



## Türkiye’deki Kadın Üniversite Yöneticilerinin Stres ve Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi \*

Uğur Akın <sup>1</sup>, Mustafa Baloğlu <sup>2</sup>, Mehmet Durdu Karşlı <sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmada Türkiye’deki kadın üniversite yöneticilerinin iş ortamında yaşadıkları stres ve kaygının çeşitli yönlerden incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla kadın üniversite yöneticilerinin stres ve kaygı düzeyleri betimlenmiş, bu düzeylerin yöneticilik görevi, akademik unvan, medeni durum ve yaşa göre farklılaşma durumu sınanmıştır. Ayrıca katılımcıların stres ve kaygı düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Türkiye’deki üniversitelerde çalışan 177 kadın akademisyenin katıldığı araştırmanın bulguları, kadın üniversite yöneticilerinin yaşadıkları iş stresinin orta, kaygının ise düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Üst düzey yönetim görevlerinde bulunmayan, akademik unvanı düşük olan ve genç kadın yöneticiler daha çok stres yaşarken, üst düzey yönetim görevlerinde bulunmayan ve evli olmayan genç kadın yöneticiler daha fazla kaygı duymaktadır. Kadın üniversite yöneticilerinin stres ve kaygı düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

### Anahtar Kelimeler

Kadın üniversite yöneticileri  
Stres  
Kaygı

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 07.06.2012  
Kabul Tarihi: 05.05.2014  
Elektronik Yayın Tarihi: 06.08.2014

DOI: 10.15390/EB.2014.2136

### Giriş

Stres ve kaygı, üniversitelerde örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır (Chandler, Barry ve Clark, 2002). Araştırmalar, akademisyenlerin yaşadıkları stresin son yıllarda dramatik bir biçimde artış gösterdiğini ortaya koymaktadır (Gillespie, Walsh, Winefield, Dua ve Stough, 2001). Akademisyenlerin; öğretmen, danışman, araştırmacı gibi farklı rollerinin olması onlar üzerinde çok yönlü baskılar oluşturmaktadır (Abouserie, 1996; Gmelch, Wilke ve Lovrich, 1986). Bu rollere yöneticilik görevinin de eklenmesi, akademisyenlerin daha fazla stres ve kaygı yaşamalarına neden olmaktadır (Gmelch ve Burns, 1996). Çünkü üniversitelerde yöneticilik yapan akademisyenler, sürekli olarak paydaşların istekleriyle karşı karşıya kalmakta, sınırlı kaynaklar ve artan iş yükü ile birlikte, üniversite yöneticiliği görevi giderek daha stresli bir görev haline gelmektedir (Cloud, 1991).

İş ortamındaki stres ve kaygı iş dışındaki yaşamdan bağımsız olarak değerlendirilemeyecektir (Rok, 2011). Akademisyenlik ve yöneticilik rollerine eşinin destekleyicisi olmak, ailenin bütçe müdürü olmak ve çocukların bakımından birinci derecede sorumlu olmak gibi toplumsal cinsiyet rollerinin

\* Bu çalışma, VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde sözlü bildiri olarak sunulmuş, özetler ya da bildiriler kitabında yer almamıştır.

<sup>1</sup> Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, [akinuur@gmail.com](mailto:akinuur@gmail.com)

<sup>2</sup> Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, [baloglu@hotmail.com](mailto:baloglu@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doğu Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, [mehmet.karsli@emu.edu.tr](mailto:mehmet.karsli@emu.edu.tr)

(Palmer ve Hayman, 1993: 26) de eklenmesiyle kadın üniversite yöneticilerinin çok daha fazla stres ve kaygı yaşayacakları ileri sürülebilir. Bunun yanında, toplumda var olan yönetici algısı da kadın yöneticilerin işlerini zorlaştırmaktadır (Brown ve Ralph, 1996; Weber, Feldman ve Poling, 1981). Crampton, Hodge, Mishra ve Price'ın (1995) da belirttiği gibi üst düzey yönetim pozisyonları geleneksel olarak "erkek işi" olarak görülmekte ve kadınlar bu pozisyonlarda erkekler kadar kabul görmeyebilmektedir. Benzer biçimde, Hart ve Cress'in (2008) ABD'de yürüttükleri araştırmada kadın akademisyenler, öğretim, araştırma ve idari görevlerde kendilerinin erkeklere göre daha fazla zorlukla karşılaştıklarını, bu nedenle daha fazla stres yaşadıklarını belirtmişlerdir. Zhang'ın (2010) bulgularına göre ise Çinli kadın akademisyenler, erkek meslektaşlarına göre daha fazla iş stresi yaşamaktadır. Çünkü bu ülkede kadın akademisyenler erkek egemen ilişkilere uyum sağlamada zorlanmakta ve yükselmelerde cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır. Ayrıca aile içindeki sorumlulukları da fazladan yük getirmektedir. Perlberg ve Keinan (1986) kadınlardan iş ortamındaki sorumluluklarına ek olarak ev hayatında da sorumlulukların çoğunu üstlenmesinin beklendiğini belirtmektedir. Gerdes (2003), ağır kariyer ve ev sorumluluklarının kadın akademisyenleri fazlaca iş stresi yaşayan bir çalışan grubu haline getirdiğini belirtmektedir. Araştırmalar ABD'de (Smith, Anderson ve Lovrich, 1995), İngiltere'de (Doyle ve Hind, 1998), Hırvatistan'da (Sliskovic ve Sersic, 2011) ve İsrail'de (Perlberg ve Keinan, 1986) kadın akademisyenlerin erkeklere göre daha fazla iş stresi yaşadıklarını göstermektedir.

