

146522

T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK ve ORTA BOY İŞLETME  
YÖNETİCİLERİNİN STRES  
KAYNAKLARINI TESPİT ETMEYE YÖNELİK  
KAYSERİ İLİNDE  
BİR ARAŞTIRMA

Yasemin KAYA

Danışman

Doç. Dr. Ali KAYA

146522

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Haziran 2004

KAYSERİ

Bu çalışma, jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi .....  
..... Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../.....

**JÜRİ:**

Üye : Prof. Dr. İbrahim Yıldırım *Yıldırım*

Üye : Doç. Dr. Ali Kaya *Kaya*

Üye : Doç. Dr. Mahmut Özdeveci *Özdeveci*

**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 25.08.2004 tarih ve 18  
sayılı kararı ile onaylanmıştır.

25.08.2004



## TEŞEKKÜR

Bu çalışmaya yön veren ve çalışma boyunca desteğini esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Erciyes Üniversitesi M.Y.O. Müdürü Sayın Doç. Dr. Ali KAYA'ya teşekkür ederim. Ayrıca çalışma için destek olan kıymetli hocalarım Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. İşletme Bölüm Başkanı Sayın Yrd. Doç. Dr. Şevki ÖZGENER, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Mahmut Özdevecioğlu'na teşekkürü borç bilirim.

Çalışmayı gerçekleştirebilmem için bana uygun çalışma ortamını sağlayan Meslek Yüksek Okulunun değerli Öğretim üyelerine teşekkür ederim.

Son olarak, yaşamım boyunca her zaman yanımda olan, sevgi ve ilgilerini hiç eksik etmeyen başta değerli annem ve babam olmak üzere ailemin bütün fertlerine sonsuz teşekkürler...

## KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN STRES KAYNAKLARINI TESPİT ETMEYE YÖNELİK KAYSERİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

### ÖZET

Modern toplum hastalığı olarak ifade edilen stres, pekçok disiplinde yaygın olarak kullanılan bir terimdir. Yönetim ve organizasyon açısından bakıldığında örgütlerde bireysel ve örgütsel performansı önemli derecede etkileyen stresin önemi, hem kendi stresleriyle hem de diğer çalışanların stresleriyle ilgilenmek zorunda kalan yöneticiler için daha fazladır. Ayrıca, her sektörün kendine has özellikleri bulunmakla birlikte, küçük ve orta ölçekli işletme olmaktan kaynaklanan bazı sorunlar da bu işletmelerin yöneticileri için sorun teşkil etmektedir. Bu çalışmamızda bir ülke ekonomisi için önemli bir yeri olan küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda teorik ve ampirik olmak üzere temelde iki bölümden oluşan bir tez hazırlanmıştır.

Çalışmanın teorik kısmında üç bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde stresle ilgili temel kavramlar ve stres kaynakları üzerinde durulmaktadır. İkinci bölüm, stresin bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri ve stresle mücadele yöntemlerinden oluşmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise küçük ve orta ölçekli işletmeler, bu işletmelerin özellikleri ve yöneticileri stres konusuyla bağlantılı olarak ele alınmaktadır.

Ampirik kısımda ise, Kayseri imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarının tespitine yönelik bir araştırma yer almaktadır. Hazırlanan anket formundaki sorulara yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu kısımda ayrıca, yöneticilerin demografik özellikleri itibarıyla stres kaynakları açısından farklılık olup olmadığına yönelik analizlere de yer verilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; araştırmaya katılan yöneticiler için en önemli stres kaynağının “ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve krizler” olduğu tespit edilmiştir. İkinci sırada “işletmenin finansman problemleri” üçüncü sırada ise “dinlenmek ve sevilen işleri yapabilmek için yeterli zaman bulamama” yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: 1-Stres

2- KOBİ

3- Yönetici

## **THE RESEARCH IN KAYSERİ TO DETERMINE STRESSORS OF SME'S MANAGERS**

### **ABSTRACT**

Stress that is given a named as modern society illness is a term that is used widely in many discipline. The importance of stress is more for managers who must be interested their stress and the other working people's stress than others. In addition, there are some characteristics of every sector, but some problems which is derived from SME are the stressor for the managers of these SME. The aim of these study is determine stressor of managers of SME that is very important for the country economics. For these aim, the study was composed of two parts as theoretical and application.

There are three chapter in theoretical parts. In first chapter, it is emphasized stressors and the concept relevant with stress. Second chapter was formed from the effects of stress at people and organizations and methods of cope with stress. In the last chapter, small and medium enterprises, the characteristic of these enterprises and managers is handled with stress.

In application parti there is survey to determine stressor of SME's managers in Kayseri. Original data was analysed by using the SPSS packet program. It is determined that the most important stressor is "crisis and adverse economic conditions" for managers. Secondly, "financial problems of enterprise" is determined. Thirdly, there is "find no time to relax and to do something".

Key Words: 1- Stress      2- SME      3- Manager

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	XIII

## BİRİNCİ BÖLÜM: STRESE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE STRES KAYNAKLARI

### Birinci Kısım: Strese İlişkin Kavramsal Çerçeve

1. 1. 1 STRES KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	1
1. 1. 2. STRESLE İLİŞKİLİ BAZI KAVRAMLAR.....	8
1. 1. 2. 1. Engellenme.....	8
1. 1. 2. 2. Tükenmişlik.....	9
1. 1. 2. 3. Endişe.....	10
1. 1. 2. 4. Depresyon.....	11
1. 1. 3. STRES TÜRLERİ.....	11
1. 1. 3. 1. Olumlu ( Pozitif) ve Olumsuz (Negatif) Stres.....	11
1. 1. 3. 2. Kısa Süreli ve Uzun Süreli Stres.....	13
1. 1. 4. GENEL UYUM SENDROMU (STRES AŞAMALARI).....	15
1. 1. 5. YAŞAM OLAYLARI VE STRES ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	18

### İkinci Kısım: Stres Kaynakları

1. 2. 1. BİREYSEL STRES KAYNAKLARI.....	23
1. 2. 1. 1. Kişilik.....	25
1. 2. 1. 2. Algılama.....	29
1. 2. 1. 3. Cinsiyet.....	30
1. 2. 1. 4. Yaşam Tarzı.....	34
1. 2. 1. 5. Aile.....	35
1. 2. 1. 6. Zaman Baskısı.....	35

1. 2. 2. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE MODELLERİ.....	36
1. 2. 2. 1. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI.....	36
1. 2. 2. 1. 1. Örgüt Yapısı ve Örgüt İklimi.....	40
1. 2. 2. 1. 2. İşletme İçi İlişkiler İle İlgili Faktörler.....	41
1. 2. 2. 1. 3. Yapılan İşin Niteliği ile İlgili Faktörler.....	43
1. 2. 2. 1. 3. 1. Çok Fazla/ Çok Az İş.....	43
1. 2. 2. 1. 3. 2. Rol Çatışması.....	46
1. 2. 2. 1. 3. 3. Rol Belirsizliği.....	48
1. 2. 2. 1. 3. 4. Vardiyalı Çalışma Düzeni.....	49
1. 2. 2. 1. 3. 5. Monoton İş.....	50
1. 2. 2. 1. 4. Fiziki Çevre Şartları.....	50
1. 2. 2. 1. 5. Kariyer Gelişimi ile İlgili Faktörler.....	53
1. 2. 2. 1. 6. Yönetim Tarzı.....	54
1. 2. 2. 1. 7. Kişisel Kontrol.....	54
1. 2. 2. 2. ÖRGÜTSEL STRES MODELLERİ.....	55
1. 2. 2. 2. 1. Doğrudan Etki Modeli.....	55
1. 2. 2. 2. 2. Yumuşatılmış Etki Modeli.....	56
1. 2. 2. 2. 3. Dolaylı Etki Modeli.....	56
1. 2. 2. 2. 4. Dolaylı Yumuşatılmış Etki Modeli.....	56
1. 2. 2. 2. 5. Koşullu Aracılı Etki Modeli.....	57
1. 2. 2. 2. 6. Sınırlı Aracılı Etki Modeli.....	57
1. 2. 2. 2. 7. Aşırı Sınırlandırılmış Etki Modeli.....	57
1. 2. 3. ÇEVRESEL STRES KAYNAKLARI.....	57
1. 2. 3. 1. Ekonomik Koşullar .....	58
1. 2. 3. 2. Politik Hayat.....	58
1. 2. 3. 3. Teknolojik Değişim ve Belirsizlikler.....	58
1. 2. 3. 4. Sosyal ve Kültürel Değişmeler.....	60
1. 2. 3. 5. Doğal Çevre.....	60

