entegrasyon)

DIŞSAL POZİSYON

(Rekabet, Çevresel Farklılaşma)

MEKANİK SÜREÇ (Kontrol, İstikrar,Emir)

Tür	Hiyerarşi	Pazar
Baskın Özellikler	Emir, Kurallar ve Regülasyon, Değişmezlik	Rekabetçilik, Amaç Gerçekleştirme
Liderlik Türü	Koordinatör, İdareci	Kararlı, Başarı Eğilimli
Bağ	Kurallar, Politikalar ve Süreçler	Amaç Eğilimli, Üretim, Rekabet
Stratejik Önem	İstikrar, Tahmin Edilebilirlik, Düzenli Faaliyetler	Rekabetçi Avantaj ve Pazar Üstünlüğü

Kaynak: Deshpande, Rohit, Farley, John U., Frederick, E., "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", **Journal of Marketing**, January, 1993, s. 25

Örgütteki kültürel bilgi, bireylerin temel değerleri açısından yorumlanmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürleri; örgüt üyelerinin değerleri, varsayımları ve yorumları ile tanımlandığında ve bu faktörler psikolojik ve örgütsel düzeyde organize edildiğinde kültür modelleri türetilir. Bu modelde paylaşılan inançlar, belirleyici örgütsel yaklaşımlar, liderlik türleri, örgütsel bağ mekanizması, ve stratejik vurguları belirten kültür tipleri içinde sınıflandırılmıştır. Tablo 4’de görüldüğü gibi modelde kültür türlerini iki temel konu belirlemektedir. Birinci eksen, organik süreç (esneklik, kendiliğinden olma ve bireysellik) ve mekanik süreçlerdir (kontrol, istikrar ve emir). İkinci eksen ise içsel odak (düzenli faaliyetler) ve dışsal pozisyon (rekabet ve çevresel farklılaşma) olarak göreceli örgütsel odağı tanımlamaktadır.

Sonuç olarak dört örgüt kültür tipi, klan, adhokrasi, hiyerarşi, ve pazar şeklinde tanımlanmıştır. Bu çalışmanın araştırma kısmında Quinn ve McGrath tarafından geliştirilen örgüt türü ölçeği kullanılmıştır.

2. Toplumsal Cinsiyet ve Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Toplum denildiğinde geçerlikte olan toplumsal değerler, davranış kuralları ve bu değer ve davranış kurallarına uyan, değiştiren bireylerin bütünü anlaşılmaktadır. Toplumsal değerler, yasalar gibi yazılı değildir. Değerler buldukları yerlerde ortaya çıkmakta, yani toplumun bilinç altında, belleğinde oluşmaktadır. Genellikle ataerkil toplumlarda toplumsal değerleri konuşmalarına konu yapan, altını çizen çoğunlukla erkeklerdir. Toplumda yürürlükte olan “toplumsal değer /ahlak kurallarını” erkek dışlaştırırken karşılık, kadın içleştirilmektedir.⁶⁴ Böylece erkeklerin şekillendirdiği toplumsal ve kültürel değerler kadınlara karşı erkekleri üstün konuma getirmektedir. Toplumsal yaşamda kadınların erkeklere göre daha dezavantajlı bir konumda bulunması ve bu durumun tüm toplumsal ilişkilerde, tarihsel bir süreklilik göstermesi feminist araştırmacılar başta olmak üzere bir çok araştırmacıyı, toplumdaki cinsiyete dayalı eşitsizliği toplumsal sistem içinde kavramlaştırmaya götürmüştür.⁶⁵ Bu sistem içinde kadının toplumsal statüsünün üç boyutu vardır;⁶⁶

- a) İktidarın toplumsal örgütlenmesi,
- b) Kadın bedenini denetleyen ideolojik yaklaşım,
- c) Toplumdaki cinsiyetçi işbölümü ve roller.

Toplumsal cinsiyet araştırmalarının ivme kazanması, toplumsal ilişkilerin, aile rolünün, toplumsal rolün, ekonomik rolün ve kadının eylem ve yasal alanının, tüm öğelerinin birlikte ele alınması ile olmuştur.

⁶⁴Önay Sözer, **Kadın ve Benzeri Bir Kadın Ütopisi**, Varlık Yayınları, 1993, s.9-10.

⁶⁵Aslı Çoban, **Örgüt Kültürü ve Toplumsal Cinsiyet Analizi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005, s.32.

⁶⁶Nermin Abadan Unat, “İdeoloji Açısından Kadın Araştırmaları” **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek**, (Ed. Oya Çifçi), Birinci Baskı, TODAİE Yayını, Ankara, 1998, s.4.

Çalışmanın bu bölümünde toplumsal cinsiyet kavramı ve toplumsal cinsiyetin uzantısı olan cinsiyete dayalı ayrımcılığın çalışma yaşamındaki yeri ele alınmıştır.

2.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı

Toplumsal cinsiyet ve ayrımcılık kavramlarının gündeme gelmesi 1960'lerden sonra olmuştur. Toplumsal cinsiyet (genden) ve cinsiyet (sex) kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmıştır.⁶⁷ Cinsiyet (sex), kadın ve erkek arasındaki biyolojik olarak belirlenen farklılıklardır. Başka bir ifade ile cinsiyet biyolojik olarak belirlenmiştir, doğuştandır ve evrenseldir. Toplumsal cinsiyet kavramı ise, kadın ve erkek arasında sosyal veya kültürel olarak yapılandırılmakta, ve cinsiyetlerden her birine yüklenen kimliklere, statülere, rol ve sorumluluklara dayanan bir ilişkiyi tanımlamaktadır. Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkeğin her türlü rollerini, sorumluluklarını, sınırlamalarını, fırsatlarını ve ihtiyaçlarını analiz etmeye yarayan sosyo-ekonomik bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.⁶⁸ Antropolog Margeret Meed kadın ve erkek farklılığının büyük bir kısmının cinsiyete değil, kültürel şartlanmaya bağlı olduğunu ileri sürmüştür.⁶⁹

Bu iki kavramın da yaşama geçişi toplumsal roller aracılığıyla olmaktadır. Rol kavramı, bireyin belirli bir mekana getirdiği geleneksel olarak içselleştirilmiş kültürel ve kuralsal beklentilerdir.⁷⁰ Rol, örgütlü sosyal bir yapı içinde bireyin bulunduğu pozisyonu, bu pozisyonla ilgili sorumlulukları, ayrıcalıkları

⁶⁷ Özlem Özkanlı, Adil Korkmaz, **Kadın Akademisyen**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını No:586, 2000, s.9.

⁶⁸ <http://www.unhcr.org.tr/MK> erişim tarihi 12 .07.2005.

⁶⁹ Bozkurt Güvenç, a.g.k. s. 259

⁷⁰ İlkay Savcı, "Toplumsal cinsiyet ve Teknoloji" **Ankara üniversitesi SBF Dergisi**, 54(1), Ocak – Mart 1999, s.130.

ve diğer pozisyonlardaki insanlarla etkileşimini yönlendiren kuralları göstermektedir.⁷¹

Toplumsal cinsiyet rolleri, “kadın” ve “erkek” varlığının sosyal ortamda ifade edilme şeklidir. Erkek için uygun bulunan davranışlar erkeksi(maskülen), kadınlar için uygun bulunan davranışlar ise kadınsı(feminen) olarak adlandırılmaktadır.⁷² Bireylere yüklenen cinsiyet rolü ile, onların rolü öğrenmesi, toplumsallaşma ve içselleştirme ile bireyin toplumsal ilişkilerde yerlerini alması sağlanmaktadır. Böylece kadınlık ve erkeklik rolü toplumsallaşma ile yerleşmiş olmaktadır.⁷³

Kadın ve erkeğin biyolojik özelliklerinin cinsiyete yansıtılması ve toplumsal cinsiyet rollerinin oluşması ile kamusal alanın erkeğe, özel alanın ise kadına ait olduğu anlayışı toplumsal yaşamda yerini almıştır. Bu durum iş yaşamı ile paralel gelişme göstermiş, erkeklerin yaptıkları iş ile sosyal durumları tayin edilmiş, buna karşılık kadının sosyal pozisyonu, istihdam içindeki yerleriyle değil, aile ve toplumsal cinsiyet rolleri ile tayin edilmiştir. Toplumsal cinsiyet düzeni ile şekillenen toplumsal yapı içinde, kadınlar aleyhine oluşan ayrımcılık, tüm toplumsal sistemde, örgütsel düzeyde, iş ve meslek düzeyinde, çalışma ilişkilerinde, yaşamın her alanında üretilmektedir.⁷⁴

⁷¹Zehra Dökmen, **Toplumsal Cinsiyet**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.s.15

⁷²Zehra Dökmen, a.g.k., s.18.

⁷³Gönül Demez., **Değişen Erkek İmgesi**, Babil Yayınları, İstanbul, 2005, s.33.

⁷⁴İlkay, Savcı, “Veri Girişi İşinde Kadın Çalışanlar: İş ve İş Dışı Deneyimleri”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 55-4, Ankara, Ekim-Aralık 2000, s.145.

2.2. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Ayrımcılık, eşit olanlara veya farklı konumdakilere keyfi olarak eşit davranmamak anlamına gelmektedir. Avrupa Topluluk Mahkemesi kararları, farklı muamelenin haklı temellere dayanmaması halinde, eşitlere farklı, eşit olmayanlara eşit davranmanın ayrımcılık olduğunu belirtmiştir.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, bir kadına cinsiyetine dayalı olarak bir erkeğe davranıldığından daha olumsuz yada daha az olumlu davranılması veya eşitlikçi gözüken davranış veya uygulamaların kadın üzerinde ayrımcı etki yaratmasıdır.⁷⁵

Cinsiyet ayrımcılığı doğrudan ve dolaylı cinsiyet ayrımcılığı olarak incelenmektedir. Doğrudan cinsiyet ayrımcılığı, bir kişiye salt cinsiyetinden veya cinsiyetine özgü bir niteliğine (analık, hamilelik gibi) dayanılarak eşit konumdaki diğer cinsiyet grubuna mensup bir kişiye göre keyfi olarak eşit davranmamak ve mağdur etmek anlamına gelmektedir. Bir kişinin doğrudan cinsiyetine veya cinsiyetine özgü bir niteliğini öne sürerek onu işe almaktan kaçınmak, farklı çalışma koşulları uygulamak, farklı ücret ödemek, doğrudan cinsiyet ayrımcılığı olarak adlandırılmaktadır. Doğrudan cinsiyet ayrımcılığı açık veya örtülü olabilir. Cinsiyete dayalı değilmiş gibi görülen ancak belli bir cinsiyeti mağdur edecek gibi formüle edilmiş bir uygulama, örtülü bir biçimde doğrudan cinsiyet ayrımcılığı yaratmaktadır.⁷⁶

Dolaylı cinsiyet ayrımcılığı ise, görünüşte cinsiyete dayalı olmayan, fakat yarattığı farklı etkiler ile cinsiyet üzerinde ayrımcılığa neden olan olgulardır. Örneğin, kadın ve erkek çalışana eşit olarak uygulanabilecek bir işte, kadınların bunu

⁷⁵Melek Orhan Yüksel, **Türk İş Hukukunda Kadın-Erkek Eşitliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.95.

⁷⁶Saadettin Gülcan, **İşletmelerde Kadın-Erkek Ayrımcılığı ve Cinsel Taciz**, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2004, s. 67.

erkeklere oranla gerçekleştirilebilme olasılığı daha az ise ve bunun sebebinin kadının cinsiyetine özgü özellikleri veya davranış biçimlerine dayandırılıyorsa bu, kadına karşı dolaylı ayrımcılık olarak değerlendirilmektedir.⁷⁷

Cinsiyet ayrımcılığının kendini gösterme şekillerinden biri olan işlerin cinsiyetlere göre sınıflandırılması erkeksi ve kadınsı kavramların karşılıklı bağlılığının hiyerarşik olduğu ve ilk terimin üstün, ikinci terimin ise türev olarak algılandığı göstermektedir.⁷⁸

Kadına yönelik ayrımcılığı ve kadının iş hayatına katılımının önlenmesini engellemeye ilişkin, ulusal ve uluslar arası bir çok yasal düzenleme^{79*}

⁷⁷ http://www.İsguç.org/arc_view.php, 17.07.2004.

⁷⁸ Vincenza Priola, “ Gender and Female Identities-Women as Manager in a UK Academic Institution” **Women in Management Review**, Vol.19, No.8, s.421

⁷⁹ • 1975 yılında “BM Kadın On Yılı”nın ilan edilmesi ile başlayan ve BM’in üye devletleri kadın-erkek eşitliğini fiilen sağlamak için geçici ve özel önlemler alma yükümlülüğü altına sokan, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi (CEDAW) Sözleşmesinin 3. maddesi ile BM’in diğer bildiri ve ILO Sözleşmeleriyle, üye devletlerin yükümlülükleri belirlenmiştir. Türkiye, 11 Haziran 1985 tarih ve 3232 Sayılı “Kadına Karşı Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi”ne, 1 Temmuz 1985 tarih ve 18898 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanıp, 19 Ocak 1986 tarihinde yürürlüğe giren Kanunla CEDAW Sözleşmesini iç hukukuna dahil etmiştir. Avrupa Birliği ve Avrupa Konseyi’nin de fırsat eşitliği anlayışından “fırsat önceliği” ve “olumlu ayrımcılık” doğrultusunda politikaları bulunmaktadır. 1975 yılında “BM Kadın On Yılı”nın ilan edilmesi ile başlayan ve BM’in üye devletleri kadın-erkek eşitliğini fiilen sağlamak için geçici ve özel önlemler alma yükümlülüğü altına sokan, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi (CEDAW) Sözleşmesinin 3. maddesi ile BM’in diğer bildiri ve ILO Sözleşmeleriyle, üye devletlerin yükümlülükleri belirlenmiştir. Türkiye, 11 Haziran 1985 tarih ve 3232 Sayılı “Kadına Karşı Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi”ne, 1 Temmuz 1985 tarih ve 18898 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanıp, 19 Ocak 1986 tarihinde yürürlüğe giren Kanunla CEDAW Sözleşmesini iç hukukuna dahil etmiştir. Avrupa Birliği ve Avrupa Konseyi’nin de fırsat eşitliği anlayışından “fırsat önceliği” ve “olumlu ayrımcılık” doğrultusunda politikaları bulunmaktadır. AB’nin bu konudaki çalışmaları 1976 yılına kadar uzanmaktadır. 76/207/AET direktifine göre, doğrudan veya dolaylı olarak cinsiyet temelinde ayrımcılık yasaklanmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 111 numaralı Sözleşmesine göre “ayırım” deyimi; “ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi inanç, ulusal ve sosyal menşeye bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya mesleğe tabi olunacak muamelede, eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı ifade etmektedir” (md.1,b). Sözleşmeyi, Türkiye 21 Eylül 1976 tarihinde imzalamıştır. Bu sözleşmenin 2. maddesine göre; “Bu sözleşmenin yürürlükte bulunduğu üye ülkeler, ulusal şartlara veya tabikata uygun metotlarla; bu sözleşmede ele alınan anlamda her türlü ayrımı ortadan kaldırmak amacıyla iş veya meslek edinmede ve edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği geliştirmeyi hedef tutan milli bir politika tespit ve takip etmeyi taahhüt eder” (md. 2).

Günümüzde Türkiye’de cinsiyete dayalı ayrımcılığa karşı en üst düzenleme olan Anayasa’nın 10. maddesi; “Herkes dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir...” şeklinde düzenlemiştir. Anayasa Mahkemesi’nin 1979 yılında aldığı kararda, benzer durumda bulunan kimselerin farklı kurallara tabi tutulabilmesi için objektif haklı bir nedenin varlığı zorunlu kılınmıştır.

oluşturulmasına karşın, uygulamada cinsiyete dayalı ayrımcılık varlığını sürdürmektedir.

2.3. Çalışma Yaşamında Kadının Durumu

Kadınların çalışma yaşamına katılmalarını; eğitim, iş tecrübesi, başarıma arzusu, çalışma azmi vb. konulara bakarak değerlendirmek, toplumda birey olarak aileden bağımsız statüsü olduğu takdirde anlamlı olmaktadır. Ancak toplum tarafından kadın, bağımsız bir birey olarak, özellikle de kocasından bağımsız birey olarak değerlendirmemektedir. Çünkü kadının çalışma yaşamına katılımı değerlendirildiğinde kocanın toplumsal statüsü belirleyici bir etken olmaktadır.⁸¹ Çalışma yaşamında, toplumsal rollerine uygun olarak erkeğin rolü, evin geçimini sağlayan, ailenin dış dünya ile ilgili işlerini düzenleyen “araçsal rol” olarak belirlenmiştir. Kadının rolü ise, ev ve çocukların sorumluluklarını üstlenmek ve ailenin gereksinmelerini sağlamaya yönelik “duygusal rol” olarak tanımlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, kadın ücretli olarak iş yaşamına katılsa bile bu ücret “eve katkı” olarak değerlendirilmektedir.⁸²

Çalışma yaşamına sanayileşme ile birlikte dahil olan kadınların, aradan yüzyıldan fazla bir zaman geçmiş olmasına karşın çalışma ilişkileri ve iş yaşamında ve kadına yönelik anlayışta radikal bir değişim yaşanmadığı görülmektedir. Günümüzde de kadınların “zorunlu durumlarda” aile bütçesine katkı sağlamak amacı ile çalışma yaşamına katılması düşünülmektedir. Çalışma yaşamına katılan

4857 sayılı İş Kanununun 5. Maddesinde de cinsiyet ayrımcılığına karşı, “İş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç ve benzeri sebeplere dayalı ayrımcılık yapılamaz...” ifadesi bulunmaktadır.

⁸¹ Ayşe Eyüboğlu, v.d., “Kentli Kadınların Çalışma Koşulları ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri”, **İktisat Dergisi**, Mart 1998, s.38.

⁸² İlkay Savcı, a.g.m. 55(4), 2000, s.145.

kadınların yaptıkları işleri neredeyse ev işleri ile aynı tutma eğilimi; kadınların çalışma yaşamına girişini kısıtlamakta kadınları dar bir iş alanı ile sınırlı tutmakta, işlere düşük ücret ve düşük statü vermede anahtar rol oynamaktadır. Dolayısıyla kadınların bir işe girme ve burada ilerleme kabiliyetleri engellenmektedir.⁸³

Kadınlar, toplumsal ve ekonomik kalkınmanın getirisinde, erkeklere göre daha az faydalanması ve dolayısıyla kadınların çalışma yaşamına erkeklerden daha geride kalmaları beklenen bir durumdur. Çünkü erkek egemen bir toplumsal yapıda kadına yönelik ayrımcılık baskın bir ideoloji olarak kurumsallaşmıştır.⁸⁴

Bu bağlamda kadının çalışma yaşamındaki bazı niteliklerini şöyle özetlenebilir:⁸⁵

- Kadınlar bazı sektörlere yığılmış, başka bir ifade ile ayrıştırılmışlardır(hizmet sektöründe kadınların çok olması ve/veya sanayi sektöründe dokuma, gıda gibi bazı dallarda kadın çalışanların fazla olması)
- Aynı işyerinde de benzer şekilde ayrıştırmalar veya yığılmalar olmuştur. (Kadınların yoğunlaştığı bölümlerde daha az beceri gerektiren işlerin yanında en rutin, tekrar gerektiren, en az doyum sağlayan ve en az inisiyatifin kullanıldığı işler söz konusu olmaktadır.)
- Kadın çalışanların yükselme olanakları da erkeklere göre daha zayıf kalmaktadır. Karar alıcı, yönetici, düzenleyici ve sorumluluk gerektiren işler yapmaktan çok, kararları uygulayan, yönetilen, emir ve görevleri yerine getiren konumundadırlar(kadınların yoğun olduğu meslek gruplarında bile yönetim kadrolarını erkekler işgal etmektedir).

⁸³ Albert J. Mills, "Organization Gender, and Culture", **Organization Studies**, 1988 ,Vol.19 ,s.361.

⁸⁴ Ayşe Eyüboğlu, v.d.,(1998)a.g.m., s.39

⁸⁵ Yıldız Ecevit, "Üretim ve Yeniden – Üretim sürecinde Ücretli Kadın Emegi", **Toplumsal Araştırmalar Dergisi**, s.9, Şubat-Mart 1985, Ankara s.74.

- Kadın çalışanların göreceli olarak ücretleri düşüktür. Ülkeler arasında farklılık olsa da genellikle erkeklerin elde ettikleri kazancın yarısı ile dörtte üçü arasında bir ücret almaktadırlar. Eşit işe eşit ücret uygulamalarının, bu durumu tam anlamıyla düzeltici bir etkisi olmamaktadır.
- Ekonomik kriz dönemlerinde işten ilk çıkartılan genellikle kadın çalışanlar olmaktadır.

Çalışan kadının bu niteliklerine bakarak Türkiye’de kadın işgücünü üç ayrı grupta ele almak mümkündür;⁸⁶

- Yoğun olarak tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi konumunda çalışan, kırsal alanda yaşayan kadınlar;
- Kentlerde emek-yoğun işlerde istihdam edilen düşük ücretli eğitimsiz veya kısıtlı eğitilmiş, alt sosyo-ekonomik sınıftan gelen kadınlar;
- Diğer grup ise meslek sahibi, yüksek eğitilmiş, yüksek yada yüksek orta sınıf kadınlardır.

Her üç gruptaki kadınlar, toplumdaki ikincil konumlarına ve cinsiyete dayalı işbölümüne bağlı olarak çalışma yaşamında ayrımcılığa uğramaktadırlar. Kadının işgücü piyasasında ki durumu ile ilgili olarak istatistiki verilere bakıldığında da cinsiyet ayrımcılığının yansımaları aşağıdaki verilerde de görülmektedir;

1999* yılı verilerine göre; Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranının yüzde 29.7 olduğu ve bu kadın çalışanların sadece yüzde 35’inin gelir getiren aktivitelerde çalıştığı ortaya çıkmaktadır. İşgücüne katılım, kentsel ve kırsal alanlarda farklılık göstermekte, kentsel alanlarda oran düşmektedir. Çalışan

*2000-2001’deki ekonomik krizden sonra toplanan istatistiklere oranla 1999’istatistiki verilerin daha güvenilir olduğu düşünülmektedir.

⁸⁶İpek İlkaracan, “Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı”, **75 Yılda Kadınlar ve Erkekler**, Tarih Vakfı Yayınları, Ankara 1998, s.287.

kadınların yaklaşık 2/3'ü tarım veya hizmetlerdeki küçük aile işlerinde ücretsiz aile çalışanıdır.⁸⁷ 2004 yılında ise kadınların işgücüne katılım oranı kente %17.1 kırsal bölgelerde ise % 30.9 düzeyindedir. 1999 ve 2004 verilerine bakıldığında Türkiye’de kadının işgücüne katılım oranında belirli bir düşüş olduğu görülmektedir.⁸⁸

Tablo- 5: 15 Yaş Üstü İşgücü katılımı (Kent)

	1990		2004	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İşgücüne Katılım Oranı (%)	17.0	76.8	17.1	68.9
İşsizlik Oranı	23.4	9.5	19.4	14.6

İşgücü Katılımı (Kır)

	1990		2004	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İşgücüne Katılım (%)	52.0	83.0	30.9	71.2
İşsizlik Oranı	3.4	6.0	4.0	10.1

Kaynak: Kaynak: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, İstatistiklerle Kadının Durumu, 2004, Hanehalkı İşgücü Anketleri, DİE

Türkiye’de kadının işgücüne en çok katıldığı sektör tarım sektörüdür. Her 100 erkeğe karşın 109 kadın tarım sektöründe çalışmaktadır. Tarım sektöründe kadınlar aile geçimine katkı için çalışırken, aynı zamanda ev işlerini de yapmaktadırlar. Buna karşın tarım sektöründe her 1000 kadından sadece 4’ü sosyal güvenlik kapsamında bulunmaktadır.⁸⁹ Kırsal alanlarda çalışan kadınlar aileleri ile birlikte ekonomik veya

⁸⁷Filiz Kardam, Gülay Toksöz, “Gender Based Discrimination At Work In Turkey: A Cross- Sectoral Overview” Ankara Üniversitesi, **S.B.F. Dergisi**. 59/4, Ankara 2004, s.4.

⁸⁸Kadın Emeği Platformu Komisyon Raporu, **ILO/TÜRK-İŞ**, Ankara, 2005, s.91.

⁸⁹**TÜRK HAR-İŞ**, “Serbest Kürsü”, Mart 2000, s. 19

siyasi nedenlerle göç ettiği kentlerde, üretim sürecinin dışında kalmaktadır. Bunun nedeni sadece kentte kadının çalışmasını teşvik edici ücretli iş olanaklarının yetersizliği değil, aynı zamanda kadının çalışmasını kentte uygun bulmayan ataerkil düşüncedir.⁹⁰

Küreselleşme sürecinde vasıflı kadın istihdamının hizmetler sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir.⁹¹ Özellikle bankacılık, sigorta hizmetleri kadınların yoğun olarak çalıştığı sektörlerdir. Ayrıca teknolojik gelişmeler de, iş yaşamında cinsiyetçi bölünme yaratmaktadır. Elektronik sektöründe kadın istihdamında düşüş olmakla birlikte yüksek eğitim almış kadın teknik personel istihdamı yükselmiştir ancak bu sektörde kadın mühendislerin, erkek işi olarak tanımlanan, donanım geliştirme ve üretme alanına fazla girmedikleri görülmektedir.⁹² Bu da, yeni gelişen teknolojilere göre cinsiyetçi iş sınıflandırmasının örneği olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo-6: Değişik Sektörlerdeki Kadın ve Erkek İşgücünün İstihdam ve İstihdam Statüsü (%)

Sektör	Toplam	Kadın	Erkek
Tarım	45.8	72.2	33.8
Endüstri	20.5	9.7	25.4
Hizmetler	33.7	18.1	40.8
Maaşlı İşçi	41.0	25.3	48.2
Kendi İşinde Çalışan/İşveren	29.4	9.7	38.3
Ücretsiz Aile İşçisi	29.6	65.1	13.5

Kaynak: Filiz Kardam, Gülşay Toksöz, a.g.m., s. 4

⁹⁰Filiz Kardam, Gülşay Toksöz, a.g.m., s.3

⁹¹Devlet İstatistik Enstitüsü, **1990'lı Yıllarda Kadın**, Ankara, 1999. S. 105.

⁹²Hacer Ansal, "Teknolojik Gelişmelerin Sanayide Kadın İstihdamına Etkileri: Türk Tekstil ve Elektronik Sanayilerinde Teknolojik Değişim ve Kadın İstihdamı", **KSSGM. Yayınları**, Ankara, 1996, s. 97.

2.4. Çalışma Yaşamına Girişte Kadınların Karşılaştıkları Engeller

Kadınların çalışma yaşamına girerken karşılaştıkları sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kültürel değerlerin kadının çalışmasını engellenmesi,
- Temel ve mesleki eğitimin yetersizliği,
- Eğitimli, genç kızların daha çok “kadına uygun” işlere yönltilmesi
- İşlerin sosyal güvenceden yoksun olması, ücretlerin düşüklüğü, iş saatlerinin düzensizliği, çalışma şartlarının olumsuzluğu,
- İş arama yöntemleri konusunda bilgisizlik ve güvensizlik,
- İşe alımlarda cinsiyete dayalı ayrımcılık,⁹³
- Köyden kente göç ve kadınların kentte çalışmaya uygun görülmemesi
- Kayıtdışılık (özellikle kadınların çalıştığı alanlarda)

Çalışma yaşamına girerken kadınların karşılaştıkları bu sorunlar; eğitim durumu, ücret eşitsizliği, iş bulmada ve işe girmede karşılaşılan sorunlar, olarak gruplandırılabilir.

2.4.1 Eğitim Durumu

Toplumsal ve siyasal gücü elinde bulunduran gruplar, gücü ellerinden alabileceklerinden korktukları için, kendilerinden farklı olduklarını düşündükleri grup veya toplumların (toplumsal sınıfların) eğitimlerini yasaklamış, eğitim sistemlerini egemen kültürün istediği biçimde yönlendirmiş yada engellemişlerdir. Bu bağlamda kadınların eğitimi, ataerkil yapı içinde baskı altında tutularak, yasal

⁹³ Kadın Emeği Platformu Komisyon Raporu, a.g.k., s.112-113

yada toplumsal yollarla eğitimin sağlanması ve ilerlemesi engellenmiştir.⁹⁴ Toplumdaki gelenekçi ataerkil yapı özellikle çocuk yaştaki genç kadınların eğitim ve öğretime katılımlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu eğilim feodal veya yarı feodal toplum kültürlerinde yaşadığı bir zihniyet olarak karşımıza çıkmaktadır

Kız çocuklarının sadece belirli dallarda (öğretmenlik, hemşirelik, ev ekonomisi vb.) eğitim görmeye yönlendirilmeleri, nedenleri ve sonuçları yönünden önemlidir. Nedenleri açısından bakıldığında, toplumun kadınları erkeklere göre daha eşitsiz ve farklı kıldığı görülmektedir. Sonuçları açısından bakıldığında, kadınlara daha uygun düşünülen bu meslekler genellikle daha az para kazanan ve daha önemsiz meslekler olarak görülmektedir. Kadınların iyi eğitim almamış olmaları, onların yeteneksizliğine bir kanıt olarak gösterilebilmektedir.

Oysa eğitim, toplumun her alanında cinsiyetçiliği yeniden üretmektedir. Kadınların eğitim sistemine katılımına bakıldığında cinsiyet ayrımcılığı; program içeriklerinde, kullanılan eğitim araçlarında, eğitimcilerin tutumlarında açıkça görülmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı üzerine kurumsallaşmış eğitim kadınları, ikincil toplumsal rollere hazırlama ve bunu benimsemelerini sağlama işlevini gerçekleştirmektedir.⁹⁵ Kadınların eğitim düzeyleri yükseldikçe işgücüne katılım oranlarının arttığı görülmektedir. 2002 yılında kentlerde işgücüne katılım oranı lise altı eğitim düzeyinde yüzde 11.4, lise ve dengi eğitim düzeyinde yüzde 31.1 ve yüksek eğitim düzeyinde yüzde 70.7 düzeyindedir.⁹⁶

Ülkemizde ve bir çok ülkede kadınlar, öğretim ve eğitimden eşit ölçüde yararlanamamaktadırlar. 1970'lerde gelişmekte olan ülkelerde kadınların yüzde

⁹⁴Türker Aklan, **Kadın-Erkek Eşitsizliği Sorunu**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. 475, Ankara, 1981, s.35.

⁹⁵Bora Aksu, "Eğitim Yolunda Güçlenme", **Kadın Eğitim Toplantısı**, Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, 7 Şubat 2000, s.17.

⁹⁶Kadının Emeği Platformu Komisyonu Raporu, a.g.k., s.104

44'ünden fazlası okuma yazma bilmezken, Türkiye'de 1975 yılında okuma yazma bilmeyen kadın sayısı yüzde 53,8, erkeklerde ise bu yüzde 22 olarak gerçekleşmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde okuma yazma bilmeyen kadın ve erkek sayısında azalma olmasına karşın, kadın ve erkek arasındaki okuma yazma oran farkı devam etmektedir. 2000 yılında okuma yazma bilmeyen kadın sayısı yüzde 21.1 iken, erkeklerde bu oran yüzde 5.5'tir.

Tablo-7: Cinsiyete Göre Eğitim Durumu (14 ve daha yukarı yaşta bulunan nüfus)

	Toplam	Okuma Yazma Bilmeyen	Okuma Yazma Bilen Ancak Bir Okul Bitiremeyen	İlkokul	En Az İlköğretim Mezunu Olan
Kadın (%)					
1985	100.0	34.9	7.1	44.2	13.8
1990	100.0	30.7	4.6	47.7	17.1
2000	100.0	21.1	7.1	45.3	26.6
Erkek (%)					
1985	100.0	12.1	6.9	54.7	26.3
1990	100.0	9.9	4.4	55.3	30.4
2000	100.0	5.5	5.6	45.3	43.6

Kaynak: 2000 Genel Nüfus Sayımı

2.4.2. Ücret Eşitsizliği

Çalışma yaşamında kadın ve erkek çalışanlar arasında görülen eşitsizlikten biride ücret eşitsizliğidir.

Ücret eşitliği; işverenin, ücret konusunda, çalışanların erkek ve kadın olduklarına bakılmaksızın eşit değerdeki işe eşit ücret ödenmesi anlamını taşımaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından yayınlanan ve Türkiye'nin de taraf olduğu sözleşmede "eşit ücret ilkesi", farklı cinslerin eşit haklara sahip olma

ilkesinin ücretlendirme alanındaki somutlaşmış biçimidir.⁹⁷ Ancak ilkenin, toplumsal ve ekonomik yapı içinde uygulandığını söylemek mümkün görünmemektedir.

Türkiye’de çalışma yaşamında genel olarak yasal yönden bir eşitlik sağlanmış olsa da uygulamada cinsiyet ayrımcılığı ücretlendirme açısından iki temel nedene dayanmaktadır: Birincisi, kadınlar çoğunlukla düşük ücretli vasıfsız işlerde yoğunlaşmakta; ikincisi de eşit veya eşdeğer işlerde dahi kadınlara erkeklerden daha düşük ücret ödenmesidir.⁹⁸ 1951 yılından beri asgari ücreti düzenleyen yönetici konumundaki erkekler, asgari ücrette kadın-erkek arasında fark olmadığını belirtmeler de uygulamada buna göre hareket edilmemiş ve maaşlar arasındaki farklılıklar neredeyse bir kat kadar artış göstermiştir. Kamu ve özel sektördeki maaşlar karşılaştırıldığında; kamu sektöründe maaş düzeyleri özel sektöre göre yüksek olmasına rağmen ücretlerdeki cinsiyet eşitsizliği burada da devam etmektedir.⁹⁹

Çalışan kadınların büyük çoğunluğu hizmetler kesiminde toplanmaktadır. Kadınlar genellikle sekreter, hemşire, santral elemanı, banka, sigorta, halkla ilişkiler gibi meslek ve iş kollarında çalışmaktadırlar. Bu gibi meslekler büyük fiziki güç gerektirmemesi nedeniyle kadın mesleği olarak görülmektedir. Bu tip “kadın işleri”nin erkeklerin yoğunlukta olduğu işlere kıyasla daha düşük ücretle karşılandığı bilinmektedir.¹⁰⁰

Türkiye’de DİE’nin 1994 Maaş ve İstihdam Yapısı İstatistiklerine göre; Sosyal Sigortalar Kurumu tarafından sigortalanan kadın işçilerin saatlik ücretleri erkek işçilerinkinden çok daha düşüktür (yüzde 61.4). Diğer taraftan, erkek ve kadın

⁹⁷Saadettin Gülcan, **İşletmelerde Kadın-Erkek Ayrımcılığı ve Cinsel Taciz**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2004, s.77

⁹⁸Kadının Emegi Platformu Komisyon Raporu, a.g.k., s110

⁹⁹Filiz Kardam, Gülay Toksöz, a.g.m. ,s.7

¹⁰⁰Mine, E. Tan, **Kadın: Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1979, s. 78.