Teknolojinin hızla gelişmesi, bilimsel buluşlar, nüfus artışı ve ekonomik sıkıntılar gibi stresi arttıran çevresel faktörler bireylerin yaşadıkları kaygıyı da arttırmaktadır (Alisinanoğlu ve Ulutaş, 2000). Kadın akademisyenlerin iş ortamındaki kaygı düzeyleri, araştırmalara stres düzeyleri kadar konu edilmemiş olsa da iş ortamındaki stres kaynaklarının kaygıya neden olduğu bilinmektedir (Barnes, Harp ve Jung, 2002; Doby ve Caplan, 1995). Araştırma sonuçlarıyla da ortaya konulduğu gibi, kadın üniversite yöneticileri eğitim yöneticileri arasında en fazla stres kaynağı ile karşı karşıya olan gruplardan birini oluşturmaktadır. Bu nedenle kadın üniversite yöneticilerinin önemli oranda stres ve kaygı yaşayacağı düşünülebilecektir. Dolayısıyla bu çalışmada, kadın üniversite yöneticilerinin yaşadıkları çok yönlü baskılara ilişkin daha bütüncül bir kavrayış sağlamak açısından stres ve kaygı birlikte ele alınmıştır.

Aydın (2008: 3), stres tanımlarının, kişi ve çevresi arasındaki ilişkiyi vurgulayan ve dışarıdan gelen herhangi bir istem ya da etkiye organizmanın verdiği tepkiyi esas alan olmak üzere iki şekilde yapıldığını belirtmektedir. Stresi organizmanın etkiye verdiği tepki bağlamında inceleyen Selye'ye (1950) göre stres, vücudun algıladığı tehdit ve buna karşı geliştirdiği savunma arasındaki ilişkinin ürünüdür. Bu anlamda Selye (1973) stresi, vücudun çevresel isteklere verdiği belirsiz tepkiler olarak tanımlamaktadır. Yazara (1965) göre stres, bireyin olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirdiği durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Stresi kişi ve çevresi arasındaki ilişkinin bir ürünü olarak ele alan Lazarus ve Folkman (1984: 19) ise stresi, kişinin çevresiyle olan ilişkisinde kendisini zorlayan ya da aşan bir durum algılaması ve bu durumun kişiyi rahatsız etmesi olarak tanımlamaktadır.

Stres, çalışanın performansını etkilemektedir. Çok düşük stres çalışanın en iyi performansını sergileyememesine neden olurken çok fazla stres altında olan çalışanlar işlerine gerektiği kadar yoğunlaşamamaktadır (Crampton ve diğerleri, 1995). Stresin yapıcı (eustress) ve yıkıcı (distress) olmak üzere iki türünden söz edilmektedir. Yapıcı stres, çalışanın performansını da arttırmakta ve yöneticilik görevinin gereği olan fazladan motivasyon, enerji ve cesareti sağlayabilmektedir (Cloud, 1991). Stears (1981)'a göre orta düzeyde stres bireyleri yaratıcılığa götürmekte, yöneticilerin birçoğu en iyi performansını orta düzeyde stres yaşadığında sergilemektedir (akt. Balcı, 2000, 26). Yıkıcı stres ise; işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme, nitelik ve nicelik düşmesi gibi performansı olumsuz etkileyen sonuçlar doğurmaktadır (Aydın, 2008: 95-99).

Smith ve Lazarus (1990) kaygının, bireyin çevresinde bir tehlike ya da tehdit algılamasıyla ortaya çıktığını belirtmektedir. Fiske ve Morling'e (1996) göre ise kaygı; yeterlik, kontrol, benlik saygısı gibi temel güdülerin tehdit edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Kaygı, kişinin bir zarar göreceği

yönündeki duygu (Öktem, 1981, 3–4) ya da stres yaratan durumların oluşturduğu üzüntü ve gerginlik (Özgüven, 1994, 322–323) biçiminde tanımlanabilir. Amerikan Psikoloji Derneği'nin (American Psychological Association [APA]) tanımına göre kaygı; gerginlik, endişe duyguları ve yükselen kan basıncı gibi fiziksel değişimlerle karakterize edilen bir duygudur (APA, 2012).

Araştırmacılar genel kaygının durumluk ve sürekli kaygı olmak üzere iki ana bileşeni olduğunu saptamışlardır (Gaurdry ve Spielberger, 1971; Spielberger, Gorsuch, ve Lushene, 1970; Zuckerman, 1976). Durumluk kaygı değişkendir ve birey üzerinde etkili olan stres kaynaklarının bir ürünüdür. Herhangi bir durumu tehlikeli olarak algılayan bireylerin durumluk kaygıları yükselmektedir. Stres kaynaklarının az olduğu ya da herhangi bir tehlikenin algılanmadığı ortamlarda durumluk kaygı düşük olma eğilimindedir (Barnes ve diğerleri, 2002). Sürekli kaygı; endişe, gerilim duyguları ve sinir sistemi aktivitesinin artması ile karakterize edilmekte ve kalıcı bir kişilik özelliği olarak görülmektedir. Sürekli kaygı düzeyi yüksek olan bireyler daha çok tehdit ve tehlike algılamakta ve bu kişilerin durumluk kaygıları da daha yüksek olmaktadır (Spielberger, 1972).

Başaran (1992, 237), stres gibi belirli bir düzeyde kaygının da yöneticinin motivasyonunu arttırdığını belirtmektedir. Ama her olumsuz duygu gibi, kronikleşmiş ve güçlenmiş kaygı yöneticiyi uyumsuzluğa düşürebilmektedir. Örgütte, yönetsel erk kaynağı, sık yer değiştirme, yarışma, amaç ve görev belirsizliği; yöneticilerin baskısı gibi durumlar kaygı kaynağı olabilmektedir.