## İKİNCİ BÖLÜM: STRESİN ETKİLERİ VE STRESLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

### Birinci Kısım: Stresin Etkileri

2. 1. 1. STRESİN ETKİLERİ.....	63
2. 1. 1. 1. Stresin Birey Üzerindeki Etkileri.....	64
2. 1. 1. 1. 1. Fizyolojik Etkiler.....	64
2. 1. 1. 1. 2. Psikolojik Etkiler.....	66
2. 1. 1. 1. 3. Davranışsal Etkiler.....	67
2. 1. 1. 2. Stresin Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	69
2. 1. 1. 2. 1. Performans Düşüklüğü.....	70
2. 1. 1. 2. 2. İşe Devamsızlık.....	73
2. 1. 1. 2. 3. İşgücü Devir Hızının Yükselmesi.....	74
2. 1. 1. 2. 4. Yabancılaşma.....	74
2. 1. 1. 2. 5. İş Kazaları.....	75

### İkinci Kısım: Stresle Mücadele Yöntemleri

2. 2. 1. STRESLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....	77
2. 2. 1. 1. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	78
2. 2. 1. 1. 1. Etkin Zaman Kullanımı.....	79
2. 2. 1. 1. 2. Dengeli Beslenme.....	82
2. 2. 1. 1. 3. Egzersiz.....	82
2. 2. 1. 1. 4. Gevşeme Teknikleri.....	83
2. 2. 1. 1. 5. Biyolojik Geri Besleme.....	84
2. 2. 1. 1. 6. A Tipi Davranış Biçiminin Değiştirilmesi.....	86
2. 2. 1. 2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	86
2. 2. 1. 2. 1. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi.....	88
2. 2. 1. 2. 2. Örgüt İkliminin İyileştirilmesi.....	88
2. 2. 1. 2. 3. Örgüt Geliştirme.....	89
2. 2. 1. 2. 4. Sosyal Destek Sağlama.....	90
2. 2. 1. 2. 5. Stres Yönetim Eğitimi (Stresi Azaltma Eğitimi).....	91



### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME YÖNETİCİLERİ VE STRES

3. 1. KOBİ TANIMLARI.....	95
3. 2. KOBİ'LERİN ÜLKE EKONOMİSİNE KATKILARI.....	97
3. 3. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI.....	98
3. 4. KOBİ'LERİN DEZAVANTAJLARI ve SORUNLARI.....	99
3. 5. KOBİ YÖNETİCİLERİ VE STRES.....	101

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KOBİ YÖNETİCİLERİNDE STRES KAYNAKLARININ TESPİTİNE YÖNELİK KAYSERİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

4. 1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN ÖNEMİ VE AMACI.....	109
4. 2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEK SEÇİMİ.....	111
4. 3. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ.....	111
4. 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	112
4. 4. 1. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	112
4. 4. 2. Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmenin Özellikleri.....	116
4. 4. 3. Yöneticilerin Stres Kaynaklarına İlişkin Bulgular.....	118
4. 4. 4. Yöneticilerin Demografik Özellikleri İtibariyle Stres Kaynaklarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	124
SONUÇ.....	142
EK: ANKET ÖRNEĞİ.....	149
KAYNAKLAR.....	155

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Hayat Olayları Tablosu.....	20
Tablo 1.2: A ve B Tipi Kişilik Profilleri.....	28
Tablo 2.1: Stres Yönetimine İlişkin Bazı Öneriler.....	93
Tablo 4.1: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	112
Tablo 4.2: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımları.....	113
Tablo 4.3: Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	113
Tablo 4.4: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	114
Tablo 4.5: Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	114
Tablo 4.6: Yöneticilerin İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımları.....	115
Tablo 4.7: Yöneticilerin Günlük Çalışma Saatlerine Göre Dağılımları.....	116
Tablo 4.8: İşletmede Çalışan Personel Sayısına Göre Dağılımlar.....	116
Tablo 4.9: İşletmede Ortak Sayısına Göre Dağılım.....	117
Tablo 4.10: Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmeye Ortaklık Durumları.....	118
Tablo 4.11: Yöneticilerin Bireysel Stres Kaynakları.....	119
Tablo 4.12: Yöneticilerin Örgütsel Stres Kaynakları.....	120
Tablo 4.13: Yöneticilerin Çevresel Stres Kaynakları.....	123
Tablo 4.14: Müşteri Tercihlerindeki Hızlı Değişme Değişkeni İtibariyle Cinsiyet Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Sonuçları.....	125
Tablo 4.15: İşten Memnun Olmama Değişkeni İtibariyle Yaş Grupları Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	125
Tablo 4.16: Kişisel Beklenti İle İşyerinin Beklentisi Arasındaki Fark Değişkeni İtibariyle Yaş Grupları Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	126
Tablo 4.17: Çocuklarla İlişkiler Yaşanan Sorunlar Değişkeni İtibariyle Yaş Grupları Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	126
Tablo 4.18: Aile Sorunlarının Çalışma Yaşamını Olumsuz Etkilemesi Değişkeni İtibariyle Eğitim Durumları Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	127
Tablo 4.19: Çalışanların Geleceği ve Güvenliği İle İlgili Endişeler Değişkeni İtibariyle Yöneticilerin Deneyimleri Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	127

Tablo 4.20: Kalite ve Standardizasyon Faaliyetleri Değişkeni İtibariyle Yöneticilerin Deneyimleri Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	127
Tablo 4.21: Yaşamda Üstlenilen Roller Arasındaki Çatışma Değişkeni İtibariyle Yönetim Kademeleri Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	128
Tablo 4.22: Teknolojide Yaşanan Hızlı Değişme Değişkeni İtibariyle Yönetim Kademeleri Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	128
Tablo 4.23: Aile İçinde Eşle İlgili Yaşanan Sorunlar Değişkeni İtibariyle Yönetim Kademeleri Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	129
Tablo 4.24: Aşırı İşyükü Değişkeni İtibariyle Çalışan Sayısına Göre Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	129
Tablo 4.25: Ücret Yetersizliği Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	130
Tablo 4.26: Takdir Edilmeme Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	130
Tablo 4.27: İşyerinde Görev Tanımlarının Açık ve Net Olmayışı Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	131
Tablo 4.28: Uzun Çalışma Saatleri Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	131
Tablo 4.29: Yorucu Çalışma Saatleri Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	132
Tablo 4.30: İşin Monoton Olması Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	132
Tablo 4.31: Sorumluluk Alanının Tam Olarak Belirgin Olmaması Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	132
Tablo 4.32: Siyasal Karışma ve Baskı Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	133
Tablo 4.33: Belirsizliklerle Mücadele Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	133
Tablo 4.34: Gelenek, Örf, Adet ve Kültürel Değişme Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	134

Tablo 4.35: İşyerinin Uzaklığı Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	134
Tablo 4.36: Meslekte İlerleme ve Kendini Geliştirme İmkkanı Olmaması Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	135
Tablo 4.37: İş Güvencesinin Bulunmaması Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	135
Tablo 4.38: Gerekli Bilgilere Ulaşamama Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu.....	136
Tablo 4.39: Şehirdeki Dinlenme ve Eğlence Yerlerinin Yetersizliği Değişkeni İtibariyle Çalışma Saatlerine Göre Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	136
Tablo 4.40: Fazla Mesai ve Çalışma Nedeniyle Ailenin Baskısı Değişkeni İtibariyle Çalışma Saatlerine Göre Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	137
Tablo 4.41: Belirsizliklerle Mücadele Değişkeni İtibariyle Çalışma Saatlerine Göre Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	137
Tablo 4.42: Ücret Yetersizliği Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	138
Tablo 4.43: Takdir Edilmeme Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	138
Tablo 4.44: Uzun Çalışma Saatleri Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	138
Tablo 4.45: İşin Monoton Olması Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	139
Tablo 4.46: İş Güvencesinin Bulunmaması Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	139
Tablo 4.47: Siyasal Karışma ve Baskı Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	140
Tablo 4.48: Teknolojide Yaşanan Hızlı Gelişme ve Yenilikler Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	140
Tablo 4.49: Kişisel Beklenti ve İşyerinin Beklentisi Çatışması Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu.....	141