ücretleri arasındaki eşitsizlik, devlet memurlarında ve emeklilik fonu tarafından kapsanan sözleşmeli çalışanlarda daha düşüktür. Ücret farklılığının, kamu-özel sektör arasında da değişmediği görülmektedir. 1994 yılında kamu sektöründeki üniversite mezunu kadınların aylık maaşları aynı eğitim düzeyindeki erkeklerin aylık maaşının yüzde 76'sı, özel sektörde ise yüzde 68'iydi. Daha yüksek yönetici mevkilerinde, özellikle kamu sektöründe yüzde 95.6 ile kadınların maaşları erkeklerin maaşlarına yaklaşmakta, özel sektördeyse bu oran yüzde 84'te kalmaktadır.¹⁰¹ 2003 yılında SSK'nın ücret istatistiklerine göre, kadın işçilerin ortalama günlük kazancı 22.159 YTL, erkek işçilerin ise 24.574 YTL olmuştur. Veriler, kadınların ücreti konusunda bir ayırım yapılmadığı izlenimini vermektedir. Fakat burada belirtilmesi gereken nokta, kadınların SSK üyeleri içindeki oranının yüzde 20.7 olduğu ve asıl önemlisi, kadınların büyük bir oranının enformel sektörde ve sosyal güvenlik haklarından yoksun bir şekilde çalışmakta olmasıdır.¹⁰²

Kadının ücretli olarak çalışma yaşamına katılması hem toplum, hem de kendisi için önemlidir. Kadının ekonomik olarak bağımsız olması, toplum içindeki geleneksel rolünün de değişmesine neden olmaktadır. Ancak kadının çalışma yaşamına girmesi ve ekonomik olarak bağımsız olması emeğinin karşılığında elde ettiği geliri bağımsız olarak kullanması anlamına geldiği iddia edilemez. Geleneksel olarak süregelen ekonomik olarak kadının erkeğe bağımlılığı, kazandığı gelirini kullanmasını da etkilemektedir. Kısaca kadının erkeğe bağımlılığı hem ideolojik, hem de maddidir.¹⁰³

¹⁰¹ Filiz Kardam, Gülay Toksöz, a.g.m. ,s.5

¹⁰² Kadının Emeği Platformu Komisyon Raporu, a.g.k. ,s. 110

¹⁰³ Mine, E. Tan, a.g.k, s.80

2.4.3 İş Bulmada ve İşe Girmede Karşılaşılan Sorunlar

Kadınların geleneksel rollerine uygun olarak çocuk bakımı, evin temizliği vb. işlerin kadının sorumluluğuna yüklenmesi, kadının ev dışında iş sahibi olmasını güçleştirmektedir. Kadınlar bu sorumlulukları yerine getirebilmek için yarı zamanlı ve düşük işleri tercih etmek durumunda kalmaktadır. Dolayısıyla kadınlar iş güvencesi, yükselme ve eğitim gibi olanaklardan da geri kalmaktadır.¹⁰⁴

Kadın İstihdamını Geliştirme Projesi kapsamında kadın çalışanları inceleyen çalışmalarda, işe alma sürecinde açık bir şekilde ayrımcı uygulamaların olduğu görülmüştür. Projede kadınların rutin işleri yapan çalışan gözüyle, erkeklerin ise yönetim mevkilerine terfi şansının daha fazla olduğu uzman mevkilerde işe alındıkları tespit edilmiştir. Kadınların işe alınırken rutin işlere tercih edilme nedeni olarak ise daha sabırlı yapılara sahip oldukları ileri sürülmektedir. Bunun dışında fiziksel olarak güzel görünümlü kadınları vitrin olarak resepsiyona yerleştirmek, onları cinsel bir meta olarak kullanmak, işe almada tercih konusu olmaktadır. Oysa bankalarda daha çok kontrol gerektiren ve prestiji yüksek olan müfettişlik mesleğine kadın çalışan almama eğilimi yüksektir.¹⁰⁵

2.5. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Kadınlar çalışma yaşamına girdikten sonra da toplumda egemen olan cinsiyetçi ideoloji kendini göstermektedir. Kadının evinin dışında ücretli olarak çalışması bir tabu oluştururken, bir de erkeklere ait bir dünyaya kadınların girmesi ve bu alanda sorunsuz bir şekilde var olmaları çok güç görünmektedir. Kadınların

¹⁰⁴Necla Arat, , “Türkiyede Kadınların ÇalışmaYaşamında Karşılaştıkları Zorlukların sosyo –Kültürel Nedenleri”, **Türkiyede Kadın Olmak**, Say Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, Nisan 1996, s. 46.

¹⁰⁵ Dilek Eyüpoğlu, v.d., a.g.m., s.57

konumunun en önemli belirleyicilerinden biri, cinsiyete dayalı işbölümü, sadece işlerin ayrı yapılması anlamı taşımadığı, kadın ve erkek arasındaki eşitsizliği de içerdiği görülmektedir.¹⁰⁶

Toplumsal üretimden uzak tutulan kadın, kendilerine benimsetilen toplumsal cinsiyete uygun davranış kalıplarına girerek rolünü oynamaktadır. Kadın, toplumsal üretime katılsa bile, yani bir erkek gibi ücret karşılığı üretimde bulunsa bile toplumun istediği ve kendisinin de içselleştirdiği rolünü devam ettirmek zorunda kalmaktadır. İşgücü piyasalarına girdiklerinde de evdeki işlerinin bir uzantısı olan kadınlara uygun görülen mesleklerde yada iş alanlarında istihdam edilmektedirler. Başka bir ifade ile toplumsal cinsiyet açısından bakıldığında kadın ve erkeklerin sektörler ve meslekler itibariyle işyerlerindeki dağılımları farklılık göstermektedir. Bu durum, mesleklerin cinsiyete dayalı bölümlenmesidir. Aynı şekilde, işlerinin belirli cinsiyetlere uygun olarak değerlendirilmesi nedeni ile kadınların belirli işlerde, erkeklerinde diğerlerinde yoğunlaşması, işlerin cinsiyetlendirilmesi olarak adlandırılmaktadır. Kadınların ve erkeklerin toplumsal rollerine uygun görünen meslek ve sektör ve bölümler bazında yoğunlaşmasına “*yatay ayırım*”, kadınların örgütlerde elde ettikleri pozisyonlar bakımından erkeklerden geride kalması da “*dikey ayırım*” kavramı ile tanımlanmaktadır.¹⁰⁷

Çalışma yaşamında kadın çalışanlar erkek çalışanlardan ayrışmasını açıklayan kuramlara aşağıda değinilmiştir.

¹⁰⁶ Yıldız Ecevit,(19859 a.g.m.,s.72.

¹⁰⁷ Aslı Çoban, a.g.k., s.61

2.5.1. İkili Rol Kuramı

İkili rol kuramı, işgücü piyasalarındaki ücretli kadın işgücünün yerini ortaya koymak amacıyla ileri sürülen kuramlardan biridir. Kadının evin dışında da çalışmasıyla birlikte, ailedeki rolünün yanında iş yaşamında da bir rol üstlenmesi söz konusudur. Bu yaklaşımda asıl olan, kadının aile içindeki rolüdür ve amaç bu role zarar vermeden iki rolün birlikte nasıl bağdaştırılacağı sorununa yanıt aramaktır. İkili rol yaklaşımı, kadının çalışmasının, sadece aile bütçesine katkı sağladığını ve kadın açısından ise kadının işyerindeki konumunu ikinci planda tutmasıyla çözümün sağlanacağını savunmaktadır. Üretilen çözüm önerileri ise kadının iş yükünün daha fazla artmasına neden olmaktadır.¹⁰⁸

2.5.2. İnsan Sermayesi (Beşeri Sermaye) Kuramı

İnsan sermayesi kuramına göre kadın işgücünün niteliği, hem genel olarak, hem de mesleki eğitimi açısından erkeğinden düşük olduğu için, kadın daha düşük ücretle çalışmak zorundadır. İşveren açısından bakıldığında da kadın emeğinin düşük ücret alması gerekir. Çünkü kadın, doğum, çocuk bakımı gibi nedenlerle iş yaşamını kesintiye uğratabilmekte, bu da iş deneyimini ve öğrendiklerini unutmasına neden olmaktadır.

Bu yaklaşım, kadın ve erkeğin farklı meslekler seçmesinin cinsiyet rollerinden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Erkeklerin kadınlardan daha fazla çalışma hayatında yer aldığını, kadınların ise ailedeki rollerine uygun olarak doğum ve çocuklara bakmak gibi nedenlerle işlerine ara verdiklerini, ayrıca işgücünün niteliği, genel ve mesleki açıdan erkeğinkine göre düşük olduğu için kadınların daha

¹⁰⁸Gülay Günlük Şenesen, Ergin Pulhan, **Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep**, Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Nisan 2000, Ankara, 2000, s.8.

düşük ücret almalarının ve daha düşük statülü mesleklerde yoğunlaşmalarının normal olduğu ileri sürülmekte, işverenlerin de, kadınların iş yaşamlarının kesintiye uğradığı için erkekleri tercih etmelerinin doğal olduğu belirtilmektedir.¹⁰⁹

Bu yaklaşım kadın emeğinin nitelik olarak artmasına ve işyerinde de erkek çalışan kadar çaba göstermesine karşın genelde eşit ücret alamamasını açıklayamamaktadır.¹¹⁰ İkinci olarak kadınların “kadın işlerinde” birikmelerinin kendi seçme özgürlüklerinden kaynaklandığını varsayılmaktadır. Bu görüşe göre; çalışma yaşamındaki tüm eşitsizlikler bireysel seçimlerin bir sonucu olduğu ve iş piyasasındaki konumlarından dolayı çalışanların kendilerinin sorumlu olduğu görüşü ileri sürmektedirler.¹¹¹ Böylece beşeri sermaye yaklaşımı, kadınların düşük ücretli, yükselme şansı çok olmayan mesleklerde olmasının nedeninin, kadının kendi seçimi olduğunu kabul etmektedir.

2.5.3. İşgücü Piyasasının Bölünmesi (İkili İş Piyasaları) Kuramı

Bu yaklaşımda işgücü piyasası, birincil piyasalar ve ikincil piyasalar olarak bölünmektedir. Birincil piyasalar; iş becerisi yüksek, kararlı çalışma alışkanlıkları gerektiren, yükselme olanaklarının ve görece olarak ücretlerin yüksek olduğu piyasalardır. İkincil piyasalar ise beceri gerektirmeyen, kalifiye olmayan elemanların oluşturduğu, kararlı çalışma alışkanlıklarına gereksinme duyulmayan, yükselme olanakları az ve ücretlerin düşük olduğu piyasalardır. Kadınlar genellikle ikincil piyasada yer alırlar. Çünkü kadının eğitimdeki eksikliği, toplumsal konumları, cinsiyetçi işbölümü gibi nedenlerle birincil piyasaya uygun görünmemektedir.

¹⁰⁹Gülay Günlük Şenesen, Ergin Pulhan, a.g.k., s.9

¹¹⁰Dilek Eyüpoğlu, v.d, **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2000, s.11.

¹¹¹Yıldız Ecevit, (1985), a.g.m., s.80

Böylece erkekler daha nitelikli işlerde çalışırken, kadınlar daha niteliksiz işlerde çalışmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak toplumsal yapıdaki değişim, kadınların çok yeterli olmasa da eğitim düzeylerinin artmasına neden olmuştur. Eğitimli kadın ise birincil piyasada nitelikli işgücü olarak çalışmayı istemekte ve bu yönde gelişmeler olmaktadır.

Emek piyasası, göreceli olarak yüksek ücret ve daha iyi çalışma koşullarının olduğu birincil piyasalar ve düşük ücretin olduğu, çalışma koşullarını kötü olduğu ve işte yükselme olanaklarının olmadığı ikincil piyasalardan oluşmaktadır. Böylece birincil piyasada çalışanların, ikincil piyasalardan farklı olduklarını algılanmakta ve sınıf dayanışması engellenmektedir.

Genelde kadınlar ikincil piyasada yer alırlar. Çünkü eğitim yetersizliği, toplumdaki konumları, oluşmuş olan önyargılar kadınları ikincil işgücü yapmaktadır. Emek piyasasındaki bölünme hem yatay hem de dikey olabilir. Kadın ve erkek meslekleri olarak yapılan ayrımcılıkta da kadın mesleği olarak görünen işlerin daha değersiz olduğu görüşü ücret farklılıklarına yansımaktadır.¹¹²

2.5.4. Feminist Yaklaşım

Feminist yaklaşım, toplumsal cinsiyet rollerinin varlık nedeni olarak toplumun örgütlenme biçimini göstermiştir. Feminist yaklaşım, işgücü piyasa yapısının cinsiyetler karşısında yansız olmadığını ileri sürmektedir.¹¹³ Feminist kuramcılarının üzerinde durdukları bir nokta da, işlerin ve mesleklerin bölüşümünün, cinsiyete dayalı iş bölüşümü temeline dayandığı bu nedenle çalışma yaşamında erkeklerin eylemlerinin kadınlara göre daha değerli olduğu düşüncesinin var olmasıdır.

¹¹² Gülay Günlük Şenelen, a.g.e., s.11.

¹¹³ Josephine Donovan, **Feminist Teori**, Çev. Aksu Bora vd., **İletişim Yayınları**, İstanbul, 2001

Feministler cinsiyet eşitsizliği ile ilgili çözümlerinde kapitalizmi ve ataerkil yapı kavramlarını da kullanmaktadırlar.

2.5.5. İşveren Ayrımcılığı

Mesleki ayrımcılığın nedeni olarak işverenin tutumlarını gösteren bu yaklaşım, erkeklerin; işveren, yasa koyucu, koca, tüketici ve işçi olarak kadınlar üzerinde hakimiyet kurduklarını iddia eder. Ailenin, kocanın veya babanın çalıştığı yere yerleşmesi, yasa koyucunun kadınların bazı işlerde çalışmasını yasaklaması, çalışan kadınlarla iş yapmak istemeyen erkek müşteriler yada aynı işyerinde kadınlarla birlikte çalışmak istemeyen erkek çalışanlar bu tür ayrımcılığı oluşturan öğelerdir.

Bu yaklaşımın yetersiz kaldığı nokta ise, erkeklerin kadınlar üzerindeki hakimiyetini belirtmesine karşılık, bu hakimiyetin nedenini ve nasıl yeniden üretildiğini sorgulamamasıdır.¹¹⁴

2.5.6. İstatistiksel Ayrımcılık

Bu yaklaşım mesleki ayrımcılığın nedeni olarak işverenlerin çalışanlarla ilgili hem işe almada hem de genel değerlendirmede bireysel nitelik yerine, o kişinin ait olduğunu varsaydığı grubun niteliklerini değerlendirmesidir. İşveren, çalışanların ait olduğu grubun davranış ve tutumlarından istatistiksel sonuçlar çıkartırlar. Böylece cinsiyet, ırk, renk gibi niteliklerle oluşturulan gruplara genellikle önyargılı nitelikler atfedilir. İşe alırken kadın ve erkek adayların, cinsiyet grubunun özelliklerine göre değerlendirme yapılarak, kadın ve erkek stereotipleri oluşturulur, bunun da

¹¹⁴C.C. Fischer, "Toward a More Complete Understanding of Occupational Sex Discrimination", *Journal of Economic Issues*, Cilt.21, Sayı.1, 1987.

ayrımcılığa yol açtığı savunulmaktadır. Örneğin kadınların erkeklere göre işe daha geç geldikleri, daha fazla devamsızlık yaptıkları, duygusal oldukları için objektif düşünemedikleri gibi önyargılar, ayrımcılığa neden olmaktadır. Toplumdaki bu önyargıları zamanla kabullenen kadınlar da, kendi niteliklerini küçümsemekte ve ona göre davranışlarda bulunmaktadır.¹¹⁵

2.5.7. Cinsiyetçi Rol Toplumsallaşması Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre kadınların emek piyasasına girmeden önce ayrımcılığa uğradıkları, bu nedenle iş piyasasında da bu ayrımcılığın devam ettiği vurgulanmaktadır. Kadın ve erkeklerin toplumsallaşma süreçlerinin farklı olması, erkeklerin ailenin koruyucusu olarak otoriter ve daha saldırgan, karar verici olmaları; kadınların ise ev işleri ile ilgilenen, korunmaya muhtaç olmaları, farklı iş alanlarında yoğunlaşmalarını sağlamaktadır. Kadınlara ev işlerinin uzantısı meslekler uygun görülürken, erkeklere daha çok fiziksel cesaret isteyen işler yada mekanik ve sayısal işler uygun görülmektedir. Özellikle de karar mekanizmalarında erkekler bulunmaktadır.¹¹⁶

¹¹⁵ Gülay Günlük Şenesen, a.g.e. s.10

¹¹⁶ Gülay Günlük Şenesen a.g.e. s.11

3. Örgütsel Kültür İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve İş Yaşamında Karşılaşılan Baskılar

Günümüzde geleneksel rol beklentilerinin devam etmesi, toplumun her alanında olduğu gibi çalışma yaşamında da cinsiyete dayalı ayrımcılığa yol açmaktadır. Cinsiyete dayalı ayrımcılık, çalışma yaşamında genellikle aşağıda belirtilen aşamalarda ve alanlarda görünmektedir¹¹⁷:

- Örgütsel yaşama girerken karşılaşılan cinsiyete dayalı ayrımcılık; eğitim aşamasında, meslek seçiminde ve işe girmede,
- Karşı cinsiyetin farklı algılanması ve farklı davranılması; azınlık konumu ve cinsel taciz,
- Örgütsel yapı içinde örgütsel olanakların paylaşılması,

Yukarıdaki maddelerden ilk sırada yer alan kadınların cinsiyete ayrımcılığına bağlı olarak eğitim aşamasında, meslek seçiminde ve işe girme sırasında yaşadıkları sorunlar, çalışmanın ikinci bölümünde yer almaktadır. Çalışma örgütlerinde yaşanan cinsiyete dayalı ayrımcılığı ve kadınlar üzerinde yarattığı baskı bu bölümde incelenecektir.

Örgüt içindeki cinsiyet ayrımcılığı, çalışma yaşamında ihmal edilmiş yada önemsenmemiş ancak son zamanlarda önemi anlaşılmaya başlayan bir konudur.¹¹⁸ Buna paralel olarak örgütsel kültür üzerine yapılan araştırmaların çokluğuna rağmen son zamanlarda cinsiyet ilişkileri, cinsiyet ayrımcılığı gibi konularla örgütsel kültür arasında bir bağ olduğu ve bunların örgütsel değişim çabalarını ne şekilde etkilediği

¹¹⁷Demet Bacacı- Varoğlu, 'Örgütsel Yaşamda Cinsiyet Roller', **Yönetim ve Organizasyon**, Ed: Salih Güney, Nobel yayınları, Ankara, 2001, s.332.

¹¹⁸Demet Bacacı Varoğlu, a.g.k., s.323

konularına ilgi gösterilmiştir.¹¹⁹ Örgüt kültürü ile cinsiyet ilişkilendirilirken örgüt kültürünün, toplumsal-örgütsel ilişkilerin hesaba katılmasına olanak sağladığı için cinsiyet konusunun analizine potansiyel olarak yarar sağladığı düşünülmektedir.¹²⁰

Toplumsal kültürün, örgüt kültürünü etkileyen önemli bir unsur olduğu düşünülürse, içinde cinsiyet ayrımcılığını barındıran toplumsal yapı, örgüt içinde yerleşmiş ve yayılarak yeniden üretilmektedir.¹²¹ Çalışma örgütleri, erkeğin toplumsal cinsiyet rollerine uygun olarak tasarlanmıştır ve bu nedenle de birçok çalışma örgütü cinsiyete dayalı gelenekler ve kurallar topluluğundan oluşmaktadır.¹²² Bu bağlamda kadının toplum içinde ikinciliği, erkeğin baskın rol oynaması toplumun bir parçası olan örgüt içinde de kendini göstermektedir. Böylece cinsiyete dayalı ayrımcılığın nedenlerinin başında yer alan kadını çevreleyen toplumsal değerlerin yanı sıra, örgüt kültürü ve örgütlerdeki iktidar veya iktidar savaşı da ağırlıklı olarak yer almaktadır.

3.1. Örgüt Kültüründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Toplumlarda kadın “özel (eve ait)”, erkek “kamusal” sorumluluk alanlarıyla ilişkilendirilmiştir. Kamusal alan, modern toplumlarda örgütlü alandır. Örgütler bu alanda baş aktörlerdir. Dolayısıyla örgütler; kültürel fenomenlerin dönüştürücüleri ve üreticileridir. Bir örgüt yapısında üç şekilde cinsiyet ayrımcılığı gözlenmektedir:¹²³

¹¹⁹David Wicks, Patricia Brodshow, “Gendered Organizational Cultures in Canadian Work Organizations: Implications for Creating an Equitable Workplace” **Management Decision**, Vol.37, No.4, 1999 s.399.

¹²⁰ Albert J. Mills, a.g.m., s.360

¹²¹ Azize Ergeneli, Ceren Akçamete, a.g.m., s.89

¹²² Albert.J.Mills, a.g.m., s.359

¹²³ Albert J. Mills, a.g.m., s. 316

1. Erkeklikle ilişkilendirilen kültürel değerler bir çok örgüt tarafından tercih edilmektedir. Akıl ve duygu özelliklerine göre varsayılan erkek ve kadın ayrımı, rasyonellik ve bürokrasiye vurgu yapılırken, ev ve aile ile ilgili duyguları bastırmaya çalışan örgütsel süreçlere yansımaktadır.

2. Belirli örgütler, insanların cinsiyet kimliklerini kazandıkları sosyalleşme süreçlerinde doğrudan rol oynarlar. Örneğin okullar, spor alanları gibi.

3. Cinsiyet ayrımcılığına dayanan örgütsel uygulamalar vardır. (Örneğin örgüte yeni eleman almak, terfi ettirmek, atama vb.)

Geleneksel ideolojinin cinsiyetçi işbölümü, kadını öncelikle ev işlerinden ve çocuk bakımından sorumlu tutmaktadır. Bu nedenle toplumsal üretimden uzak kalan kadın, kendilerine küçük yaşlarda öğretilen benimsetilen toplumsal cinsiyet, düşünce ve kalıplarına göre beceriler edinmektedir.¹²⁴ Cinsiyete dayalı ayrımcılık, anne ve baba tarafından çocukluk çağından itibaren verilmektedir. Kız çocukları, erkek çocuklara göre farklı yetiştirilmekte ve eğitimleri de bu ayrımcılığa göre seçilmektedir. Kadına yönelik toplumsal ön kabuller sonucu kadınlar, çalışma yaşamında erkek egemen bir kültürel yapı içinde yer almak durumunda kalmaktadır.

3.2. Örgüt Kültüründe Kadın Kimliği

Toplumsal cinsiyet ayrışması, biyolojik anlamdaki cinsiyet ayrışmasının çok ötesine giden bir farklılaştırmaya, bir ayrımcılığa kadar uzanmaktadır. Cinsiyet, cinsiyet-seks ilişkisi, örgüt ve kültür üzerine ileri sürülen varsayımlar erkekler tarafından kavramsallaştırıldığından, kadınlar bu konularda dezavantajlı duruma

¹²⁴ Necla Arat,(1996) a.g.m., s. 45

düşmüşlerdir. Blauner'in "yabancılaşma" çalışmasında elde edilen bulgular; kadınlara örgütsel yaşamın dış kenarındaymış gibi davranıldığını ortaya koymuştur.¹²⁵

Örgüt dışı kurallar, örgüt içi sosyal kuralları etkilemektedir. Bu kurallar; kadını fırsatlardan kısıtlayan, "kapalı" (düşük ücret, otorite eksikliği) ve "açık" (evcimenlik ve cinsellik imajları) şekiller almaktadır. Sahiplik ve kontrol üzerine şekillenen örgütsel dünyanın erkek baskınlığı, kadını ev içi yaşamla şekillendirmekte ve kadınları; duygusal, tutkulu ve sezgisel fakat mantıksız olarak karakterize etmektedir. Erkekleri ise toplumsal yaşam ile ilişkilendiren, onları rasyonel, analitik ve verimli fakat duyarsız ve kişisel olmayan biçimde karakterize etmektedir. Bu gelişim, kültürel sistem tarafından pekiştirilmekte ve sürdürülmektedir.¹²⁶ Cinsiyete dayalı rollerin dayatıldığı toplumsallaşma süreci sonunda, meslek sahibi bir kadın kendisini aynı konumdaki erkekte daha farklı olarak algılamaktadır. Erkek egemen örgütlerde, kadınlar sıklıkla verimsiz ve değersiz olarak düşünülmektedir.¹²⁷ Kadınlara daha düşük düzeyde ve daha az görünürlülüğü olan projeler verilme eğilimi bulunmaktadır. Kadınların fikirleri sıklıkla dikkate alınmamakta ve ihmal edilerek "görünmez kadın sendromu" yaratılmaktadır.¹²⁸

Örgütlerin erkek egemen kültür içinde kadınların ikinciliğini oluşturan nedenler şunlardır:¹²⁹

a) Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,

¹²⁵ Albert J. Mills, a.g.m., s. 351

¹²⁶ Albert J. Mills, a.g.m., s.360

¹²⁷ G. Ş. Günlük ve E. Pulman, a.g.e., s.15

¹²⁸ Janet Cooper Jackson, " Women Middle Managers' Perception of The Glass Ceiling", **Women in Management Review**, Vol.16, s.30.

¹²⁹ Uğur, Zel, " İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu", **Amme İdaresi Dergisi**, 35/2, Haziran 2002, s.40.

- b) Kadınların, erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk çekmeleri,
- c) Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, organizasyonlarının tümünü yönetmeye imkan tanımaması,
- d) Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmış olması,
- e) Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamaları.

Cinsiyet ayrımcılığı işyerlerinde var olduğu ve orada çalışan erkek ve kadınları etkilediği sürece, cinsiyetin örgütsel farkındalığı örgütsel kültürün bir bileşeni olacaktır. Bu durum, örgütsel kültür içinde kadın ve erkek çalışanlar arasında bir eşitlik kültürünün var olup olmaması sorusunu ortaya çıkarmaktadır.¹³⁰

Riley, örgütlerin kendi aktivitelerini açıklamada, motive etmede ve meşrulaştırmada kullandıkları yolun erkek baskınlığını devam ettirmekle olduğunu savunulmuştur.¹³¹ Böylece örgüt kültüründe kadına yönelik ayrımcılık, örgütün resmi ve gayri resmi engelleri kadının kariyer kazanmasını engelleyen kurumsallaşmış formlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu Weber'in "sosyal kapanma" kavramına karşılık gelmektedir. Sosyal kapanma; ataerkil dışlanma stratejilerinin mesleklere uygulanması; bir grubun kendisi dışında kalanlara fırsatları kapatarak avantajları tekeline alması olarak değerlendirilmektedir.¹³² Günümüzde de çalışma yaşamına dahil olan kadınlar, erkek meslektaşları tarafından eşit bir iş arkadaşı gibi değil, karşı

¹³⁰Sarah Rutherford, "Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion, **Women in Management Review**, Vol.16, No.8,2001, s. 376.

¹³¹Albert J. Mills, a.g.m., 365

¹³² Sarah, Rutherford, a.g.m., s.372

bir cins, yani kadın olarak görülmektedir. Kadınların bu durum karşısında kendilerini kabul ettirebilmek için üstün bir çaba harcamaları gerekmektedir.¹³³

3.3.Örgüt Kültüründe Yönetici Kadınların Durumu

Genelde yöneticilik ve buna bağlı olarak liderlik, erkek işi olarak görülmektedir. Bu düşüncenin temelinde, sosyal ve kültürel değerlerin, dini inançların etkisi vardır. Örneğin bazı dini inançlara göre kadınlar hiçbir şekilde erkekler üzerinde otorite ve güç sahibi olmamalıdır.¹³⁴ Geleneksel görüşün kadına yönelik olumsuz ayrımcılığı nedeniyle kadınların yöneticilik pozisyonuna gelmeleri çok çetin mücadeleler sonunda olmaktadır.

Günümüzde de, kadınlara daha itaatkar roller yakıştırılmakta, kadınların yöneticilik rolünü üstlenemeyeceği, çünkü onların mantıksal karar vermede erkek yöneticiler gibi rasyonel karar alamayacağı düşüncesi yaygındır. Başka bir ifade ile kadın yöneticilerin örgütsel ve toplumsal yapıda erkek yöneticilerle eşit olamayacağı gibi bir inanç bulunmaktadır. Çünkü sosyal sistem içinde erkek ve kadınların farklı durumlar için farklı davranış gösterdikleri ileri sürülmektedir.¹³⁵ Batı ülkelerinde de yönetici pozisyonlarında kadın sayısının artmasına karşın, kadınlar hala üst yönetim pozisyonlarında az temsil edilmektedir.¹³⁶ Kadınların üst yönetim pozisyonlarındaki düşük temsil edilmesinin temel nedeni, toplumsal cinsiyet eşitsizliğidir. Erkek egemen toplumsal yapıda erkek yöneticilerin, kendi hemcinslerine yönelik ayrıcalık

¹³³Necla Arat, **Kadın Sorunu**, 2. Baskı, Say Yayınları, İstanbul, Ağustos 1986, s. 185.

¹³⁴Y. D. Billing ve M. Alvesson, "Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership", **Gender, Work & Organization**, Vol.7, No.3, 2000, s. 144.

¹³⁵Alev Katrinli, N. Timurcanday, "Yönetici Olarak Kadınlar", **O.D.T.Ü., IV Ulusal Psikoloji Kongresi**, Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi, Ankara, 1986, Vakfi, s.3-4.

¹³⁶Su Olsson, Robyn Walker, "Through a Gendered Lens ? Male and Female Executives' Representations of One Another", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 24/7, 2003, s.387.

sağlaması, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin örgütte yeniden üretilmesi biçiminde ortaya çıkmaktadır.¹³⁷ Örgütlerin, üst yönetim pozisyonundaki görevini başarıyla yerine getirmek için, bir kimsenin özel hayatını gözden çıkarması gereğini vurgulamaya devam ettikleri sürece kadınların bu görevde azınlık olarak kalmaya devam edeceklerini belirtmektedirler Eğitimli kadın sayısının artması yönetici kadın sayısının artışına neden olmaktadır. Bu da kadınların, geleneksel rollerinin dışında çalışma yaşamına girmelerini kolaylaştırdığı gibi, mesleklerinde ilerleme şansını da arttırmaktadır. Ancak eğitimli kadın sayısının hala erkeklere göre düşük olması ve ataerkil kültürel yapının devamı ve buna bağlı olarak oluşan cinsiyetçi ideolojiler, kadını çalışma yaşamına girmesi ve mesleğinde ilerlemesinde önemli bir engeldir. Çalışma yaşamındaki kadın, kendisine işi ile ilgili olarak belli hedefler oluştursa bile, hedef belirlediği iş, kendisine kadın olduğu için kapatılmaktadır.

Yönetici kültürü, çeşitli erkeksi kimlikleri koruyan ve erkeklere ait bir alan olarak kurulmuştur. Yönetimdeki eril kültür, erkek yöneticiler de dahil olmak üzere, iktidara aday olan tüm yöneticilerin edinmesi gereken bir norm olarak işlenmektedir. Uygulamada yönetici stilleri değişiklik gösterebilirken, “yönetici kimliği” erkeklerin kendi farklılıklarını, statülerini veya güçlerini diğerlerinden ve özellikle kadınlardan ayırma gibi sübjektif süreçleri kapsayan söylevlerle yerleştirmeye çalışmaktadırlar. Yine de erkekler gibi kadın yöneticiler de, “yönetici liderliğe” doğru kariyer gelişimi gözetmekte ve bu yolda gittikçe güç kazanmaktadırlar. Bunun nedeni, bu kadınların,

¹³⁷Mine Tan, “Eğitimin Yönetimindeki Kadın Azınlık”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 29, S. 4, Aralık 1996, s. 35.

“eşdeğer söylemlere yatırım yapmaları, güç ve kimlikle ilgili benzer stratejilerle meşgul olmalarından kaynaklanmaktadır.¹³⁸

Cinsiyetin yönetim davranışına etkileri konusunda bir çok araştırma olmakla birlikte sonuçları hala belirsizdir. Yönetim davranışlarını araştıran bazı araştırmacılar, kadın ve erkeklerin yönetim biçimlerinde belirli bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin nasıl algılandıklarının cinsiyet ile değil, etkinlik düzeyleri ile belirlendiği ortaya konmuştur. Shagbemi ve Gill, İngiltere’de kadın ve erkek yöneticiler üzerine yaptıkları çalışmada, iki cins arasındaki yönetim stilleri aralarındaki benzerliklerin, benzemeyenlerden daha çok olduğunu belirtmişlerdir. Benzer çalışma Mc Gregor ve Tweed tarafından Yeni Zelanda’da imalat sektöründe yapılmış ve kadın ve erkeklerin kendi hissettikleri yönetim yeterliliklerinin benzer olduğu bulunmuştur. Semra Arıkan Güney de¹³⁹ bankacılık sektöründe kadın ve erkek yöneticilerin benzer liderlik davranışları gösterdiklerini belirtmiştir. Bununla birlikte, diğer bazı araştırmacılar, yöneticinin cinsiyetinin önemli olduğunu, kadın ve erkek yöneticilerin farklı yönetsel davranış gösterdiklerini savunmuşlardır.¹⁴⁰

Yönetim tarzı, örgütsel kültürün önemli bir parçasıdır. Yönetim literatüründe kadınların yönetim tarzları, erkeklerle eşit derecede ilerleme kaydedememesinin bir nedeni olarak tartışılmış bir konudur. Böylece belirli yönetim tarzlarının diğerlerine göre daha değerli olması, bu tarzları gösteremeyen kadınlara karşı ayrımcılık

¹³⁸Su Olsson, Robyn Walker, “The Wo-Men and the Boys: Patterns of Identification and Differentiation in Senior Women Executives’ Representations of Career Identity”, **Women and Management Review**, Vol.19, No.5, 2004, s. 245.