Türkiye'de kadın yöneticilerin konu edildiği araştırmalarda daha çok kadınların üst kademe yöneticilik pozisyonlarına gelmelerinin önündeki engeller incelenmiştir (örn. Örücu, Kılıç ve Kılıç, 2007). Kadın eğitim yöneticilerinin çeşitli yönlerden incelendiği araştırmalar da ise daha çok ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki yöneticiler üzerinde durulmuştur (Akkaş, 2001; Boydak ve Akpınar, 2002; Çelikten, 2005; Turan ve Ebiçlioğlu, 2002). Alanyazında, üniversitelerdeki kadın eğitim yöneticilerinin konu edildiği araştırmalar açısından önemli bir boşluk olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu araştırmada Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan kadın eğitim yöneticileri ele alınmış, yukarıda sayılan nedenlerle görece çok daha fazla stres ve kaygı yaşayan bir grubu oluşturduğu düşünülen kadın üniversite yöneticilerinin stres ve kaygı durumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Türkiye'deki kadın üniversite yöneticileri iş ortamında ne düzeyde stres ve kaygı yaşamaktadır?
2. Türkiye'deki kadın üniversite yöneticilerinin iş ortamındaki stres ve kaygı düzeyleri yöneticilik görevlerine, akademik unvanlarına, medeni durumlarına ve yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
3. Türkiye'deki kadın üniversite yöneticilerinin iş ortamındaki stres ve kaygı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## Yöntem

Bireylerin, grupların ya da örgütlerin belirli özelliklerinin odağa alınarak betimlendiği araştırmalar tarama modelindedir (Berends, 2006, 623). Türkiye'deki kadın eğitim yöneticilerinin stres ve kaygı durumlarının incelendiği bu araştırma da tarama araştırması olarak desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve analizi ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın hedef evreni Türkiye'deki üniversitelerde çalışmakta olan kadın rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı, enstitü müdürü, yüksek okul müdürü, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı ve anabilim dalı başkanlarından oluşmaktadır. Hedef evrende 800 kadın yönetici tespit edilmiş, bunlardan 698'inin e-posta adres bilgilerine erişilebilmiştir. Veri toplama araçları, erişilen tüm adreslere gönderilmiştir. Ancak geri dönen anket sayısı 173 olmuş, araştırma bu çalışma grubuyla yürütülmüştür. Araştırmaya 2 rektör, 5 rektör yardımcısı, 13 dekan, 42 dekan yardımcısı, 3 enstitü müdürü, 4 yüksek okul müdürü, 66 bölüm başkanı, 20 bölüm başkan yardımcısı ve 18

anabilim dalı başkanı katılmıştır. Katılımcılardan 91'i profesör, 42'si doçent ve 40'ı yardımcı doçentken 121'i evli 52'si evli değildir. Katılımcıların 50'si 31-40, 79'u 41-50 yaşları arasındayken 44'ü 50 yaşının üzerindedir.

### **Veri Toplama Araçları**

Katılımcıların stres düzeyleri Aydın (1993) tarafından geliştirilen 35 maddelik Eğitim Örgütlerinde Stres Kaynakları Anketi ile ölçülmüştür. Bu ankette örgütün işlevsel ve toplumsal çevresine ilişkin stres kaynakları hakkında sorular yer almaktadır. İşlevsel çevreye ait stres kaynakları; görev yapısı boyutu, yetke yapısı boyutu ve üretim yapısı boyutu olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. "İş yükünün ağır olması" işlevsel çevreye ait stres kaynakları maddelerinden biridir. Toplumsal çevreye ait stres kaynakları ise; kümeleşme yapısı boyutu, rol yapısı boyutu ve kültür yapısı boyutu olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ankette toplumsal çevreye ilişkin stres kaynaklarından biri "İş ortamındaki huzursuzluk" olarak belirlenmiştir. Katılımcılardan stres kaynaklarının kendilerinde ne düzeyde stres oluşturduğunu pek çok'tan hiç'e 5'li bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Aydın'ın araştırmasında anketin tümü için hesapladığı Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .87'dir. Bu çalışmada bu değer .95 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan kadın üniversite yöneticilerinin kaygı düzeyleri ise Durumluk-Sürekli Kaygı Envanteri (Spielberger, 1970; Öner ve Le Compte, 1983) ile ölçülmüştür. Envanterin durumluk kaygıyı bölümündeki 20 madde kişilerin kendilerini o an içinde nasıl hissettiklerine göre kendi tanımladıkları durumluk kaygıyı ölçmektedir. Bu maddelerden biri "kendimi emniyette hissediyorum" biçiminde ifade edilmiştir. Katılımcılardan durumluk kaygı maddelerini tamamıyla ve hiç arasında 4'lü bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Sürekli kaygı bölümündeki 20 madde ise kişilerin genellikle içinde bulunduğu kaygının düzeyini ölçmektedir. "Her şeyi ciddiye alır ve endişelenirim" ifadesi envanterin sürekli kaygı bölümü için örnek verilebilir. Sürekli kaygı maddeleri ise hemen her zamandan ve hemen hemen hiçbir zamana 4'lü bir ölçekle değerlendirilmektedir. Bu çalışmada hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları durumluk kaygı ölçeği için .95, sürekli kaygı ölçeği için ise .78'dir.

### **Verilerin Analizi**

Ölçme araçları katılımcılara elektronik posta yoluyla gönderilmiş ve dönütler yine bu yolla sağlanmıştır. Katılımcıların stres ve kaygı düzeyleri ortalama ve standart sapma ile betimlenmiştir. Bağımsız değişkenlere göre oluşan gruplar arasındaki farkları karşılaştırmak için t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Stres ve kaygı puanları arasındaki birlikte değişim ilişkisini sınamak içinse Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı analizinden yararlanılmıştır.

## **Bulgular**

Katılımcıların stres ve kaygı düzeyleri Tablo 1'de ölçme araçlarının alt boyutlarına göre betimlenmiştir.