## GİRİŞ

Günlük hayatta sıklıkla kullanılan ve yabancı kökenli bir kelime olan stres, modern toplum hastalığı olarak da nitelendirilmektedir. Stresin temelinde bireylerin sınırlarını yeteneklerini zorlayıcı olaylar ve bireylerin bu olaylara uyum yetenekleri yer almaktadır. Günümüzde her alanda çok hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Bireylerin yaşadıkları değişimlere uyum sağlama noktasında zorlanmaları strese neden olmaktadır. Sadece yaşanan değişimler değil bunun yanında başka faktörler de strese neden olabilmektedir. Strese neden olan faktörler bireysel, örgütsel ve genel çevresel düzeyinde ele alınabilmektedir. Bireysel düzeyde kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, algılama gibi faktörler etkili olurken; örgütsel düzeyde fiziki çalışma koşulları, çalışma düzeni, örgüt yapısı, örgüt iklimi, işyerindeki ilişkiler, işin özellikleri gibi faktörler etkili olmaktadır. Ayrıca ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, politik hayat, hukuk ve adalet sistemindeki aksaklıklar, yaşanan kentin özellikleri, doğal çevrede yaşanan olumsuzluklar da bireyler için stres kaynağı niteliğini taşımaktadır. Çalışmanın kapsamında yer alan yöneticiler için ise sayılan stres kaynaklarının yanında ayrıca bir işletmenin yöneticisi olmaktan kaynaklanan stres faktörleri de bulunmaktadır. Her sektörün kendine has özellikleri ve sorunları bulunmakla birlikte, küçük ve orta ölçekli işletme olmaktan kaynaklanan sorunlar da yöneticiler için önemlidir. Ayrıca bir yandan stresle ilgili hastalıkların artması, diğer yandan stresin verimliliği ve performansı düşüren iş kazalarının işyerinde yabancılaşmanın, işgücü devrinin ve işe devamsızlıkların ve geç gelmelerin nedeni olması stresle ilgili çalışmaların önem kazanmasına yol açmaktadır.

Endüstriyel hayatta da çok sık kullanılan bir kavram olan stres, bu çalışmada yönetim açısından ele alınmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmeye yönelik bir araştırma başlıklı çalışma temelde teorik ve ampirik olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısım da kendi içinde üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stres kavramıyla ilgili genel

bilgiler ve bireysel, örgütsel ve genel çevresel stres kaynakları incelenmektedir. İkinci bölümde stresin bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri ve stresle mücadele yöntemleri yine bireysel ve örgütsel boyutta ele alınmaktadır. Teorik kısmın son bölümünde ise küçük ve orta ölçekli işletme tanımları, bu işletmelerin üstün ve zayıf oldukları noktalar ve yöneticiler açısından stres kavramı üzerinde durulmaktadır.

Araştırmanın ampirik kısmında ise, teorik kısım ile bağlantılı olarak küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu amaçla hazırlanan anket formuna yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler frekans tabloları kullanılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca yöneticilerin demografik özellikleri itibarıyla stres kaynaklarının farklılaşp farklılaşmadığına yönelik analizler de bu kısımda yer almaktadır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM: STRESE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE STRES KAYNAKLARI**

21. yüzyılın rekabetçi, karmaşık ve aşırı çalışmaya dayalı iş yaşamı bireyleri stresle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durum hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Stresin yöneticilerin performansı üzerindeki etkileri, bu çalışmanın temel konusudur. Bu bağlamda, öncelikle stresle ilgili ve benzer kavramların yanısıra örgütsel stres kaynakları ve stres modelleri konuları üzerinde durulmaktadır.

### **BİRİNCİ KISIM: STRESE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde stresin tanım ve tarihsel gelişimi, stresle ilgili temel kavramlar, stresin ortaya çıkış süreci, stres türleri ve yöneticilerde stres konusu üzerinde durulmaktadır.

#### **1.1.1. STRES KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ**

Stres, günlük hayatta ve iş dünyasında hemen hemen herkesin çok sık kullandığı bir kavramdır. Yaşadığı sürece herkes, çeşitli stres kaynaklarına maruz kalmaktadır. Modern toplum hastalığı olarak nitelendirilen ve ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkan stres<sup>1</sup>, insanların mutsuz bir yaşam sürmelerine neden olan etkenlerin başında gelmektedir. Stres mutsuzluk yarattığı kadar insanların sağlığını da tehlikeye atmakta, hem iş hem de aile yaşamında bireyin huzursuzluk, tükenmişlik ve bıkkınlık yaşammasına neden olmaktadır<sup>2</sup>. Özellikle sanayi devriminden sonra hızlanan ve her geçen gün değişen yaşam koşulları beraberinde bu koşullara uyum çabasını gerektirmektedir. İnsanlar ve örgütler bu değişikliklere uyma gereksinimi duyduklarından karşılaştıkları güçlüklerle karşı boyun eğmek ya da direnmek arasında bir çelişki yaşamaktadırlar<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Edip Örucü; Birgül Demir; "Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, 1999, s. 59.

<sup>2</sup> Bilal Sevinç; "Yönetici ve Stres", Türk İdare Dergisi, Yıl: 72, Sayı: 427, Haziran 2000, s. 207.

<sup>3</sup> Tahir Akgemci; "Örgütlerde Stres ve Yönetimi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1-2, 2001, s. 301.

Bireyin dış çevredeki fiziksel koşullar ya da içinde bulunduğu sosyal ortamdaki psikolojik koşullar uyumu kolaylaştırmakta ya da zorlaştırmaktadır. Uyumun zorlaştığı anlarda organizma bedensel ve psikolojik olarak yorulmaya başlamaktadır<sup>4</sup>. Böylece stres yaşayan birey gerginlik hissetmekte ve performansı düşmektedir. Bunların dışında her şeyden önce, insanoğlunun gelişim dönemlerinde de çözmesi ve uyum sağlaması gereken, her dönemin kendine özgü stres oluşturucu değişimleri yer almaktadır<sup>5</sup>. Örneğin, okula uyum, akranlarına uyum, mesleğe uyum, evden ayrılmaya uyum, yaşlılıkta emekliliğe uyum gibi. Bu faktörlerin dışında kendini yetersiz hissetme, özgüven eksikliği gibi pek çok faktör insanların uyum sağlama yeteneklerini zorlamakta, gelecek korkusu içinde “zorlanan insan” modelini ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir çevrede yorgunluk ve bitkinlik, doğal sürecinden daha çabuk ve daha uzun süreli insanları kuşatmakta, yorgunlukla birlikte anlamsızlık, yalnızlık ve yalıtılmışlık duygusu, modern insanı gelecek korkusu içine sürüklemektedir<sup>6</sup>. Dolayısıyla, bugün insan fiziksel ve ruhsal açıdan daha fazla tehdit altında yaşamını sürdürmektedir<sup>7</sup>. Bu yüzden stres hakkında Birleşmiş Milletler tarafından 1992 yılında “20. yüzyılın hastalığı” şeklinde genelleme yapılmıştır. Benzer şekilde, birkaç yıl sonra Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization) stresin dünya çapında bir salgın olduğu tespitini yapmıştır<sup>8</sup>. Fakat bu insanların eskiden iş ve aile ortamında stresle tanışmadıkları şeklinde değerlendirilmemelidir. Geçmişte de insanların çeşitli stres kaynaklarından etkilendikleri kabul edilmektedir. Ancak eskiye kıyasla stresin günümüzde insana, daha ağır ve derin sorunlar yaşattığı yadsınamaz bir gerçektir<sup>9</sup>. Günün sürekli değişen koşulları stresin önemli nedenlerinden biri olarak dikkat çekmektedir. Yaşanılan her an sürekli olarak uyum gösterilmesi gereken bir ana yerini bırakmakta, bu da insanlar üzerinde endişe ve gerilim yaratırken, onları yüzyılın hastalığı olarak ifade edilen stres ile tanıştırmaktadır<sup>10</sup>.

<sup>4</sup> Doğan Cüceloğlu; İnsan ve Davranışı, 8. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 1998, s. 321.

<sup>5</sup> Nesrin H. Şahin; “Stres Nedir? Ne Değildir?”, Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım, Editör: Nesrin H. Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 2, Ankara 1994, s. 13.

<sup>6</sup> Hasan Tutar; Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2000, s. 202.

<sup>7</sup> İler Akat; Gönül Budak; Gülay Budak; İşletme Yönetimi, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1994, s. 345.

<sup>8</sup> www.stress.org/job.htm Erişim Tarihi: 26.12.2002

<sup>9</sup> Akat; Budak; Budak; s. 344-345.

<sup>10</sup> Sabahat Bayrak; “Stres ve Örgütsel Sonuçları”, (VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi), Bildiriler, Eskişehir 21-23 Mayıs 1998, s. 383.



Günlük dilde yaygın olarak kullanılan stres kavramı, Latince “estricitia” ve Fransızca “estrece” sözcüklerinden gelmektedir. Stres kavramı, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise stres kavramı, güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişilere ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı gösterilen direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır<sup>11</sup>.