¹³⁹ Semra Arıkan , “**Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları**”, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1997, 112.

¹⁴⁰ Alison Wyse, Tricia Vilkinas, “Executive Leadership Roles in the Australian Public Service”, **Women in Management Review**, Vol. 19, No. 4, 2004, s.206.

olabileceği belirtilmektedir.¹⁴¹ Bu açıdan bakılınca örgütsel kültürün, kadınların üst yönetim görevlerine gelmesini engelledikleri ileri sürülmektedir.¹⁴² Tarihsel süreç içinde yapılan incelemelerde de, yöneticilik pozisyonunda başarının daha çok erkeklere yönelik olduğu, kadınların duygusal olmalarından dolayı mantıklı karar veremeyeceği ileri sürülmüştür.¹⁴³ İş hayatında yükselmek için erkek egemen hiyerarşik yapıda kadınlar, kadınsı olarak görülen davranışlarını kontrol etmek durumunda kalmaktadırlar.¹⁴⁴ Toplumsal koşullar nedeniyle kadın yöneticilerin beklenmedik bunalımlar karşısında erkek yöneticiler kadar sağlıklı karar veremeyeceği, yeteneğinden çok kadınlığına güveneyeceği, kadınsı tutumlarının yargılama gücünü azaltabileceği, yönetiminin daha fazla yumuşak veya aşırı sert olacağı varsayılmaktadır. Feminist yazar Simon de Beauvoir, kadınların biyolojik olarak erkeklerden farklı olduğunu, ama kadınların bu farklılıkları aşabileceğini ve erkeksi değerlere ayak uydurabileceklerini belirtmektedir.¹⁴⁵ Kadınların “kadınsı” bir yöneticilik stili geliştirdiklerinde, etkisiz olarak görülme riskiyle karşı karşıya kaldıklarını; buna karşılık “erkeksi” bir tarz geliştirdiklerinde kadınsı olmamakla eleştirilecekleri belirtilmiştir.¹⁴⁶

Bununla birlikte farklı kıtalarda veya farklı ülkelerde kadın çalışanların yönetici pozisyonuna ulaşmasında değişik yöntemler kullandığı bilinmektedir. Örneğin, Amerikalı kadınların kadınlıklarını bastırarak, erkek gibi davrandıkları,

¹⁴¹Sarah, Rutherford, a.g.m., s. 376

¹⁴²Annelies E. M. van Vianen, Agneta H. Fischer, “Illuminating the Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.75, 2002, s.320.

¹⁴³Alev Katrinli, N. Timurcanday, a.g.e., s. 5

¹⁴⁴Milliyet Gazetesi,Pazar Eki, s. 2, 19 Nisan 1992

¹⁴⁵Günseli Tamkoç, “Ekofeminizmin Amaçları”, **Kadın Araştırmaları Dergisi**, İstanbul Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını, S.4, 1996, s. 80.

¹⁴⁶Janet Cooper Jackson, a.g.m. s.32

Avrupalı kadınların ise, kadınlıklarını bastırmak yerine sahip oldukları kadınsı özellikleri açığa çıkartarak yükselme eğilimi taşıdıkları görülmektedir.¹⁴⁷

Kabasakal'a göre örgüt yapıları daha genç oldukları zaman, orta ve üst düzey kadın yönetici sayısı da artmaktadır. Daha eski kuruluşlar ise genelde erkek yönetici tercih etmektedirler. Bunun nedeni olarak da yeni kurulmuş örgütlerde bölümlerin ve işlerin “kadın işi” ve “erkek işi” olarak ayrılaşmamasından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı bu örgütlerde kadın yönetici daha fazla olabilmektedir.¹⁴⁸ Erkeklerin toplumsal liderlik ve işyeri liderliği olarak kabul edilmiş rolleri, kadınları iyi yönetici olmayacak kadar duygusal oldukları ön kabulü, mevcut eşitsizliklerin meşrulaştırılmasında etkili olmaktadır.¹⁴⁹

3.3.1. Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar

Önyargı yada peşin hüküm, belirli bir grubun üyelerine, sadece bu gruba ait olduğu için gösterilen olumsuz tutumlardır ve gerçek kanıttan uzak, peşinen üretilmiş ve bireyden çok gruba yönelik tavrılardır. Ayrıca önyargılar tutumlara benzer şekilde bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelerden oluşmaktadır. Sosyal kimlik kuramına göre, insanlar kendi gruplarını diğer gruplara kıyasla daha olumlu olarak algılamaya güdülenmişlerdir. Bu nedenle kendilerinden farklı olan yada farklı olduğunu düşündükleri gruplara karşı genellikle olumsuz bir tavır içindedirler. Önyargıları fazla olan insanların otoriter kişiliğe sahip oldukları vurgulanmaktadır. Birey ve grupların içinde buldukları kültürel yapının da önyargıların oluşmasında etkili olduğu vurgulanmıştır. Örneğin aile, okul, iş çevresi, medya gibi araçlarla oluşan

¹⁴⁷Alev Katrinli, N. Timircanday, a.g.m., s. 17

¹⁴⁸H.Kabasakal, N. Boyacıgiller ve D. Erdem, “Organizational Characteristics as Correlates of Women in Middle and Top Management”, **Bogaziçi Journal Review of Social**, Vol.8 No. 1-2, 1994 s.45-62.

¹⁴⁹Mine Tan, (1996), a.g.m., s. 37.

sosyalleşme sürecinde, mevcut norm ve tutumlar yeni kuşaklara aktarılmaktadır. Sosyal psikolojide özellikle ırk ve cinsiyet önyargıları üzerinde durulmaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı, kadının yönetici pozisyonuna ulaşmasını engelleyen bir önyargıdır. Bu önyargı üç nedene dayanmaktadır: İlki, kadın ve erkeğin kişilik farklılıklarına dayanan önyargıdır. Kadınların erkeklere göre duygusal olması, bağımlı ve pasif olması, buna karşın erkeklerin daha rasyonel olmaları gibi önyargılardır. İkinci olarak, kadın ve erkeğin toplumdaki rolleri; kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir verememesi, erkeğin de kadından emir almaması gibi önyargılardır. Üçüncü olarak da, mesleklere göre sınıflandırmada, erkekler yöneticiliğe daha yatkındır, buna karşın kadınlar hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklerde daha başarılı olabilir gibi önyargılardır.¹⁵⁰ Kadınların üst kademelerde yer alamamalarının nedeni olarak ileri sürülen önyargılar şunlardır:¹⁵¹

- Kadınların çocuk büyütme için kariyer sürecini yavaşlatmaları veya durdurmaları, üst yönetim noktalarına gelmeleri için önemli bir engeldir.
- Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengelemek için uğraşmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle üst yönetim için gerekli zamanı ayıramazlar.
- Kadınlar genel olarak işletme ve mühendislik - teknik ve hesap işlerinde becerikli değildirler. Bu nedenle bu işlerde becerikli olan erkeklerin üst yönetimde olması daha uygundur.
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları kadrolarında bulunmayı tercih etmektedirler. Bu da ilerleme şanslarını azaltmaktadır.
- Kadınlar tepe yönetim için gerekli iş becerisine sahip değildirler.

¹⁵⁰ T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları, a.g.k., s. 18

¹⁵¹ Ceyhan Aldemir vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, IV. Baskı, İzmir-2001 s.208.

3.3.2. Cam Tavan Kavramı

Son yıllarda, işgücüne katılmakta olan kadınların oranı çarpıcı bir biçimde artmış ve bunun sonucunda da yönetim mevkilerindeki kadın sayısı da artmıştır. Fakat tüm dünyadaki yönetim mevkilerinde bulunan kadınlar, halen gerçekte oldukları sayının altında temsil edilmektedir. Kadınların, kariyerlerinin orta seviyesinde saplanıp kalmış olması “cam tavan” olarak adlandırılmıştır. Cam tavan kavramı, 1970’lerde ABD’nde ortaya atılmış ve kadınların üst düzey yönetim görevlerine gelmesine engel olan davranışsal ve örgütsel önyargıyla oluşan “görünmez engeller” olarak tanımlanmıştır.¹⁵² Başka bir ifade ile cam tavan, kadınların organizasyonların üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran engellerdir. Cam tavan olgusunun oluşması ve devam etmesine olası bir açıklama olarak, erkeksi(maskülen) örgütsel kültüre dikkat çekilmektedir. Erkek egemen kültürün, kadınların kariyerlerinde engelleyici bir rol oynadığı ileri sürülmektedir. Bunun nedeni örgütlenmeler de kadınlardan çok erkeklerin bağlı olduğu normlar ve inançları temel almaktadır şeklinde açıklanmaktadır.¹⁵³ Üst düzey yöneticilerinin büyük bir kısmı erkek olduğundan ve erkeklerin de kadınsı değerlerden çok, erkeksi değerlere bağlı oldukları varsayıldığından, yönetim (alt) kültürlerine muhtemelen hala erkeksi normların ve değerlerin hakim olduğu sıkça tartışılmaktadır. Bu erkeksi kültürler, cam tavanın ana öğelerinden birini oluşturmaktadır.¹⁵⁴

¹⁵²Tütek H., Z. Ecevit ve B. Çolak ; "Manisa'da Özel Sektör ve Üniversiteside Çalışan Kadın Yöneticilerin Özellikleri, Sorunları ve Çözüm Önerileri", **4. Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı**, 7-9 Eylül 1998, Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, İzmir. a.g.m., s. 290.

¹⁵³Annelies E. M. van Vianen, Agneta H. Fischer, s.315

¹⁵⁴Annelies E.M. van Vianen, Agneta H. Fischer, a.g.m., s.315

Cam tavanla ilgili araştırmaların çoğu, örgütsel kültürün, kadınların kariyerleri için engel oluşturmasının dinamiği olan dış çevre ile seçme mekanizması üzerinde yoğunlaşmıştır. Kadınların kendilerine karşı önyargılı olan seçme süreçleriyle susturuldukları ve egemen erkek kültüründen dışlandıkları tartışılmaktadır. Cinsiyet şemaları, cinsiyet stereotipleri veya önyargılı tutumlar gibi dışlama mekanizmalarının tümünün önemli rol oynadıkları ve kadınların aleyhindeki yargılamaları ve değerlendirmeleri etkiledikleri görülmüştür.¹⁵⁵

Kadınların yönetimde temsil edilmiyor olmaları evrensel geçerliliği olan bir gözlemdir. İş hayatında kadınlar ara kademe yöneticiliğine ve yardımcılığına yükselbilmekle birlikte, üst kademe yöneticiliğine yükselmede adeta saydam bir tavanla karşılaşmaktadır. Bunun nedeni, evrensel bir olgu olan cinsiyet ayrımcılığı kültürü ve bu kültürün hem kadınlar hem de erkekler tarafından yeniden üretilmesidir. Üst kademe yöneticiliğine yükselmede yasal engellerin olmamasına karşın, üç tür engelin varlığı görülmektedir. İlk olarak, yönetim sistemi; ikincisi, çevresel faktörler; son olarak da, kadınların çevreyi algılama yani kendi özellikleridir. Bu engeller kadınlarla sınırlı değildir. Erkek bakış açısı da bu engel kümesine girmektedir.¹⁵⁶

İşte kadınların giderek daha iyi eğitimli olmalarına, daha fazla işe sahip olmalarına karşın hala mesleki ve örgütsel ayrımla karşı karşıya oldukları veya çok azının yöneticilik pozisyonunda görev almaları, cam tavanı delerek yönetimin üst düzeylerine ulaşabildikleri de bir gerçektir. Fakat buna karşı cam tavanın korunmasına yönelik olarak, kadınların iş yaşamına daha fazla katılması ve üst düzey yöneticilik mevkiine daha fazla dahil olmaya başladığı son yıllarda erkek egemen

¹⁵⁵Annelies E.M. van Vianen, Agneta H. Fischer, a.g.m., s.316

¹⁵⁶Janet Cooper Jackson, a.g.m s.32

kültür ve/veya cam tavan erkekler tarafından geliştirilmiş, yeni bir formül ortaya atılmıştır. “Presenteizm” olarak adlandırılan ve işteki etkili performans için, gerekli olan zamandan daha fazla süre işte kalma olarak tanımlanan bu uygulamanın, kadın yükselmesinin önüne geçmekten başka bir anlama gelmeyeceği düşünülmektedir. Mallon ve Cassel, kadınların yükselme ve kariyer geliştirmeye yardım eden ve engelleyen faktörleri incelemiş ve bu araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılan kadınların yüzde 70’i örgüt kültürü, örgüt uygulanan politika ve uygulamaların kariyer yapmaları önünde bir engel olduğunu belirtmişlerdir.

3.4. Çalışma Örgütlerinde Yaşanan Mesleki Baskılar

Toplumsal cinsiyet, tüm toplumsal yaşamda, örgütlerde, çalışma ilişkilerinde, iş ve meslek düzeyinde işlenmektedir.¹⁵⁷ Bu durum örgütsel kültür içindeki cinsiyet ayrımcılığının oluşmasında ve oluşan cinsiyetçi kültürlerin kadın çalışanlar üzerinde çeşitli sorunlar ve baskılar yaratmasında da bir etkendir.

Maddock¹⁵⁸ kadınların çalışma yaşamına girmelerinin engellenmediğini ancak onları ikinciliğe ve yetersiz olmaya iten bir örgüt kültürünün varlığından söz etmektedir. Ayrıca kadınların uzun çalışma saatleri, esnek olmayan çalışma biçimleri ve çocuk bakımı hizmetlerinin yetersizliği gibi somut ve biçimsel düzenlemelerin yanında geleneksel cinsiyet kültürlerinden dolayı da baskı altında olduklarını savunmaktadır.

¹⁵⁷İlkay, Savcı, a.g.m. (Mart 1999), s.130

¹⁵⁸Maddock, S., Challenging Women: Gender, Culture and Organization, s.76, Sage Publications, London, 1999, Aktaran Aslı Çoban, a.g.k.,s.65.

M. A. Davenna ve Davidson'da¹⁵⁹ kadınların, çalışma örgütlerinde bir çok sorunla karşılaşma nedeni ile yaşadıkları baskılardan söz etmişlerdir. Kadın yöneticiler üzerine yaptığı çalışmasında da bu baskıları yedi grupta sınıflandırmışlardır. Bu baskılar; “önyargı ve cinsel stereotiplerle uğraşma zorluğu”, “çalışma arkadaşları tarafından uygulanan ayrımcılık”, “örgüt yapısı ve ortamı”, “rol modellerinin eksikliği, dışlanma hissi”, “‘simge kadın’ rolüyle uğraşma yükü” dür.

Gill ve Davidson¹⁶⁰ yönetim ve meslekle ilgili işlerde çalışan annelerin karşılaştıkları baskıları tanımlamak için hem nicel hem nitel metotlar uygulamış ve çalışmada baskı kaynakları sekiz alt skalada ölçmüştür. Bunlar: “iş yükü”, “iş ilişkileri”, “taktir ihtiyacı”, “örgüt ortamı”, “kişisel sorumluluklar”, “yönetimsel rol”, “ev ve işi dengelemekten kaynaklanan baskı”, “günlük zorluklar”, örn. işyerindeki günlük rahatsızlık verici şeyler.

Lim ve Teo¹⁶¹ çalışmasında kadın çalışanların mesleki stres kaynaklarını; “işin kendisinden kaynaklanan faktörler”, “idari rol”, “kariyer ve başarmak”, “örgüt yapısı ve iklimi” ve “diğer çalışanlarla ilişkiler” olarak sınıflandırılmıştır.

Granleese çalışmasında mesleki baskı kaynaklarını altı grupta sınıflandırmıştır. Bunlar; ‘iş çevresi baskısı’, ‘astların yönetimi ile ilgili baskı’, ‘yönetilmekten doğan baskı’, ‘iş ilişkilerinden doğan baskı’, ‘cinsiyete bağlı baskı’, ‘iş-özel yaşam dengesinden kaynaklanan baskı’dır.¹⁶²

¹⁵⁹M. A. Davenna, ‘Women in Management; Progress and Promise’ **Human Ressource Management** Vol:26-1987, s.409-418.

¹⁵⁹M.J. Davidson, C.L.Cooper, V. Baldini ‘Occupational Stress in Female and Male Graduate Managers - A Comparative Study’, **Stress Medicine**, Vol.11, 1995, s. 157-175.

¹⁶⁰Susan Gill, Marilyn J. Davidson, Problems and Pressures Facing Lone Mothers in Management and Professional Occupations – A Pilot Study, **Women in Management Review**, Volume 16, Number 8, 2001, s. 383-399.

¹⁶¹Vivien K G Lim, Thopson S H Teo. “Gender Differences in Occupational Stress and Coping Strategies Amant IT Personnel” **Women in Management Review**, Vol.11, No.1 1996 s.21.

¹⁶²Granleese, Jacqueline, a.g.m.,s.220

Konu ile ilgili literatür tarandığında, kadın çalışanların yaşadığı mesleki baskılara yönelik genellikle benzer sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışma da Granleese'in mesleki baskı ölçeği kullanılmıştır.

3.4.1. İş Çevresi Baskısı

İş çevresi baskısını oluşturan iş yükünün fazlalığı ve zaman baskısı cinsiyetler arasında nötr olarak gözükmemektedir. Ancak kadınların çocuk bakımı ve ev idaresi birincil görevi olduğunu ve bu sorumluluğu taşımaya devam ettikleri düşünülürse, iş çevresi baskısının çalışan kadınlar üzerinde dolaylı bir etkisi olmaktadır. Daha açık bir ifade ile fazla mesai yükü yada iş yükünün fazlalığı hem aile hem de kariyerini idare etmeye çalışan kadına ek bir baskı yaratmaktadır.¹⁶³ Granleese'de çalışan kadın yada erkek yönetici arasında önemli fark olmamakla birlikte kadınların çocuk ve evle ilgili sorumluluklarından dolayı daha zor durumda kaldıklarını vurgulamıştır.¹⁶⁴ Başta yönetim basamağında olmak üzere bir çok meslek, uzun ve düzensiz çalışma saatleri ile iş seyahatlerini gerektirmektedir. İş yaşamındaki bu gereklilikler ve beklentiler erkeklerden çok, ev ve çocuklarına bakmakla birinci derecede sorumlu olan kadınlar üzerinde baskı yaratmaktadır.¹⁶⁵ Gill ve Davidson'un çalışan annelerin karşılaştıkları sorunlar ve baskılar ile ilgili çalışmasında, özellikle çalışan çocuk sahibi kadınların iş yükü ve zaman baskısını hafifletmek için çalışma saatlerini azaltmak istediklerini belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmada, kadınların çoğu iş seçimlerini yaparken iş seyahati olmayan ve fazladan mesai gerektirmeyen işlerle kendilerini sınırlamışlardır.

¹⁶³ Sarah Rutherford; a.g.m. s.371-382

¹⁶⁴ Jacqueline Granleese, a.g.m. ,s.222.

¹⁶⁵ S.Gill ve M.J. Davidson,a.g.e. s.384

3.4.2. Astların Yönetimi İle İlgili Baskı

Yönetim mesleği genellikle erkek mesleği olarak görülmekte ve kadınlara uygun bulunmamaktadır. Yönetici kadın, karar mekanizmasında yer alırken bir çok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunların temelinde kadının kalıplaşmış konumu, erkeklerin kadın yönetici ile çalışmayı istememeleri, kariyerin ve iş tanımlarının erkek ihtiyaçlarına uygun olması gibi nedenler yatmaktadır. Bu sorunlar yönetici kadınlarda çeşitli baskılar yaratmaktadır. Ayrıca bu sorunların bir kısmı kadın olmaktan kaynaklanırken bir kısmı da yönetme işinin temel özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Yöneticiliğin, karar verme ve faaliyetleri yönlendirme gibi özelliklerinin olması, bireyde daha fazla sorumlulukların artmasına neden olmaktadır ve bu da bir baskı unsuru oluşturmaktadır.¹⁶⁶ Özellikle kendisi dışında diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik yaratan bir stres ve baskı kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğunu yüklenmiş ise ve ayrıca işin doğası fazla sorumluluk gerektiriyorsa kişi kendini yoğun baskı altında hissedebilir. Yönetici olmanın getirmiş olduğu sorumluluğun yanında, verilen yetkinin belirsizliği de bir baskı kaynağıdır. Çalışan kişinin işteki rolü belirgin değilse bir başka ifade ile çalışanın, işteki rolü hakkında yeterli bilginin olmaması durumunda iş belirsizliği ortaya çıkmaktadır.¹⁶⁷ Eğer işin amaçları yeteri kadar tanımlanmamışsa ve işin yetki ve sınırları belli değilse çalışan ne yapacağı konusunda sorunlar yaşayabilir. Sonuç olarak çalışan için iş rolü belirsizliği bir baskı unsuru olarak görülmektedir.

¹⁶⁶Salih Güney, 'Stres ve Stresle Başa Çıkma', (Ed.) Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Dağıtım, Ankara, Temmuz, 2001, s.516.

¹⁶⁷Erdem Cam, 'Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın', <http://www.insanbilimleri.com/makaleler>, erişim tarihi: 25.02.2006.

Belle¹⁶⁸ çalışmasında, kadın yöneticilerin mesleki ve kişisel yaşamlarının örgüt kültürü tarafından etkilendiğini belirtmiştir. Yine bu çalışmada kadın yöneticilerin, bireysel sorunlara bireysel çözümler arama eğilimine sahip oldukları, örgütün ideolojik söylemine kendilerini adadıkları, ancak yine de iktidarın dışında kaldığı görüşü savunulmuştur.

3.4.3.Yönetilmekten Doğan Baskı

Tarihsel süreç içinde yöneten ve yönetilen ilişkisinin ideolojik çerçevesini ataerkil yapı oluşturmaktadır.¹⁶⁹ Ataerkil yönetimin çalışma örgütlerindeki varlığı ast-üst ilişkilerini de biçimlendirmiştir. Wicks ve Bradshaw¹⁷⁰ çalışmasında, otoriter gelenekçi kültürün kadın çalışanları desteklemediği, eril değerlerin tercih edildiği ve erkek cinsiyetine dayalı değerlere uyan uygulamaların ödüllendirildiği bir iş ortamından söz etmektedir. Ast-üst ilişkilerinde çalışanın üstü tarafından yeteri kadar desteklenmemesi yada başarı ile yerine getirilen bir görevden dolayı takdir edilememesi ve üstün, çalışanları arasında ayırım yapması çalışanlarda baskı oluşturabilmektedir.

¹⁶⁸François Belle, "Women Managers and Organizational Power", **Women in Management Review**, Vol. 17, No. 3/4, 2002, s. 155.

¹⁶⁹Kurthan Fişek, Yönetime Katılma, **TODAİ Yayınları** No;158, Sevinç matbaası, Ankara, 1977, s.499.

¹⁷⁰ Dawid wicks ve Patricia Bradshaw, a.g.m., s.398

3.4.4. İş İlişkilerinden Doğan Baskı

Çalışanların iş yerindeki ilişkileri astları, üstleri ve iş arkadaşları ile olmak üzere üç gruba ayrılabilir.¹⁷¹ İnsanlar çalışma yaşamına girerken gelir elde etmenin yanında tatmin edici anlamlı sosyal ilişkiler de kurmak istemektedirler. Fakat bu ilişkilerde yaşanan sorunlar ve olumsuzluklar birey için bir baskı nedeni olabilmektedir. Çalışma arkadaşları ile olan iletişim bozuklukları, birbirlerine karşı oluşan önyargılar, farklı yaşam tarzlarının yarattığı düşünce ayrılıkları, çalışma ortamını ve iş ilişkilerini bozan etkenlerdir.¹⁷² İş ilişkilerinde cinsiyet önemli bir olgu olarak kendini göstermektedir. Gus Okanlawon¹⁷³ makalesinde erkek astların kadın yönetici istemediklerini ve erkek meslektaşları tarafından uygulanan izolasyonun kadın çalışanların işteki rollerini olumsuz etkilediğini ve bir baskı nedeni olduğunu belirtmiştir. 1985 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanan bir araştırmada, çalışmaya katılan erkek yöneticilerin yarısından fazlasının “bir kadın için çalışmaktan hoşnut olmayacağı” sonucu çıkmıştır. Ataay’ da şeffaf engeller kavramını açıklarken, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları en önemli ve soyut engellerden biri olarak, üst düzeydeki erkeklerin kadınlarla çalışmaktan kendilerini rahatsız hissettiklerini belirtmiştir.¹⁷⁴

¹⁷¹Ayşe Şenyüz, “Feminin ve Maskulin Mesleklerde Algılanan İş Doyumu ve Stres Düzenleyicilerin Cinsiyetler Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTÜ, SBE, Trabzon, 1999, s. bilinmiyor.

¹⁷² Erdem Can, a.g.m

¹⁷³Gus Okanlawon, “Women as Strategic Decision Makers; a Reflection on Organizational Barriers”, **Women in Management Review**, 1994, Vol.9 No.4. s. 25-32.

¹⁷⁴Aylin N. Ataay, “Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri”, **20. Yüzyılın Sonunda Kadımlar ve Gelecek**”, Ed. Oya Çitçi, TODAİE Yayınları, Ankara 1998, s. 243.

3.4.5.Cinsiyete Dayalı Baskı

Cinsiyete dayalı baskı, bireylerin buldukları ortamda sadece cinsiyetlerinden dolayı ayrımcılığa maruz kalmalarını ve bunun yanında cinsiyetçi önyargıların etkisiyle de yaratılan baskıyı ifade etmektedir. Toplumda egemen olan düşünceler ve değerler, farklı olan yada tehdit olarak gördükleri düşünce veya değerleri baskı altına alabilir, yok sayabilir yada dışsallaştırabilirler. İş yaşamı tipik olarak erkek egemen değerleri benimseyen ve cinsiyete bağlı değerlere itaat eden uygulamaları desteklemektedir. Bu nedenle kadınlar, çalışma ortamında fazla istenmediklerini ve erkek egemen yapı sonucunda oluşan baskın kültür karşısında bir baskı ile karşı karşıya olduklarını düşünmektedirler.¹⁷⁵ Erkeklerden oluşan bir idari çemberde, kadın her türlü baskı ile karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin erkek idareciler, kadınları zayıf ve liderlik niteliklerinden yoksun olarak kabul etme eğilimindedirler. Kadınlar yönetici pozisyonlarını işgal etmeye başladıkları zaman, kararlarına erkek yöneticilere göre daha az güvenilmektedir. Kadınlar, erkeklerin normalde pozitif olarak kabul edilen özellikler gösterdikleri yerlerde, negatif ve şüpheli olarak kabul edilmektedirler.¹⁷⁶

Olsson ve Walker'a¹⁷⁷ göre, başta yönetim olmak üzere örgüt kültürlerindeki uygulamalar, maskülen kimlikleri koruyan ve kadınlara karşı güçle karşıt bir ilişkiye giren, erkeklere ait bir alan olarak görülmektedir. Ruherfort¹⁷⁸ ise örgütsel kültürlerde devam eden erkek baskınlığının, kadın ve erkek eşitliğine karşı direncin

¹⁷⁵S. H. Appelbaum, L. Audet, Joanne C. Miller, 'Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through The Landscape of Theories' **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 24/1, 2003, s. 47.

¹⁷⁶Albert J. Mills, a.g.m., s. 365

¹⁷⁷S. Olsson, R. Walker, a.g.m., s. 244

¹⁷⁸Sarah Rutherford, a.g.m., s. 371-382

çalışan kadınları etkilediği, bir baskı ve stres kaynağı olduğunu belirtmektedir. Rutherford araştırmasında bir hava yolu şirketi ile bir bankanın yapısı incelenmiş ve hava yolu şirketinin cinsiyet farklılığının farkında olmasına karşılık, incelenen bankanın cinsiyet konularını ihmal ettiğini ortaya çıkarmıştır ve incelenen bankada cinsiyet eşitsizliği ve kadın ayrımcılığının varlığını sürdürdüğü görülmüştür. Bu çalışmaların yanında C. İtzin, S. Maddock ve Wacjmann, örgütlerinde kadınların karşılaştıkları kültürel engelleri ve baskıları daha geniş bir çerçevede ele almışlar ve kadının sosyal değersizleşmesi ve materyal yapısına bağlamışlardır. Yapılan bu çalışmalar da göstermiştir ki, örgüt kültürünün temel oluşumunda ve temel öğelerinde cinsiyetçi ayrımcılığın gömülü olduğu ve bazen açık biçimde bazen dolaylı yollardan uygulamalarla, örgüt kuralları veya yapılanmalar yolu ile cinsiyet ayrımcılığının üretildiği ve bunun da kadına baskı olarak yansıdığıdır. Kadınlar iş yaşamında fazla istenmediklerini ve erkek egemenliğinin sonucunda oluşan baskın kültür karşısında bir tehdit ile karşı karşıya olduklarını düşünebilmektedirler. Örgütler tipik olarak erkek egemen değerleri desteklemekte, cinsiyete bağlı değerlere itaat eden uygulamaları ödüllendirmektedirler.¹⁷⁹

3.4.6. İş - Özel Yaşam Dengesi Baskısı

Çalışan kadın, anne, eş ve ev kadınlığı gibi geleneksel rolleri sürdürürken aynı zamanda işyerindeki üstüne düşen rolü de yerine getirmeye çalışmaktadır. Çünkü kadınların geleneksel kadınlık rolü, hem toplumun beklentileri, hem de kadının bu rolünü içselleştirmesi gibi nedenlerle kolay kolay değişmemektedir. Toplumda var olan kültürel yapının, gelenek ve göreneklerin, inançların ve buna

¹⁷⁹ Steven H. Appelbaum, Lynda Audet, Joanne C. Miller, a.g.m., s.43

bağlı önyargı ve tutumların değişmesi hem zor, hem de uzun süreçlidir. Kadınlar ikili rollerini yerine getirirken birçok problemle karşılaşır¹⁸⁰.

Kadınlar hem iş yaşamında, hem de aile yaşamında her şeyi tam olarak yapma beklentisinden dolayı süper kadın rolüyle başa çıkma zorunluluğundadırlar. Genellikle kadınların bütün gün ev dışında (iş yaşamında) çalıştıkları durumlarda bile, evin ve çocukların bakımının bütün sorumluluklarını üstlenmeye devam ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla kadının rolleri birbiri ile çatışmaktadır. Kadına, ev ve iş arasında gidip gelen ve kreşe, okula, alışveriş merkezlerine hızla ulaşımı gerçekleştirme zorunluluğu yüklenmektedir. Bu durum, kadına ikincil, hatta üçüncül yükler getirmektedir.¹⁸¹ Bu da kadının iki ayrı tam günlük çalışmayı birleştirmesi anlamına gelir. Kadınların her iki işin, hem iş, hem de aile yaşamının yüklediği sorumlulukların -hiç kimseden yardım almadan- altından kalkmasına, Margert Palmer “süper kadın” kelimesini kullanmıştır. Ne var ki bu fazla iş yükü ile mücadele eden kadınlar, zamanla psikolojik problemlerle karşılaşabilmektedirler. Aynı durumdaki bir erkek ise, eve geldiğinde zamanını; televizyon seyrederek, gazete okuyarak, kahveye giderek yada benzeri aktivitelere katılarak geçirebilmektedir.

Kadınlar için diğer bir problem ise çevresinden gerekli desteği alamamaktır. Çalışan kadınlar çocuk bakımı ve ev işleri ilgili olarak ya dışarıdan yada aile içinden ve yakın çevresinden desteklenmediklerinde, hem iş yaşamında, hem de aile yaşamında ağır iş yükü altına girmektedirler. Eğer satın alınacak destek hizmetin (ücret karşılığı çocuk bakımı, yaşlı veya hasta bakımı yada ev işleri gibi) karşılığı gelirini zorlamakta ise yada karşılamıyorsa, çalışan kadın bu desteği

¹⁸⁰Margaret Palmer, Beverly Hyman, **Yönetimde Kadınlar, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 10**, (Çev.) Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.67

¹⁸¹ Serap Kayasü, “Toplumsal Cinsiyet Kent Kimlikleri Kentlilik” Kaynak Bilinmiyor.

alamayacaktır. Özellikle geleneksel toplumlarda, erkeğin ev işi yapması, çocuklara bakması uygun karşılanmamaktadır. Ancak daha çağdaş toplumlarda yada modern ailelerde bile cinsiyetçi ideoloji kendini göstermektedir. Genelde erkekler evdeki işleri ve çocuk bakımını üstlenseler bile, bunu işlerin paylaşılma sorumluluğundan değil, kadına yardım amacıyla yapmaktadırlar. Yani erkeğin asli görevleri arasında ev işi, çocuk bakımı gibi işler yoktur.

Çalışma yaşamı ile aile yaşamını birlikte sürdürmeye çalışan kadın, iki rolünün gereklerini yerine getirmeye çalışırken ikilemde kalmakta, bu nedenle de rol çatışması ile karşı karşıya kalmaktadır.¹⁸² Kadından öncelikle toplumsal rollerini yerine getirmesi beklenmekte, iş yaşamındaki rolü, kariyeri, mesleki başarıları ikinci planda kalmaktadır. Kadın, çalışma hayatı içinde hangi konumda olursa olsun ev kadınlığı sorumluluğunu sürdürmektedir. Kadının bu ikili rolü, genellikle birbirini olumsuz etkilemektedir.¹⁸³ Bu nedenle kadın aile yaşamı ile çalışma yaşamından beklenen rolleri yerine getirebilmek için yoğun bir iş yükünün altına girmektedir. Bireyin birden fazla üstlendiği rollerin aynı anda buluşması ve bu roller arasında uyumsuzluk olması rol çatışmasına neden olmaktadır. Bu rollerin çatışması, rolleri üstlenen kişinin bireysel yetersizliğinden daha çok, rollerin yapısı ile ilgilidir. Günlük yaşam içinde işten ve aileden gelen talep ve ihtiyaçların eş zamanlı olması, çalışan kadın üzerinde baskı oluşturmakta ve çelişkiler yaşammasına neden olmaktadır.¹⁸⁴ Kadınların iş ve aile için harcadıkları zamanın, erkeklerin harcadıkları zamandan daha fazladır. Çalışan erkeklerin, ev işlerinde çalışan kadınların harcadığı zamanın yarısını, çocuk bakımına 2/3'ü kadar zaman harcadığı bilinmektedir.