**Tablo 1.** Stres Kaynakları ve Kaygı Durumu Puanları

Stres Kaynağı	Boyut	$\bar{X}$	S
İşlevsel Çevre	Görev Yapısı Boyutu	2.39	.75
	Yetke Yapısı Boyutu	2.96	.89
	Üretim Yapısı Boyutu	3.12	.93
Toplumsal Çevre	Kümeleşme Yapısı boyutu	2.66	1.01
	Rol Yapısı boyutu	2.54	.91
	Kültür Yapısı boyutu	2.19	.78
Kaygı Durumları	Durumluk Kaygı	1.71	.44
	Sürekli Kaygı	2.02	.29

Tablo 1’de görüldüğü gibi Türkiye’deki kadın üniversite yöneticileri işlevsel çevrenin görev yapısı boyutunda az ( $\bar{X}=2.39$ ), yetke yapısı ( $\bar{X}=2.96$ ) ve üretim yapısı ( $\bar{X}=3.12$ ) boyutunda ise orta düzeyde stres yaşamaktadırlar. Öte yandan katılımcılar, toplumsal çevrenin kümeleşme yapısı ( $\bar{X}=2.66$ ) ve rol yapısı ( $\bar{X}=2.54$ ) boyutunda orta, kültür yapısı boyutunda ise az ( $\bar{X}=2.19$ ) düzeyde strese maruz kalmaktadır. Tüm stres boyutlarının ortalaması alındığında kadın üniversite yöneticilerinin orta düzeyde stres yaşadıkları görülmektedir ( $\bar{X}=2.64/5.00$ ). Katılımcılarda en fazla stres oluşturan stres kaynakları “beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu” ( $\bar{X}=3.38$ ), “personel değerlendirmede adaletsizlikler olması” ( $\bar{X}=3.23$ ) ve “iş ortamındaki huzursuzluk” ( $\bar{X}=3.20$ ) olarak belirlenmiştir.

Kadın üniversite yöneticilerinin durumluk kaygılarının oldukça düşük olduğu görülmektedir ( $\bar{X}=1.71/4.00$ ). Sürekli kaygı düzeyleri ise durumluk kaygı düzeylerine göre daha yüksektir ( $\bar{X}=2.02/4.00$ ). Katılımcıların en yüksek puan verdikleri durumluk kaygı maddeleri ters maddeler olan “şu anda sevinçliyim” ( $\bar{X}=3.01$ ) ve “kendimi dinlenmiş hissediyorum” ( $\bar{X}=2.81$ ) ifadeleridir. Katılımcıların sürekli kaygı boyutunda en yüksek puanları verdikleri maddeler ise “genellikle kolay ağlarım” ( $\bar{X}=2.95$ ) ve “sıkıntılı ve güç durumlarla karşılaşmaktan kaçınıyorum” ( $\bar{X}=2.91$ ) ifadeleridir.

Araştırmaya katılan kadın yöneticiler yönetim görevlerine göre üst düzey (rektör, rektör yardımcısı, dekan, yüksek okul müdürü ve enstitü müdürü) ve normal (bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı ve anabilim dalı başkanı) olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Kadın yöneticilerin stres ve kaygı düzeylerinin üst düzey ya da normal yönetim görevinde olmalarına göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Stres Kaynakları ve Kaygı Durumlarının Yöneticilik Görevine Göre Farklılaşması

Stres Kaynağı	Boyut	Grup	<i>Sd</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
İşlevsel Çevre	Görev Yapısı	Üst Düzey(N=69) /Normal(N=104)	171	.030	.976
	Yetke Yapısı			-1.123	.263
	Üretim Yapısı			-2.123	.035*
Toplumsal Çevre	Kümeleşme Yapısı			-.740	.460
	Rol Yapısı			.459	.647
Kaygı Durumları	Kültür Yapısı			-1.030	.304
	Durumluk Kaygı	-2.206	.029*		
	Sürekli Kaygı	-2.652	.009*		

\*  $p < .05$

Tablo 2’de görüldüğü gibi, üst düzey yönetim görevlerinde bulunan kadın yöneticilerin işlevsel çevrenin üretim yapısı boyutundaki stres düzeyleri diğer yöneticilerden anlamlı biçimde daha düşüktür ( $t_{(171)} = -2.12$ ;  $p < .01$ ). Ayrıca üst düzey yönetim görevinde bulunanların durumluk ( $t_{(171)normal} = -2.206$ ;  $p < .05$ ) ve sürekli kaygı ( $t_{(171)üst} = -2.65$ ;  $p < .05$ ) düzeyleri anlamlı biçimde daha düşüktür.

Kadın üniversite yöneticilerinin stres ve kaygı düzeylerinin akademik unvanlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiş sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Stres Kaynakları ve Kaygı Durumlarının Akademik Unvana Göre Farklılaşması

Stres Kaynağı	Boyut	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamli Fark</i>
İşlevsel Çevre	Görev Yapısı		4.693	.010*	Profesör - Yrd. Doç.
	Yetke Yapısı		.152	.859	-
	Üretim Yapısı		.351	.704	-
Toplumsal Çevre	Kümeleşme Yapısı	2-170	.011	.989	-
	Rol Yapısı		1.562	.213	-
	Kültür Yapısı		.900	.409	-
Kaygı Durumları	Durumluk Kaygı		2.454	.089	-
	Sürekli Kaygı		1.827	.164	-

\*  $p < .05$

Tablo 3'te görüldüğü gibi işlevsel çevrenin görev yapısı boyutunda yardımcı doçentler profesörlere göre anlamlı şekilde daha fazla stres yaşamaktadırlar ( $F_{(2-170)} = 4.69$ ,  $p < .05$ ). Kadın yöneticilerin durumluk ve sürekli kaygı düzeyleri akademik unvanlarına göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

Katılımcıların stres ve kaygı düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla t-testi yapılmış, analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Stres Kaynakları ve Kaygı Durumlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşması

Stres Kaynağı	Boyut	Grup	<i>Sd</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
İşlevsel Çevre	Görev Yapısı			-.156	.876
	Yetke Yapısı			-.029	.977
	Üretim Yapısı			.073	.942
Toplumsal Çevre	Kümeleşme Yapısı	Evli (N=121) /Evli Değil (N=52)	171	-.900	.369
	Rol Yapısı			-.524	.601
	Kültür Yapısı			-.549	.584
Kaygı Durumları	Durumluk Kaygı			-2.335	.021*
	Sürekli Kaygı			-.380	.705

\*  $p < .05$

Tablo 4'te görüldüğü gibi kadın üniversite yöneticilerinin stres düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Öte yandan, evlilerin durumluk kaygı düzeyleri evli olmayanlardan anlamlı biçimde daha düşüktür ( $t_{(171)} = -2.335$ ;  $p < .05$ ).



Stres kaynakları ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanların kadın yöneticilerin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Stres Kaynakları ve Kaygı Durumlarının Yaşa Göre Farklılaşması

Stres Kaynağı	Boyut	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
İşlevsel Çevre	Görev Yapısı		3.117	.047*	31–40/51 ve üzeri
	Yetke Yapısı		1.212	.300	-
	Üretim Yapısı		1.322	.269	-
Toplumsal Çevre	Kümeleşme Yapısı	2-170	2.109	.125	-
	Rol Yapısı		.844	.432	-
	Kültür Yapısı		1.596	.206	-
Kaygı Durumları	Durumluk Kaygı		4.071	.019*	31–40/51 ve üzeri
	Sürekli Kaygı		.927	.398	-

\*  $p < .05$

Tablo 5'te görüldüğü gibi işlevsel çevrenin görev yapısı boyutunda 31–40 yaş arasındaki kadın yöneticiler, 51 ve üzeri yaşlardaki kadın yöneticilerden anlamlı şekilde daha fazla stres yaşamaktadır [ $F_{(2-170)}=3.12, p < .05$ ]. Benzer biçimde, 31–40 yaş arasındaki kadın yöneticilerin durumluk kaygı düzeylerinin, 51 ve üzeri yaşlardaki kadın yöneticilerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2-170)}=4.07, p < .05$ ].

Katılımcıların stres ve kaygı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Pearson Korelasyon Katsayısı ile test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Stres ve Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	$\bar{X}$	<i>S</i>
1. Görev Yapısı								21.53	6.71
2. Yetke Yapısı	.67**							23.69	7.12
3. Üretim Yapısı	.63**	.80**						15.64	4.65
4. Kümeleşme Yapısı	.49**	.74**	.68**					18.65	7.06
5. Rol Yapısı	.48**	.61**	.54**	.64**				5.08	1.83
6. Kültür Yapısı	.62**	.72**	.65**	.70**	.63**			8.76	3.11
7. Durumluk Kaygı	.29**	.33**	.34**	.26**	.26**	.33**		34.23	8.79
8. Sürekli Kaygı	.09	.22**	.27**	.22**	.24**	.31**	.56**	40.42	5.82

\*\* $p < .01$

Tablo 6'da görüldüğü gibi işlevsel çevrenin görev yapısı boyutunda yaşanan stresle sürekli kaygı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, diğer tüm boyutlarda kadın üniversite yöneticilerinin stres düzeyleri hem durumluk hem de sürekli kaygı ile anlamlı ve pozitif ilişki göstermektedir. Diğer bir anlatımla kadın üniversite yöneticilerinin iş ortamında yaşadıkları stres arttıkça kaygıları da artış göstermektedir.

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Kadın üniversite yöneticileri genel olarak orta düzeyde stres yaşamaktadır. Beklenen işleri kısa sürede yapma zorunluluğu kadın yöneticiler üzerinde en fazla stres oluşturan etkidir. Perlberg ve Keinan'ın (1986) araştırma bulgularına göre, İsrail'deki akademisyenler üzerinde en fazla iş stresi oluşturan etkenler; alanı takip etmek için yeterli zaman bulamamak, yüksek beklentiler ve idari görevler olarak belirlenmiştir. Gmelch, Lovrich ve Wilke'nin (1984) ABD'de gerçekleştirdikleri araştırmada da üniversitelerdeki stres kaynaklarının çoğunlukla zaman ve kaynak sınırlılıkları ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gillespie ve diğerleri'nin (2001) Avustralya'da yaptıkları araştırmanın bulguları akademisyenlerin en önemli stres kaynaklarından birinin aşırı iş yükü olduğunu göstermektedir. Türkiye'de yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Balcı (2000, 83), iş yükünün öğretim elemanları için önde gelen stres kaynaklarından biri olduğunu saptamıştır. Özer'in (2011) belirttiği gibi öğretim üyeleri ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde oldukça ağır ders yükleri ile karşı karşıya kalmakta ve bu durum araştırma ve yayın yapmak için yeterince zaman bulamamalarına neden olmaktadır. Öğretim üyelerinden, derslere girme ve araştırma yapmanın yanında, danışmanlık görevlerini yerine getirmeleri ve topluma yönelik etkinliklerde görev almaları beklenmektedir. Fakülte ve üniversite tarafından verilen idari görevler ile yüksek lisans, doktora ve doçentlik jüri üyelikleri de akademisyenlerin iş yükleri arasındadır. Yöneticilik görevi ve aile içindeki sorumluluklar da düşünüldüğünde kadın üniversite yöneticilerinin zaman baskısını en önemli stres kaynağı olarak görmeleri oldukça anlaşılabilir hale gelmektedir.