Bilim dünyasında stres sözcüğü, ilk kez 17. yüzyılda “elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi” açıklamak üzere fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır. Thomas Young adlı bir başka fizikçi bunu, yüzyıl kadar sonra bir formül üzerinde göstermiştir. Young’a göre stres, “maddenin kendi içinde olan bir güç ya da dirençtir”. Madde kendi üzerinde uygulanan dış güce, sahip olduğu direnç oranında tepki göstermektedir<sup>12</sup>.

Önceleri fizik ve mühendislik bilimlerinde yer verilen, sonra tıp, biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerine giren stres, endüstri toplumlarındaki hızlı değişimlerin insanlar üzerinde yarattığı etkiler nedeniyle ilgi odağı haline gelmiş bir konudur<sup>13</sup>. Örgütsel davranışın neden stresle ilgilendiği sorusunun ilk cevabı, stresin çalışanların performansı ve tatminiyle ilgili bir konu olmasında yatmaktadır. İkinci olarak, çalışanların örgütsel yaşam kalitesini artırmak için yönetimin kaçınılmaz bir sorumluluğunun bulunmasıdır. Stresteki bir miktar azalış hem genel olarak bireyin sağlığını hem de bir örgütün işgücünün uzun ömürlülüğünü artırabilmektedir<sup>14</sup>. Bu da örgütün devamlılığı için önemli bir konudur. Özellikle 1980’li yıllarda stres konusuna artan ilgi beraberinde hastalıkların sebebi olarak stresin etkilerini inceleyen araştırmaların yapılmasını sağlamıştır. Günümüzde stresin doğal olarak meydana gelen, fakat “sosyal bir gerçek” olmaya başlayan bir sanayi anlayışı olduğu tartışılmaktadır<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Acar Baltas; Zuhul Baltas; Stres ve Başaçıkma Yolları, 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 1988, s. 264-265.

<sup>12</sup> Tutar; s. 203.

<sup>13</sup> Alev Torun; “Stres ve Tükenmişlik”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ed. Suna Tevritiz, 2. Baskı, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara 1997, s. 43.

<sup>14</sup> Stephen P. Robbins; Organizational Behavior, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1986, p. 382.

<sup>15</sup> Kristian Pollock, “On The Nature of Social Stress: Production of A Modern Mythology”, Social Science & Medicine, Vol. 26, Issue 3, January 1988, s. 381.

Stres, hemen herkesin sıkça kullandığı ve aynı zamanda yaşadığı psikolojik bir durumu ifade etmektedir. Değişim hızının artması nedeniyle insanların sürekli kaybetme endişesiyle hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, stresi günlük yaşamın bir parçası haline getirmektedir<sup>16</sup>. Stres kelimesi yaygın kullanımına rağmen, stres tanımı ile ilgili görüş birliği bulunmamaktadır. Stresi bir çok araştırmacı değişik şekillerde tanımlamaktadır. Stresin tanımı ile ilgili zıt görüşlerin varlığı, kişiden kişiye değişen tecrübelerle, sübjektif olarak yapılan değerlendirmelerle açıklanabilmektedir. Araştırmacılar için en büyük sorun, bireysel farklılıklardır<sup>17</sup>. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren stresle ilgili pek çok bilimsel araştırma yapılmasına rağmen, stresin tanımı konusunda önemli hatalar yapılmıştır. Bazıları stresi “çevresel bir uyarı” olarak tanımlarken, bazıları da “çevresel uyarıcıya gösterilen tepki” şeklinde tanımlamıştır<sup>18</sup>.

1930’ dan başlayıp 1982’de ölümüne kadar stres kavramını farklı boyutlarıyla araştıran ve stresin fiziksel hastalıklarla ilişkisinin açıklanmasında bir dizi bulgular ortaya koyan ve “stresin babası<sup>19</sup>” olarak da bilinen Hans Selye, stres tanımında da yeni sonuçlara ulaşmıştır. Gerçekte, duygusal tepkilerin hastalıklara yol açabilecek fiziksel değişimlerle ilgisi, 1914 yılında Walter Cannon tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Cannon’ a göre stres kavramı “*istenmeyen çevresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengiyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarıcılardır*”. Cannon’ a göre stres , çevresel bir uyarıcı olarak algılanmaktadır. Selye de Cannon’ un etkisi altında kalarak, başlangıçta stresi bireyi etkileyen çevresel bir uyarıcı olarak tanımlamıştır. 1950’ li yıllarda yaptığı çalışmadan sonra stres kavramını, “organizmanın içindeki çevreye karşı alınan durum” olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım sonucunda Selye, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcıyı stresör (stressor), bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye de stres (stress) adını vermiştir<sup>20</sup>.

Stres konusunda önemli çalışmalar yapan Lazarus’a göre, önemli olanın çevresel olay veya kişinin tepkisi değil; kişinin o psikolojik olayı nasıl algıladığıdır. Bu algılama, stresin yaratacağı potansiyel zararları, birey için oluşturacağı tehditleri ve kişinin bu

<sup>16</sup> Tutar; s. 203.

<sup>17</sup> Judith Storey; Judith Billingham; “Occupational Stress and Social Work”, Social Work Education, Vol. 20, No. 6, 2001, p. 660.

<sup>18</sup> İlhan Erdoğan; İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, 1. Baskı, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul 1996, s. 269.

<sup>19</sup> James Y. L. Thong; Chee-Sing Yap; “Information System and Occupational Stress: A Theoretical Framework”, Omega, No. 28, 2000, p. 682.

<sup>20</sup> Erdoğan (1996); s. 269-270.

tehditler sonucu karşılaşacağı tehlikeler karşısında sergileyeceği başarının maliyeti ile ilgilidir. Ona göre, stres, bireyin karşılaştığı olumsuzluklar karşısındaki kayıplarıdır. Lazarus'un çalışmaları, Selye'nin aksine insanlarla olmuştur<sup>21</sup>.

Cox ise, "Stress" adlı eserinde stresi, fiziksel ya da psikolojik mutluluğa ve yaşam kalitesine yönelik potansiyel bir tehlike olarak tanımlanmaktadır<sup>22</sup>.

Wolman (1973), "Dictionary of Behavioral Science" adlı eserinde stresi, "otonom sinir sisteminde değişikliklere yol açan zihni veya fiziki yorgunluk durumunu" olarak kabul etmiştir. Benzer şekilde, Gibson, Ivancevich ve Donnaly (1979), stresi "kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlik meydana getiren durum" olarak tarif etmektedirler. Davis (1982) ise, stresi "bir bireyin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, ferden çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden gerilim durumu" olarak tanımlamaktadır<sup>23</sup>.

Lloyd, King ve Chenoweth (2002) ise, stresi, stres kaynaklarına karşı duygusal ve fizyolojik bir tepki olarak tanımlamaktadırlar<sup>24</sup>.

Pehlivan (1995), stresi genel olarak kişide sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan bir tepki olarak kabul etmekte ve Artan'ın (1986) günümüzde en çok kullanılan "bireysel farklılıklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsuz bir davranış olup kişi üzerinde aşırı psikolojik veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış ve iç hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucu" tanımına yer vermektedir<sup>25</sup>.

Paksoy (1986)'a göre stres, "bireyin çevreden gelen istekleri karşılama durumunda kendini yetersiz hissetmesi ve bunun sonucunda onda oluşan kaygı ve gerilim durumudur"<sup>26</sup>.

Stresle ilgili pek çok tanım yapılmakta ve bunların büyük bölümünün bireyi zorlayan bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında kişinin geliştirdiği uyum sağlamaya

---

<sup>21</sup> Erdoğan (1996); s. 273.

<sup>22</sup> Storay; Billingham; p. 660.

<sup>23</sup> Nurettin Kaldırımçı; " Örgütsel Davranış Açısından Stres", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 5, Aralık 1983, s. 76.

<sup>24</sup> Chris Lloyd; Robert King ; Lesley Chenoweth; "Social Work, Stress and Burnout: A Review", Journal of Mental Health, Vol. 11, Issue 3, Jun 2002, p. 256.

<sup>25</sup> Sevinç; s. 212.