¹⁸² İpek İlkaracan, a.g.m., s.286

¹⁸³ Meryem Koray, "Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri", **Amme İdaresi Dergisi**, C. 25, S.1, Ankara, 1992, s.95.

¹⁸⁴ Serpil Aytaç, "Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer", **Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri 1-2**, TİSK Yayınları, Yayın No.192, 1999, s. 27.

Kadınlar ev işlerinin yaklaşık yüzde 70'ini yapmaktadırlar. Erkekler işlerine kadınların harcadığı zamandan daha fazlasını harcama imkanı bulmaktadır.¹⁸⁵

İş-aile çatışmalarının iki yönlü özelliği bulunmaktadır; birincisi iş hayatının aile hayatının önüne geçmesi yada başka bir ifade ile engellemesi, ikincisi ise tam tersine ailedeki rolün iş yaşamını engellemesidir. Birinci durumda kadın ailesine yeteri kadar zaman ayıramadığı için iyi bir eş ve anne olmadığı suçlamasıyla karşı karşıya kalmakta, hatta çoğu zaman bu baskı ile esas rolünü yerine getirememenin suçluluk duygusunu yaşamaktadır. İkinci durumda ise, işin gereklerini yerine getiremediği, çalışkan ve özverili olamadığı için başarısız bir çalışan olarak gözden düşmekte ve kariyerinde bir ilerleme sağlayamamaktadır.

¹⁸⁵ Emine Gönen, v.d., **Akademisyen Kadınlar**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 2004, s.23.

II.BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MESLEKİ BASKI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE İMALAT SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADINLAR ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

2.1. Yöntem ve Materyal

Araştırma tasarımı, problemin belirlenmesinden, sonuçların yazılmasına kadar geçen bütün süreci içerir ve okuyucuya, genel planın anlamlı olduğunu, araştırmacının araştırmayı yapabilmeye yeterli olduğunu, çalışmanın başarıyla tamamlanabilmesi için gerekli çabanın sürekliliğinin olduğunu gösterir.¹⁸⁶

Bu bölüm, şirketlerin sahip oldukları örgütsel kültürün belirlenmesi ve sahip olunan kültürün cinsiyet ve mesleki baskı ile olan ilişkisini analiz etmeyi amaçlayan bölümün materyal ve yöntemini açıklamaktadır.

2.1.1. Yöntem

Bu çalışmanın ilk aşamasında keşfedici bir araştırma yöntemi belirlenmiş, daha sonra araştırmanın amaçları göz önünde bulundurularak tanımlayıcı araştırma olarak yürütülmüştür.

Birinci aşamada keşfedici araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni, konu ile ilgili temel unsurların anlaşılması, sektördeki şirketlerin mevcut durumunun belirlenmesi ve söz konusu şirketlerin araştırma konusu ile ilgilerini ve katılımlarını arttırmaktır.

İkinci aşamada, tanımlayıcı araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni, tanımlayıcı araştırmaların, belirli hipotezler üzerine yoğunlaşması ve birçok değişken

¹⁸⁶C. Marshall and G.B.Rossman, **Designing Qualitative Research**, Secand Edition, Sage Publications, California, USA, 1995.

arasındaki ilişkileri araştırmasıdır.¹⁸⁷ Tanımlayıcı araştırmalar, grupların özelliklerini belirleme ve değişkenler arasındaki ilişkileri / tahminleri açıklamaya çalışan araştırmalardır.¹⁸⁸ Tanımlayıcı araştırmanın amacı, bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir.¹⁸⁹

2.1.2. Materyal

Bu araştırma, anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma (cross - sectional) yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Anketler imalat sektöründe (cam, ilaç, gıda, metal ağırlıklı olarak) faaliyet gösteren şirketler ile yapılmıştır. Yapılan bu çalışma, araştırılan olguların belirli bir andaki durumunu ortaya koymak amacıyla yapıldığından ve tez için verilen sürede bitirilmesi gerektiğinden anlık olarak yürütülmüştür.

2.1.3. Örnekleme Yöntemi

Araştırma, Trakya Bölgesinde (Edirne, Tekirdağ, Kırklareli, İstanbul) bulunan imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde yapılmıştır. Bu şehirlerdeki imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin listesi, Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüklerinden elde edilmiştir (Edirne 31, Tekirdağ 251, Kırklareli 69, İstanbul 2400 olmak üzere toplam 2751 işletme). Bu liste içinden basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilen büyük ölçekteki 384 şirkete (Edirne 4, Tekirdağ 38, Kırklareli 8, İstanbul 334) anket formu gönderilmiş, 236 tanesinden yanıt alınmıştır, dolayısı ile yanıt oranı yüzde 61,45'tir.

¹⁸⁷C. Lloyd Harris, "A Study of Organizational Cultures Faktörs Associated with Market Orientation", **Unpublished Ph.D Thesis**, Cardiff Business School, University of Wales, 1997.

¹⁸⁸ Gilbert A. Chucchill, **Marketing Research: Methodological Foundations**, The Dryden Pres, 3 Edition, New York, 1983.

¹⁸⁹Remzi Altunışık, ve Diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitapevi, 3. Baskı Sakarya, 2004.

Araştırmacının verileri için öngördüğü hassasiyet derecesi, hoş görebileceği hata marjı ve uygulayacağı istatistiksel analiz, örnek kütlenin büyüklüğünün temel belirleyicileridir. Örnek büyüklüğü aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$$n = p \cdot q \cdot Z^2 / e^2$$

Bu formülde:

p = gözlenen örnek oranı,

q = 1-p,

Z= güven düzeyine göre normal dağılım tablosundan elde edilen kritik değer,

e = örnekleme hatası'dır.

Bu araştırmada, aşağıdaki formülde Z değeri olarak 0.05 güven düzeyine göre normal dağılım tablosundan elde edilen değer 1.96, e değerisi olarak da 0.05 alınmıştır.

$$0.5 \times 0.5 (1.96)^2 / (0.05)^2 = 384$$

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'e göre (3624 Sayılı Kanun), 1-50 arası çalışanı olan işletmeler küçük ölçekli, 50 ve üzeri çalışanı olanlar büyük ölçekli işletmelerdir. Dolayısı ile bu araştırma, büyük ölçekli işletmeler ile yapılmıştır. Çünkü örgüt kültürü ile kadın çalışanlardaki mesleki baskı arasındaki ilişki analiz edileceğinden, büyük işletmelerdeki kadın çalışan sayısının daha yüksek olduğu düşünölmüştür.

Araştırmada İmalat sektörünün ele alınmasının nedeni, genellikle diğer iki sektör olan tarım ve hizmet sektörlerine göre imalat sektöründeki işlerin kadın değeril, erkek meslekleri olarak görülmesi, imalat sektöründeki işletmelerde erkeklerin kadınlardan daha fazla yer alması ve diğer işletmelere göre eril bir örgüt yapısına

sahip olması, bu nedenle de çalışan kadınların daha fazla mesleki baskı ile karşılaşılıyor olabilecekleri düşüncesidir.

2.1.4. Veri Toplama Yöntemi

Örgüt kültürü ile mesleki baskı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amacı ile, Quinn ve McGrath (1985) tarafından geliştirilen ‘Örgüt Kültürü’ ölçeği ile Jackson (2001) tarafından geliştirilen ‘Mesleki Baskı’ ölçeği birleştirilerek bu araştırmada kullanılmıştır. Bu ölçeklerin kullanılmasının nedeni, bu ölçeklerin bilimsel yöntemler kullanılarak geliştirilmiş, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ve güvenilir sonuçlar bulunarak yayınlanmış olmasıdır.

Anket orijinal olarak İngilizce düzenlenmiş olup, Türkiye’de kullanılacağı için önce Türkçe’ye çevrilmiş, daha sonra tekrar İngilizce’ye çevrilerek anlamların aynı olup olmadığı görülüp araştırmada kullanılmıştır. Bu anket, araştırma için kullanılmadan önce, bazı akademisyenler ve imalat sektöründen kişiler ile görüşülmüş, çevirinin anlaşılabilir olduğu belirlenmiştir.

2.1.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Ekte yer alan anket formunun örgütsel kültür ölçeği, örgüt kültür türünü belirleyen özelliklerin;

- Organizasyonun türü
- Liderlik
- Organizasyonu bir arada tutan temel faktör/ (ler)
- Önemli olan nedir ?

olarak belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu 4 grupta yer alan sorulara 100 puanın dağıtılması istenmiştir. Bunun nedeni örgütün sadece bir tek kültür tipi değil ancak bunların bir bileşiminden oluşacağı düşüncesidir. Vural'ın belirttiği gibi örgütler, aynı anda birçok kültür türünü bünyesinde barındırabileceği gibi, bağlı oldukları bir kültür türünün yanı sıra, diğer kültürlerin de bazı özelliklerini gösterebilirler.¹⁹⁰

Yukarıda belirtilen 4 grupta yer alan sorularda;

- A için verilen değerler toplanarak klan kültürünü,
- B için verilen bütün değerler toplanarak adokrasi kültürünü,
- C için verilen bütün değerler toplanarak hiyerarşi kültürünü ve
- D için verilen bütün değerler toplanarak pazar kültürünü göstermektedir.

2.1.4.2. Mesleki Baskı Ölçeği

Mesleki baskı ölçeği, aşağıdaki boyut ve soru adedinden (toplam 73 soru) oluşmuştur:

- | | |
|--------------------------------------|----|
| • İş Çevresi Baskısı | 23 |
| • Astların Yönetimi İle İlgili Baskı | 8 |
| • Yönetilmekten Doğan Baskı | 4 |
| • İş İlişkilerinden Doğan Baskı | 7 |
| • Cinsiyete Bağlı Baskı | 16 |
| • İş – Yaşam Dengesi Baskısı | 15 |

¹⁹⁰ Z.Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 1998 s.82.

Parametrik testler için ölçüm düzeyleri aralık veya oran şeklinde olması gerektiğinden, bu araştırmada aralık olarak yedi dereceli Likert türü ölçüm düzeyi kullanılmıştır.

2.1.5. İmalat Sektörü

İmalat sektöründe kadın işgücünün önemi artmış bulunmaktadır. Yeniden yapılanma sürecinde kadın işgücü arzının etkisinde önem, evden çalışma ve informel ekonomi içinde kadın katılımının artmasına verilmiştir. Aslında çeşitli istatistikler de bu durumu desteklemektedir. Sanayileşmiş ülkelerde kadın işgücünün oranı hızla artmaktadır. Türkiye’de imalat sektöründe kadın işgücü ve sayısında 1980-1992 yılları arasında hızlı bir artış görülmüşken (bu yıllar arasında kadın istihdamı yüzde 76 oranında artarken, erkeklerde bu artış yüzde 11 düzeyinde olmuştur), bu yıllardan sonra imalat sektörü itibarı ile kadın istihdam oranında kayda değer bir artış gözlenmemiştir. Sektörler itibarı ile kadın istihdamına ilişkin veriler de aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo-8: Türkiye’de Kadınların Sektörel ve İşteki Duruma Göre Dağılımı (2004)

Sektörel Dağılım (%)	Kent	Kır	Türkiye
Tarım	8,5	86,1	53,1
Sanayi	29,2	6,1	15,9
Hizmetler	62,3	7,8	31,0
İşteki Durum-(tarım) %			
Ücretli/Maaşlı/Yevmiyeli	15,5	2,0	2,9
İşveren/Kendi hesabına	22,8	13,2	13,8
Ücretsiz Aile İşçisi	61,7	84,9	83,3
İşteki Durum-(tarım dışı) %			
Ücretli/Maaşlı/Yevmiyeli	87,5	76,8	85,6
İşveren/Kendi hesabına	7,7	9,3	8,0
Ücretsiz Aile İşçisi	4,8	13,9	6,4

Kaynak: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
İstatistiklerle Kadının Durumu 2004

Endüstrinin yeniden yapılanmasında cinsiyet rolü iki açıdan ele alınmaktadır. Birincisi, kadının ailede ve işgücünün yerel bölümlerindeki rolü üzerinde yoğunlaşmakta ve evdeki cinsiyet ayrımının kadını işgücü piyasasında dezavantajlı bir pozisyona soktuğu belirtilmektedir. Bu perspektiften, işgücü piyasasındaki cinsiyet ayrımı, kadının ev dışında çalışmasını engelleyen ve evdeki rollerine öncelik veren kültürel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Örneğin, sosyo-kültürel beklentilerle aile içinde ataerkil ilişkiler, kadını evdeki sorumluluklarını değiştirmeden yalnızca para gerektiğinde geçici işlerde çalışmaya zorlamaktadır. İkinci yaklaşım, kadının işteki dezavantajını, işgücü piyasasının yapısı ile açıklamaya çalışmaktadır. Buna göre, işgücü piyasası, üreticilerin teknolojik ihtiyaçlarını karşılamada ihtiyaç duyulan birincil sektör ve daha az beceriye sahip işçilerden oluşan (daha düşük ücret ve daha güvensiz ortamları kabul eden) ikincil sektör arasında bölünmüştür. Kadınlar ise bu perspektiflerden ikincisinde yer almaktadır.¹⁹¹

Türkiye’de kadın işgücünün durumuna bakıldığında, tarım sektörü hariç diğer sektörlerde düşük oranlarda temsil edildiği görülmektedir. Nitekim kadınların en yoğun olduğu sektör yüzde 53.1 ile tarım sektörüdür. İkinci sırada ise yüzde 31,0 ile hizmetler sektörü gelmektedir. Sanayi sektörü ise yüzde 15.9 ile kadın istihdamında sonuncu sırayı almaktadır. Sanayi sektörü, özellikle imalat sanayi, hem mutlak olarak, hem de kadınların girebileceği işler açısından değerlendirildiğinde, çok yavaş büyümekte olan ve kadınlar için uygun görülmeyen bir sektör durumundadır.

¹⁹¹Ayda Eraydın, Asuman Erendil, “The Role of Female Labour in Industrial Restructuring: New Production Processes and Labour Market Relation in The İstanbul Clothing Industry”, **Gender, Place and Culture**, Vol.6,1999 s. 260.

2.2. Araştırma Analizi ve Bulgular

Aşağıda verilerin analizine geçilmezden önce araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği açıklanmış, daha sonra çeşitli istatistiksel yöntemler ile incelenmiştir.

2.2.1. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Uygun ölçekler olmaksızın, en iyi araştırma tasarımı ve en iyi örnek seçimi bile iyi bir araştırma yapmaya yeterli olmayacaktır. Ölçümün geçerli ve güvenilir olabilmesi için bu konuya özel bir çaba harcamak gerekir. Güvenilirlik, geçerliliğin var olabilmesinin bir ön koşuludur. Eğer herhangi bir ölçek güvenilir değil ise bu ölçek hiçbir durumda geçerli olamaz. Bununla birlikte güvenilirlik, geçerlilik için gerekli koşul olmasına karşılık yeterli değildir. Dolayısıyla bir ölçeğin güvenilir olması, onu otomatik olarak geçerli yapmaz. Bu araştırmada kullanılan verilerin güvenilirlik ve geçerlilikleri aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1.1. Güvenilirlik

Herhangi bir kavramın ve ölçeğin uluslararası olarak genelleştirilebilmesi için, herhangi bir ülkede oluşturulan ve test edilen bir ölçeğin diğer ülkelerde başarılı olarak uygulanabilmesi gerekir.¹⁹² Bunun anlamı, kullanılan ölçeklerin, Nunnally¹⁹³ tarafından önerilen Cronbach Alfa güvenilirlik derecesinde kabul edilebilir bir düzeyde olup olmadığının belirlenmesidir. Güvenilirlik “bir testin veya ölçeğin

¹⁹² R.Deshpande, J. Farly, “Measuring Market Orientation: Generazation and Synthesis”, **Journal of Market- Focused Management**, Vol:2 No:3, 2000.

¹⁹³ Jum C. Nunnally, **Pschometric Theory**, Mc Graw-Hill, Second Edition, New York, 1978.

ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir”.¹⁹⁴ Güvenilir bir ölçek, benzer şartlarda tekrar tekrar uygulandığında belirli bir standart sapma dahilinde benzer sonuçları vermelidir. Güvenilirlik düzeyi, 0 ile 1 arasında değişen değerler almakta olup, 0 içsel tutarlılığın olmadığını, 1 ise tamamen içsel tutarlılığın olduğunu göstermektedir.¹⁹⁵ Nunnally tarafından önerilen ve literatürde kabul görmüş olan değer 0.7 ve üzeridir. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyi ‘Mesleki Baskı Ölçeği’nin tamamı yani 73 değişken için 0.961’dir. Ölçek çok boyutlu bir ölçek olduğundan, her bir grup değişken için güvenilirlik sonuçları aşağıda verilmiştir:

İş Çevresi Baskısı	23 Değişken	0.868
Astların Yönetimi İle İlgili Baskı	8 Değişken	0.665
Yönetilmekten Doğan Baskı	4 Değişken	0.847
İş İlişkilerinden Doğan Baskı	7 Değişken	0.920
Cinsiyete Dayalı Baskı	16 Değişken	0.943
İş-Özel Yaşam Dengesi Baskısı	15 Değişken	0.891

2.2.1.2. Geçerlilik

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Başka bir bakış açısı ile geçerliliği, ölçüm değerlerindeki gözlemlenen farklılığın, sistematik veya tesadüfi hatadan kaynaklanmaktan ziyade, ölçülen özellikler açısından nesnel arasındaki gerçek farklılığı yansıtma derecesi olarak da tanımlanabilir.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Altunışık ve diğerleri a.g.e.s.110

¹⁹⁵ Jum C. Nunnally, a.g.e.

¹⁹⁶ Altunışık ve diğerleri. a.g.e. s.194

Ölçeklerin geçerliliği nicel değil, nitel kavramlarla ölçülebilmektedir. Bu araştırmada da ölçeklerin geçerliliği, uygun ve yeterli bir literatür araştırması ile şirket çalışanları ve akademisyenler ile görüşülerek sağlanmıştır. Geçerlilik temel olarak 3 şekilde değerlendirilebilir:

Bunlardan birincisi, anket sorularının ölçülmek istenen kavramları doğru olarak ifade edip edemediği ile yani anlatılmak istenen kavramların herkes tarafından aynı şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı ile ilgili olan yüz-görünüş geçerliliğidir (face validity). Bu geçerlilik konu ile ilgili olabilecek akademisyen ve uygulamacılar ile görüşülerek sağlanan, dolayısı ile sübjektif bir değerlendirmedir. Bunu sağlamak için anket formu kullanılmadan önce şirket çalışanları ve akademisyenler ile test edilmiş ve böylece soruların uygun ve ilgili olup olmadığı, doğru olarak ifade edilip edilmediği göz önüne alınmıştır. Bunun için önce, 20 anket formu pilot araştırma olarak uygulanmış, yapılan bu pilot araştırma sonucunda, özel sektör çalışanları ve akademisyenlerin önerileri doğrultusunda anket sorularında gerekli olan düzeltmeler yapılarak, soruların daha iyi anlaşılması ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır.

İkincisi olan içerik geçerliliği (content validity), anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılır. Bir başka deyişle, kavramın öğelerinin ve boyutlarının ölçekte ne derece yer bulduğu belirlenir.¹⁹⁷ Yani, belirli bir popülasyon için geliştirilmiş ölçüm aracı başka bir popülasyona uygulanmaya kalkıldığında, iyi bir temsil yeteneğine sahip sorulardan oluşmuş ise ölçek içerik geçerliliğine sahiptir.

¹⁹⁷Altunışık ve diğerleri a.g.e, s.275

Üçüncü olarak, anket sorularının ölçülmeye çalışılan kavramları ve ilişkileri ölçüp ölçemediği ile ilgilidir (sampling validity). Bu araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliği, araştırmada kullanılmadan önce çeşitli akademisyenler ve uzman kişiler ile görüşülerek değerlendirilmiştir. Ayrıca ölçek daha önce bilimsel yöntemler ile geliştirildiğinden, ölçeğin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

2.2.2. İşletmelerin Demografik Yapısı

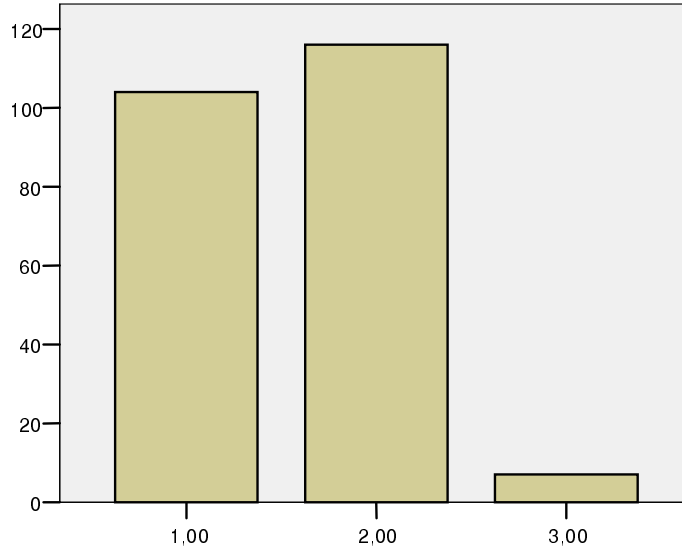
Anket formunda yer alan demografik özelliklere verilen yanıtlar önce grafikler ile gösterilecek, daha sonra Anova testi ile karşılaştırılacaktır.

2.2.2.1. Demografik Özellik Verilerinin Grafikle Gösterilmesi

Anket formunda yer alan demografik özelliklerden medeni durum, çocuk sayısı, yaş, yetişme yeri, eğitim durumu, gelir düzeyi, eşin eğitim durumu ve eşin gelir düzeyi ile ilgili grafikler aşağıda gösterilmektedir.

2.2.2.1.1. Medeni Durum

Anket sonuçlarına göre, medeni durum açısından 104 kişi bekar (% 44.1), 116 kişi evlidir (%49.2), 7 kişi diğer seçeneğini işaretlemişler (%3), 9 kişi ise yanıt vermemiştir. (%3.7). (1= bekar, 2= evli, 3= diğer)

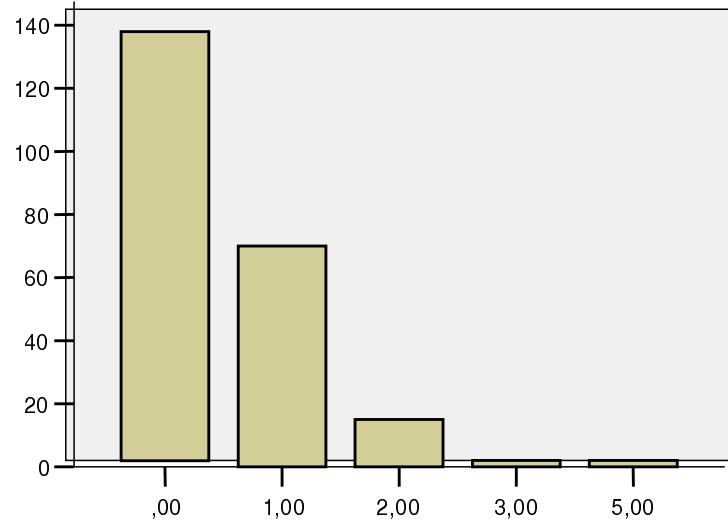


Şekil.1 :Medeni Durum

Trakya Bölgesi'nde bulunan imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kadınlarla yapılan araştırmada demografik özelliklerden medeni duruma bakıldığında evli ve bekar kadın sayısının birbirine yakın olduğu ancak bekar kadın sayısının biraz daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bu da, işgücünde çalışan kadınlarla ilgili yapılmış diğer çalışmalardaki bekar kadınların çalışma yaşamı içinde daha fazla olduğu görüşünü destekler niteliktedir.

2.2.2.1.2.Çocuk Sayısı

Anket sonuçlarına göre, çocuk sayısı açısından 136 kişi çocuksuz (%57.6), 70 kişi 1 çocuklu (%29.7), 15 kişi 2 çocuklu (%6.4), 2 kişi 3 çocuklu (%0.8), 2 kişi 4'ten fazla çocukludur. (%0.8), 11 kişi ise yanıt vermemiştir. (%4.7). (0= çocuksuz, 1= 1 çocuk, 2= 2 çocuk, 3= 3 çocuk, 4= 4 çocuk, 5= 4'ten fazla çocuk.)

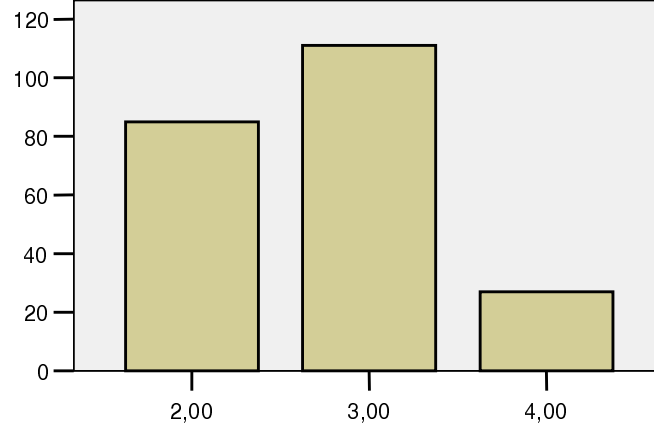


Şekil.2- Çocuk Sayısı

Demografik özelliklerden çocuk sayısına bakıldığı zaman çalışan kadınların büyük bir kısmının çocuk sahibi olmadığı görülmektedir. Bunun nedenlerinden ilki, çalışan kadınların yarıya yakınının bekar kadınlardan oluşmasıdır. İkincisi ise evli kadınların çocuk sahibi olmalarının çalışma yaşamlarını olumsuz yönde etkileyeceği kanısıdır. Çocuk sahibi olmanın hem kariyer yapmalarını engelleyeceğini, hem de iş ve özel yaşam dengesini sağlayamayacağı görüşü hakimdir. Çocuk sahibi olanlara bakıldığında ise, çocuk sayısı 1 olanlar çoğunluktadır.

2.2.2.1.3.Yaş

Anket sonuçlarına göre, yaş açısından 85 kişi 20-29 yaş arasında (%36), 111 kişi 30-39 yaş arasında (%47), 27 kişi 40-49 yaş arasındadır. (%11.5), 13 kişi ise soruya yanıt vermemiştir. (%5.5). (1= 20'den az, 2= 20-29 yaş arası, 3= 30-39 yaş arası, 4= 40-49 yaş arası, 5= 50'den fazla.)

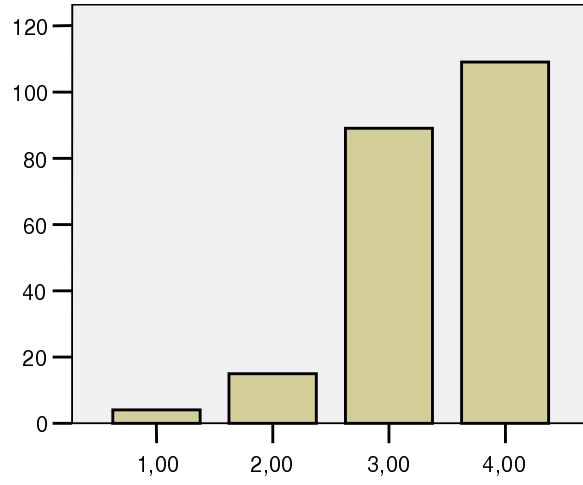


Şekil. 3: Yaş

Demografik özelliklerden yaşa bakıldığı zaman, kadın çalışanların yaş ortalamasının en fazla 30-39 yaş grubundan, ardından 20-29 yaş grubundan olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre değerlendirildiğinde, çalışan kadın nüfusunun genç olduğu sonucuna varılabilir.

2.2.2.1.4.Yetişme Yeri

Anket sonuçlarına göre, yetişme yeri açısından 4 kişi köyde (%1.7), 15 kişi kasabada (%6.4), 89 kişi şehirde (%37.7), 109 kişi büyük şehirde yaşamaktadır. (%46.2), 19 kişi ise soruya yanıt vermemiştir. (%8). (1= köy, 2= kasaba, 3= şehir, 4= büyük şehir.)

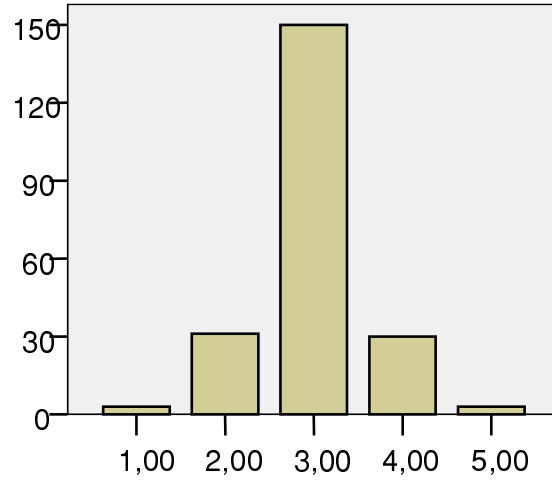


Şekil. 4:Yetiştirme Yeri

Demografik özelliklerden yetiştirme yerine bakıldığında, imalat sektöründe çalışan kadınların büyük bir çoğunluğunun şehir ve büyük şehirlerde yetiştiği görülmektedir.

2.2.2.1.5.Eğitim Durumu

Anket sonuçlarına göre, eğitim durumu açısından 3 kişi ilköğretim (%1.3), 31 kişi lise (%13.1), 150 kişi üniversite (%63.6), 30 kişi yüksek lisans (%12.7), 3 kişi doktorasını tamamlamıştır (%1.3). 19 kişi ise soruya yanıt vermemiştir. (%8). (1= ilköğretim, 2= lise, 3= üniversite, 4= yüksek lisans, 5= doktora.)

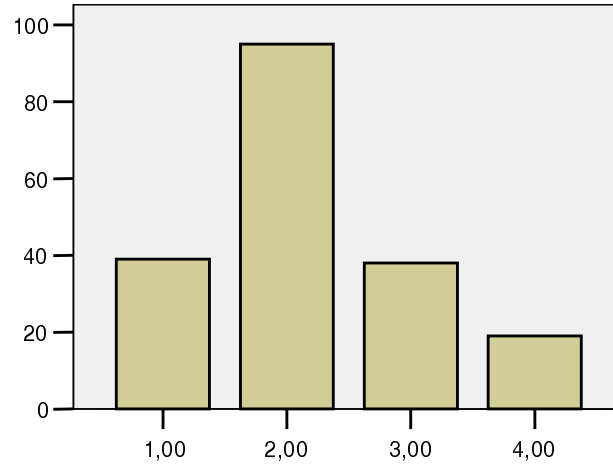


Şekil. 5 : Eğitim Durumu

Anketteki örnek kütle beyaz yakalı kadınlar yani mühendis, teknik eleman gibi çalışan kadınlar ile yönetici konumunda bulunan kadınlardan oluşmaktadır. Bu nedenle eğitim durumuna bakıldığında büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Lise ve yüksek lisans mezunları da ikinci sırada birbirine yakın oranda bulunmaktadır.

2.2.2.1.6. Gelir Düzeyi

Anket sonuçlarına göre, gelir düzeyi açısından 39 kişi 1000 YTL'den az (%16.5), 95 kişi 1000-1999 YTL arası (%40.3), 38 kişi 2000-2999 YTL arası (%16.1), 19 kişi 3000 YTL'den çok geliri sahiptir. (%8.1), 45 kişi ise soruya yanıt vermemiştir. (%19). (1= 1000 YTL'den az, 2= 1000-1999 YTL arası, 3= 2000-2999 YTL arası, 4= 3000 YTL'den fazla.)

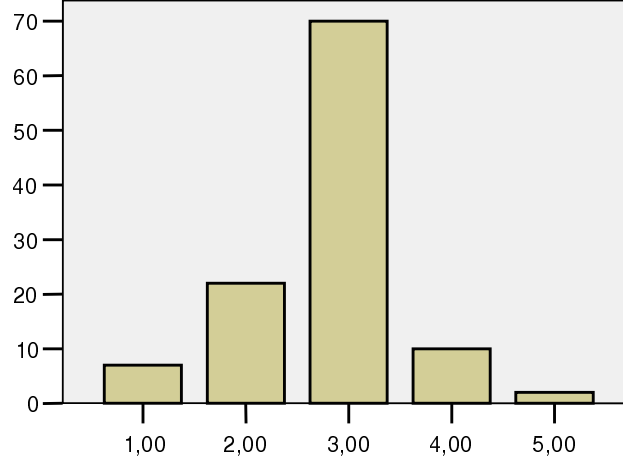


Şekil. :6 Gelir Düzeyi

Gelir düzeyine bakıldığında, bir önceki eğitim düzeyinde de belirtildiği gibi anket için seçilen örnek kütlenin beyaz yakalı kadın çalışanlar ile yönetici konumundaki kadınlardan oluşması gelir düzeyini de etkilemektedir. Gelir düzeyinde en büyük oran 1000-1999 YTL arasındaki gelir grubundadır. Bunun yanında 2000-2999 YTL gelir grubu ile 3000'den fazla YTL gelir grubunun da yüksek olduğu görülmektedir.

2.2.2.1.7. Eşin Eğitim Durumu

Anket sonuçlarına göre, eşin eğitim durumu açısından 7 kişi ilköğretim(%3), 22 kişi lise (%9.3), 70 kişi üniversite (%29.7), 10 kişi yüksek lisans (%4.2), 2 kişi doktorasını tamamlamıştır (%0.8). 125 kişi ise soruya yanıt vermemiştir. (%53). (1= ilköğretim, 2= lise, 3= üniversite, 4= yüksek lisans, 5= doktora.)

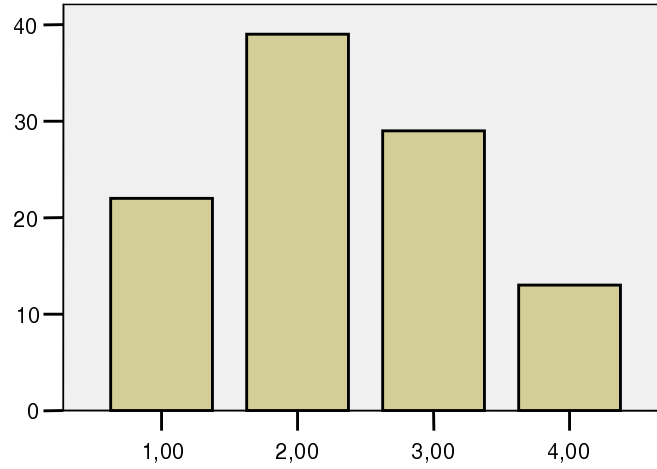


Şekil.7: Eşin Eğitim Durumu

Demografik özelliklerden eşin eğitim durumuna bakıldığında, kadının eğitim durumuyla paralellik gösterdiği ve eşin de üniversite mezunu olma yüzdesinin yüksek olduğu görülmektedir.