Katılımcılarda en yüksek düzeyde stres oluşturan diğer etkenler personel değerlendirmedeki adaletsizlikler ve iş ortamındaki huzursuzluktur. Gmelch ve Burns'ün (1993) ABD'de yürüttükleri araştırmada da yöneticilik yapan akademisyenlerin en önemli stres kaynaklarından biri meslektaşlarla karşı karşıya gelmek olarak belirlenmiştir. Broadbridge'in (2000) İsveç'te yaptığı araştırmanın sonuçları da kadın yöneticilerin kişiler arası ilişkiler boyutunda oldukça yüksek düzeyde stres yaşadıklarını göstermektedir. Bu durumun nedeni, üniversitelerdeki kadın yöneticilerin iş ilişkisi içinde bulunduğu kişilerin kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumları olabilir. Dietz'in (1997), ABD'deki üniversitelerde görev yapan dekan ve üzeri kadın eğitim yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre kadın üniversite yöneticileri erkek egemen kültürde tam anlamıyla kabul görmemekte ve her zaman hoş karşılanmamaktadır. Örneğin, kadın üniversite yöneticilerinin hatalarına erkeklere göre daha az tolerans gösterilmektedir. Bu araştırmada en fazla strese neden olan etkenlerden biri olarak ortaya çıkan iş ortamındaki huzursuzlukların kaynağının kadın yöneticilere karşı geliştirilen bu tarz bir tutum olabileceği düşünülebilir.

Kadın yöneticilerin sürekli kaygıları durumluk kaygılarından görece yüksek olmakla birlikte, hem durumluk hem de sürekli kaygılarının oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Durumluk kaygı ölçeğinden elde edilen bulgular kadın üniversite yöneticilerinin sevinçli bir ruh halinde olmadıklarını ve kendilerini yorgun hissettiklerini göstermektedir. Bu bulguların, yukarıda sayılan ağır iş yükünün bir sonucu olarak ortaya çıktığı ileri sürülebilir. Sürekli kaygı ölçeğinden elde edilen verilerse katılımcıların kırılgan bir yapıda olduklarını ve sıkıntılı ve güç durumlarla karşılaşmaktan kaçındıklarını göstermektedir. Bu bulguların daha çok kadınlara atfedilen bir özellik olan duygusal kişilik yapısıyla (Shields, 2000) açıklanabileceği düşünülmektedir. Dietz'in (1997) araştırmasında dikkat çekilen kadın yöneticilerin erkekler kadar kabul görmemesi gibi örgütsel engeller de kadınların bu tür kaygılar yaşamalarını tetikliyor olabilir.

Üst düzey yönetim görevlerinde bulunan kadın üniversite yöneticilerinin işlevsel çevrenin üretim yapısı boyutunda daha az stres yaşadıkları, kaygı düzeylerinin de daha düşük olduğu görülmüştür. Bu bulgular alanyazınla aynı doğrultudadır. Crampton ve diğerleri'nin (1995) araştırma bulgularına göre orta kademe yöneticiler daha fazla stres yaşamaktadır. Winefield ve Jarett'in (2001) bulguları ise bölüm başkanlarının durumluk kaygılarının dekanlarınkinden fazla olduğunu göstermektedir. Üst düzey yönetim görevlerindeki kadın yöneticilerin stres ve kaygı düzeylerinin daha düşük olması, karar vermede daha bağımsız hareket edebilmelerine bağlanabilir. Bunun



yanında, üst düzey yönetim görevindeki kadınların hesap vermek zorunda oldukları üstlerinin sayısının daha az olması da daha az stres ve kaygı yaşamalarına bir neden olarak gösterilebilir.

İşlevsel çevrenin görev yapısı boyutunda yardımcı doçentlerin profesörlere göre daha fazla strese maruz kaldıkları belirlenmiştir. Bu boyutta katılımcılara yöneltilen sorular, çalışma saatlerinin uzun olması, ücretlerin yetersiz olması gibi ifadeler içermektedir. Akademisyenlerin çalışma şartları ve özlük hakları akademik unvanları yükseldikçe iyileşmektedir. Yardımcı doçentlerin bu nedenle bu boyutta daha fazla stres yaşadıkları düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar da akademik unvanın artmasına bağlı olarak iş stresinin azaldığını göstermektedir (Abouserie, 1996; Gmelch ve diğerleri, 1986; Sliskovic ve Sersic, 2011). Bu araştırmalarla benzer biçimde Tytherleigh, Webb, Cooper ve Ricketts'in (2005) araştırma bulguları da iş güvencesinin olmamasının akademisyenler için en önemli stres kaynağı olduğunu göstermektedir. Bilindiği Türkiye'de yardımcı doçentler daimi statüde çalışmamaktadır ve atamaları belirli aralıklarla yeniden yapılmaktadır.

Kadın üniversite yöneticilerinin stres düzeylerinde medeni durumlarına göre anlamlı farklılaşma tespit edilememiştir. Öte yandan evli olmayan katılımcıların durumluk kaygılarının evli olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Oysa araştırmalar kadın eğitim yöneticilerinin tüm sorumluluklarına aile içindeki sorumlulukların da eklenmesiyle daha fazla stres yaşadıklarını göstermektedir (Gerdes, 2003; Palmer ve Hayman, 1993; Zhang, 2010). Bu yönüyle bu araştırmanın bulgularının beklenin aksi yönde ortaya çıktığı ileri sürülebilir. Diğer taraftan kadına yüklenen aile içi sorumlulukların yalnızca evli olmakla ilgili olduğunu söylemek de zordur. Evli olmayan kadınlardan da ev içersinde birçok sorumluluğu üstlenmeleri beklenmektedir. Bu nedenle gelecek araştırmalarda katılımcılara evli olup olmadıkları sorusu yerine doğrudan evdeki sorumluluklarının işlerini etkileyip etkilemediği gibi sorular yöneltilmelidir.