<sup>26</sup> Gülden Çakmur; Yöneticilerde Kişilik Faktörleri ile Stres Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993, s. 14.

yönelik tepkileri vurguladıkları görülmektedir<sup>27</sup>. Son zamanlarda en çok kabul edilen, Lazarus ve Folkman'ın (1991) etkileşim teorisine göre ise, stres, "talepler ve kaynaklar arasındaki dengesizliğin sonucunda ortaya çıkan durum" olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriye göre, kişinin uyum kaynaklarını aşan ya da zorlayan talepler söz konusu olduğunda stres durumu ortaya çıkmaktadır<sup>28</sup>. Stresin uzun sürmesi ya da ağır olması halinde, bireyin fizik ve ruh sağlığına zararlı etkileri olabileceği kabul edilmektedir<sup>29</sup>.

Becker'e göre stres, "organizmanın çevreye uyum için ödemek zorunda olduğu bedeldir". Temelde psikolojik bir olgu olarak kabul edilen stresin doğrudan doğruya veya belli sürede fiziksel sonuçları görülebilmektedir. Nasıl ki fizyolojik bir rahatsızlık ağrı biçiminde bireyi etkiliyorsa, psikolojik bir durumdan kaynaklanan stres de fiziksel birçok görünümle dışa vurulabilmektedir<sup>30</sup>.

Stres ile ilgili tanımlara bakıldığında üçlü bir ayırım yapıldığı görülmektedir<sup>31</sup>:

- Uyarıcı tanımları
- Tepki tanımları
- Uyarıcı-tepki tanımları

Uyarıcı tanımlara göre stres, birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcıdır.

Tepki tanımlarına göre stres, bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stresöre gösterdiği tepkidir.

Uyarıcı-tepki tanımlarına göre ise, stres, çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiyle uyarıcı arasındaki etkileşimdir. İlk tanımda bireysel farklılıklara, çevre ile ilişkiye önem verilmişken bu yaklaşımda odak noktası, çevre ile birey

<sup>27</sup> Torun; s. 43.

<sup>28</sup> Zeynep Deniz Yöndem; "Hükümlü Kadınların Stresle Başetme Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 1, 2000, s. 185-186.

<sup>29</sup> Yücel Ertekin; Stres ve Yönetim, TODAİE Yayınları, Yayın No: 253, Ankara 1993, s. 5.

<sup>30</sup> Ertekin (1993); s. 5.

<sup>31</sup> James Y. L. Thong; Chee-Sing Yap; p. 682.

arasındaki ilişkidir<sup>32</sup>. Stres kavramı üzerine yapılan tanımlar birleştirildiğinde ortak özellikler şunlardır<sup>33</sup>:

- a- Stres, birey ve çevrenin etkileşimi sonucunda oluşmaktadır.
- b- Stres, motive edilmiş durumdan daha fazla insanı harekete geçirmektedir.
- c- Streste çoğu zaman tehlike söz konusudur ve bu tehlikenin önemi algılanmalıdır.
- d- Stres, organizmanın bütünü üzerinde etkili olmaktadır.

Burada verilen pek çok tanım stresin ne olduğu konusunda yoğunlaşmaktadır. Ancak stresin ne olmadığını vurgulamak da önemlidir. Luthans' a göre<sup>34</sup> :

1. Stres, basit bir endişe değildir.
2. Stres, basit bir sinirsel gerilim değildir.
3. Stres, genelde kaçınılması gereken, kötü ya da zarar verici bir durum değildir.

Stresle ilgili pek çok tanım yapılmaktadır. Sonuç olarak, stres bireyin beklentileri, istekleri ve arzularıyla ilgili bir kavramdır. Bireyin çevreyle etkileşimi sonucunda bu tür isteklere ulaşma derecesi stres açısından önemlidir. Bireyin beklentileri ve istekleri karşılandığı sürece bireyler stresle karşılaşmayabilirler. Ancak beklentilerin fazla olması ve bireylerin hem kendi yorumları ve yetersizlikleri, hem de çalıştığı örgüt ve genel olarak yaşadığı çevreden kaynaklanan nedenlerle beklentilerine ulaşamaması, bireylerde stres durumunu oluşturabilmektedir.

Stres kavramıyla ilgili bu kadar çok tanım yapılmasının nedenlerinden biri, stresle benzer olan ve zaman zaman stresin yerine kullanılan kavramların varolmasıdır. Sıkıntı, kaygı, endişe, gerilim, huzursuzluk, engellenme, çatışma, tükenme bu kavramlardan birkaçıdır<sup>35</sup>. Çalışmanın bu bölümünde kavram karmaşasını ortadan kaldırmak amacıyla stres kavramıyla ilgili ve benzer olan kavramlar incelenmektedir.

---

<sup>32</sup> Akat; Budak; Budak; s.346.

<sup>33</sup> Tutar; s. 205-206.

<sup>34</sup> Fred Luthans; Organizational Behavior, Sixth Edition, Mc Graw Hill, New York 1992, p.400.

<sup>35</sup> Kaldırımçı; s. 69.

## 1.1.2. STRESLE İLİŞKİLİ BAZI KAVRAMLAR

Stres kavramı ile yakından ilgili olup, bazen bu kavramla karıştırılan zaman zaman da yerine kullanılan bazı kavramlar bulunmaktadır. Endişe, sıkıntı, tükenmişlik gibi kavramlar bunlardan bazılarıdır. Ayrıca, engellenme, çatışma gibi strese yol açtığı kabul edilen psikolojik kavramlara da değinmek stres konusunun açıklığa kavuşması bakımından önem arz etmektedir.

### 1.1.2.1. Engellenme

Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak düşüncesiyle örgütlerde yer almaktadırlar. Buna karşılık örgütlerin de bireylerden beklentileri bulunmaktadır. Çalışma ortamında bu karşılıklı beklentiler yerine getirilmediği zaman; yani beklentiler gerçekleşmediği ve amaçlara ulaşamadığı zaman bir takım engellenmeler yaşanmaktadır. Bu, sadece örgüt içinde değil, hayatın her anında geçerli bir durumdur. Engellenen birey stres yaşamakta ve saldırganlık gibi davranışlar sergilemektedir.

Engellenme; “belirli amaçlara yönelik davranışlar bireyi, fiziki, toplumsal veya kültürel sebeplerle engellendiğinde meydana gelen durum” ya da “kendimiz ile ulaşmayı arzu ettiğimiz amaç arasına bir engel girdiğinde ortaya çıkan duygu” olarak ifade edilmektedir<sup>36</sup>. Örneğin bir tiyatro sanatçısı ya da futbolcu olmak isteyen bir gence, ailesi tarafından sınırlamalar getirilmesi engellenmeye yol açmaktadır. Yaşamında engellenme ile karşılaşan birey de stres kaçınılmaz olarak görülmektedir.

Hayatın seyri içerisinde ortaya çıkan engeller sonucu bireyler depresyonla tanışmaktadırlar. Depresyon; kilo kaybı, uykusuzluk, dikkati toplamada güçlük çekme gibi belirtiler vermektedir. Ayrıca, depresyon halindeki insanlarda uyku bozuklukları, geç ve güç uyuyabilme, iştahsızlık ve ağız kuruluğu görülmektedir<sup>37</sup>. Bütün bu etkilere rağmen, engellenmenin davranışa renk ve karmaşıklık eklediği, hiçbir engelle karşılaşmayan bireyin, insandan çok robota benzediği ifade edilmektedir<sup>38</sup>. Bu açıdan da engellenme strese benzerlik göstermektedir. Optimal stresin her birey için gerekli olduğu, sıfır stresin mümkün olmadığı görülmektedir.

<sup>36</sup> Kaldırımçı; s. 69.

<sup>37</sup> M. Şerif Şimşek; Tahir Akgemci; Adnan Çelik; Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 218.

<sup>38</sup> Dennis W. Organ; W. Clay Hamner; Organizational Behavior, Revised Edition, Business Publications, Plano Texas 1982, p. 259.

Sonuç olarak, örgüt içinde hiyerarşinin, rekabetin, baskının varlığı stres gibi engellenmenin de kaçınılmaz olarak görülmesine neden olmaktadır<sup>39</sup>.