2.2.2.1.8. Eşin Gelir Düzeyi

Anket sonuçlarına göre, gelir düzeyi açısından 22 kişi 1000 YTL'den az (%9.3), 39 kişi 1000-1999 YTL arası (%16.5), 29 kişi 2000-2999 YTL arası (%12.3), 13 kişi 3000 YTL'den çok gelire sahiptir. (%5.5), 133 kişi ise yanıt vermemiştir. (%56.4). (1= 1000 YTL'den az, 2= 1000-1999 YTL arası, 3= 2000-2999 YTL arası, 4= 3000 YTL'den fazla.)



Şekil. 8 : Eşin Gelir Düzeyi

Eşin gelir düzeyine bakıldığında, eğitim düzeylerinde olduğu gibi paralellik görülmektedir ve eşin gelir düzeyinde de en fazla oran 1000-1999 arasındadır. Bunun yanında 2000-2999 YTL gelir grubu ile, 3000'den fazla YTL gelir grubu oranının yüksek olduğu görülmektedir.

2.2.2.2. Demografik Özelliklere Göre Anova ile Karşılaştırmalar

Belirli demografik özelliklere göre algılamalar arasında farklılık olup olmadığını incelemek için ANOVA kullanılması uygundur. Ancak varyans analizinin kullanılabilmesi, varyansların eşit olması yada homojenlik varsayımının sağlanmasına bağlıdır. Homojenlik varsayımının kontrolü için Levene testi sonucuna bakılmaktadır.

Levene testine göre gruplar homojen dağılım gösterdiğinde, Anova F testi sonuçlarına bakılarak, eğer p değeri 0.05'ten küçük olan var ise post hoc testlerden Scheffe testi ile karşılaştırmalar yapılmaktadır.

Levene testine gruplar homojen dağılım göstermediğinde, tek yönlü Anova yerine, bunun parametrik olmayan karşılığı bir test olan Kruskal Wallis testi kullanılır. Hangi alt grupların farklı olduğunun belirlenmesi için post-hoc testlerden Dunnett T3 testi ile karşılaştırmalar yapılır.

Aşağıda demografik özelliklere göre veriler önce homojenlik varsayımı için Levene testi ile değerlendirilecek, homojen olup olmadığına göre Anova (homojen olduğunda) veya Kruskal Wallis (homojen olmadığına) kullanılarak değerlendirilecektir.

2.2.2.2.1. Medeni Durum

Medeni durum açısından bakıldığında Levene homojenlik testi sonuçları aşağıdaki gibidir. Tabloda görüldüğü gibi iş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı, iş ilişkilerinden doğan baskı, cinsiyete bağlı baskı homojen olup; iş-özel yaşam dengesinden doğan baskı homojen değildir.

Tablo-9: Medeni Durum Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi

	İstatistik değ.	df1	df2	p
İş çevresi baskısı	,255	2	223	,775
Astların yönetimi ile ilgili baskı	,483	2	218	,618
Yönetilmekten doğan baskı	,595	2	223	,553
İş ilişkilerinden doğan baskı	,162	2	222	,851
Cinsiyete bağlı baskı	,666	2	223	,515
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	3,461	2	224	<u>,033</u>

Homojen olan değerler için gruplar arasında fark olup olmadığı Anova F testi sonuçlarına göre bakıldığında, bulgular aşağıdaki Tablo-10 göre değerlendirilmektedir İş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı, iş ilişkilerinden doğan baskı ve cinsiyete bağlı baskının hiçbirisinde gruplar arasında farklılık yoktur.

Tablo-10: Medeni Durum Açısından Anova İle Karşılaştırma

		Kareler Top	df	Ortalama kareler	F	p
İş çevresi baskısı	Gruplararası	1,386	2	,693	,780	,460
	Grup İçi	198,194	223	,889		
	Toplam	199,581	225			
Astların yönetimi ile ilgili baskı	Gruplararası	2,625	2	1,313	1,267	,284
	Grup İçi	225,762	218	1,036		
	Toplam	228,388	220			
Yönetilmekten doğan baskı	Gruplararası	9,597	2	4,798	1,972	,142
	Grup İçi	542,514	223	2,433		
	Toplam	552,111	225			
İş ilişkilerinden doğan baskı	Gruplararası	1,818	2	,909	,653	,522
	Grup İçi	309,329	222	1,393		
	Toplam	311,148	224			
Cinsiyete bağlı baskı	Gruplararası	,468	2	,234	,189	,828
	Grup İçi	276,256	223	1,239		
	Toplam	276,724	225			
İş-özel aşam dengesinden doğan	Gruplararası	11,956	2	5,978	5,308	,006
	Grup İçi	252,258	224	1,126		
	Toplam	264,213	226			

Homojen olmayanlar değerler için gruplar arasında fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre bakıldığında bulgular aşağıdaki Tablo-11 göre değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi iş-özel yaşam dengesinde gruplar arasında farklılık vardır (ki-kare= 12,573 ve p= 0.002).

Tablo-11: Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Testi

Test istatistiği ^{a,b}	
	İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı
Ki-kare	12,573
Ser. Der.	2
P	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Medeni durum

Kruskal Wallis testine göre gruplar arasında fark olduğu görülen iş-özel yaşam dengesi için post-hoc testlerden Dunnett T3 testine göre 1 ile belirtilen bekar grup ile 3 ile belirtilen diğer grup (boşanmış, eşi ölmüş, ayrı yaşıyor) arasında iş-özel yaşam dengesinden doğan baskı farkı vardır ($p=.002$). Yine 2 ile belirtilen evli grup ile 3 ile belirtilen diğer grup arasında iş-özel yaşam dengesinden doğan baskı farkı vardır ($p=.000$). Ancak 1 ile belirtilen bekar grup ile 2 olarak belirtilen evli grup arasında iş-özel yaşam dengesinden doğan baskı açısından bir fark yoktur.

Tablo-12: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Karşılaştırma

Gruplar	Ortalama Farkı	Standart Hata	Önem Seviyesi (P)
1 – 2	-.2393	.14514	.272
1 – 3	1.0137	.21338	.002
2 – 3	1.2530	.20886	.000

2.2.2.2.2. Çocuk Sayısı

Çocuk sayısı açısından bakıldığında Levene homojenlik testi sonuçları aşağıdaki gibidir. Tabloda görüldüğü gibi iş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, iş ilişkilerinden doğan baskı, iş-özel yaşam dengesinden doğan baskı homojen olup; yönetilmekten doğan baskı ve cinsiyete bağlı baskı homojen değildir.

Tablo-13: Çocuk Sayısı Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi

	İstatistik Değeri	df1	df2	P
İş çevresi baskısı	,814	4	219	,517
Astların yönetimi ile ilgili baskı	,716	4	215	,582
Yönetilmekten doğan baskı	3,082	4	219	<u>,017</u>
İş ilişkilerinden doğan baskı	1,268	4	218	,283
Cinsiyete bağlı baskı	2,760	4	219	<u>,029</u>
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	1,102	4	220	,356

Homojen olan değerler için gruplar arası fark olup olmadığı Anova F testi sonuçlarına göre bakıldığından, bulgular Tablo-14 göre değerlendirilmektedir. İş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, iş ilişkilerinden doğan baskı, iş-özel yaşam dengesinden doğan baskının hiç birisinde gruplar arasında farklılık yoktur.

Tablo-14: Çocuk Sayısı Açısından Anova İle Karşılaştırma

		Kareler Top	df	Ortama Kareler	F	P
İş çevresi baskısı	Gruplararası	1,755	4	,439	,490	,743
	Grup İçi	196,265	219	,896		
	Toplam	198,020	223			
Astların yönetimi ile ilgili baskı	Gruplararası	4,706	4	1,177	1,136	,341
	Grup İçi	222,728	215	1,036		
	Toplam	227,434	219			
Yönetilmekten doğan baskı	Gruplararası	30,073	4	7,518	3,138	,016
	Grup İçi	524,738	219	2,396		
	Toplam	554,811	223			
İş ilişkilerinden doğan baskı	Gruplararası	4,903	4	1,226	,865	,486
	Grup İçi	309,083	218	1,418		
	Toplam	313,986	222			
Cinsiyete bağlı baskı	Gruplararası	8,778	4	2,195	1,801	,130
	Grup İçi	266,809	219	1,218		
	Toplam	275,587	223			
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	Gruplararası	10,092	4	2,523	2,211	,069
	Grup İçi	251,031	220	1,141		
	Toplam	261,123	224			

Homojen olmayan değerler için gruplar arasında fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre bakıldığından bulgular Tablo-15'e göre değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi cinsiyete bağlı baskı (ki-kare= 4.291 ve p= 0.368) ve yönetilmekten doğan baskı (ki-kare= 8.991 ve p= 0.061) açısından gruplar arasında farklılık yoktur.

Tablo-15: Çocuk Sayısı Açısından Kruskal Walls Testi

	Cinsiyete bağlı baskı	Yönetilmekten doğan baskı
Ki- kare	4,291	8,991
df	4	4
Önem sev.	,368	,061

a. Kruskal Wallis Test

b. Çocuk sayısı

2.2.2.2.3. Yaş

Yaş açısından bakıldığında Levene homojenlik testi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tabloda görüldüğü gibi iş çevresi baskısı, yönetilmekten doğan baskı, iş ilişkilerinden doğan baskı, cinsiyete bağlı baskı ve iş-özel yaşam dengesinden doğan baskı homojen olup; astların yönetimi ile ilgili baskı homojen değildir.

Tablo-16: Yaş Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi

	İstatistik Değeri	df1	df2	P
İş çevresi baskısı	,436	2	219	,647
Astların yönetimi ile ilgili baskı	3,298	2	214	,039
Yönetilmekten doğan baskı	1,315	2	219	,271
İş ilişkilerinden doğan baskı	1,334	2	218	,265
Cinsiyete bağlı baskı	2,880	2	219	,058
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	2,426	2	220	,091

Homojen olan değerler için gruplar arası fark olup olmadığı Anova F testi sonuçlarına göre bakıldığından, bulgular Tablo-17'ye göre değerlendirilmektedir. İş çevresi baskısı, yönetilmekten doğan baskı, iş ilişkilerinden doğan baskı, cinsiyete bağlı baskı ve iş-özel yaşam dengesinden doğan baskının hiç birisinde gruplar arasında farklılık yoktur.

Tablo-17: Yaş Açısından Anova İle Karşılaştırma

		Kareler toplam	df	Ortalama Kareler	F	p
İş çevresi baskısı	Gruplararası	1,606	2	,803	,912	,403
	Grup İçi	192,833	219	,881		
	Toplam	194,438	221			
Astların yönetimi ile ilgili baskı	Gruplar arası	2,734	2	1,367	1,309	,272
	Grup İçi	223,486	214	1,044		
	Toplam	226,219	216			
Yönetilmekten doğan baskı	Gruplararası	5,564	2	2,782	1,123	,327
	Grup içi	542,310	219	2,476		
	Toplam	547,874	221			
İş ilişkilerinden doğan baskı	Gruplararası	3,672	2	1,836	1,304	,274
	Grup içi	307,066	218	1,409		
	Toplam	310,739	220			
Cinsiyete bağlı baskı	Gruplararası	,338	2	,169	,137	,872
	Grup içi	270,807	219	1,237		
	Toplam	271,145	221			
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	Gruplar arası	,048	2	,024	,020	,980
	Grup içi	259,027	220	1,177		
	Toplam	259,076	222			

Homojen olmayan değerler için gruplar arasında fark olup olmadığını Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre bakıldığından bulgular Tablo-18'e göre değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi astların yönetimi ile ilgili baskıda gruplar arasında farklılık yoktur (ki-kare= 2,569 ve p= 0.277).

Tablo-18: Yaş Açısından Kruskal Wallis Testi

	Astların yönetimi ile ilgili baskı
Ki kare	2,569
df	2
P	,277

a. Kruskal Wallis Test

b. Yaş

2.2.2.2.4. Yetiştirme Yeri

Yetiştirme yeri açısından bakıldığında Levene homojenlik testi sonuçları aşağıdaki gibidir. Tablo-19’da görüldüğü gibi iş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı, iş ilişkilerinden doğan baskı, cinsiyete bağlı baskı ve iş-özel yaşam dengesinden doğan baskının tümü homojendir.

Tablo-19: Yetiştirme Yeri Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi

	İstatistik Değeri	df1	df2	P
İş çevresi baskısı	,639	3	212	,590
Astların yönetimi ile ilgili baskı	1,123	3	207	,341
Yönetilmekten doğan baskı	,333	3	212	,802
İş ilişkilerinden doğan baskı	2,080	3	211	,104
Cinsiyete bağlı baskı	,547	3	212	,651
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	,379	3	213	,768

Homojen olan değerler için gruplar arasında fark olup olmadığı Anova F testi sonuçları göre bakıldığından, bulgular Tablo-20’ye göre değerlendirilmektedir. İş çevresi baskısında gruplar arasında farklılık vardır. Ancak astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı, iş ilişkilerinden doğan baskı, cinsiyete bağlı baskı ve iş-özel yaşam dengesinden doğan baskının hiç birisinde gruplar arasında farklılık yoktur.

Tablo-20: Yetiştirme Yeri Açısından Anova İle Karşılaştırma

		Kareler toplamı	df	Ortalama kareler	F	P
İş çevresi baskısı	Gruplararası	12,329	3	4,110	4,852	,003
	Grup içi	179,569	212	,847		
	Toplam	191,898	215			
Astların yönetimi ile ilgili baskı	Gruplararası	6,091	3	2,030	1,949	,123
	Grup içi	215,629	207	1,042		
	Toplam	221,721	210			
Yönetilmekten doğan baskı	Gruplararası	3,109	3	1,036	,413	,744
	Grup içi	532,401	212	2,511		
	Toplam	535,509	215			
İş ilişkilerinden doğan baskı	Gruplararası	,635	3	,212	,151	,929
	Grup içi	295,595	211	1,401		
	Toplam	296,231	214			
Cinsiyete bağlı baskı	Gruplararası	4,099	3	1,366	1,118	,343
	Grup içi	259,099	212	1,222		
	Toplam	263,198	215			
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	Gruplararası	5,184	3	1,728	1,575	,196
	Grup içi	233,664	213	1,097		
	Toplam	238,848	216			

Homojen olan ve gruplar arasında fark olduğu görülen iş çevresi baskısı için post-hoc testlerden Scheffe testine göre, 1 olarak belirtilen köy ile 2 olarak belirtilen kasaba ($p= 0.620$), 3 olarak belirtilen şehir ($p= 0.481$) ve 4 olarak belirtilen büyük şehir arasında ($p= 0.953$) iş çevresi baskısı açısından fark yoktur. Yine 2 olarak belirtilen kasaba ile 3 olarak belirtilen şehir ($p= 0.998$) ve 4 olarak belirtilen büyük şehir ($p= 0.434$) arasında fark yoktur. Ancak 3 olarak belirtilen şehir ile 4 olarak belirtilen büyük şehir arasında fark vardır ($p=0.006$).

Tablo-21: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Karşılaştırmalar

Gruplar	Ortalama Farkı	Standart Hata	Önem Seviyesi
1 – 2	- .6913	.51790	.620
1 – 3	- .7404	.47040	.481
1 – 4	- .2709	.46861	.953
2 – 3	- .0490	.25688	.998
2 – 4	.4204	.25360	.434
3 – 4	.4694	.13176	.006

2.2.2.2.5. Eğitim Durumu

Eğitim durumu açısından bakıldığında Levene homojenlik testi sonuçları aşağıdaki gibidir. Tabloda görüldüğü gibi iş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı ve iş-özel yaşam dengesinden doğan baskı homojen olup; iş ilişkilerinden doğan baskı ve cinsiyete bağlı baskı homojen değildir.

Tablo-22: Eğitim Durumu Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi

	İstatistik Değeri	df1	df2	P
İş çevresi baskısı	1,466	4	211	,214
Astların yönetimi ile ilgili baskı	,524	4	206	,718
Yönetilmekten doğan baskı	,460	4	211	,765
İş ilişkilerinden doğan baskı	7,024	4	210	<u>,000</u>
Cinsiyete bağlı baskı	3,945	4	211	<u>,004</u>
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	1,757	4	212	,139

Homojen olan değerler için gruplar arasında fark olup olmadığı Anova F testi sonuçlarına bakıldığından bulgular Tablo-23'e göre değerlendirilmektedir. İş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı, ve iş-özel yaşam dengesinden doğan baskının hiç birisinde gruplar arasında farklılık yoktur.

Tablo-23: Eğitim Durumu Açısından Anavo İle Karşılaştırma

		Kareler toplamı	df	Ortalama karelere	F	P
İş çevresi baskısı	Gruplararası	4,625	4	1,156	1,318	,264
	Grup içi	185,074	211	,877		
	Toplam	189,699	215			
Astların yönetimi ile ilgili baskı	Gruplararası	7,240	4	1,810	1,746	,141
	Grup içi	213,538	206	1,037		
	Toplam	220,777	210			
Yönetilmekten doğan baskı	Gruplararası	21,911	4	5,478	2,226	,067
	Grup içi	519,298	211	2,461		
	Toplam	541,208	215			
İş ilişkilerinden doğan baskı	Gruplararası	11,901	4	2,975	2,152	,076
	Grup içi	290,387	210	1,383		
	Toplam	302,288	214			
Cinsiyete bağlı baskı	Gruplararası	18,496	4	4,624	4,194	,003
	Grup içi	232,659	211	1,103		
	Toplam	251,156	215			
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	Gruplararası	9,581	4	2,395	2,126	,079
	Gruplararası	238,845	212	1,127		
	Toplam	248,426	216			

Homojen olmayan değerler için gruplar arasında fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre bakıldığından bulgular aşağıdaki Tablo-24'e göre değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi iş ilişkilerinden doğan baskı açısından gruplar arasında farklılık yoktur (ki-kare= 4.830 ve p= 0.305) ancak cinsiyete bağlı baskı açısından gruplar arasında farklılık vardır (ki-kare= 12.375 ve p= 0.015).

Tablo-24: Eğitim Durumu Açısından Kruskal Walls Testi

	İş ilişkilerinden doğan baskı	Cinsiyete bağlı baskı
Ki- kare	4,830	12,375
df	4	4
P	,305	,015

- Kruskal Wallis Test
- Eğitim Durumu

Kruskal Wallis testine göre gruplar arasında fark olduğu görülen cinsiyete bağlı baskı için post-hoc testlerden Dunnett T3 testine göre, 1 olarak belirtilen ilköğretim ile 2 olarak belirtilen lise ($p=0.998$), 3 olarak belirtilen üniversite ($p= 998$) ve 4 olarak belirtilen yüksek lisans ($p= 0.906$), 5 olarak belirtilen doktora ($p= 0.751$) arasında cinsiyete bağlı baskı açısından fark yoktur. Yine 2 olarak belirtilen lise ile 3 olarak belirtilen üniversite ($p= 0.193$) ve 5 olarak belirtilen doktora ($p= 0.070$) arasında fark yoktur ancak 2 olarak belirtilen lise ile 4 olarak belirtilen yüksek lisans ($p=0.014$) arasında fark vardır. 3 olarak belirtilen üniversite ile 4 olarak belirtilen yüksek lisans ($p= 0.289$), 5 olarak belirtilen doktora ($p= 0.436$) arasında fark yoktur. 4 olarak belirtilen yüksek lisans ile 5 olarak belirtilen doktora ($p= 0.932$) arasında da fark yoktur.

Tablo-25: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Kıyaslama

Gruplar	Ortalama Farkı	Standart Hata	Önem Seviyesi
1 – 2	-.3488	.65571	.998
1 – 3	.3091	.60613	.998
1 – 4	.6646	.61717	.906
1 – 5	.9792	.65881	.751
2 – 3	.6579	.27566	.193
2 – 4	1.0134	.29917	.014
2 – 5	1.3280	.37766	.070
3 – 4	.3554	.16413	.289
3 – 5	.6700	.28295	.436
4 – 5	.3146	.30590	.932

2.2.2.2.6. Gelir Düzeyi

Gelir düzeyi açısından bakıldığında Levene homojenlik testi sonuçları aşağıdaki gibidir. Tablo-26’da görüldüğü gibi yönetilmekten doğan baskı homojen olup; iş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, iş ilişkilerinden doğan baskı, cinsiyete bağlı baskı ve iş-özel yaşam dengesinden doğan baskı homojen değildir.

Tablo-26: Gelir Düzeyi Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi

	İstatistik Değeri	df1	df2	P
İş çevresi baskısı	3,311	3	186	,021
Astların yönetimi ile ilgili baskı	5,491	3	182	,001
Yönetilmekten doğan baskı	1,328	3	186	,267
İş ilişkilerinden doğan baskı	5,817	3	186	,001
Cinsiyete bağlı baskı	6,742	3	187	,000
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	3,472	3	187	,017

Homojen olan değerler için gruplar arasında fark olup olmadığı Anova F testi sonuçlarına göre bakıldığından bulgular aşağıdaki Tablo-27’ye göre değerlendirilmektedir. Yönetilmekten doğan baskı açısından gruplar arasında farklılık yoktur.

Tablo-27: Gelir düzeyi Açısından Anova İle Karşılaştırma

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	P
İş çevresi baskısı	Gruplararası	5,418	3	1,806	2,244	,085
	Grup içi	149,703	186	,805		
	Toplam	155,121	189			
Astların yönetimi ile ilgili baskı	Gruplararası	4,394	3	1,465	1,452	,229
	Grup içi	183,540	182	1,008		
	Toplam	187,934	185			
Yönetilmekten doğan baskı	Gruplararası	18,899	3	6,300	2,541	,058
	Grup içi	461,064	186	2,479		
	Toplam	479,963	189			
İş ilişkilerinden doğan baskı	Gruplararası	6,578	3	2,193	1,558	,201
	Grup içi	261,722	186	1,407		
	Toplam	268,300	189			
Cinsiyete bağlı baskı	Gruplararası	21,515	3	7,172	6,606	,000
	Grup içi	203,007	187	1,086		
	Toplam	224,522	190			
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	Gruplararası	13,371	3	4,457	4,410	,005
	Grup içi	188,993	187	1,011		
	Toplam	202,364	190			

Homojen olmayan değerler için gruplar arasında fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre bakıldığından bulgular aşağıdaki Tablo-28'e göre değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi cinsiyete bağlı baskı (ki-kare= 15.127 ve p= 0.002) ile iş-özel yaşam dengesinden doğan baskı (ki-kare= 9.715 ve p= 0.021) açısından gruplar arasında farklılık vardır. İş çevresi baskısı (ki-kare= 7.978 ve p= 0.071), astların yönetimi ile ilgili baskı (ki-kare=4.978 ve p= 0.173), ile iş ilişkilerinden doğan baskı (ki-kare= 2.546 ve p= 0.467) açısından gruplar arasında farklılık yoktur.

Tablo-28: Gelir Düzeyi Açısından Kruskal- Wallis Testi

	İş çevresi baskısı	Astların yönetimi ile ilgili baskı	İş ilişkilerinden doğan baskı	Cinsiyete bağlı baskı	İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı
Ki- kare	7,032	4,978	2,546	15,127	9,715
df	3	3	3	3	3
P	,071	,173	,467	,002	,021

a. Kruskal Wallis Test

b. Gelir Düzeyi

Kruskal Wallis testine göre gruplar arasında fark olduğu görülen cinsiyete bağlı baskı için post-hoc testlerden Dunnett T3 testine göre, 1 olarak belirtilen 1000 YTL'den az ile 2 olarak belirtilen 1000 – 1999 YTL arasında ($p= 0.073$) fark yoktur. 1 olarak belirtilen 1000 YTL'den az ile 3 olarak belirtilen 2000 – 2999 YTL arası ($p= 0.003$) ve 4 olarak belirtilen 3000 YTL'den fazla olanlar ($p= 0.000$) arasında fark vardır. 2 olarak belirtilen 1000 – 1999 YTL arası ile 3 olarak belirtilen 2000 – 2999 YTL arası ($p= 0.498$) fark yoktur. 2 ile belirtilen 1000 – 1999 YTL arası ile 4 olarak belirtilen 3000 YTL'den fazla ($p= 0.011$) arasında fark vardır. 3 olarak belirtilen 2000–2999 YTL arası ile 4 olarak belirtilen 3000 YTL'den fazla olanlar ($p= 0.601$) arasında fark yoktur.

Tablo-29: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Kıyaslama

Gruplar	Ortalama Farkı	Standart Hata	Önem Seviyesi
1 – 2	.5669	.22170	.073
1 – 3	.8531	.23239	.003
1 – 4	1.1228	.22605	.000
2 – 3	.2862	.17757	.498
2 – 4	.5559	.16920	.011
3 – 4	.2697	.18298	.601

Kruskal Wallis testine göre gruplar arasında fark olduğu görülen iş – özel yaşam dengesi baskısı için post-hoc testlerden Dunnett T3 testine göre, 1 olarak belirtilen 1000 YTL'den az ile 2 olarak belirtilen 1000 – 1999 YTL arası ($p= 0.101$), 4 olarak belirtilen 3000 YTL'den fazla olanlar ($p= 0.183$) arasında fark yoktur. 1 olarak belirtilen 1000 YTL'den az ile 3 olarak belirtilen 2000 – 2999 YTL olanlar ($p= 0.019$) arasında fark vardır. Yine 2 olarak belirtilen 1000 – 1999 YTL arası ile 3 olarak belirtilen 2000 – 2999 YTL arası ($p= 0.753$), 4 olarak belirtilen 3000 YTL'den fazla olanlar ($p= 0.999$) arasında fark yoktur. 3 olarak belirtilen 2000 – 2999 YTL arası ile 4 olarak belirtilen 3000 YTL'den fazla olanlar ($p= 0.998$) arasında fark yoktur.

Tablo-30: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Kıyaslama

Gruplar	Ortalama Farkı	Standart Hata	Önem Seviyesi
1 – 2	.5553	.22734	.101
1 – 3	.7750	.25400	.019
1 – 4	.6557	.30046	.183
2 – 3	.2196	.17459	.753
2 – 4	.1004	.23715	.999
3 – 4	-.1193	.26281	.998

2.2.2.2.7. Eşin Eğitim Durumu

Eşin eğitimi açısından bakıldığında Levene homojenlik testi sonuçları aşağıdaki gibidir. Tabloda görüldüğü gibi iş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı, cinsiyete bağlı baskı ve iş-özel yaşam dengesinden doğan baskı homojen olup; iş ilişkilerinden doğan baskı homojen değildir.

Tablo-31: Eşin Eğitimi Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi

	İstatistik Değer	df1	df2	P
İş çevresi baskısı	1,297	4	106	,276
Astların yönetimi ile ilgili baskı	1,522	4	105	,201
Yönetilmekten doğan baskı	,826	4	106	,512
İş ilişkilerinden doğan baskı	3,208	4	105	<u>,016</u>
Cinsiyete bağlı baskı	,874	4	105	,482
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	1,849	4	106	,125

Homojen olan değerler için gruplar arasında fark olup olmadığı Anova F testi sonuçlarına göre bakıldığından bulgular Tablo-32'ye göre değerlendirilmektedir. İş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı, cinsiyete bağlı baskı ve iş-özel yaşam dengesinden doğan baskının hiç birisinde gruplar arasında farklılık yoktur.

Tablo-32: Eşin Eğitimi Açısından Anova İle Karşılaştırma

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kareler	F	P
İş çevresi baskısı	Gruplararası	,729	4	,182	,205	,936
	Grup içi	95,047	106	,897		
	Toplam	95,776	110			
Astların yönetimi ile ilgili baskı	Gruplararası	2,198	4	,549	,548	,701
	Grup içi	105,331	105	1,003		
	Toplam	107,529	109			
Yönetilmekten doğan baskı	Gruplararası	4,903	4	1,226	,533	,712
	Grup içi	243,682	106	2,299		
	Toplam	248,586	110			
İş ilişkilerinden doğan baskı	Gruplararası	15,322	4	3,831	3,042	,020
	Grup içi	132,227	105	1,259		
	Toplam	147,549	109			
Cinsiyete bağlı baskı	Gruplararası	11,784	4	2,946	2,433	,052
	Grup içi	127,129	105	1,211		
	Toplam	138,913	109			
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	Gruplararası	7,275	4	1,819	1,737	,147
	Grup içi	110,962	106	1,047		
	Toplam	118,237	110			

Homojen olmayan değerler içingruplar arasında fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre bakıldığından bulgular Tablo-33'e göre değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi iş ilişkilerinden doğan baskıda gruplar arasında farklılık vardır (ki-kare= 9,941 ve p= 0.041).

Tablo-33: Eşin Eğitimi Açısından Kruskal Walls Testi

	İş ilişkilerinden doğan baskı
Ki- kare	9,941
df	4
P	,041

- Kruskal Wallis Test
- Eşin Eğitim Durumu

Kruskal Wallis testine göre gruplar arasında fark olduğu görülen iş ilişkilerinden doğan baskı için post-hoc testlerden Dunnett T3 testine göre, 1 olarak belirtilen ilköğretim ile 2 olarak belirtilen lise ($p=0.977$), 3 olarak belirtilen üniversite ($p= 0.726$) ve 4 olarak belirtilen yüksek lisans ($p= 0.186$) ve 5 olarak belirtilen doktora ($p= 1.000$) arasında cinsiyete bağlı baskı açısından fark yoktur. Yine 2 olarak belirtilen lise ile 3 olarak belirtilen üniversite ($p= 0.943$) ve 5 olarak belirtilen doktora ($p= 0.995$) arasında fark yoktur ancak 2 olarak belirtilen lise ile 4 olarak belirtilen yüksek lisans ($p=0.024$) arasında fark vardır. 3 olarak belirtilen üniversite ile 5 olarak belirtilen doktora ($p= 0.974$) arasında fark yoktur ancak 3 olarak belirtilen üniversite ile 4 olarak belirtilen yüksek lisans ($p= 0.049$) arasında fark vardır. 4 olarak belirtilen yüksek lisans ile 5 olarak belirtilen doktora ($p= 0.868$) arasında fark yoktur.

Tablo-34: Post-hoc Testinden Dunnett T3 Testine Göre Kıyaslama

Gruplar	Ortalama Farkı	Standart Hata	Önem Seviyesi
1 – 2	.5622	.61635	.977
1 – 3	.8849	.57602	.726
1 – 4	1.6245	.59391	.186
1 – 5	-.2755	1.73600	1.000
2 – 3	.3228	.28676	.943
2 – 4	1.0623	.32119	.024
2 – 5	-.8377	1.66257	.995
3 – 4	.7395	.23468	.046
3 – 5	-1.1605	1.64804	.974
4 – 5	-1.9000	1.65438	.868

2.2.2.2.8. Eşin Gelir Düzeyi

Eşin gelir düzeyi açısından bakıldığında Levene homojenlik testi sonuçları aşağıdaki gibidir. Tablo-35'te görüldüğü gibi astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı ve iş-özel yaşam dengesinden doğan baskı homojen olup; iş çevresi baskısı, iş ilişkilerinden doğan baskı ve cinsiyete bağlı baskı homojen değildir.

Tablo-35: Eşin Gelir Düzeyi Açısından Mesleki Baskı Değişkenlerinin Varyanslarının Homojenlik Testi

	İstatistik Değeri	df1	df2	P
İş çevresi baskısı	4,485	3	99	<u>,005</u>
Astların yönetimi ile ilgili baskı	2,150	3	98	,099
Yönetilmekten doğan baskı	2,051	3	99	,112
İş ilişkilerinden doğan baskı	2,882	3	99	<u>,040</u>
Cinsiyete bağlı baskı	4,959	3	99	<u>,003</u>
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	,765	3	99	,516

Homojen olan değerler için gruplar arasında fark olup olmadığı Anova F testi sonuçlarına bakıldığından bulgular aşağıdaki Tablo-36'ya göre değerlendirilmektedir. Astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı ve iş-özel yaşam dengesinden doğan baskının hiç birisinde gruplar arasında farklılık yoktur.

Tablo-36 :Eşin Gelir Düzeyi Açısından Anova İle Karşılaştırma

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kareler	F	P
İş çevresi baskısı	Gruplararası	,270	3	,090	,103	,958
	Grup içi	86,390	99	,873		
	Toplam	86,661	102			
Astların yönetimi ile ilgili baskı	Gruplararası	1,022	3	,341	,329	,805
	Grup içi	101,538	98	1,036		
	Toplam	102,560	101			
Yönetimden doğan baskı	Gruplararası	1,100	3	,367	,150	,929
	Grup içi	241,247	99	2,437		
	Toplam	242,347	102			
İş ilişkilerinden doğan baskı	Gruplararası	3,051	3	1,017	,735	,534
	Grup içi	137,010	99	1,384		
	Toplam	140,062	102			
Cinsiyete bağlı baskı	Gruplararası	6,675	3	2,225	1,726	,167
	Grup içi	127,632	99	1,289		
	Toplam	134,307	102			
İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı	Gruplararası	3,716	3	1,239	1,246	,297
	Grup içi	98,452	99	,994		
	Toplam	102,168	102			

Homojen olmayan değerler için gruplar arası fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre bakıldığından bulgular aşağıdaki Tablo-37'ye göre değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi iş çevresi baskısı (ki-kare= 0.407 ve p= 0.939), iş ilişkilerinden doğan baskı (ki-kare= 1.513 ve p= 0.679) ile cinsiyete bağlı baskı (ki-kare= 3.626 ve p= 0.305) açısından gruplar arasında farklılık yoktur.

Tablo-37: Eşin Eğitim Düzeyi Açısından Kruskal Walls Testi

	İş çevresi baskısı	İş ilişkilerinden doğan baskı	Cinsiyete bağlı baskı
Ki- kare	,407	1,513	3,626
df	3	3	3
P	,939	,679	,305

- a. Kruskal Wallis Test
- b. Eşin Gelir Düzeyi

2.2.3. Örgüt Kültürü

Daha önce açıklandığı üzere Ek'te yer alan ölçekte A için verilen yanıtlar toplandığında klan kültürü (A-TOPLAM), B için verilen yanıtlar adhokrasi (B-TOPLAM), C için verilen yanıtlar hiyerarşi (C-TOPLAM), D için verilen yanıtlar pazar (D-TOPLAM) kültürünü göstermektedir. Örgüt kültürü ölçeğine verilen yanıtlara göre ortalamalar aşağıda görülmektedir.