İşlevsel çevrenin görev yapısı boyutunda genç kadın yöneticiler yaşı daha fazla olanlara göre anlamlı biçimde daha fazla stres yaşamaktadırlar. Aynı zamanda genç kadın üniversite yöneticilerinin durumluk kaygıları da daha yüksektir. Benzer biçimde Winefield ve Jarett'in (2001) araştırma bulguları da genç kadın akademisyenlerin stres ve durumluk kaygı düzeylerinin deneyimlilere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Thorsen'in (1996) Kanada'da yaptığı araştırmanın bulguları da yaşı fazla olan akademisyenlerin gençlere göre daha fazla iş stresi yaşadıklarını göstermektedir. Bu araştırmada ortaya çıkan ve alanyazınca da desteklenen bu bulgu tartışılırken görev ve unvan değişkenleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü her durumda geçerli olmasa da, genellikle yaş arttıkça akademik unvan ve buna bağlı olarak da üst düzey yönetim görevlerinde bulunma olasılığı artmaktadır. Dolayısıyla genç akademisyenlerin (bu araştırma için 31-40 yaş arasındakiiler) daha çok yardımcı doçent olacağı ve yukarıda yardımcı doçentlerin daha fazla stres ve kaygı yaşamalarına neden olan etkenler için yürütülen tartışmanın bu bulgu için de geçerli olacağı düşünülebilir.

Hem yöneticilik görevi hem akademik unvan hem de yaş değişkenlerine göre yapılan analizlerle ortaya konulduğu gibi düşük yönetim görevlerinde çalışan ve öğretim üyeliği kariyerinin henüz başında olan genç kadın akademisyenler daha fazla stres ve kaygı yaşamaktadır. Bu nedenle öğretim üyelerinin iş stresleriyle ve kaygılarıyla başa çıkmaya yönelik örgütsel çaptaki planlamalarda bu grup öncelikli olarak dikkate alınmalıdır. O'Brien ve Janssen (2005), kadın üniversite yöneticilerinin yöneticilikte yaşadıkları problemleri daha rahat aşabilmeleri için çıraklık (internship) uygulamasını önermektedir. Türkiye'de de böyle bir uygulamayla kadın üniversite yöneticilerinin deneyimli yöneticilerden programlı biçimde yardım almaları sağlanabilir. Böylelikle genç kadın üniversite yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ve karşı karşıya kaldıkları belirsizlikler azalabilir. Sorunlar ve belirsizliklerin azalması ise yaşanan stres ve kaygıyı en aza indirebilecektir.

Kadın üniversite yöneticilerinin stres kaynaklarından etkilenme düzeylerinin, işlevsel çevrenin görev yapısı boyutu dışında diğer tüm boyutlarda hem durumluk hem de sürekli kaygı ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kadın üniversite yöneticilerin stres düzeyleri arttıkça durumluk ve sürekli kaygı düzeyleri de artmaktadır. Aynı bulgu stresin azalmasıyla kaygının da azalacağı biçiminde yorumlanabilir. Alanyazında, bu bulguyu destekler biçimde stresin yoğun olduğu zamanlarda kaygıda yükselme, stresin ortadan kalktığı durumlarda ise düşme meydana geldiği bildirilmektedir (Alisinanoğlu ve Ulutaş, 2000; Öner ve Le Compte,1985; Özgüven,1994; Spielberger, 1972). Bu yönüyle araştırma bulguları alanyazınla benzerlik göstermektedir. İş ortamındaki stresle kaygı arasındaki bu ilişki stres ve kaygı ile başa çıkma çalışmaları için önemli bir bulgudur. Üniversitelerde kadın yöneticilerin stres ya da kaygı düzeylerini düşürmeye yönelik çalışmalar her iki değişkeni birlikte ele alarak planlanmalı ve uygulanmalıdır. Örneğin iş ortamında kaygıya neden olan etkenler araştırılırken stres kaynakları da göz önünde bulundurulmalıdır. Böylece daha bütüncül bir bakış sağlanabilecektir.

### Kaynakça

- Abouserie, R. (1996). Stress, Coping Strategies and Job Satisfaction in University Academic Staff. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 16(1), 49–56.
- Akkaş, M. (2001). "A Qualitative Assessment of the Career Experiences of Female Principals at the State Elementary Schools in Çankaya District." Unpublished master's dissertation, Middle East Technical University, Ankara.
- Alisinanoğlu, F. ve Ulutaş, İ. (2000). Çocuklarda Kaygı ve Bunu Etkileyen Etmenler. *Milli Eğitim Dergisi*, 145, 15–19.
- APA (2012). "Anxiety." [Online] Retrieved on 18-May-2012, at URL: <http://www.apa.org/topics/anxiety/index.aspx>
- Aydın, İ. (1993). "Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları." Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, İ. (2008). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2000). *Öğretim Elemanının İş Stresi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barnes, L. L. B., Harp, D., & Jung, W. S. (2002). Reliability Generalization of Scores on the Spielberger State-Trait Anxiety Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 62(4), 603-618.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Berends, M. (2006). Survey Methods in Educational Research. In J. L. Green, G. Camilli & P. B. Elmore (Eds), *Complementary Methods in Education Research* (pp. 623-640). USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Boydak, M. & Akpınar, B. (2002). Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 219–234.
- Broadbridge, A. (2000). Stress and the Female Retail Manager. *Women in Management Review*, 15(3), 145-159.
- Brown, M. & Ralph, S. (1996). Barriers to women managers' advancement in education in Uganda. *International Journal of Educational Management*, 10(6), 18–23.
- Chandler, J., Barry, J., & Clark, H. (2002). Stressing academe: The wear and tear of the New Public Management. *Human Relations*, 55(9), 1051–1069.
- Cloud, R. C. (1991). Thoughts on stress and collage administration. *Community Collage Review*, 19(1), 24–29.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., Mishra, J. M., & Price, S. (1995). Stress and Stress Management. *SAM Advanced Management Journal*, 60(3), 10–18.
- Çelikten, M. (2005). A perspective on women principals in Turkey. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 8(3), 207–221.
- Dietz, L. D. (1997). "Women in Higher Education Administration: A Cultural Approach." Unpublished doctoral dissertation, The University of Tennessee, USA.
- Doby, V. J. & Caplan, R. D. (1995). Organizational Stress as Threat to Reputation: Effects on Anxiety at Work and at Home. *The Academy of Management Journal*, 38(4), 1105–1123.
- Doyle, C. & Hind, P. (1998). Occupational Stress, Burnout and Job Status in Female Academics. *Gender, Work and Organization*, 5(2), 67-82.
- Fiske, S. T. & Morling, B. (1996). Controlling self and others: A theory of anxiety, mental control and social control. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(2), 115-124.
- Gaurdry, E. & Spielberger, C. D. (1971). *Anxiety and educational achievement*. New York: Wiley.
- Gerdes, E. P. (2003). The Price of Success: Senior Academic Women's Stress and Life Choices. *Advancing Women in Leadership Journal*, 13. Retrieved on 20-May-2012, at URL: <http://www.advancingwomen.com/awl/spring2003/GERDES~1.HTML>

- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress*, 15(1), 53–72.
- Gmelch, W. H. & Burns, J. S. (1993). The Cost of Academic Leadership. Department Chair Stress. *Innovative Higher Education*, 17(4), 259–270.
- Gmelch, W. H. & Burns, J. S. (1996). Sources of Stress for Academic Department Chairpersons. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 79–94.
- Gmelch, W. H., Lovrich, L. P., & Wilke, P. K. (1984). Sources of Stress in Academe: A National Perspective. *Research in Higher Education*, 20(4), 477–490.
- Gmelch, W. H., Wilke, P. K., & Lovrich, L. P. (1986). Dimensions of Stress among University Faculty: Factor-Analytic Results from a National Study. *Research in Higher Education*, 24(3), 266–286.
- Hart, J. L. & Cress, C. M. (2008). Are Women Faculty Just “Worrywarts?” Accounting for Gender Differences in Self-Reported Stress. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1-2), 175–193.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- O’Brein, S. P. & Janssen, K. N. (2005). Internships for women in higher education administration: Springboards for success? *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 24(4), 353–359.
- Öktem, Ö. (1981). *Anksiyetenin Öğrenme ve Hafızaya Etkisi*. İstanbul: Güryay Matbaası.
- Öner, N. & Le Compte, A. (1985). *Durumluluk-Süreklilik Kaygı Envanteri El Kitabı*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 4(2), 117-135.
- Özer, M. (2011). Türkiye’de Yükseköğretimde Büyüme ve Öğretim Üyesi Arzı. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1), 23-26.
- Özguven, İ. E. (1994). *Psikolojik Testler*. Ankara: Yeni Doğu Matbaası.
- Palmer, M. ve Hayman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*. (Çev: V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Perlberg, A. & Keinan, G. (1986). Sources of stress in academe – the Israeli case. *Higher Education*, 15, 73–88.
- Rok, M. (2011). Stress and Stress Management in a Higher Education Tourism Institution. *Tourism and Hospitality Management*, 17(2), 279–290.
- Selye, H. (1950). Stress and the General Adaptation Syndrome. *The British Medical Journal*, 1(4667), 1383-1392.
- Selye, H. (1965). The Stress Syndrome. *The American Journal of Nursing*, 65(3), 97-99.
- Selye, H. (1973). The Evolution of the Stress Concept: The originator of the concept traces its development from the discovery in 1936 of the alarm reaction to modern therapeutic applications of syntoxic and catatoxic hormones. *American Scientist*, 61(6), 692-699.
- Shields, S. A. (2000). Thinking about gender, thinking about theory: Gender and emotional experience. In A. H. Fischer (Ed.), *Gender and Emotion: Social Psychological Perspectives* (pp. 3-23). United Kingdom: Cambridge University Press.
- Sliskovic, A. & Sersic, D. M. (2011). Work stress among university teachers: Gender and position differences. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 62, 299–307.
- Smith, C. A. & Lazarus, R. S. (1990). Emotion and Adaptation. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (pp. 609-637). New York: Guilford.
- Smith, E., Anderson, J. L., & Lovrich, N. P. (1995). The Multiple Sources of Workplace Stress among Land-Grant University Faculty. *Research in Higher Education*, 36(3), 261–282.

- Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L. & Lushene, R. E. (1970). *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. California: Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Spielberger, C. D. (1972). Conceptual and methodological issues. In C. D. Spielberger (Ed.), *Anxiety: current trends in theory and research*. New York: Academic Press.
- Thorsen, E. J. (1996). Stress in academe: What bothers professors? *Higher Education*, 31, 471–489.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul M¼d¼rlerinin Liderlik ¼zelliklerinin Cinsiyet Açıısından Deđerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Y¼netimi Dergisi*, 31, 444-458.
- Tytherleigh, M. Y., Webb, C., Cooper, C. L., & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: A comparative study of all staff categories. *Higher Education Research & Development*, 24(1), 41–61.
- Weber, M. B., Feldman, J. R., & Poling, E. C. (1981). Why Women are Underrepresented in Educational Administration. *Educational Leadership*, 38(4), 320–322.
- Winefield, A. H. & Jarrett, R. (2001). Occupational Stress in University Staff. *International Journal of Stress Management*, 8(4), 285–298.
- Zhang, L. (2010). A Study on the Measurement of Job-Related Stress among Women Academics in Research Universities of China. *Frontiers of Education in China*, 5(2), 158–176.
- Zuckerman, M. (1976). General and situation-specific traits and states: New approaches to assessment of anxiety and other constructs. In M. Zuckerman and C. D. Spielberger (Eds.), *Emotion and anxiety: New concepts, methods and applications* (pp. 133-174). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.