### 1.1.2.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik de, stres gibi pekçok insanı etkileyen ciddi bir problem olarak değerlendirilmektedir. Freudenberger (1977) tükenmişliği; güçsüz kalmak, yıpranmak, bireyin enerji ve kuvvetinde aşırı talep sonucu oluşan bitkinlik olarak tanımlamaktadır<sup>40</sup>. Stres ve tükenmişlik zaman zaman birbiri yerine kullanılmasına rağmen, tükenmişlik stresin daha ileri bir boyutudur. Tükenmişlik, bireyin şu an çalıştığı işi yapmaya devam edemediği ya da edemeyeceğine inandığı zaman meydana gelmektedir. Her iki konuyu da inceleyen hekimlere göre farklılık şu şekilde açıklanmaktadır: Stresi yaşayan bir birey tatile çıkmakta ve işe geri dönüp çalışmaya hazır olmaktadır. Fakat bu birey eğer tükenmişliği yaşıyorsa, işe döndükten sonra birkaç gün içinde kendisini, tatil öncesindeki kadar mutsuz hissetmektedir<sup>41</sup>. Buradan hareketle tükenmişlik, “uzun süreli ve azalmayan kronik stres sonucu kişinin yaşam enerjisi ve neşesini zaman içinde kaybetmiş olması” olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik hissi, yapılan bir işin anlamı olmadığı duygusu ağırlık kazandığında ve stresin destek ve ödüle karşın baskın olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Strese verilen tepkinin bireyden bireye değişmesi bir tarafa, eğer kontrol edilemezse ve kronik baskıya maruz kalan birey yeterli düzeyde destek alamayacak olursa tükenmişlik duygusunu yaşamaktadır<sup>42</sup>.

Edelwich (1980), stres düzeyini artıran ve tükenmişliğe neden olan faktörleri şu şekilde sınıflandırmıştır: Uzun çalışma saatleri, iş için gereken eğitimin yetersiz oluşu, müşteri tarafından beğenilmeme, yetersiz ücret, denetimciler tarafından beğenilmeme, önemli kararlarda destek eksikliği, sistemin müşterilerin isteklerine cevap verememesi, işyeri politikalarında eksiklik ve tutarsızlıkların olması, çok fazla seyahat yapma zorunluluğu, sosyal yaşam eksikliği v. b. gibi<sup>43</sup>.

<sup>39</sup> Organ; Hamner; p. 259.

<sup>40</sup> Charles Zastrow; “Understanding and Preventing Burnout”, British Journal of Social Work, 14:2, April 1984, p. 141.

<sup>41</sup> Michael R. Carrell; Daniel F. Jennings; Christina Heavrin; Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey 1997, p. 147.

<sup>42</sup>HR, “Tükenmişlik”, Human Resources, Mayıs Haziran 2000, s.40.

<sup>43</sup> Zastrow; p. 146.

Bireyler bazen yoğun olarak “hayat çekilmez” duygusuna kapılmaktadırlar. Bu duygu, Dr. Freudenberger tarafından “tükenme” belirtisi olarak tanımlanmıştır. Tükenme belirtisi, genellikle çok başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada, kendi üzerine düşenden daha fazlasını yapan ve sınırlarını zorlayan bireylerde görülmektedir<sup>44</sup>. Sonuç olarak tükenme, uzun süreli, şiddetli strese maruz kalmanın sonucunda bireyin düşük düzeyde kendini beğenmesi ve yine düşük düzeyde kendine yararlı olduğu hisleriyle birleşen duygusal, fiziksel ve zihinsel yorgunluğun bir belirtisi olarak tanımlanabilmektedir<sup>45</sup>. Tükenmişlik, esasında, ne parasal ödül, destek ne de terfi ya da ilerlemesinde bireyin aldığından çok daha fazlasını verdiğini algılaması ya da bunu düşünmesidir. Özetle, stres, tükenmişliğe genelde katkıda bulunmakta, ama bir bütün olarak olayı açıklayamamaktadır<sup>46</sup>.

### 1.1.2.3. Endişe

Endişe, sebebi bilinmeyen, belirsiz bir tehlikenin yaklaştığını sezdiği durumlarda, insandaki huzursuzluk duygusu, gergin, sıkıntılı bekleme halidir. İnsanı uyaran, hayatın devamına yardım eden çabalara götüren endişe duygusunun normal olduğu ve her insanda bulunduğu kabul edilmektedir<sup>47</sup>. Zaten kişiliğin temelinde endişeler de yer almaktadır. Her birey endişelerini ve korkularını yenmek amacıyla faaliyette bulunmaktadır. Birey kendisini endişelendiren ve korkuya düşüren olaylarla baş edebilmek için bazı davranış kalıpları geliştirmektedir. Bunlar bireyi sinirsel gerilimlerden kurtarmayı amaçlamaktadır<sup>48</sup>.

Endişe kavramını tanımlama çabaları genelde *endişe ve korku* veya *endişe ve engellenme* arasındaki ayırmadan yararlanarak yapılmaktadır. Korku, mevcut olan bir tehlikeye karşı verilen tepkidir. Endişe ise, beklenen ya da önceden tahmin edilen tehlikeye karşı verilen fiziksel ya da psikolojik tepkidir<sup>49</sup>. Endişe hastalıkları korku kaynaklı ve endişe kaynaklı olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Korku kaynaklı rahatsızlıkta birey belli bir objeye, olaya ya da duruma karşı sürekli ve mantıksız şekilde korkuyla yaklaşmaktadır. Korkuya dayalı hastalıkların belirli bir stres faktörü

<sup>44</sup> Baltas; Baltas; s. 62.

<sup>45</sup> Jerald Greenberg; Robert A. Baron; Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, 5. Baskı, Prentice Hall, New Jersey 1995, p. 260.

<sup>46</sup> Carrell; Jennings; Heavrin; p. 147-148.

<sup>47</sup> Kaldırımçı; s. 76.

<sup>48</sup> Erol Eren; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2001, s. 89.

<sup>49</sup> Organ; Hamner; p. 263-264



tarafından hızlandırıldığı yolunda bir beklenti söz konusudur. Ancak, bu beklentiyi destekleyecek bulgular mevcut değildir. İş hayatında kişinin gelecek endişesinin onda istenmeyen davranışlar yarattığı, şüpheli, güvensiz davranışların sebepleri arasında endişenin de bulunduğu bilinmektedir<sup>50</sup>. Aslında, endişenin sebebini ya da kaynağını tanımlamak bazen zordur. Örgütlerde endişenin kaynakları; organizasyondaki güç değişimi, hızlı değişimler, rekabet, rol belirsizliği, işle ilgili geribildirim olmaması, iş güvensizliği şeklinde belirtilmektedir<sup>51</sup>.

Engellenme, ihtiyaçların tatmininde ve amaçların gerçekleşmesinde tıkanıklık olarak ifade edilirken, endişe, beklenen zararlarla ilgili uygun plan veya cevapları bulamama sonucunda meydana gelen duygu hali olmaktadır. Endişe ile stres arasındaki ilişki diğer kavramlara göre daha fazladır. Bu yüzden insan üzerindeki etki ve sonuçları bakımından endişe ile stresi birbirinden ayırmak güçtür<sup>52</sup>.

#### **1.1.2.4. Depresyon**

Genellikle hayatın akışında ortaya çıkan engeller sonucu oluşan depresyonun kilo kaybı, uykusuzluk, dikkati toplamada güçlük çekme gibi etkileri olduğu belirtilmektedir<sup>53</sup>. Depresyon açısından stresi ele alan araştırmalarda kişinin incinebilir olması ve algılamaya bağlı stresle başa çıkma yeteneği arasında bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yeterli sosyal çevreye özellikle aile desteğine sahip kişilerin iş stresine bağlı depresyonları kolay yendiği görülmüştür<sup>54</sup>. Depresyon hem kaynağı açısından hem de etkileri bakımından stresle benzerlik göstermektedir.

#### **1.1.3. STRES TÜRLERİ**

Stres türleri; olumlu ve olumsuz stres, kısa süreli ve uzun süreli stres şeklinde çeşitli sınıflandırmalar altında incelenmektedir.

##### **1.1.3.1. Olumlu ( Pozitif) ve Olumsuz (Negatif) Stres**

Stres insan hayatının vazgeçilmez bir parçası olarak değerlendirilmekte ve sıfır stresin genelde ölüm hali olduğu kabul edilmektedir. Çünkü bu durumda bireyler çevreden gelen etkilere tepki verecek kadar enerjiye sahip olmamaktadır. Öte yandan, aşırı stres

---

<sup>50</sup> Erdoğan; s. 311-312.

<sup>51</sup> Organ; Hamner; p. 263-264.

<sup>52</sup> Zeki Güler; Nuran Öztürk Başpınar; Hüseyin Gürbüz; İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2001, s. 6.

<sup>53</sup> Şimşek; Akgemci; Çelik; s. 218.

<sup>54</sup> Erdoğan; s. 310.

de ölümcül bir hal alabilmektedir. Zira bu durumda da birey aşırı enerji harcamakta ve tükenmektedir. Çözüm ise, her bireyin kaldırabileceği ölçüde optimum stres ile yaşamını sürdürmesidir<sup>55</sup>.