Tablo-38: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ortalamaları

	N	Ortalama		İst.
	İstatistik	İstatistik	Standart hata	Standart Sap.
A-TOPLAM	233	81,6953	3,3405	50,99101
B-TOPLAM	234	94,0556	3,0405	46,51144
C-TOPLAM	234	108,5726	3,8325	58,62638
D-TOPLAM	234	114,3761	3,5904	54,92269
1	236	23,9449	1,1804	18,13382
2	236	20,2881	1,0268	15,77399
3	236	29,2712	1,4068	21,61153
4	236	26,0297	1,2937	19,87351
5	236	17,1398	,9380	14,41046
6	236	23,1017	1,0731	16,48462
7	236	30,1949	1,2704	19,51617
8	236	28,6398	1,0920	16,77516
9	235	23,4851	1,2596	19,30864
10	234	28,6325	1,3411	20,51529
11	235	22,2979	1,1593	17,77148
12	234	25,6068	1,0557	16,14976
13	234	17,9060	1,0245	15,67179
14	234	21,6624	,9946	15,21439
15	234	26,5043	1,3497	20,64689
16	236	33,4322	1,4448	22,19545
Geçerlilik	232			

Organizasyon Ortamı: 1;Dayanışmacı ortam, 2:Risk alan girişimci ortam, 3;Bürokratik Yapı, 4;Rekabete dayalı üretim Ortamı

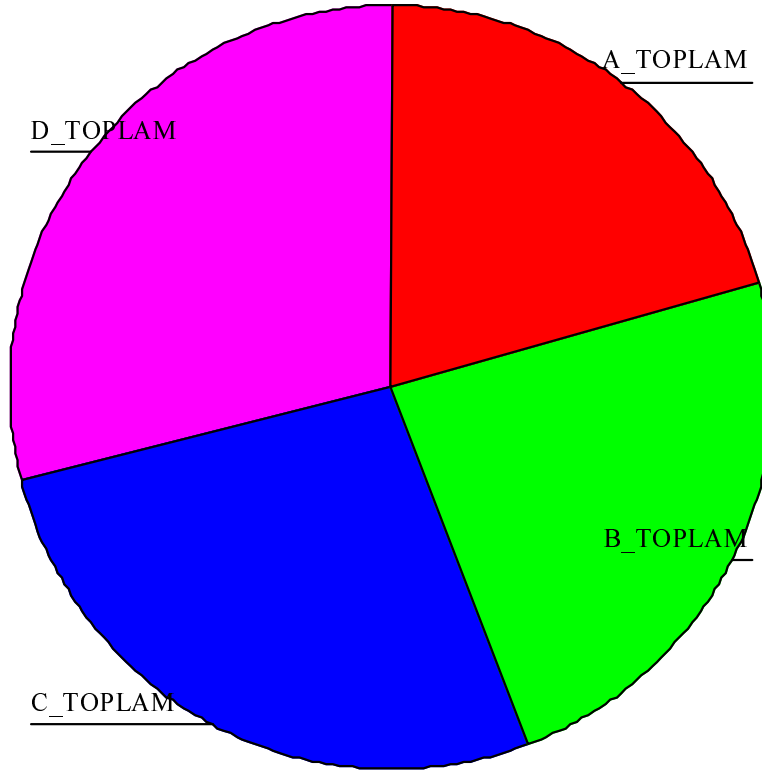
Liderlik Stili : 5:Destekleyici lider, 6: Girişimci ve yenilikçi lider, 7:Muhafazakar ve organize edici lider, 8:Başarı odaklı ve direktif lider

Organizasyonu Bir Arada Tutan Nedir: 9: Bağlılıktır, 10:Gelişme ve yeniliktir, 11:Kurallardır

12: Görev ve amaçlardır

Önemli Olan Nedir: 13:Çalışanlar önemlidir, 14:Gelişme ve yaratıcılığa önem verilir, 15: Süreklilik ve kurallar önemlidir, 16: Rekabet ve başarı önemlidir.

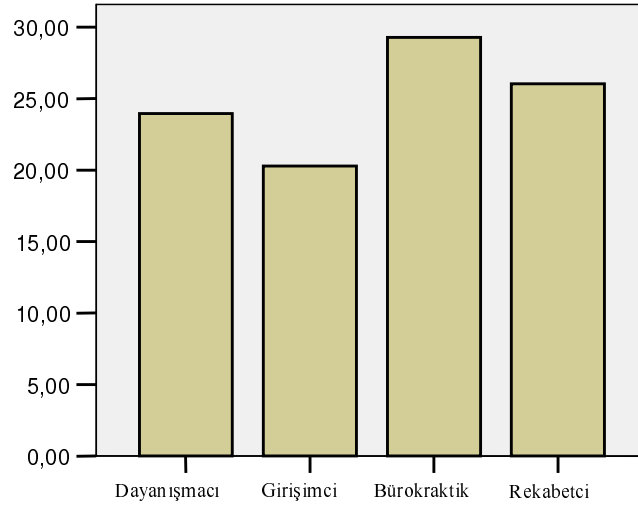
Şirketlerin sahip olduğu kültürü gösteren Şekil aşağıda görülmektedir. Her Őirketin tek bir kültüre sahip olmadığından hareket ile her bir kültür için 100 üzerinden dağıtılması istendiğinden ve değerlendirildiğinden, A-TOPLAM: 81.6953, B-TOPLAM: 94.0556, C-TOPLAM: 108.5726, D-TOPLAM: 114.3761 olarak ortaya çıkmıştır.



Şekil.9 – rgt Kültürü

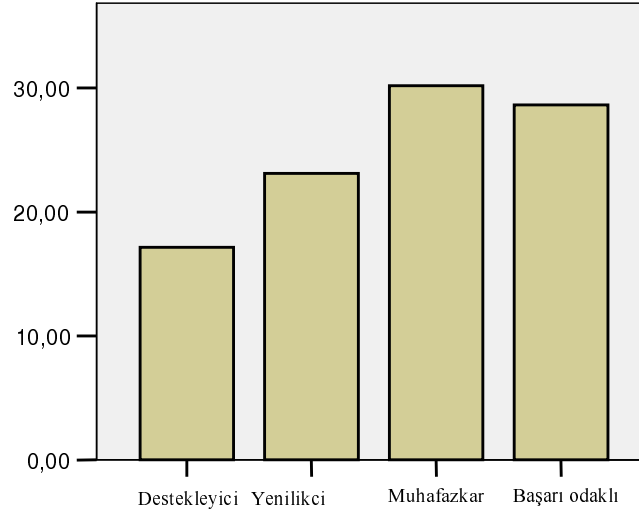
Organizasyonun türü olarak A(Bu organizasyon geniş bir aile gibi, kişilerin kendileri ile bir çok şeti paylaştığı bir ortamdır.), B(Bu organizasyon, çok dinamik ve risk alınabilen girişimci bir yapıya sahiptir.), C(Bu organizasyon geliştirilmiş ve oldukça ayrıntılı prosedürlerin,kişileri ve işleyişi yönettiği çok resmi bir yapıya sahiptir.), D(Bu organizasyon, işin yürütülmesinde rekabetin temel alındığı üretim eğilimli bir ortamdır.) için verilen yanıtlar aşağıdaki grafikte görülmektedir. A:23.9449, B:20.2881, C:29.2712, D:26.0297.

%



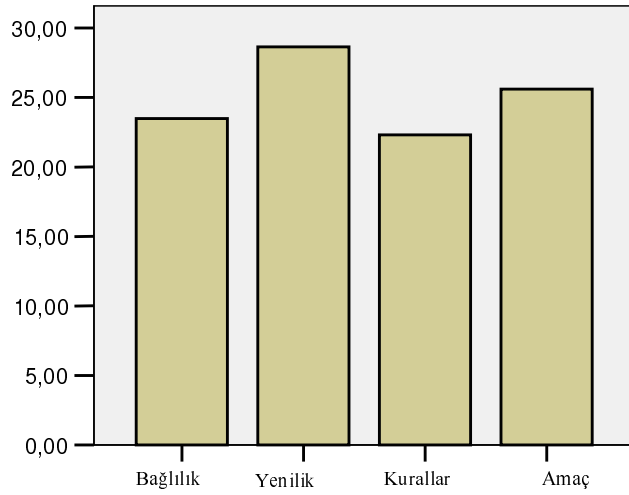
Şekil.10- Organizasyonun Türü

Liderlik olarak A(Bu organizasyonun yöneticisi genellikle danışman, bilgili veya bir anne-baba gibi davranır.), B(Bu organizasyonun yöneticisi genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alıcı olarak düşünülmektedir.), C(Bu organizasyonun yöneticisi genellikle koordinatör ve organize edici bir yapıya sahiptir.), D(Bu organizasyonun yöneticisi genellikle katarlı ve başarıyı üstün tutan bir yapıya sahiptir.) için verilen yanıtlar aşağıdaki grafikte görülmektedir. A: 17.1398, B: 23.1017, C: 30.1949, D: 28.6398.



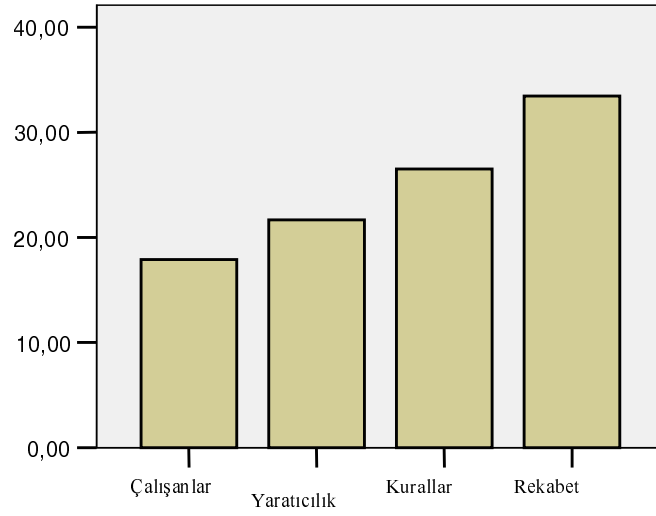
Şekil.11- Liderlik

‘Organizasyonu bir arada tutan nedir’ olarak A(Bu organizasyonu bir arada tutan sadakat ve gelenektir.), B(Bu organizasyonu bir arada tutan yenilik ve gelişmeye bağlıdır.), C(Bu organizasyonu bir arada tutan formal kurallar ve politikalarıdır.), D(Bu organizasyonu bir arada tutan görev ve amaçların başarılmasıdır.) için verilen yanıtlar aşağıdaki grafikte görülmektedir. A: 23.4851, B: 28.6325, C: 22.2979, D: 25.6068.



Şekil.12 – Organizasyonu Bir Arada Tutan Nedir?

‘Önemli olan nedir’ olarak A(Bu organizasyonda çalışanlar birinci derecede önemlidir.), B(Bu organizasyonda gelişme ve bağımlılığa önem verir), C(Bu organizasyonda süreklilik ve istikrara önem verilir) , D(Bu organizasyonda rekabet faaliyetleri ve başarıya önem verilir.) için verilen yanıtlar aşağıdaki grafikte görülmektedir. A: 17.9060, B: 21.6624, C: 26.5043, D: 33.4322.



Şekil.13 – Önemli Olan Nedir?

Örgüt kültürünün normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş ve normal dağılmadığı görülmüştür. Değerler: A-TOPLAM: 0.007,

B-TOPLAM: 0.001, C-TOPLAM: 0.000, D-TOPLAM: 0.002'dir.

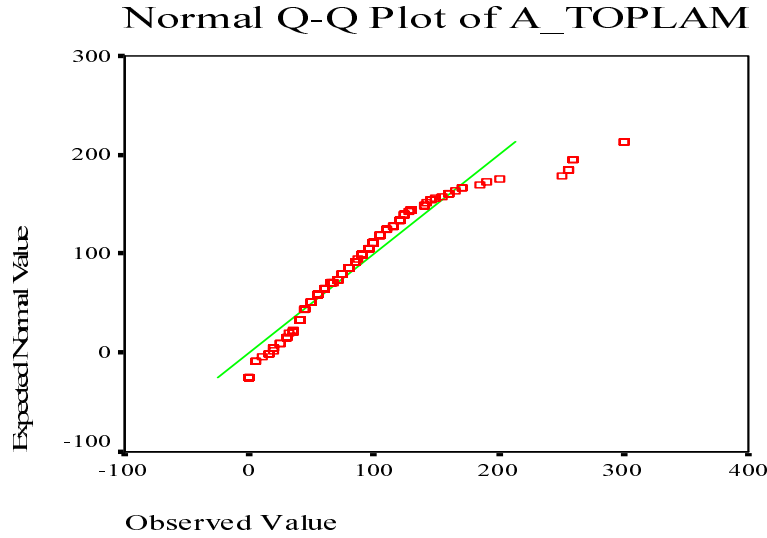
Tablo-39 : Örgüt Kültürünün Normal Dağılımı İçin Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Testi

	A-TOPLAM	B-TOPLAM	C-TOPLAM	D-TOPLAM	
N	233	234	234	234	
Normal Parametre a,b	Ortalama	81,6953	94,0556	108,5726	114,3761
	Standat Sapma	50,99101	46,51144	58,62638	54,92269
En Uç Değer Farklar	Mutlak	,111	,126	,171	,120
	Positif	,111	,126	,171	,120
	Negatif	-,078	-,085	-,078	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z	1,692	1,929	2,610	1,829	
Asymp. P (Çift Taraflı)	,007	,001	,000	,002	

a. Test Dağılımı: Normal

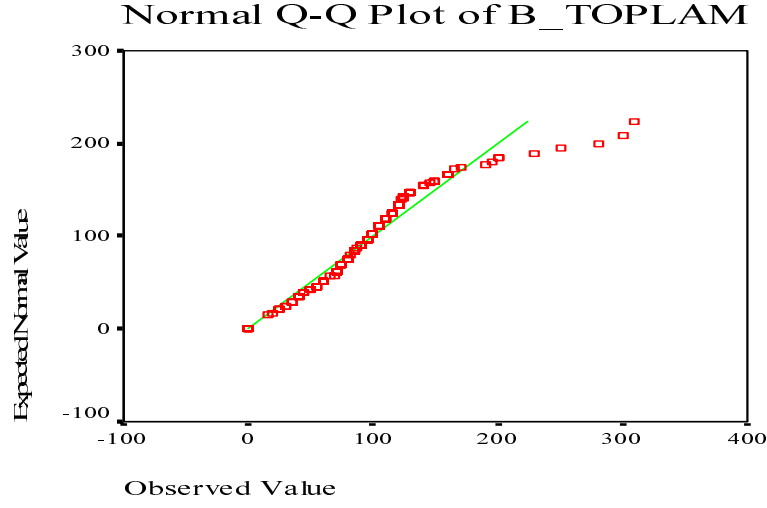
b. Verilerden Hesaplama.

Klan kültürü toplam dağılım grafiği aşağıda görülmektedir.



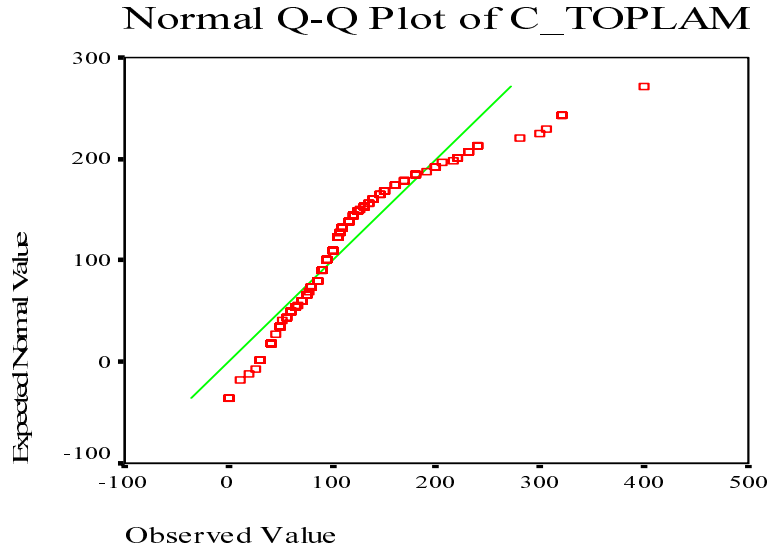
Şekil.14: A Toplam (Klan Kültürü) dağılım Grafiği

Adhokrasi Kültürü toplam dağılım grafiği aşağıda görülmektedir.



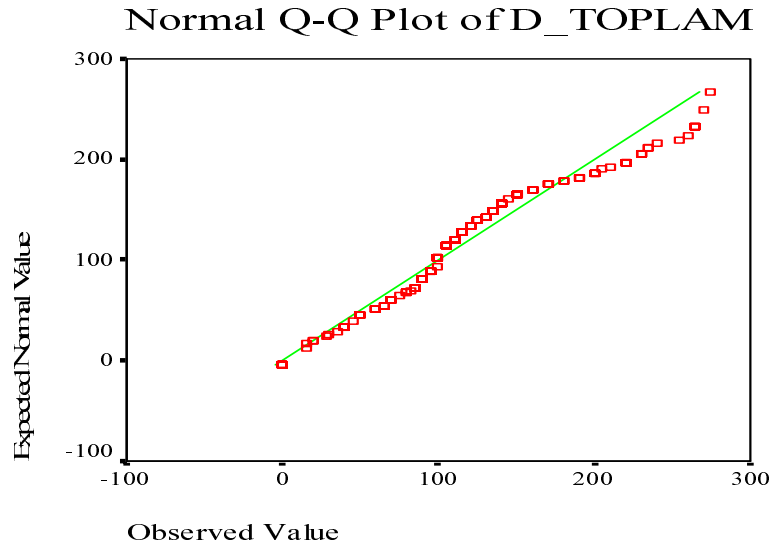
Şekil.15: B Toplam(Adhokrasi Kültürü) Dağılım Grafiği

Hiyerarşi kültürü toplam dağılım grafiği aşağıda görülmektedir.



Şekil.16: C Toplam (Hiyerarşi Kültürü) Dağılım Grafiği

Pazar kültürü toplam dağılım grafiği aşağıda görülmektedir.



Şekil.17: D Toplam(Pazar Kültürü) Dağılım Grafiği

2.2.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı örgüt kültürü ile mesleki baskı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi olduğu için, örgüt kültürü değişkenleri (klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) ayrı birer bağımsız değişken olarak modele sokulacaktır. Bağımlı değişken olarak da mesleki baskı ölçeğinde yer alan her bir grup (iş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı, iş ilişkilerinden doğan baskı, cinsiyete bağlı baskı, iş-özel yaşam dengesi baskısı) faktör analizi ile önce tek boyut haline getirilecek, daha sonra teker teker bağımlı değişken olarak modele dahil edilecektir.

2.2.4.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili değişkenlerin bir araya getirilerek, az sayıda ilişkisiz değişken elde etmeyi sağlayan, bir başka ifade ile temel amacı boyut indirgeme ve özetleme olan çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Mesleki Baskı Ölçeği, daha önce açıklandığı üzere, 6 boyut ve 73 sorudan oluşan çok boyutlu bir ölçektir. Veriler kullanılmadan önce, bu altı boyut ve 73 soruya faktör analizi uygulanarak, her boyutu oluşturan sorular tek bir değişkene indirgenmiş ve daha sonra çoklu regresyona, bağımlı değişken olarak dahil edilmiştir. Aşağıdaki tablolarda her bir grup için faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Faktör analizinin uygulanabilmesi için öncelikle KMO (Kaiser Meyer Olkin) değeri ile Bartlett's Küresellik testi yapılmalıdır. KMO değerinin 0.50 ve üzerinde olması, Bartlett's küresellik testinde ise hipotezler:

H_0 : Veriler faktör analizi için uygun değildir.

H_1 : Veriler faktör analizi için uygundur.

Şeklinde ifade edilerek H_0 hipotezi red yada kabul edilir.

İş Çevresi Baskısı: İlk grup olan iş çevresi baskısı için KMO değeri 0.879 ve Bartlett's Küresellik Testine göre sig: 0.000 ile H_0 hipotezi reddedilerek, verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Bu grup için faktör analizi sonucu Tablo-40'da gösterilmiştir.

Tablo-40: İş Çevresi Baskı Grubu Faktör Analizleri Sonuçları

Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğerler			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	6,970	30,305	30,305	6,377	27,728	27,728
2	3,038	13,210	43,515			
3	1,692	7,357	50,872			
4	1,176	5,115	55,987			
5	1,006	4,372	60,359			
6	,942	4,096	64,455			
7	,906	3,939	68,394			
8	,838	3,644	72,038			
9	,754	3,277	75,315			
10	,695	3,021	78,336			
11	,592	2,572	80,908			
12	,540	2,346	83,254			
13	,494	2,147	85,401			
14	,464	2,018	87,419			
15	,440	1,912	89,330			
16	,428	1,863	91,193			
17	,381	1,657	92,850			
18	,343	1,493	94,343			
19	,305	1,326	95,670			
20	,296	1,286	96,956			
21	,266	1,156	98,111			
22	,248	1,078	99,190			
23	,186	,810	100,000			

Çıkarma Metodu: Asıl Eksen Faktörü.

Ankete katılan çalışan kadınların, tüm mesleki baskı ölçeği içerisinde en fazla mesleki baskıyı ‘iş çevresi baskısı’ bölümünde yoğun olarak yaşadıkları görülmüştür.

Birinci kısımdaki iş çevresi baskısına bakıldığında ‘iş yükü fazladır’, ‘zaman baskısı vardır’ ve ‘idari ve evrak işleri fazladır’ değişkenlerinin ortalamasının 5’in üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısı ile bu değişkenlerin, kadın çalışanlar üzerinde yoğun bir baskı yarattığı söylenebilir. Bunun nedeni, örnek kütlenin yönetici konumundaki çalışan kadınlardan oluşması ve dolayısıyla iş yükünün ve idari işlerin

fazla olmasıdır. Ayrıca iş temposunun yoğun ve hızlı olduğu organizasyon yapılarında bu tür iş baskılarının daha fazla hissedildiği düşünülmektedir.

Daha sonra ‘uzun iş saatleri’, ‘farklı ve riskli işler’, ‘yükselme beklentilerinin belirsizliği’ ve ‘katılınması gereken toplantıların yoğunluğu’ değişkenlerinin ortalaması 4’ün (katılıyorum daha yakın) üzerindedir. Bu değişkenlerde de baskı yüksektir ve bu değişkenlerdeki baskının fazla olması bir önceki değişkenlerin ortalaması 5 olan değişken grubundaki gibi anketi cevaplayanların yönetici konumundaki kadınlardan oluşması; sorumlulukların ve iş yüklerinin daha fazla olması anlamına gelmektedir ve bu da, iş çevresi baskısını daha fazla hissetmelerine neden olmaktadır.

Diğer değişkenlerden ‘eve iş götürülür’, ‘iş tek düzedir’, ‘ekipman arızası olur’, ‘personel değişim hızı yüksektir’, ‘çok seyahat edilir’, ‘iş çevresinde memnuniyet düşüktür’, ‘ücret baskısı vardır’, ‘işten atılma riski’, ‘iletişim yetersizdir’, ‘ofis politikaları belirsizdir’, ‘organizasyonda var olan inançlar ile kişinin kendi inançları çatışmaktadır’ ortalaması 3’ün altındadır. Bunun anlamı da, bu değişkenlerin örnek kütledeki çalışan kadınlar için daha düşük baskı unsuru oluşturmasıdır. Bu noktada, ‘eve iş götürülür’, ‘çok seyahat edilir’ değişkenleri ‘iş yükü fazladır’ değişkenini desteklemektedir. Gill ve Davidson’un¹⁹⁸ çalışan anneler üzerine yaptıkları pilot çalışmada kadınların büyük bir çoğunluğu iş seçimi yaparken yada iş değiştirirken iş seyahati içermeyen ve mesai gerektirmeyen işleri tercih ettiklerini belirtilmiştir Aynı çalışmada en önemli sorun olarak iş yükünün fazlalığı ve zaman azlığı gösterilmiştir.

Fazla mesai, kadınlar için hem kariyer elde etmede, hem de ailevi yükten dolayı ek baskı anlamına gelmektedir. Örgüt için fazla mesai yapmak erkekler

¹⁹⁸ Susan Gill ve Marilyn J. Davidson, a.g.e.

tarafından daha kolay gerçekleştirilmektedir, kadınların ev işi ve çocuk bakımı gibi nedenlerle bunu tercih etmemekte veya baskı nedeniyle kabul edememektedirler. Bu nedenle de fazla mesai kadın çalışanlar için bir dezavantaj olmaktadır.

Ortalamaları 3'ün altında olan 'iş yükü azdır', 'yeni teknolojilere uyum azdır', 'iş çevresinde kontrol yetersizliği vardır', 'kaynak ve finansman yetersizliği vardır', 'otorite yetersizliği vardır' değişkenleri, ankete katılan kadın çalışanlar için bir baskı unsuru oluşturmamaktadır.

Astların Yönetimi ile İlgili Baskı: İkinci grup olan astların yönetimi ile ilgili baskı için KMO değeri 0.687 ve Bartlett's Küresellik Testine göre sig 0.000 ile H_0 hipotezi reddedilerek verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Bu grup için faktör analizi sonucu Tablo-41'de gösterilmiştir.

Tablo-41: Astların Yönetimi İle İlgili Baskı Grubu Faktör Analizi Sonuçları

Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğerler			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	2,572	32,153	32,153	1,884	23,548	23,548
2	1,619	20,242	52,395			
3	1,065	13,311	65,706			
4	,711	8,893	74,599			
5	,608	7,598	82,197			
6	,576	7,199	89,396			
7	,456	5,695	95,090			
8	,393	4,910	100,000			

Astların yönetimi ile ilgili baskı grubundan sadece 'sorumluluk fazladır' değişkeninin ortalaması 5'in üzerindedir. Örnek kütle, genellikle üst ve orta düzey

kadın çalışanlardan oluştuğu için sorumluluk baskısını fazla hissetmeleri normal karşılanmaktadır.

Astların yönetimi ile ilgili baskı grubunda, ‘yönetici olma sorumluluğunun getirdiği baskı yüksektir’ değişkeninin ortalaması 4’ün üzerindedir. Bu da, bu gruptaki iki değişken arasında paralellik olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ‘hak edilenden daha yavaş yükselme olmaktadır’ değişkeninin ortalaması da 4’ün üzerindedir. Bu değişkenin ortalamasının yüksek olması, çalışan kadınların kariyerlerinin engellendiği düşüncesinde olduklarını göstermektedir. Bu konu ile ilgili yapılan bir çok çalışmada*, kadınların, kariyer yaparken engellendiği (cam tavan gibi) üzerinde oldukça fazla durulmuştur. Bu araştırmadaki bulgular da, daha önceki çalışmaları destekler niteliktedir.

Diğer ‘yetkileri aktarma sorunu vardır’, ‘işten çıkarılma baskısı yüksektir’ ve ‘astların çıkarılma baskısı fazladır’ değişkenlerinin ortalaması 3’ün üzerindedir. Bu değişkenler, çalışan kadınlar üzerinde düşük bir baskı yaratmaktadır.

3’ün altında olan ‘iş rolü belirgin değildir’ ve ‘hak edilenden fazla yükselme olmaktadır’ değişkenlerinin ortalaması 2’nin altındadır. Bu değişkenler örnek kütledeki kadın çalışanlar açısından baskı unsuru olarak görülmemektedir.

* *International Labour Office, “Breaking Throgh The Glass Ceiling: Women In Management”, Geneva, ILO, 2000,

Azize Ergeneli, ‘Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları’, **Hacattepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 22, S.2, 2004

Yönetilmekten Doğan Baskı: Üçüncü grup olan yönetilmekten doğan baskı için KMO değeri 0.791 ve Bartlett's Küresellik Testine göre sig: 0.000 ile H_0 hipotezi reddedilerek, verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Bu grup için faktör analizi sonucu Tablo-42'de gösterilmiştir.

Tablo- 42 : Yönetilmekten Doğan Baskı Grubu Faktör Analizi Sonuçları

Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğerler			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	2,765	69,118	69,118	2,400	59,994	59,994
2	,624	15,604	84,722			
3	,347	8,674	93,397			
4	,264	6,603	100,000			

Yönetilmekten doğan baskı grubundaki değişkenlerden sadece 'teşvik araçları yetersizdir' değişkeninin ortalaması 4'ün üzerindedir. Bu değişken ortalamasının yüksek olması, ankete katılan kadın çalışanların üstleri veya kurum tarafından yeteri kadar motive edilmediklerini, bir başka ifade ile desteklenmedikleri düşüncesinde olduklarını göstermektedir.

Teşvik araçları, ücret ve ücret dışındaki diğer parasal ödüller gibi maddi değerlerin yanında, çalışanlara güvenmek, desteklemek ve takdir etmek, kararlara katılımı sağlamak, yapılan işin "değerli iş" olarak algılanmasını sağlamak, çalışanların ilerlemelerine fırsat vermek gibi manevi unsurlardan oluşmaktadır. Bu teşvik ve güdüleme araçlarının yetersizliği, çalışanlarda olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Diğer değişkenlerden 'üstler tarafından destek yetersizliği vardır' ile 'üstlerin geri bildirim yetersizliği vardır' ortalamaları 3'ün üzerindedir. Kadın çalışanların, destek

yetersizliğinden ve üstleri ile iletişim sağlayamamaktan dolayı düşük düzeyde de olsa yönetilmekten doğan baskıyı yaşadıkları görülmektedir.

İş İlişkilerinden Doğan Baskı: Dördüncü grup olan iş ilişkilerinden doğan baskı grubu için KMO değeri 0.885 ve Bartlett's Küresellik Testine göre sig: 0.000 ile H_0 hipotezi reddedilerek, verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Bu grup için faktör analizi sonucu Tablo-43'de gösterilmiştir.

Tablo-43: İş İlişkilerinden Doğan Baskı Grubu Faktör Analizi Sonuçları

Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğerler			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	4,917	70,243	70,243	4,623	66,040	66,040
2	,767	10,951	81,194			
3	,560	8,005	89,199			
4	,281	4,011	93,210			
5	,218	3,113	96,322			
6	,163	2,325	98,648			
7	,095	1,352	100,000			

Bu gruptaki baskı değişkenlerinden sadece 'çalışanlar arası sosyal destek yetersizdir' değişkeninin ortalaması 3'ün üzerindedir. Ankete katılan çalışan kadınlar, çalışanlar arasındaki desteğin yetersizliğini bir sorun olarak düşünmekte bu da düşük de olsa bir baskı unsuru oluşturmaktadır.

Diğer değişkenlerin ortalamasının 3'ün altında olması, örnek kütledeki kadın çalışanların, hem kadın çalışanlarla hemde erkek çalışanlarla iş ilişkilerinde bir sorun yaşamadıklarını göstermektedir.

Cinsiyete Bağlı Baskı: Beşinci grup olan cinsiyete dayalı baskı grubu için KMO değeri 0.904 ve Bartlett's Küresellik Testine göre sig: 0.000 ile H_0 hipotezi reddedilerek, verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Bu grup için faktör analizi sonucu Tablo-44'de gösterilmiştir.

Tablo-44: Cinsiyete Dayalı Baskı Grubu Faktör Analizi Sonuçları

Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğerler			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	8,812	55,072	55,072	8,351	52,192	52,192
2	1,296	8,099	63,171			
3	1,070	6,690	69,861			
4	,708	4,426	74,287			
5	,642	4,011	78,298			
6	,579	3,620	81,918			
7	,536	3,348	85,266			
8	,456	2,851	88,117			
9	,417	2,604	90,721			
10	,325	2,030	92,751			
11	,282	1,762	94,512			
12	,244	1,524	96,036			
13	,211	1,317	97,354			
14	,182	1,136	98,489			
15	,127	,795	99,285			
16	,114	,715	100,000			

Cinsiyete dayalı baskı grubuna bakıldığında zaman tüm değişkenlerin 3'ün altında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, çalışmaya katılan kadın çalışanların çoğu, buldukları kurumlarında, cinsiyetlerinden dolayı işyerinde fazla bir baskı yaşamamaktadırlar. Seçilen örnek kütlenin kentte yetişmiş, eğitilmiş, ve genelde karar mekanizmasında bulunan kadınlardan oluşmasının cinsiyet baskısının çok az hissedilmesinde bir etken olduğu düşünülmektedir. Ayrıca cevaplayıcıların bulunduğu kurumların da çoğunun daha modern, yeniliklere açık kültürel yapıdaki işletmelerden oluştuğu örgüt kültürü ölçeğinden görülmektedir.

Bu grupta ortalaması 2'nin üzerinde olan ve diğer değişkenlere göre ortalamalarının biraz daha yüksek olduğu 'cinsiyet ayrımcılığı ve önyargı yüksektir' ve 'kariyer söz konusu olduğunda cinsiyetim bir dezavantaj yaratmaktadır' değişkenleridir. Sonuç olarak çok düşük de olsa örnek kütledeki çalışan kadınlar için bu iki değişken bir baskı unsurudur.

Literatür taraması sırasında bir çok çalışmada karşılaşılan ortak görüş, işgücü piyasalarındaki cinsiyet ayrımcılığının derinlemesine görüşmeler yapılmadan sadece anket çalışması ile net olarak ortaya konamayacağı yönündedir.

İş-Özel Yaşam Dengesi Baskısı: Son grup olan iş-özel yaşam dengesi grubu için KMO değeri 0.834 ve Bartlett's Küresellik Testine göre sig: 0.000 ile H_0 reddedilerek, verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Bu grup için faktör analizi sonucu Tablo-45'te gösterilmiştir.

Tablo-45: İş- Özel Yaşam Dengesi Baskı Grubu Faktör Analizi Sonuçları

Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğerler			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	6,515	43,433	43,433	5,975	39,833	39,833
2	1,677	11,178	54,611			
3	1,419	9,458	64,069			
4	1,203	8,019	72,088			
5	,808	5,385	77,473			
6	,664	4,425	81,898			
7	,541	3,604	85,503			
8	,439	2,926	88,429			
9	,379	2,526	90,955			
10	,333	2,223	93,178			
11	,301	2,005	95,184			
12	,263	1,750	96,934			
13	,204	1,358	98,292			
14	,187	1,249	99,541			
15	,069	,459	100,000			

Bu grupta, örnek kütledeki çalışan kadınların, iş yaşamı ile özel yaşamları arasında denge sağlamaya çalışırken baskı yaşayıp yaşamadıkları incelenmiştir. Genel olarak bu gruptaki değişkenlerin ortalamasına bakıldığında orta düzeyde bir baskı yaşandığı görülmektedir. Mesleki stres ve cinsiyet farklılıkları ilgili olarak bir çok çalışmada¹⁹⁹ işyerindeki stres ve baskı kaynaklarından biri olan iş-ev yaşamı dengesi erkek yöneticilerden çok kadın yöneticilerin yaşadığını belirtmişlerdir. Herta Toth'un²⁰⁰ 30 yönetici üzerinde yaptığı çalışmasında iş yaşam dengesinin cinsiyetçi doğasını incelerken iş - yaşam dengesi ve iş yükünün özellikle çocuklu çalışan kadınlar üzerinde baskı yarattığını vurgulamıştır. Vianen ve Fischer'in²⁰¹ yaptıkları çalışmada, kadınların üst yönetim mevkilerine yükselirken kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına göre daha az hırs sahibi olmalarını; iş ve ev yaşamı arasında sıkışmış olmalarına bağlamaktadırlar.

Granleese'de çalışmasında, kadın yöneticilerin erkeklere oranla daha fazla iş- özel yaşam dengesi baskısına maruz kaldıkları sonucuna varmıştır. Çalışan kadınlar, iş ve ev sorumluluklarının fazla olması, çocuk veya kariyer ile ilgili seçim yapmak durumunda kalmaları ve çocuklarla geçirilecek zamanı çalışma hayatlarına kaydırmış olmalarından dolayı, erkeklere göre daha fazla baskı altında kalmaktadırlar. Türkiye'de kadınların çalışma yaşamına katılımındaki engeller ile ilgili yapılan çalışmalar göstermektedir ki, kadınların işlerinden ayrılma nedenlerinin başında “ailevi nedenler” gelmektedir. Ailevi nedenler de üç grupta odaklanmaktadır. Bunlar “evlenmek yada doğum yapmak”, “eşlerin ve ailenin isteği” ve “eve,

¹⁹⁹J.L.Martocchio ve R.C. Barnett, “Women and Gender in Research on Work and Family Stress”, American Psychologist No. 42, 1989,

L.M.McDonald ve K.Korabik, “Sources of Stress and Ways of Coping Among Male and Female Mnegers”, (Ed)R.L. Perrewe, Handbook on Job Stress, Select Peres, New York, NY, 1991

²⁰⁰Herta Toth, ‘Genderen Dilemmas of Work- Life Balance in Hungary’, Women in Management Review, Vol.20, No.5, 2005, s.31

²⁰¹Annelies E. M. van Vianen, Agneta H. Fischer, a.g.m., s. 321

çocuklara yada ailedeki hasta birine bakmaktır. Diğer nedenler ise “işle ilgili sorunların olması”, “işten atılma veya işyerinin kapanması” vb’dir.²⁰² Kadınların çalışma süresi erkeklere göre kısa olmakta, çalışma yaşamına katılan kadınların yarısı kısa bir süre sonra genellikle evlilik ve hamile kalma gibi nedenlerle emekliliğe hak kazanmadan işten ayrılmaktadırlar. Bunun dışında evlilik ve çocuklardan feragat ettikleri durumda bile, bekar olmalarından dolayı hala sosyal ve iş ile ilgili olan olaylardan kendilerini dışlanmış hissetmektedirler.²⁰³

Ortalaması 3’ün üzerinde olan ‘Kariyeri devam ettirmek için yer değiştirmek gerekir’ ile ‘kariyeri devam ettirmek için yer değiştirmek gerekmez’ değişkenleri birbirinden farklı iki düşüncenin olduğunu göstermektedir. Doğal olarak burada önemli olan işletmenin yada işletme kültürünün yapısıdır. Ankete katılanlardan bir kısmı, kurumlarında kariyer yapamayabilecekleri ve başka bir kurumda kariyer yapma olanağı bulabilecekleri düşüncesiyle ilk değişkeni yani ‘yer değiştirmek gerekir’i seçmiş olabilirler. ‘Kariyeri devam ettirmek için yer değiştirmek gerekmez’ değişkenini seçenler ise, çalıştıkları kurumda kariyerlerine devam edebilecekleri düşüncesinde olabilirler. Burada önemli olan, kurumun, çalışanlarına kariyerlerini yapmaları konusunda destek yada engel olup olmadığıdır.

Diğer değişkenlerden ‘işin gerektirdiği davranış biçimleri ile, çocuklar için gerekli davranış biçimleri arasında uyumsuzluk vardır’, ‘işin gerektirdiği davranış biçimleri ile, eş için gerekli davranış biçimleri arasında uyumsuzluk vardır’, ‘kariyer ile evlilik kararı arasında çatışma vardır’, ‘kariyer ile çocuk sahibi olma kararı arasında çatışma vardır’ değişkenlerinin ortalaması da 3’ün üzerindedir. Evlilik kararı yada çocuk sahibi olma kararı almanın kariyeri olumsuz yönde etkilediği yada tam tersinin

²⁰² İpek İlkaracan, a.g.e. s.291

²⁰³ Jacqueline Granleese, a.g.m., s.221

kariyer yapma isteğinin özel yaşamdaki evlilik ve çocuk yapma kararını etkilediği bu bulgulardan anlaşılmaktadır. Zaten örnek kütledeki yönetici konumunda olan çalışan kadınlara bakıldığında, çoğunun bekar yada tek çocuk sahibi evli kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bu gruptaki son değişken olan ‘ev ve iş sorumlulukları çatışmaktadır’ değişkeninin ortalamasının da 3’ün üzerinde olması, diğer değişkenler için yapılan yorumları destekler niteliktedir. Ev işleri, eş ve çocukların sorumlulukları geleneksel kadın rolü olarak çalışma yaşamına yansımakta, böylece çalışma yaşamına giren kadının başarısızlığına yol açmaktadır Bu bulgulara göre, iş yaşamı ile özel yaşam arasında bir çatışma yaşandığı, bunun da kadınlar üzerinde bir baskı unsuru olduğu söylenebilir.

2.2.4.2. Çoklu Regresyon Analizi

Bir bağımlı değişken ile çok sayıda bağımsız değişkenin yer aldığı analiz yöntemine çoklu regresyon analizi denir. SPSS’te çoklu regresyon, Enter, Stepwise, veya Remove şeklinde yapılabilir. Enter yönteminde, tüm bağımsız değişkenler birlikte analiz edilmektedirler. stepwise yönteminde, bağımsız değişkenler en fazla açıklayıcıdan, daha az açıklayıcıya doğru kademeli olarak analize dahil edilmekte, bu işlem yeni değişkenin katkısı olmayıncaya kadar sürmektedir. Remove yönteminde ise önce tüm değişkenler analize birlikte sokulmakta ve sonra modele katkı sağlamayanlar birer birer modelden çıkarılmaktadır.

Bu araştırmada, Örgüt Kültürü ile Mesleki Baskı arasındaki ilişki aşamalı (stepwise) çoklu regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Çoklu regresyon analizinin seçilmesinin nedeni, ankette yer alan bağımlı değişkenlerin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar açıklanabileceğini tespit etmektir. Aşamalı (stepwise)

seçilmesinin nedeni ise, kullanım kolaylığı olması ve modelde anlamsız olan değişkenin otomatik olarak çıkarılmasının istenmesindedir.

Bu çalışmada, her bağımlı değişken için, bağımsız değişkenler kullanılarak ayrı bir çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çok değişkenli regresyon aşağıdaki gibi bir genel denklem ile gösterilebilir.

Regresyon denklemi:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \dots + b_nx_n + e$$

X = bağımsız değişken, a = sabit, b = beta değeri, e = hata terimi, Y = bağımlı değişken.

Geliştirilen hipotezler aşağıdaki analiz kısmında yer almaktadır.

2.2.4.2.1. İş Çevresi Baskısı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Bu analizde, 'İş Çevresi Baskısı' bağımlı değişken alınarak, örgüt kültürü bileşenlerini içeren 4 boyut 'Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar' ile çoklu regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: İş Çevresi Baskısı ile Örgüt Kültürü Bileşenleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁: İş Çevresi Baskısı ile Klan Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₂: İş Çevresi Baskısı ile Adhokrasi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₃: İş Çevresi Baskısı ile Hiyerarşi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₄: İş Çevresi Baskısı ile Pazar Kültürü arasında bir ilişki vardır.

Regresyona bağımsız değişkenler olarak klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar kültürleri sokulmuş, bağımlı değişken olarak iş çevresi baskısı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi, R= 0.416, R²=0.173, ayarlanmış R²=0.168 değerleri için anlamlıdır. Aşağıdaki tabloda B katsayısı, söz

konusu değişkenin bağımlı değişken olan iş çevresi baskısını belirleme etkisidir. Analiz sonucunda, örgüt kültürü bileşenlerinden adhokrasi ile iş çevresi baskısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile H₂ kabul edilmiş, H₁, H₃, H₄ reddedilmiştir.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

$$\text{İş Çevresi Baskısı} = a + b_1\text{Klan} + b_2\text{Adhokrasi} + b_3\text{Hiyerarşi} + b_4\text{Pazar} + e$$

Tablo-46.A

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Değerleme hatası
1	,416 ^a	,173	,168	,88009064

a. Açıklayıcı değişken(sabit), B_TOPLAM

Tablo-46.B

ANOVA^b

Model		Kareler toplamı	df	Ortalama kareler	F	P.
1	Regresyon	30,907	1	30,907	39,903	,000 ^a
	Kalıntı	147,941	191	,775		
	Toplam	178,848	192			

a. Açıklayıcı Değişken(sabit), B_TOPLAM

b. Bağımlı Değişken: İş çevresi baskısı

Tablo-46.C

Katsayılar^a

Model		Standart olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,818	,144		5,686	,000
	B_TOPLAM	-,009	,001	-,416	-6,317	,000

a. Bağımlı değişken: İş çevresi baskısı

İş Çevresi Baskısı (Work environment); Araştırma bulgularına göre iş çevresi baskısı ile Adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve ters bir ilişki vardır. Başka bir ifade ile Adhokrasi kültürünün yoğun olduğu örgütlenmelerde, iş çevresi baskısı azalmaktadır. Adhokrasi kültüründe yeniliklere açık dinamik bir yapı vardır. İşletmelerin hedefi en iyi olmaktır. Ayrıca adhokrasi kültürü organik bir yapıya sahiptir, bu nedenle bu tarz örgütlerde esneklik ve bireysellik ön plandadır. İşletmenin başarısı için çalışanlar desteklenmektedir ve ayrıca çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyen çalışma koşullarının düzeltilmesi bir işletme politikasıdır. Bu nedenlerden dolayı bu tür örgütlerde iş çevresi baskısı yoğun olmayabilir.

2.2.4.2.2. Astların Yönetimi ile İlgili Baskı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Bu analizde, 'Astların Yönetimi ile İlgili Baskı' bağımlı değişken alınarak, örgüt kültürü bileşenlerini içeren 4 boyut 'Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar' ile çoklu regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: Astların Yönetimi ile İlgili Baskı ve Örgüt Kültürü Bileşenleri arasında bir ilişki yoktur.

H₅: Astların Yönetimi ile İlgili Baskı ile Klan Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₆: Astların Yönetimi ile İlgili Baskı ile Adhokrasi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₇: Astların Yönetimi ile İlgili Baskı ile Hiyerarşi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₈: Astların Yönetimi ile İlgili Baskı ile Pazar Kültürü arasında bir ilişki vardır.

Regresyona bağımsız değişkenler olarak klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar kültürleri sokulmuş, bağımlı değişken olarak astların yönetimi ile ilgili baskı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi, $R = 0.368$, $R^2 = 0.136$, ayarlanmış $R^2 = 0.132$ değerleri için anlamlıdır. Aşağıdaki tabloda B katsayısı, söz konusu değişkenin bağımlı değişken olan astların yönetimi ile ilgili baskıyı belirleme etkisidir. Analiz sonucunda, örgüt kültürü bileşenlerinden adhokrasi ile astların yönetimi ile ilgili baskı

arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile H₆ kabul edilmiş, H₅, H₇, H₈ reddedilmiştir.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

$$\text{Astların Yönetimi ile İlgili Baskı} = a + b_1\text{Klan} + b_2\text{Adhokrasi} + b_3\text{Hiyerarşi} + b_4\text{Pazar} + e$$

Tablo-47.A

Model Özeti

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Değerleme hatası
1	,368 ^a	,136	,132	,80781225

a. Açıklayıcı değişken: (sabit), B_TOPLAM

Tablo-47.B

ANOVA^b

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	P
1	Regresyon	21,509	1	21,509	32,961	,000 ^a
	Kalıntı	137,038	210	,653		
	Toplam	158,547	211			

a. Açıklayıcı Değişken: (sabit), B_TOPLAM

b. Bağımlı Değişken: Astların yönetimi ile ilgili baskı

Tablo-47.C

Katsayılar^a

Model		Standart olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,643	,125		5,145	,000
	B_TOPLAM	-,007	,001	-,368	-5,741	,000

a. Bağımlı Değişken: Astların yönetimi ile ilgili baskı

Astların Yönetimi İle İlgili Baskı (Relationships at work as a manager); Organik örgüt yapısına sahip Adhokrasi örgütlerinde çalışanların itaati, kesin katı kurallar yerine, yöneticinin liderlik vasıflarına bağlıdır. Ayrıca bu tür organik yapıdaki işletmelerde katı bir hiyerarşik yapı yoktur. Bu nedenle ast ile üst arasındaki ilişkiler daha çok işbirliğine dayalı ve amaç odaklıdır. Bu işletmelerde astlara yetki aktarımı sağlanmakta ve sorumluluklar paylaşılmaktadır. Dolayısıyla adhokrasi kültürünün yoğunlaştığı örgütlerde astların yönetimi ile ilgili baskının daha düşük düzeyde algılanması beklenen bir sonuçtur. Bu araştırma sonucuna göre de astların yönetimi ile ilgili baskı ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve ters bir ilişki vardır.

2.2.4.2.3. Yönetilmekten Doğan Baskı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Bu analizde, 'Yönetilmekten Doğan Baskı' bağımlı değişken alınarak, örgüt kültürü bileşenlerini içeren 4 boyut 'Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar' ile çoklu regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: Yönetilmekten Doğan Baskı ve Örgüt Kültürü Bileşenleri arasında bir ilişki yoktur.

H₉: Yönetilmekten Doğan Baskı ile Klan Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₁₀: Yönetilmekten Doğan Baskı ile Adhokrasi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₁₁: Yönetilmekten Doğan Baskı ile Hiyerarşi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₁₂: Yönetilmekten Doğan Baskı ile Pazar Kültürü arasında bir ilişki vardır.

Regresyona bağımsız değişkenler olarak klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar kültürleri sokulmuş, bağımlı değişken olarak yönetilmekten doğan baskı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi, $R = 0.417$, $R^2 = 0.174$, ayarlanmış $R^2 = 0.166$ değerleri için anlamlıdır. Aşağıdaki tabloda B katsayısı, söz konusu değişkenin bağımlı değişken olan yönetilmekten doğan baskıyı belirleme etkisidir. Analiz sonucunda, örgüt

kültürü bileşenlerinden klan ve hiyerarşi ile yönetilmekten doğan baskı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile H_0 ve H_{11} kabul edilmiş, H_{10} ve H_{12} reddedilmiştir.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

$$\text{Yönetilmekten Doğan Baskı} = a + b_1\text{Klan} + b_2\text{Adhokrazi} + b_3\text{Hiyerarşi} + b_4\text{Pazar} + e$$

Tablo-48.A

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Değerleme
1	,372 ^a	,138	,135	,87949048
2	,417 ^b	,174	,166	,86325172

a. Açıklayıcı değişken(sabit) C_TOPLAM

b. Açıklayıcı değişken(sabit), C_TOPLAM, A_TOPLAM

Tablo-48.B

ANOVA^c

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama kareler	F	P
1	Regresyon	28,208	1	28,208	36,468	,000 ^a
	Kalıntı	175,585	227	,774		
	Toplam	203,794	228			
2	Regresyon	35,378	2	17,689	23,737	,000 ^b
	Kalıntı	168,416	226	,745		
	Toplam	203,794	228			

a. Açıklayıcı değişken(sabit), C_TOPLAM

b. Açıklayıcı değişken(sabit), C_TOPLAM, A_TOPLAM

c. Bağımlı Değişken: Yönetilmekten Doğan Baskı

Tablo-48.C

Katsayılar^a

Model		Standart olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(sabit)	-,696	,128		-5,461	,000
	C_TOPLAM	,006	,001	,372	6,039	,000
2	(sabit)	-1,069	,174		-6,162	,000
	C_TOPLAM	,007	,001	,413	6,674	,000
	A_TOPLAM	,004	,001	,192	3,102	,002

a. Bağımlı Değişken: Yönetilmekten Doğan Baskı

Yönetilmekten Doğan Baskı (Relationshis at work being managed by superiors); Araştırma bulguların göre, yönetilmekten doğan baskı ile klan ve hiyerarşi kültürü arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Hiyerarjik örgüt kültüründe çalışanlar, sürekli olarak kontrol ve gözetim altındadırlar ve kesin kurallara eksiksiz bir şekilde itaat etmeleri beklenmektedir. Çalışanlar, resmi olarak belirlenmiş kriterlerle değerlendirilirler. Kurallara ve uygulamalara itiraz hakları pek yoktur. Bu nedenle hiyerarşi kültürünün baskın olduğu işletmelerde yönetilmekten doğan baskı yoğun bir şekilde yaşanmakta olabilir. Hiyerarşik otorite, otokratik liderlik tarzı ve tek yönlü yukarıdan aşağıya iletişlin biçimiyle karakterize olmuş “erkek odaklı” örgüt kültürlerinin kadınların örgüt içerisinde yükselmelerinde önemli bir engel olduğunu ileri sürülmektedir.²⁰⁴ Wichs ve Bradshaw’ın²⁰⁵ çalışmalarında kadın çalışanlar, otoriter kültüre sahip hiyerarajik örgütlerin kendilerini dışladıklarını, hatta tehdit edildiklerini belirtmişlerdir.

Klan kültürünün baskın olduğu işletmelerde işlerin gayri resmi yürümesi kurallardan çok, bireysel ilişkilerin ön planda olması denetim yetersizliğini beraberinde getirmektedir. Bu tür nedenle çalışanlar ile karar mekanizmasında olanlar arasında sorunlar yaşanabilmektedir. Araştırma bulgularına göre klan kültürünün baskın olduğu işletmelerde yönetilmekten doğan bir baskı yaşanmaktadır.

2.2.4.2.4. İş İlişkilerinden Doğan Baskı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Bu analizde, ‘İş İlişkilerinden Doğan Baskı’ bağımlı değişken alınarak, örgüt kültürü bileşenlerini içeren 4 boyut ‘Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar’ ile çoklu regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: İş İlişkilerinden Doğan Baskı ve Örgüt Kültürü Bileşenleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁₃: İş İlişkilerinden Doğan Baskı ile Klan Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₁₄: İş İlişkilerinden Doğan Baskı ile Adhokrasi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

²⁰⁴ Azize Ergeneli, Ceren Akçamete, a.g.m. s.89

²⁰⁵ David Wichs ve Patricia Bradshaw, a.g.m.,s.340

H₁₅: İş İlişkilerinden Doğan Baskı ile Hiyerarşi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₁₆: İş İlişkilerinden Doğan Baskı ile Pazar Kültürü arasında bir ilişki vardır.

Regresyona bağımsız değişkenler olarak klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar kültürleri sokulmuş, bağımlı değişken olarak iş ilişkilerinden doğan baskı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi, $R = 0.153$, $R^2 = 0.023$, ayarlanmış $R^2 = 0.019$ değerleri için anlamlıdır. Aşağıdaki tabloda B katsayısı, söz konusu değişkenin bağımlı değişken olan iş ilişkilerinden doğan baskıyı belirleme etkisidir. Analiz sonucunda, örgüt kültürü bileşenlerinden pazar ile iş ilişkilerinden doğan baskı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile H₁₆ kabul edilmiş, H₁₃, H₁₄, H₁₅ reddedilmiştir.

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e$$

$$\text{İş İlişkilerinden Doğan Baskı} = a + b_1\text{Klan} + b_2\text{Adokrasi} + b_3\text{Hiyerarşi} + b_4\text{Pazar} + e$$

Tablo-49.A

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Değerleme Hatası
1	,153 ^a	,023	,019	,95482911

a. Açıklayıcı değişken(sabit), D_TOPLAM

Tablo-49.B

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kareler	F	P
1 Regresyon		1	4,889	5,363	,021 ^a
Kalıntı	205,132	225	,912		
Toplam	210,022	226			

a. Açıklayıcı değişken(sabit), D_TOPLAM

b. Bağımsız Değişken: İş ilişkilerinden doğan baskı

Tablo-49.C**Katsayılar ^a**

Model	Standart olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,296	,147		2,021	,044
D_TOPLAM	-,003	,001	-,153	-2,316	,021

a. Bağımlı Değişken: İş ilişkilerinden doğan baskı

İş İlişkilerinden Doğan Baskı (Relationships at work in general); Araştırma bulgularına göre iş ilişkilerinden doğan baskı ile pazar kültürü arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır. Pazar kültürü şeklindeki örgütlenmelerde çalışanlar üretkenliklerine göre değerlendirilerek, başarı odaklı olmaları teşvik edilmektedir. İşletmede alınan kararlarda da çalışanların desteğinin alınması sağlanır. Pazar kültürünün yoğun yaşandığı işletmelerde, görev ve amaçların gerçekleşmesi organizasyonda çalışanları birlikte tutan temel noktadır. Pazar kültüründe hedeflere ulaşmak, çalışanlar arasında bağı oluşturan temel faktördür. Bu nedenlerden dolayı, bu kültürlere sahip işletmelerde çalışanlar arasında destek fazla olabilir.

2.2.4.2.5. Cinsiyete Dayalı Baskı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Bu analizde, ‘Cinsiyete Dayalı Baskı’ bağımlı değişken alınarak, örgüt kültürü bileşenlerini içeren 4 boyut ‘Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar’ ile çoklu regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: Cinsiyete Dayalı Baskı ve Örgüt Kültürü Bileşenleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁₇: Cinsiyete Dayalı Baskı ile Klan Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₁₈: Cinsiyete Dayalı Baskı ile Adhokrasi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₁₉: Cinsiyete Dayalı Baskı ile Hiyerarşi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₂₀: Cinsiyete Dayalı Baskı ile Pazar Kültürü arasında bir ilişki vardır.

Regresyona bağımsız değişkenler olarak klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar kültürleri sokulmuş, bağımlı değişken olarak cinsiyete dayalı baskı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi, $R = 0.148$, $R^2 = 0.022$, ayarlanmış $R^2 = 0.017$ değerleri için anlamlıdır. Aşağıdaki tabloda B katsayısı, söz konusu değişkenin bağımlı değişken olan cinsiyete dayalı baskıyı belirleme etkisidir. Analiz sonucunda, örgüt kültürü bileşenlerinden klan ile cinsiyete dayalı baskı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile H_{17} kabul edilmiş, H_{18} , H_{19} , H_{20} reddedilmiştir.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

$$\text{Cinsiyete Dayalı Baskı} = a + b_1\text{Klan} + b_2\text{Adhokrasi} + b_3\text{Hiyerarşi} + b_4\text{Pazar} + e$$

Tablo-50.A

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Dđgerleme Hatası
1	,148 ^a	,022	,017	,96092876

a. Açıklayıcı Değişken(sabit), A_TOPLAM

Tablo-50.B

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kareler	F	P	
1	Regresyon	4,308	1	4,308	4,665	,032 ^a
	Kalıntı	191,141	207	,923		
	Toplam	195,448	208			

a. Açıklayıcı Değişken, A_TOPLAM

b. Bağımsız Değişken: Cinsiyete bağlı baskı

Tablo-50.C

Katsayılar^a

Model	Standart olmayan Katsayılar	Standart Katsayılar		t	Anlamlılık.
		B	Std. Hata		
1	(sabit)	-,244	,127		
	A_TOPLAM	,003	,001	,148	,032

a. Bağımsız Değişken: Cinsiyete bağlı baskı

Cinsiyete Bağlı Baskı (gender equity issues); Cinsiyete dayalı baskı ile klan kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Klan kültürüne sahip işletmelerde geniş bir aile ortamına benzer bir yapı mevcuttur. Organizasyonu bir arada tutan gelenekler, manevi değerler ve sadakattir.²⁰⁶ Yönetici, anne-baba gibi çalışanlara yön gösterir, informel ilişkiler fazladır ve karar mekanizmasında bulunanların güç kullanımı çoğu zaman gayri resmi olabilmektedir. Klan kültürünün yoğun olduğu işletmelerde toplumumuzda hakim olan ataerkil yapı, işletme içinde yeniden üretilebilmektedir. Gareth Morgan²⁰⁷ klan türü örgütleri aile ilişkilerinin bir uzantısı olarak görmekte ve tıpkı ana babanın -gücünü geleneksel ideolojiden alan- otoritesine boyun eğen bir çocuk gibi, örgüt bireylerinin de bu gayri resmi otoriteye uyması beklenmektedir. Klan tipi kültürde önemli olan sadakat ve geleneklerdir. Geleneksel yapının baskın olduğu klan türü örgüt kültürlerinde kadın dışsallaştırılmış, ikinci konuma itilmiş olabilir.

2.2.4.2.6. İş – Özel Yaşam Dengesi Baskısı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Bu analizde, ‘İş – Özel Yaşam Dengesi Baskısı’ bağımlı değişken alınarak, örgüt kültürü bileşenlerini içeren 4 boyut ‘Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar’ ile çoklu regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: İş – Özel Yaşam Dengesi Baskısı ve Örgüt Kültürü Bileşenleri arasında bir ilişki yoktur.

H₂₁: İş – Özel Yaşam Dengesi Baskısı ile Klan Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₂₂: İş – Özel Yaşam Dengesi Baskısı ile Adhokrasi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₂₃: İş – Özel Yaşam Dengesi Baskısı ile Hiyerarşi Kültürü arasında bir ilişki vardır.

H₂₄: İş – Özel Yaşam Dengesi Baskısı ile Pazar Kültürü arasında bir ilişki vardır.

²⁰⁶ Emre Konuk, “Örgüt Kültürü ve Değişim Yönetimi”, 13. Ulusal Yönetim Kongresi, İstanbul, Kasım 2005, s. Bilinmiyor.

²⁰⁷ Gareth Morgan, a.g.k.,s.254

Regresyona bağımsız değişkenler olarak klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar kültürleri sokulmuş, bağımlı değişken olarak iş-özel yaşam baskısı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi, $R= 0.183$, $R^2=0.034$, ayarlanmış $R^2=0.025$ değerleri için anlamlıdır. Aşağıdaki tabloda B katsayısı, söz konusu değişkenin bağımlı değişken olan iş – özel yaşam baskısını belirleme etkisidir. Analiz sonucunda, örgüt kültürü bileşenlerinden adhokrasi ile cinsiyete dayalı baskı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile H_{22} kabul edilmiş, H_{21} , H_{23} , H_{24} reddedilmiştir.

$$Y= a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

$$\text{İş-Özel Yaşam Dengesi Baskısı} = a + b_1\text{Klan} + b_2\text{Adhokrasi} + b_3\text{Hiyerarşi} + b_4\text{Pazar} + e$$

Tablo-51.A

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Değerleme hatası
1	,183 ^a	,034	,025	,94831784

a. Açıklayıcı değişken (sabit), B_TOPLAM

Tablo-51.B

ANOVA^b

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama kareler	F	P
1	Regresyon	3,571	1	3,571	3,971	,049 ^a
	Kalıntı	102,521	114	,899		
	Toplam	106,092	115			

a. Açıklayıcı Değişken (sabit), B_TOPLAM

b. Bağımsız değişken: İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı

Tablo-51.C**Katsayılar^a**

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std.Hata	Beta		
1 (Sabit)	,314	,189		1,658	,100
B_TOPLAM	-,003	,002	-,183	-1,993	,049

a. Bağımlı değişken: İş-özel yaşam dengesinden doğan baskı

İş - Özel Yaşam Dengesi Baskısı (Work-life balance issues); İş-özel yaşam dengesi baskısı ile adhokrasi örgüt kültüründe anlamlı ve ters yönlü bir ilişki görünmektedir. Adhokrasi kültüründe esneklik ve tolerans, kültürün temel unsurlarıdır. Bu nedenle çalışanlar da örgütte, iş ve özel yaşamlarını daha rahat dengeleyebilmektedirler.

Araştırma bulgularına genel olarak bakıldığında (Tablo-52), örgüt kültürü türlerinden dışsal odaklı adhokrasi ve pazar örgüt kültür türleri ile bazı mesleki baskı değişkenleri arasında anlamlı ve ters yönlü ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı da adhokrasi örgüt kültürünün yoğun olduğu işletmelerde iş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, iş özel yaşam dengesi baskısı ile pazar kültürünün yoğun olduğu işletmelerde ise iş ilişkilerinden doğan baskının pek yaşanmadığıdır. İçsel odaklı olan klan ve hiyerarşi örgüt kültüründe ise bazı mesleki baskı değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Klan kültürünün yoğun olduğu işletmelerde yönetilmekten doğan baskı ve cinsiyete dayalı baskı ve hiyerarşi kültürünün yoğun olarak yaşandığı işletmelerde ise yönetilmekten doğan baskı yaşanmakta olduğu görünmektedir.

Tablo-52: İlişkili Olan Örgüt Kültürü Türleri ile Mesleki Baskı Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Ait Özet

Mesleki Baskı Değişkenleri	Kültür Değişkenleri	B	Standart Hata	Beta	T	Anlamlılık
İş Çevresi Baskısı	Adhokrasi	-.009	.001	-.416	-6.317	.000
Astların Yönetimi Baskısı	Adhokrasi	-.007	.001	-.368	-5.741	.000
Yönetilmekten Doğan Baskı	Klan	.004	.001	.192	3.102	.002
	Hiyerarşi	.007	.001	.413	6.674	.000
İş İlişkilerinden Doğan Baskı	Pazar	-.003	.001	-.153	-2.316	.021
Cinsiyete Bağlı Baskı	Klan	.003	.001	.148	2.160	.032
İş – Özel Yaşam Dengesi Baskısı	Adhokrasi	-.003	.002	-.183	-1.993	.049

Sonuç olarak; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü olarak ele alınan örgüt kültürü tipleri ile çalışan kadınlar üzerindeki mesleki baskı (iş çevresi baskısı, astların yönetimi ile ilgili baskı, yönetilmekten doğan baskı, iş ilişkilerinden doğan baskı, cinsiyete bağlı baskı, iş-özel yaşam dengesi baskısı) arasındaki ilişkiye genel olarak bakıldığında; bu çalışmada seçilen örgüt kültürü tipleri ile mesleki baskı değişkenleri arasında ilişki vardır.

SONUÇ

İş yaşamında kadınlara yönelik cinsel ayrımcılık ve cinsiyete bağlı baskılar, tarihsel süreç içinde genellikle “yok” varsayılan, ancak kadınların iş yaşamında yoğun olarak hissettikleri toplumsal bir olgudur. Anaerkil toplum yapılarında kadınların işbölümü sürecinde üretken bir varlık olarak kabul edilmesine karşın, ataerkil toplumlarda kadının işbölümündeki yeri edilgen olarak görülmüş, iş yaşamında katma değer yaratmayan bir işbölümüne mahkum edilmiştir. Ancak, sosyo-ekonomik yapıdaki değişimler ataerkil muhafazakar yapının kalıntılarını belirli ölçüde ortadan kaldırmış ve kaldırmaya devam etmektedir.

Ancak, bu değişime karşın toplumsal işbölümü sürecinde kadına ilişkin baskılar gelişmiş ülkelerde kısmen ortadan kaldırılabilmiş, gelişmekte olan ülkelerde ise bu baskılar büyük ölçüde hissedilmektedir. Buna karşın iş yaşamında cinsel ayrımcılık ve buna bağlı olarak kadınların yaşadığı baskılar günümüzde sorgulanır hale gelmiştir. Son yıllarda literatürde de bu konuya ilişkin araştırma ve tartışmalar artmıştır.

Bu araştırma, iş yaşamına girdikten sonra da örgütsel kültür içinde yer alan cinsiyet ayrımcılığı ve bununla bağlantılı olarak çalışan kadınların yaşadıkları baskılar konusunu ele almaktadır. Bu konuda literatür taraması yapılmış ve bu konudaki yaklaşımlar ampirik analiz ile test edilmiştir. Örgütsel kültür ile çalışan kadınların yaşadıkları baskılar arasındaki ilişkiden hareketle; “çalışan kadınlar hangi örgüt kültürlerinde ne tür mesleki baskılar yaşamaktadır?” sorusuna yanıt aramak amacıyla Trakya bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kadınlarla gerçekleştirilen anket çalışmasına yer verilmiştir. Bu amaçla, Quinn ve McGrath (1985) tarafından geliştirilen ‘örgüt kültürü’ ölçeği ile Jackson (2001) tarafından geliştirilen ‘mesleki baskı’ ölçeği birleştirilerek, Trakya bölgesindeki imalat sektöründeki işyerlerinde sorgulanmıştır. Araştırma tanımlayıcı bir araştırma olup, tek zaman kesitinde uygulanmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde ise genel olarak sonuçlar Tablo-53’de görülmektedir;

Tablo-53: Örgüt Kültürü Türleri ile Mesleki Baskı Değişkenleri Arasındaki İlişki

	Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Pazar
İş Çevresi Baskısı	İlişki bulunamamıştır.	(-) yönlü ilişki vardır	İlişki bulunamamıştır.	İlişki bulunamamıştır.
Astların yönetimi Baskısı	İlişki bulunamamıştır.	(-) yönlü ilişki vardır	İlişki bulunamamıştır.	İlişki bulunamamıştır.
Yönetilmekten Doğan Baskı	(+) yönlü ilişki vardır	İlişki bulunamamıştır.	(+) yönlü ilişki vardır	İlişki bulunamamıştır.
İş ilişkilerinden Doğan Baskı	İlişki bulunamamıştır.	İlişki bulunamamıştır.	İlişki bulunamamıştır.	(-) yönlü ilişki vardır
Cinsiyete Dayalı Baskı	(+) yönlü ilişki vardır	İlişki bulunamamıştır.	İlişki bulunamamıştır.	İlişki bulunamamıştır.
İş - Özel Yaşam Dengesi Baskısı	İlişki bulunamamıştır.	(-) yönlü ilişki vardır	İlişki bulunamamıştır	İlişki bulunamamıştır

Esnek, otoritenin gayri resmi nitelikte olduğu, organik yapıdaki klan örgüt kültürlerinde bağlılık ve gelenekler önemlidir. Bu nedenle toplumumuzda hakim olan ataerkil yapı, örgüt içinde de varlığını sürdürmektedir. Klan tipi kültürde önemli olan sadakat ve geleneklerdir. Geleneksel ideolojik yapının baskın olduğu klan türü örgüt kültürlerinde kadın dışsallaştırılmış, ikinci konuma itilmiş olabilir. Bu nedenle de bu tür örgütlenmelerde cinsiyete dayalı baskı yaşanması beklenen bir durumdur. Araştırma bulgularında da klan kültürü ile cinsiyete dayalı baskı arasında doğru orantılı bir ilişki çıkmıştır.