Her ne kadar kavram olumsuz çerçevede düşünülse de olumlu bir değere sahip olduğu da gözardı edilmemelidir. Selye (1977) stresin, her zaman zarar verici, kötü ve kaçınılması gereken bir durum olarak algılanmaması gerektiğini ileri sürmektedir<sup>56</sup>. Bazı durumlarda, özellikle iş ortamında bireyin becerisine ve işgörmeye gücüne yardımcı olan bir coşku, bir enerji şeklinde bireylere fayda da sağlayabilmektedir. Hatta stres altındaki işçilerin daha fazla performansla çalıştıkları öne sürülmektedir. Belli oranda stresin psikolojik gelişme için gerekli olduğu belirtilmektedir<sup>57</sup>. Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür stres vardır. Olumlu sonuçlar yaratan, kaygı yerine zor bir amaca ulaşırken bireyi yaratıcılığını kullanmaya yöneltti, kişiye doyum ve yaşama zevkini veren stres olumlu stres olarak adlandırılmaktadır. Terfi etmek, ün kazanmak, evlenmek gibi insanların ulaşmak istedikleri amaçlarla ilgili olaylar olumlu stres (eustress) olarak değerlendirilmektedir.

Bireyin kendine güvenini kaybetmesine neden olan, yetersizlik duygularına sevkeden, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaratan ise olumsuz stres olarak nitelendirilmektedir<sup>58</sup>. Ölüm, işsiz kalmak, mesleğinde ilerleyememek gibi olaylar da olumsuz stres (distress) yaratan faktörler grubunda yer almaktadır. Aynı konu Beehr tarafından iyi (good) ve kötü (bad) stres olarak ele alınmaktadır. İşde ilerleme gibi istenilen fırsatları yakalamadaki zorluklar iyi stres, olumsuz yaşam deneyimleri (eşin ölümü gibi) kötü stres olarak adlandırmıştır<sup>59</sup>. Esasında isimlendirmeler farklı olmasına rağmen her biri aynı olguları temsil etmektedir.

Her bireyin en rahat çalıştığı ve en verimli olduğu bir olumlu stres düzeyi bulunmaktadır. Stresle başa çıkmanın temel koşullarından biri, bireyin bu olumlu düzeyin üzerine çıktığı ya da altına düştüğü anları ve durumları fark edebilmesidir. Olumlu stres düzeyinde bireyler genellikle, enerji dolu, kararları hızla ve kolayca

<sup>55</sup> Akat; Budak; Budak; s. 346.

<sup>56</sup> Torun; s. 44.

<sup>57</sup> Şimşek; s. 312.

<sup>58</sup> Akat; Budak; Budak; s. 346-347. Aktaran Hans Selye 1974, p.35.

<sup>59</sup> Terry A. Beehr; Psychological Stress In The Workplace, Routledge Publisher, London And Newyork, 1995, p. 15-16.'den aktaran, Nazan Yiğit; Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s. 10.

verebilen, baskılar altında bile sakin kalabilen bir yapıdadırlar ve bireyler bu durumun farkındadırlar. Stres olumlu düzeyin çok altına ya da üstüne çıktığında ise uyku bozuklukları, ilişkilerde gerginlik, iştahta değişimler, içe kapanma, motivasyon kaybı, sinirlilik, işe geç kalma ya da hiç gitmeme, iş kazaları ya da verilen yanlış kararlarla karşılaşılabilir. Bu belirtilerin farkına varabilmek bireylerin stres düzeylerini belirlemelerinin ilk adımı olarak kabul edilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, olumlu stres düzeyinin her birey için aynı olmadığıdır. Ayrıca, her bireyin kendine özgü olan olumlu stres düzeyi de zaman zaman değişebilmektedir<sup>60</sup>.

Stresin genellikle olumsuz bir kavram olduğu ve yaşamda kötü olayların strese neden olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada da stres kavramıyla aslında negatif stres üzerinde durulmaktadır. Ancak yaşamda iyi ya da olumlu olaylardan kaynaklanan stresin olumlu, pozitif anlamı da bulunmaktadır<sup>61</sup>.

#### 1.1.3.2. Kısa Süreli ve Uzun Süreli Stres

Kısa süreli stres, “kişinin belirli bir stres kaynağına yönelip onunla şöyle ya da böyle başa çıkmaya çalıştıktan sonra gevşeyebildiği, gündelik işlerine devam edebildiği türden bir stres” olarak tanımlanmaktadır.

Kısa süreli stres şöyle bir örnekle açıklanmaktadır<sup>62</sup>:

“Barbara, herkesin ortasında dersi özetlerken oldukça gergindi. Aslında, öğretmeni kendisinden bu işi yapmasını istediğinden beri kaygılıydı. Konuşması bittiğinde derin bir nefes aldı. Sırasına döndü. Birkaç dakika gevşedikten sonra dersi dinlemeye devam etti”. Bu örnek şekil üzerinde incelendiğinde 1. nokta stres öncesi düzeydir (Barbara'nın dersi özetini hazırlamaya başlamadan önceki durumu). 2. noktada bir uyarılma sözkonusudur ve bedensel işlevler strese tepki olarak artmıştır (Barbara'nın konuşma öncesi ve konuşma sırasındaki kaygısını göstermektedir). 3. nokta stresli durumdan sonraki gerginliğin giderildiği gevşeme dönemidir. Bu süre içinde kişinin bedensel işlevleri stres öncesi düzeyin altına düşerek ona yeniden toparlanma fırsatı

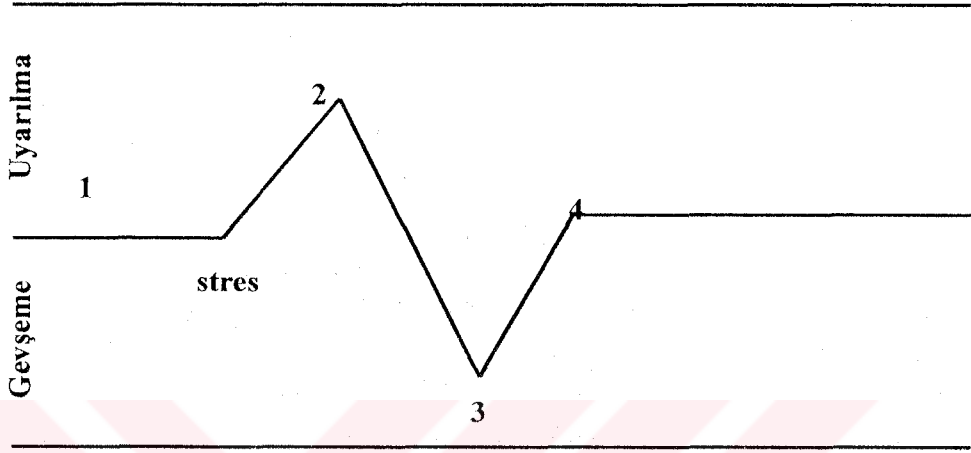
<sup>60</sup> Şahin; s. 21-22.

<sup>61</sup> Luthans; p. 399.

<sup>62</sup> Neslihan Rugancı (çev.); “Kısa Süreli ve Uzun Süreli Stres”, s. 40.

vermektedir. 4. nokta ise kişinin bedensel işlevlerinin stres öncesi düzeye dönüşünü temsil etmektedir<sup>63</sup>.

**Şekil.1. 1: Kısa Süreli Stres**



**Kaynak:** Neslihan Rugancı (çev.); "Kısa Süreli ve Uzun Süreli Stres", Ed. Nesrin H. Şahin, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, 1994, s. 40.

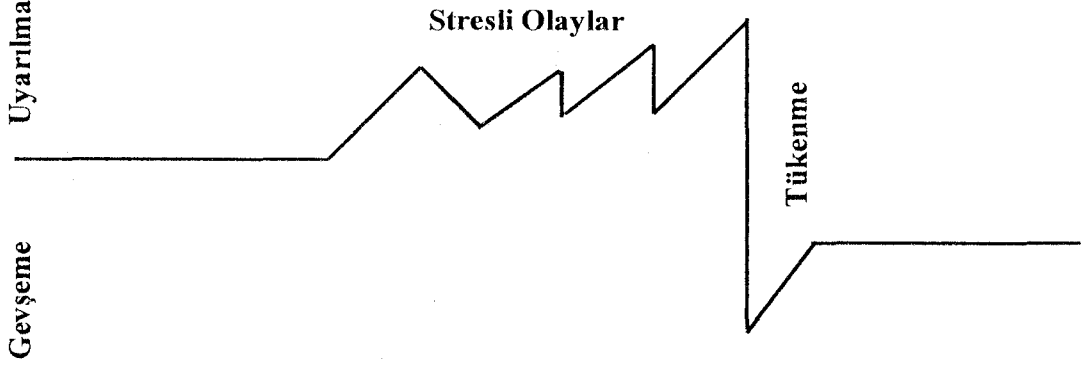
Bu örnekte Barbara'nın stres kaynağı ani, saptanabilir ve çözümlenebilir türdendir. Öğretmenin dersi özetlemesine yönelik talebi onu kısa bir süre rahatsız etmiş ama daha sonra yaşamı normal akışına dönünce, kolaylıkla gevşeyebilmiştir.