Toplumsal yapının genel özelliklerin hiyerarşik kültüre yakın olduğu yerlerde klan kültürünün de hiyerarşik kültüre benzemesi doğaldır. Bu çevredeki yöneticiler, bu kültürün etkisiyle yönetim anlayışlarını şekillendireceklerdir. Ayrıca yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkiler açısından bakıldığında da babacanlık ve sadakatin önemli olduğu klan örgüt yapılarında genellikle eril kültüre vurgu yapılmaktadır. Bundan ötürü de kadın çalışanlar kendilerinin yeteri kadar desteklenmedikleri veya teşvik edilmediklerini düşünebilirler. Klan kültürünün yoğun olduğu örgütlerde, yönetilmekten doğan baskının yüksek olması beklenebilir. Araştırma sonuçları da bunu doğrulamaktadır.

Organik örgüt yapısına sahip Adhokratik örgütlerde esnek, uyum sağlayan, tepki verebilme gücü yüksek, yenilikçi özellikler bulunmaktadır. Ayrıca bu örgütlerde biçimsel kurallar ve düzenlemeler yerine biçimsel olmayan düzenlemeler ve kurallar bulunur. Bu örgütler örgüt içinde işlerin yürütmesinde ve problemlerin çözümü ile ilgili olarak kalıplaşmış bir hiyerarşi, sürekli nitelikteki bölümlerin ve biçimselleştirilmiş kuralların olmadığı bunların yerine standartlaşmanın düşük, iş tanımlarının geniş, iş esnekliğini fazla olduğu organik yapılardır. Bu nedenle bu tür örgütlerde iş çevresi baskısının duyulmaması beklenen bir durumdur. Araştırma sonucuna göre de adhokrasi kültürü ile iş çevresi baskısı arasında anlamlı ve ters bir ilişki olduğu görülmektedir.

Adhokrasi kültürüne sahip örgütler, çözülmesi gereken bir sorun etrafında örgütlenmiş, kolay uyum sağlayan, farklı profesyonel yeteneklere sahip uzman insanlardan oluşmaktadır. Çalışanların uzman ve profesyonel olmaları, uzman ve deneyimli çalışanların varlığının yüksek derecede yatay farklılaştırmaya neden olması yönetenlerin yönetsel işlevlerden eşgüdümlemeyi gerçekleştirmelerine neden olmaktadır. Ayrıca bu örgüt yapılarında yetki devrine önem verilmesi üstün sorumluluğunu astı ile paylaşmasını gerektirmektedir. Böylece üst yönetimin karar alırken çalışanlarını karar mekanizmasına katması ile üst ile ast arasında yaşana bilen iletişim ve denetimin sorunları yaşanmamaktadır. Gordon çalışmasında, üst yönetimde çalışanların yetki güçlerini paylaşmalarının kendi güçlerini de artıracaklarını ileri sürmektedir. Astların yöneticilerin sorumluluklarını paylaşması, üstlerin işlerini kolaylaştırmaktadır.²⁰⁸ Dolayısıyla adhokrasi kültürünün yoğunlaştığı örgütlerde astların yönetimi ile ilgili baskıyı pek yaşamamaları beklenen sonuçtur. Bu araştırma sonucuna göre de astların yönetimi ile ilgili baskı ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve ters bir ilişki vardır.

²⁰⁸ Çiğdem Kirel, Örgütlerde Güç Kullanımı, Anadolu Üniversitesi Yayınları; N0; 1031, Eskişehir 1998, s.45

Yukarıda belirtildiği gibi adhokrasi kültürüne sahip örgütlerdeki esnek yapı işlerin uygulanması sırasında da bazı esneklikler getirmektedir. İş tanımlarının, iş saatlerinin esnek olması çalışan kadınların iş ve özel yaşamlarını dengelemelerinde açısından önemli bir avantajdır. Bu nedenle bu tür örgüt yapılarında İş-özel yaşam dengesi baskısı yaşanmaması beklenen bir durumdur. Bu araştırmanın bulgularına göre de iş-özel yaşam dengesi baskısı ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.

Hiyerarşik (bürokratik) örgütler karmaşıklığın ve değişkenliğin az olduğu belirsizliğin bulunmadığı kararlı bir çevrede çalışacak şekilde tasarlanmışlardır. Bu tür örgütlerde katı ve kesin tanımlanmış bir yetki, hiyerarşisi yüksek derecede biçimselleşme söz konusudur. Bu tür örgütlerde amaçlar açık ve net olarak belirlenir pozisyonlar piramitsel bir hiyerarşide düzenlenir yetkiler yukarıya doğru gidildikçe artmaktadır. Bu tür örgütlerde yetkiler pozisyonla ilgili olup orada bulunan bireyin değildir. Çalışanlar biçimsel olarak belirlenmiş ölçütlerle değerlendirilirler. Yüksek derecede biçimsellik ve biçimsel kararlara ve uygulamalara bağlılık çalışanların davranışlarını düzenler ve tekdüzelik sağlar. Bürokratik örgütlerde üstlerin emirlerine uymak en önemli koşuldur bu nedenle de özellikle hiyerarşi kültüründe yönetilmekten doğan baskının yüksek olması beklenmektedir. Araştırma bulgularına göre de hiyerarşik örgüt yapılarında yönetilmekten doğan baskı yaşanmaktadır.

Mekanik ve dışsal örgüt yapısına sahip pazar kültürlerinde hakim olan asal değerler rekabet ve üretkenliktir. Pazar kültürüne sahip işletmelerde yönetimin ana görevi çalışanları üretkenliğe, sonuca ve karlılığa yöneltmektir. Çalışanların performansları somut olarak üretkenlikleri ile değerlendirilir. Rekabetin ve atılganlığın ön planda olduğu ortamda, çalışanların yarış içinde olması ve birbirleri ile rekabet içinde olmaları doğal görünmektedir. Bu nedenle pazar kültürünün yoğun olduğu işletmelerde iş ilişkilerinden doğan baskının yaşanmaması beklenen bir durum olarak gözükmemektedir. Ancak bu çalışmanın bulgularına göre pazar kültürünün hakim olduğu işletmelerde iş ilişkilerinden doğan baskının

yaşanmadığı başka bir ifade ile pazar kültürü ile iş ilişkilerinden doğan baskı arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Çalışanlar arasındaki bağ, hedeflenen amacın gerçekleştirilmesi ile sağlamaktadır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi çalışanların ortak amacı olması, çalışanlar arasında ki iş birliğini güçlendirebilir. Ortak amaç ve ortak çıkarlar çalışanlar arasında ki iş ilişkilerini geliştirebilir. Bu gibi nedenlerden dolayı pazar kültürü ile iş ilişkilerinden doğan baskı arasında ters yönlü bir ilişkinin çıkmış olabileceği düşünülebilir.

Kurulan modellerden her birinde en az bir kültür türünün ilişkili olduğu ve kurulan modelin anlamlı olduğu görülmekle birlikte, anlamlı olan bağımsız değişkenin klan, adhokrazi, hiyerarşi veya pazar kültür türü mesleki baskı değişkenini açıklamadaki açıklama düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Aslında, bu çalışmada bağımlı değişken olarak açıklanmaya çalışılan mesleki baskı, örgüt kültüründen başka, kadın çalışanların çalışma yaşamlarına etki eden sosyo-ekonomik düzey, toplumsallaşma düzeyi, sektörün genel yapısı, işletmenin büyüklüğü gibi diğer faktörlerden de etkilenebilir. Ancak yapılan bu doktora tezi araştırmasında konu, örgüt kültürü türleri ile mesleki baskı değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak sınırlandırıldığından, mesleki baskıya etki edebilecek diğer değişkenler modele sokulmamıştır. Dolayısı ile kurulan modellerde sadece örgüt kültürü türlerinin mesleki baskı üzerindeki etkileri incelendiğinden modellerin açıklayıcı gücü düşük çıkmıştır.

Ayrıca araştırma, Trakya Bölgesi'nde, imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Trakya Bölgesinin Avrupa ülkelerine yakınlığı, diğer bölgelere göre ekonomisinin daha gelişmiş ve refah düzeyinin yüksek olması kadın bilincinin gelişmesine de neden olmuştur. Geleneksel ideolojik yapının daha az hissedildiği bu bölgede kadınlar toplumsal ilişkilerde daha az cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadırlar. Bu nedenle de bu bölgede yaşayan kadınların göreceli olarak daha az sorun ve baskı yaşadıkları düşünülmektedir.

Araştırmanın bulguları sadece Trakya bölgesi ile sınırlı olduğundan araştırma sonuçları da daha çok Trakya bölgesine yönelik olarak genelleştirilebilecektir.

Bu çalışma her ne kadar örgüt kültürü ile mesleki baskının daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için bazı uygun ve yararlı bilgiler sunulmuş olsa dahi, çalışma ile ilgili bazı sınırlar bulunmaktadır. Çalışmada örgüt kültürü ile mesleki baskı arasındaki ilişki belirli bir zaman kesitinde (cross-sectional) incelenmiştir. Örgüt kültürünün mesleki baskı üzerindeki ve zaman içerisindeki etkisinin belirlenmesi için araştırmanın farklı zaman aralıklarında (longitudinal) incelenmemesi bir sınır olarak görülmektedir.

Bu çalışmada, örgüt kültürü türleri ile mesleki baskı değişkenleri arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek için yapılan çoklu regresyon sonuçlarında R² değerleri (modelin açıklama gücü) göreceli olarak düşüktür. Mesleki baskıyı etkileyebilecek sosyo-ekonomik yapı, toplumsallaşma süreci, sektörün genel yapısı, işletmenin büyüklüğü gibi diğer değişkenlerin modele sokulmaması bir sınır olarak görünmektedir. Ancak bu araştırma, zaman ve kaynak açısından sınırlandırılması gerektiğinden ve ayrıca anket formunun daha fazla uzatılmasıyla yanıt oranının düşeceği endişesinden bu tezin amacı sadece farklı örgüt kültürü ile mesleki baskı arasındaki ilişkiyi incelemek olarak belirlenmiş ve araştırma buna göre yürütülmüştür.

Bu çalışmanın bulguları ve katkıları, araştırmaya konu olan imalat sektörüne aittir. Ayrıca örnek büyüklüğü, çalışmanın dışsal geçerliliğini (external validity) ve sonuçların genelleştirilebilmesini (generalizability) sınırlamaktadır. Bu nedenle, bu araştırmanın sonuçları, öncelikle bu çalışmada yer alan işletmeler için geçerli olabilecektir.

Veri toplanması aşamasında işletmeler, anket formlarının araştırmacı tarafından uygulanması yerine, işletme içinde kendilerince dağıtılmasını talep etmişler, dolayısıyla anket formları bu işletmelere bırakılmış, doldurulduktan sonra geri alınmıştır. Ayrıca gidilen işletmelerde “mesleki baskı ve örgüt kültürü arasındaki ilişki” başlığı altındaki anket formunu

inceleyen işletme üst yönetimi, kendi işletmelerinde bu tarz baskıların yaşanmadığını birçok kez dile getirmişlerdir. Bu da, bu çalışmada ek bir baskı ve sınırlama olarak görülebilir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler:

Bu araştırmanın “kısıtları” yukarıda açıklanmıştır. Burada yer alan gelecek araştırmalar için öneriler bu sınırlılıklar sınırlılıklar çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu araştırmada örgüt kültürü ile mesleki baskı arasındaki ilişki, belirli bir zaman kesitinde incelenmiştir. Örgüt kültürünün mesleki baskı üzerindeki etkisinin zaman içerisindeki değişiminin belirlenmesi için farklı zaman aralıklarında araştırmanın incelenmemesi bir sınır olarak görülmektedir. Gelecek araştırmalarda, daha fazla işletme ile uzun süreli ve sürekliliği olan araştırma türünden çalışmalar yapmak gerekmektedir. Çünkü süreli araştırmaların en önemli özelliği, araştırılan olgulara ilişkin değişme ve gelişmeleri belirleyebilmesidir.

Mesleki baskıyı etkileyebilecek diğer bazı değişkenler olan sosyo-ekonomik yapı, toplumsallaşma süreci, sektörün genel yapısı, işletmenin büyüklüğü gibi diğer değişkenlerin de modele sokulacağı bir araştırma, mesleki baskının daha iyi açıklanması bakımından önemli ve yararlı olacaktır.

Çalışmanın hareket noktası toplumsal cinsiyet ve cinsiyet ayrımcılığı olduğu için, anket araştırması sadece kadınlar üzerine uygulanmıştır. Ancak mesleki baskı gruplarından ‘cinsiyete yönelik baskı’ ve ‘iş-özel yaşam dengesi baskısı’ doğrudan kadına yönelik mesleki baskı grupları olmasına karşın diğer ‘iş çevresi baskısı’, ‘astların yönetimi ile ilgili baskı’, ve ‘yönetilmekten doğan baskı’ grupları hem kadınların hem de erkeklerin yaşayacakları mesleki baskılardır. Gelecekte hem erkekler, hem de kadınlar ile yapılacak bir anket çalışması, sonuçların karşılaştırılması açısından yararlı olacaktır.

Daha öncede belirtildiği gibi bu araştırma yalnızca sadece örgüt kültürü türleri ile mesleki baskı arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır.

Genel olarak bakıldığında, bu araştırma Türkiye’de Trakya Bölgesi’ndeki imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle sonuçlar daha çok bu sektöre yönelik geliştirilebilecektir. Dolayısı ile gelecekte bu tür çalışmaların, başka ülkeler, bölgeler ve başka sektörler ile yapılması, karşılaştırma yapmak ve genelleştirebilme açısından önemlidir.

ÖZET

Bu tezde, örgüt kültürü, toplumsal cinsiyet ve cinsiyete dayalı ayrımcılık kavramları genel hatları ile açıklanmaya çalışılmış ve teorik düzeyde bir araya getirilmiştir. Toplumsal cinsiyet ve toplumsal cinsiyetin bir yansıması olan cinsiyete dayalı ayrımcılığın oluşmasında, kültürel değerlerin önemli bir etkisi olduğu çalışmanın temel varsayımıdır.

Tezin temel problemi, örgüt kültürünün, çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığı ve buna bağlı olarak kadınlar üzerinde yarattığı mesleki baskıda etkisi nedir ve hangi tür örgüt kültürlerinin ne tür mesleki baskılar oluşturduğudur.

Bu tezde; kültür, örgüt kültürü, toplumsal cinsiyet ve cinsiyete dayalı ayrımcılık kavramları ile ilgili literatür taraması yapılarak, kavramlar ve ilgili yaklaşımlar açıklanmıştır. Daha sonra işgücü piyasasında cinsiyete bağlı ayrımcılık incelenmiş, konu ile ilgili yaklaşımlara değinilerek, çalışan kadınların, çalışma yaşamındaki durumları ve karşılaştıkları sorunlar anlatılmıştır. Bu konunun seçilmesindeki temel hareket noktası; işgücü piyasalarının ve buna bağlı olarak çalışma örgütlerinin erkek egemen bir yapıda yani ataerkil kültüre hakim olmaları ve bunun da çalışan kadınlar üzerinde bir baskı yaratıyor olabileceği düşüncesidir.

Bu tez, mesleki baskı ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Mesleki baskı ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi analiz etmek için, iki aşamalı bir araştırma tasarımı oluşturulmuş ve Türk imalat sektöründe araştırılmıştır. Örnek kütle olarak araştırmanın yapıldığı şirketler, Ticaret Odalarına üye olan şirketler listesinden seçilmiştir. Birinci aşamada, temel konuların daha iyi anlaşılması için keşfedici araştırma yapılmıştır. İkinci aşamada, hipotezleri test etmek için örgütsel kültür ve mesleki baskı ölçekleri uygulanmıştır. Araştırma, 384 şirketten 236'sından alınan yanıtlar ile % 61.45 yanıt oranı olarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama, anketler ile yapılmış ve sonuçların güvenilir ve geçerli olduğu düşünülmüştür. Sonuçlar SPSS programı ile analiz edilmiştir. Anket olarak kullanılan

ölçeklerin çok boyutlu yapısı, örgütsel kültür türleri ile mesleki baskı değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesini mümkün kılmıştır.

SUMMARY

In this study; organizational culture, gender and gender discrimination concepts have been explained and put together on theoretical level. The main argument of this study is that cultural values have an important effect on gender and gender discrimination.

The main problem in this thesis is that what is the effects of organizational culture on gender discrimination and work pressure on female employees; and finding out what types of organizational cultures cause what kinds of work pressure.

In this thesis; culture, organizational culture, gender and gender discrimination concepts have been described through a detailed literature review; concepts and related approaches have been explained. Then, gender discrimination in the labour market was examined, the conditions of female employees and the problems / barriers they face in the work life was reviewed by using related approaches. The main factor of choosing this subject was the idea of masculine structure of labour markets and related organizations which may cause a work pressure on female employees.

This thesis documents a study of the dimensions of organizational culture associated with work pressure. In order to explore the relationship between organizational culture and work pressure, a two phase research design was adopted and conducted in the Turkish manufacturing industry. The sample was drawn from a listing of the member companies of Chamber of Commerce. First, an exploratory phase was conducted in order to gain a clearer understanding of

key issues. Second, organizational culture construct was used to test the hypothesis. This stage was based on 236 responses received from sample of 384 companies representing a % 61.45 response rate. Data generation was achieved through questionnaires. Results were analysed using the SPSS Statistical Package for Social Sciences. The findings, based on a sample of manufacturing companies, show that the constructs are reliable and exhibit validity. The research hypothesis are supported by the results of the study. The multidimensional operationalisation of the construct allowed the testing of the relationship between organizational culture with the dimensions of work pressure.

KAYNAKÇA

- Akata, Aynur, **Organizasyonel Kültür Uygulamaları ve Çevresel Faktörlerin İşletme Performansına Etkilerinin Trakya Bölgesindeki Tekstil İşletmelerindeki Analizi**, Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tekirdağ, 2002.
- Aksu, Bora, “Eğitim Yolunda Güçlenme”, **Kadın Eğitim Toplantısı**, Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, 7 Şubat 2000.
- Alan, Wilkins, K.J. Patterson, “You Can’t There From Here: What Will Make Culture-Change Project Fail”, R.H.Kilman vd (Ed.), **Gaining Control of Corporate Culture**, Sanfransisko:Jossey Bass Publishers, 1988.
- Aldemir, Ceyhan, vd, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, IV. Baskı, İzmir-2001.
- Alkan, Türker, **Kadın-Erkek Eşitsizliği Sorunu**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. 475, Ankara, 1981.
- Altunışık, Remzi, vd, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitapevi, 3. Baskı Sakarya, 2004.
- Annelies E. M. van Vianen, Agneta H. Fischer, “Illuminating the Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.75, 2002.
- Ansal, Hacer, “Teknolojik Gelişmelerin Sanayide Kadın İstihdamına Etkileri: Türk Tekstil ve Elektronik Sanayilerinde Teknolojik Değişim ve Kadın İstihdamı”, **KSSGM. Yayınları**, Ankara, 1996.
- Appelbaum, S. H., L. Audet, Joanne C. Miller, ‘genden and Leadership? Leadership and genden? A Journey Through The Landscape of Theories’ **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 24/1, 2003.
- Arat, Necla, “Türkiyede Kadınların ÇalışmaYaşamında Karşılaştıkları Zorlukların sosyo – Kültürel Nedenleri”, **Türkiyede Kadın Olmak**, Say Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, Nisan 1996.
- Arat, Necla, **Kadın Sorunu**, 2. Baskı, Say Yayınları, İstanbul, Ağustos 1986.
- Arıkan, Semra, “**Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları**”, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1997.
- Ataay, Aylin N., “Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri”, **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek**, Ed. Oya Çitçi, TODAİE Yayınları, Ankara 1998.
- Aytaç, Serpil, “Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer”, **Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-2**, TİSK Yayınları, Yayın No.192, 1999.

- Bacacı, Demet, Varoğlu, 'Örgütsel Yaşamda Cinsiyet Roller', **Yönetim ve Organizasyon**, Ed: Salih Güney, Nobel yayınları, Ankara, 2001.
- Bakan, İsmail, vd., **Örgüt Kültürü**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.
- Balkaran, Lal, "Corporate Culture", **The Internal Auditor**, Vol.52, No.4, August, 1995.
- Baysal, Can, Erdal Tekarsan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayını, No.191, 1987.
- Belle, François, "Women Managers and Organizational Power", **Women in Management Review**, Vol. 17, No. 3/4, 2002.
- Berberoğlu, Güneş N., "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı", **Anadolu Üniversitesi İİBF. Dergisi**, C.VIII, S. 1-2, 1990.
- Billing, Y. D., M. Alvesson, "Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the gender Labelling of Leadership", **gender, Work & Organization**, Vol.7, No.3, 2000.
- C.C. Fischer," Toward a More Complete Understanding of Occupational Sex Discrimination", **Journal of Economic Issues**, Cilt.21, Sayı.1, 1987.
- Cem, Erdem, 'Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın', <http://www.insanbilimleri.com/makaleler>, erişim tarihi 25.02.2006.
- Charles, O'Reilly, A., Chatman, Jennifer, Caldwell, David F., "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, Vol. 34, Sep.1991.
- Chucchill, Gilbert A., **Marketing Research: Methodological Foundations**, The Dryden Pres, 3 Edition, New York, 1983.
- Cüceloğlu, Doğan, **İnsan ve Davranış**, Remzi Kitabevi, 1997.
- Çoban, Aslı, **Örgüt Kültürü ve Toplumsal Cinsiyet Analizi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005.
- Davenna, M. A., 'Women in Management; Progress and Promise' **Human Resource Management** Vol:26-1987.
- Davidson, M.J., C.L.Cooper, V. Baldini 'Occupational Stress in Female and Male Graduate Managers - A Comparative Study', **Stress Medicine**, Vol.11, 1995.
- Demez, Gönül., **Değişen Erkek İmgesi**, Babil Yayınları, İstanbul, 2005.
- Denison, Daniel R., Anil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", **Organization Science**, Vol. 6, No. 2, March-April 1995.

- Deshpande, R., J. Farlry, “Measuring Market Orientation: Generazation and Synthesis”, **Journal of Market- Focused Management**, Vol:2 No:3, 2000.
- Devlet İstatistik Enstitüsü, **1990’lı Yıllarda Kadın**, Ankara, 1999.
- Donovan, Josephine, **Feminist Teori**, Çev. Aksu Bora vd., **İletişim Yayınları**, İstanbul, 2001, s.96
- Dökmen, Zehra,**Toplumsal Cinsiyet**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Dönmezer, Sulhi, **Sosyoloji**, Hüsnütabiat Matbaası, Beşinci Baskı, İstanbul- 1974.
- Ecevit, Yıldız, “Üretim ve Yeniden – Üretim sürecinde Ücretli Kadın Emeği”, **Toplumsal Araştırmalar Dergisi**, s.9, Ankara, Şubat-Mart 1985.
- Eraydın, Ayda, Asuman Erendil, “The Role of Female Labour in Industrial Restructurin:New Production Processes and Labour Market Relation in The İstanbul Clothing Industry”, **genden, Place and Culture**, Vol.6,1999.
- Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Ergeneli, Azize, Ceren Akçamete, “Bankacılıkta Cam Tavan:Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltmelerine Yönelik Tutumları”, **Prof. Dr.Yıldırım Aslan Anısına**, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C. 22, Ankara. 2004.
- Eyüpoğlu, Ayşe, v.d., “Kentli Kadınların Çalışma Koşulları ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri”, **İktisat Dergisi**, Mart 1998.
- Eyüpoğlu, Dilek, v.d, **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2000.
- Fişek, Kurthan, Yönetime Katılma, TODAİ Yayınları No;158, sevinç matbaası, Ankara,1977.
- Gill, Susan, Marilyn J. Davidson, Problems and Pressures Facing Lone Mothers in Management and Professional Occupations – A Pilot Study, **Women in Management Rewiew**, Volume 16, Number 8, 2001.
- Gönen, Emine, v.d., **Akademisyen Kadınlar**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 2004.
- Gülcan, Saadettin, **İşletmelerde Kadın-Erkek Ayrımcılığı ve Cinsel Taciz**, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2004.
- Güney, Salih, ‘Stres ve Stresle Başa Çıkma’, Edit.Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Dağıtım, Ankara, Temmuz, 2001.
- Güvenç, Bozkurt, **İnsan ve Kültür** Remzi Kitabevi, İstanbul, 1974.
- Hançerlioğlu, Orhan, **Felsefe Sözlüğü**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1989.

Hofstede, Geert, v.d., “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, June, 1990.

http://www.İsguç.org/arc_view.php, 17.07.2004.

<http://www.unhcr.org.tr/MK> erişim tarihi 12 .07.2005.

İlkkaracan, İpek, “Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı”, **75 Yılda Kadınlar ve Erkekler**, Tarih Vakfı Yayınları, Ankara 1998.

Jackson, Janet Cooper, “ Women Middle Managers’ Perception of The Glass Ceiling”, **Women in Management Review**, Vol.16, 2001.

Kabasakal, Hayat, N. Boyacıgiller ve D. Erdem, “Organizational Charasteristics as Correlates of Women in Middle and Top Managment”, **Bogaziçi Journal Review of Social**, Vol.8 No. 1-2, 1994.

Kadın Emeği Platformu Komisyon Raporu, **ILO/TÜRK-İŞ**, Ankara, 2005.

Kardam, Filiz, Gülay Toksöz, “genden Based Dıscrimination At Word In Turkey: A Cross-Sectoral Overview” Ankara Üniversitesi, **S.B.F. Dergisi**. 59/4, Ankara 2004.

Katrinli, Alev, N. Timurcanday, “Yönetici Olarak Kadınlar”, **O.D.T.Ü., IV Ulusal Psikoloji Kongresi**, Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi, Ankara, 1986.

Kayasü, Serap, “Toplumsal Cinsiyet, Kent Kimlikleri, Kentlilik”, Kaynak bilinmiyor.

Konuk, Emre, “Örgüt Kültürü ve Değişim Yönetimi”, **13. Ulusal Yönetim Kongresi**, İstanbul, Kasım 2005.

Koray, Meryem, “Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 25, S.1, Ankara, 1992.

Köse, Sevinç, Aylin Ünal, “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri” **VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirgeleri**, Nevşehir, Mayıs 2000.

Lloyd, Haris, C., “Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Culture?”, **European Journal of Marketing**, Vol:32, No. ¾, 1996.

Lloyd, Harris, C., “A Study of Organizational Cultures Faktörs Associated with Market Orientation”, **Unpublished Ph.D Thesis**, Cardif Business School, University of Wales, 1997.

Lynn, Meek, V., “Organizational Cultures: Origins and Weaknesses”, **Organization Studies**, Vol.9/4, 1988.

Majken, Schultz, **On Studing Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding**, Berlin: Walter de Gruter Inc., 1994.

- Marshall, C., G.B.Rossman, **Designing Qualitative Research**, Secand Edition, Sage Publications, California, USA, 1995.
- Milliyet Gazetesi, Pazar Eki, s. 2, 19 Nisan 1992.
- Mills, Albert J., “Organization genden, and Culture”, **Organization Studies**, Vol. 19, 1988.
- Nunnally, Jum C., **Pschometric Theory**, Mc Graw-Hill, Second Edition, New York, 1978.
- Okanlawon, Gus, “Women as Strategic Decision Makers; a Reflection on Organizational Barriers”, **Women in Manegement Review**, Vol.9 No.4, 1994.
- Olsson, Su, Robyn Walker, “The Wo-Men and the Boys: Patterns of Identification and Differentiation in Senior Women Executives’ Representations of Career Identity”, **Women and Manegement Review**, Vol.19, No.5, 2004.
- Olsson, Su, Robyn Walker, “Through a Gendered Lens ? Male and Female Executives’ Representations of One Another”, **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 24/7, 2003.
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J., “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis”, **Managenet Science**, 29, 1983.
- Quinn, R.E., McGrath,M.R., “Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspectives”, In: Frost, P.J.Moore, L.F. Louis, M.R. Lundburg, C.C. Martin, **J. Reframing Organizational Culture**, Sage-London, 1985.
- Quinn, R.E., **Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Vompeting Demands of High Performance**, Paperbook San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Özkalp, Enver, **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:87, Eskişehir, 1992.
- Özkanlı, Özlem, Adil Korkmaz, **Kadın Akademisyen**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını No:586, 2000.
- Pakmer, Margaret, Beverly Hyman, **Yönetimde Kadınlar, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 10**, Çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Peters, T., Waterman, R.H., **Yönetme ve Yükseltme Sanatı-Mükemmeli Arayış**, Çev. S. Sargut, Altın Kitapları, İstanbul, 1982.
- Pettigrew, Andrew, “On Studying Organizational Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.23, No.4, 1979.
- Priola, Vincenza, “ genden and Femine İdentities-Women as Maneger in a UK Academic İnstituan” **Women in Manegement Review**, Vol.19, No.8, 2004.

- Reichers, Arnon E., Benjamin Schneider, "Climate and Culture: An Evolution of Constructs", **Organizational Climate and Culture**, Ed. Benjamin Schneider, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.
- Runge, Janet B., David S. Hames, " The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension", **The Leadership&Organization Development Journal**, Vol. 25, No.5, 2004.
- Rutherford, Sarah, "Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion", **Women in Management Review**, Vol. 16, No. 8, 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- Sackmann, Sonja A., **Cultural Complexity in Organizations**, Sage Publications, International Educational and Professional Publisher, London, 1997.
- Salama, Alzira, Mark Easterby-Smith, "Cultural Change and Managerial Careers", **Personnel Review**, Vol: 23, No: 3, 1994.
- Sargut, A. Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2001.
- Savcı, İlkay, "Toplumsal cinsiyet ve Teknoloji "Ankara üniversitesi SBF Dergisi, 54(1), Ocak –Mart 1999.
- Savcı, İlkay, "Veri Girişi İşinde Kadın Çalışanlar: İş ve İş Dışı Deneyimleri", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 55-4, Ankara, Ekim-Aralık 2000.
- Schein, Edgar H., **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, London, 1986.
- Schein, Edgar H., "Örgütsel Kültür", (Çev.) Atilla Akbaba, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 4, S.3, 2002.
- Shahin, Amany I., Peter L. Wright, "Leadership in The Context of Culture", **The Leadership&Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 6, 2004.
- Silverthorne, Colin, "The Impact of Orgnizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan", **The Leadership&Organization Development Jorunal**, Vol.25, No.7, 2004.
- Sözer, Önay, **Kadın ve Benzeri Bir Kadın Ütopisi**, Varlık Yayınları, 1993.
- Şenelen, Gülay Günlük, Ergin Pulhan, **Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep**, Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Nisan 2000, Ankara, 2000.
- Şenyüz, Ayşe, "Feminin ve Maskulin Mesleklerde Algılanan İş Doyumu ve Stres Düzenleyicilerin Cinsiyetler Açısından İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTÜ, SBE, Trabzon, 1999.

- Tamkoç, Günseli, “Ekofeminizmin Amaçları”, **Kadın Araştırmaları Dergisi**, İstanbul Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını, S.4, 1996.
- Tan, Mine, “Eğitimin Yönetimindeki Kadın Azınlık”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 29, S. 4, Aralık 1996.
- Tan, Mine, **Kadın: Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1979.
- Terzi, Ali Rıza, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- Tosun, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 213, Yön Ajans, İstanbul, 1992.
- TÜRK HAR-İŞ**, “Serbest Kürsü”, Mart 2000.
- Tütek H., Z. Ecevit ve B. Çolak; "Manisa'da Özel Sektör ve Üniversiteside Çalışan Kadın Yöneticilerin Özellikleri, Sorunları ve Çözüm Önerileri", **4. Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı**, 7-9 Eylül 1998, Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, İzmir, 1988.
- Unat, Nermin Abadan, “ İdeoloji Açısından Kadın Araştırmaları” **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek**, (Ed. Oya Çifçi), Birinci Baskı, TODAİE Yayını, Ankara, 1998.
- Unutkan, Göksel Ataman, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.
- Vivien K G Lim, Thopson S H Teo. “gender Differences in Occupational Stress and Coping Strategies Amant IT Personnel” **Women in Management Review**, Vol.11, No.1 1996.
- Vural, Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 1998.
- W.,J., Duncan, “Organizational Culture: Getting a Fix on an Exculisive Concept”, **The Academy of Management Executive**, Vol.11, No.3, 1989.
- Wallach, Ellen J., “Individuals and Organizations: The Cultural Match”, **Training and Development Journal**, February 1983.
- Wichs, David, Patricia Brodshow, “Gendered Organizational Cultures in Canadion Work Organizations: Implications for Creating an Equitable Workplace” **Management Decision**, Vol.37, No.4, 1999.
- www.oup.co.uk/pdf/bt/finchan/chapter , erişim tarihi 14 Ocak 2003.
- Wyse, Alison, Tricia Vilkinas, “Executive Leadership Roles in the Australian Public Service”, **Women in Management Review**, Vol. 19, No. 4, 2004.
- Yağmurlu, Aslı, “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C.52, No.1-4, Ankara, 1997.

Yüksel, Melek Orhan, **Türk İş Hukukunda Kadın-Erkek Eşitliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Zel, Uğur, “ İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, **Amme İdaresi Dergisi**, 35/2, Ha