Aşağıdaki Şekil 1.2 ise uzun süreli stres durumunu göstermektedir. Bu grafikte bireyi stres öncesi düzeyinin çok üstünde işlev görmeye zorlayan bir seri başa çıkılmamış stres kaynağı yer almaktadır. Kronik stresin zararlı etkilerinden kaçınabilmek için bedenin strese gösterdiği fiziksel tepkilerin bilincinde olunmalı ve bu tepkiler tanınmalıdır. Stresli bir durumun hemen ardından gevşemek için bilinçli bir çaba harcanmalıdır. Bu tür bir gevşeme süresi bedenin kendini toplaması için bir olanak vermektedir. Böylece bir sonraki stres kaynağına uyarılmış bir durumdayken değil, stres öncesi düzeydeyken maruz kalınmaktadır. Daha sonradan ortaya çıkan stres durumları ile baş edebilmek için hem fiziksel hem de ruhsal açıdan daha iyi donanmış olunmaktadır<sup>64</sup>.

<sup>63</sup> Neslihan Rugancı (çev.); s. 40.

<sup>64</sup> Rugancı; s. 42.

Şekil.1. 2: Uzun Süreli Stres



**Kaynak:** Neslihan Rugancı (çev.); “Kısa Süreli ve Uzun Süreli Stres”, Ed. Nesrin H. Şahin, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, 1994, s. 42.

Yöneticilerin çoğu, karmaşık sorunlarla uğraşmak zorunda kalmaktadırlar. Günün bitiminde kafaları sürekli bu sorunlarla doludur. Bu durum yeni stres kaynaklarını doğurmakta, bunların toplam etkisiyle uzun süreli, kesintisiz, yüksek düzeyde stres oluşmaktadır. Strese bağlı çeşitli hastalıkların oluşmasına, yaşanan uzun süreli stresin sebep olduğu belirtilmektedir<sup>65</sup>.

#### 1.1.4. GENEL UYUM SENDROMU (STRES AŞAMALARI)

Bireylerdeki stresin etkileriyle ilgili bu konu, Hans Selye'nin öncü niteliğindeki çalışmalarında yer almaktadır. Selye yeni bir seks hormonu için yaptığı araştırmalarında doku zedelenmesinin zararlı uyarıcılara karşı spesifik olmayan bir tepki olduğunu keşfetmiştir. Bu olay Selye tarafından genel uyum sendromu (general adaptation syndrome-GAS) olarak adlandırılmıştır<sup>66</sup>. Genel uyum sendromu *alarm*, *direnme* ve *tükenme* olmak üzere üç aşamalı bir süreç olarak gerçekleşmektedir<sup>67</sup>:

Stresin meydana gelmesi, stres kaynaklarının yoğunluk derecesi ve zaman olmak üzere iki değişkene bağlıdır. Gerilim kaynaklarının etkisi ile birey zaman içinde alarma

<sup>65</sup> Jere A. Yates; Gerilim Altındaki Yönetici, Çev. Kemal Tosun v.d., İlgı Yayınları, İstanbul 1989, s. 32.

<sup>66</sup> Luthans; p. 400.

<sup>67</sup> Hans Selye; The Stress Of Life, Mc Graw-Hill Book Company, United State 1956, p. 32.

geçmekte, stresin etkisine belirli bir süre direnmekte ancak zaman içinde direnci kırılarak tükenmektedir. Bireyler normal direnç düzeyindeki stresin etkilerine dayanabilmektedir. Fakat stres yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttıkça stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkmakta ve normal davranıştan sapmanın ilk işaretlerini vermektedir. Bu alarm aşaması olarak adlandırılmaktadır<sup>68</sup>. Alarm aşamasında bir dış stresör vücudun iç stres sistemini harekete geçirmektedir. Bu aşamada hipofiz ve adrenalin salgılarında artış, solunumda, kalp atışı ve kan basıncında dikkate değer artışlar görülmektedir<sup>69</sup>.

Direnme aşaması olarak adlandırılan stresin ikinci aşamasında, birey strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayretleri ortaya koyarak stresli bir insanın davranışlarını sergilemektedir. Birey belirli bir süre direnme aşamasında kalmaktadır<sup>70</sup>. Alarm ve direnme aşamaları her bireyin yaşamda birçok kez geçirdiği doğal aşamalarıdır. Ancak ciddi ve sürekli gerilim organizmayı bir sonraki aşamaya sürüklemektedir<sup>71</sup>. Stres kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri arttığında bireyin aşırı gayretleri kırılmakta ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir döneme girilmektedir. Buna streste tükenme aşaması adı verilmektedir<sup>72</sup>. Selye de her organizmanın belirli ve sınırlı bir uyum mekanizmasına sahip olduğunu belirtmektedir. Vücudun farklı zamanlarda stres kaynaklarına verdiği tepki bu uyum miktarının bir kısmının tükenmesine neden olmaktadır. Tükenen bu uyum enerjisinin yerine yeniden yüklenmesi pek mümkün olmamaktadır. Bu yüzden uzunca bir süre oldukça şiddetli bir stres faktörüyle karşı karşıya kalan organizmanın uyum enerjisi azalmakta ve aşırı yorgunluk ile çöküntü meydana gelmektedir<sup>73</sup>.

---

<sup>68</sup> Eren; s. 303.

<sup>69</sup> Luthans; p. 400.

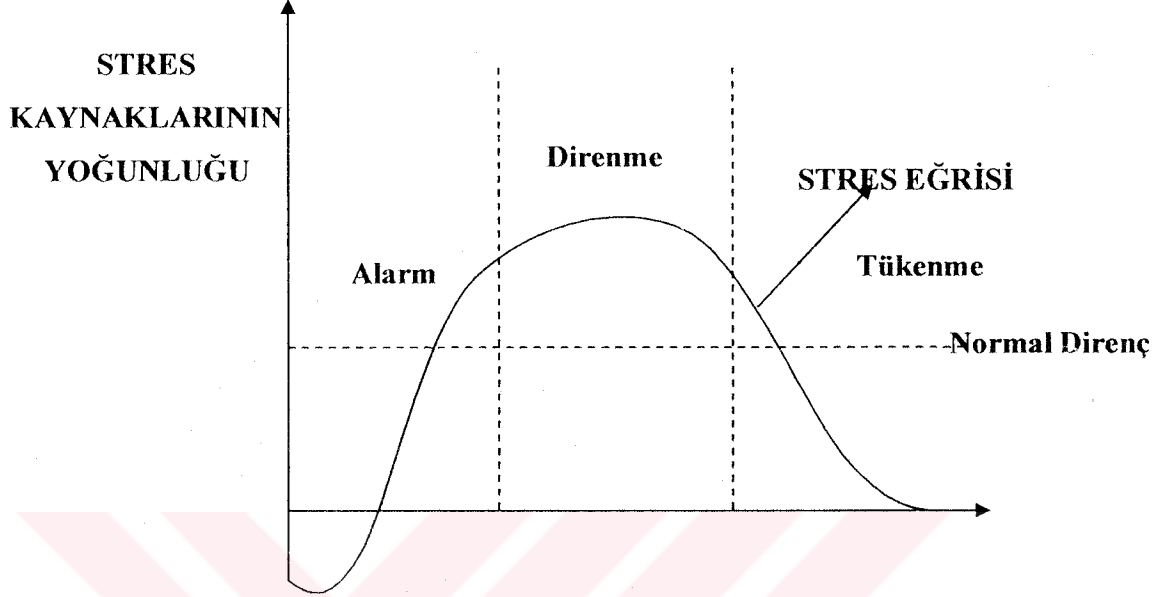
<sup>70</sup> Eren; s. 303.

<sup>71</sup> Yates; s. 89.

<sup>72</sup> Eren; s. 303.

<sup>73</sup> Organ; Hamner; p. 254.

Şekil.1. 3: Stres Aşamaları



**Kaynak:** Erol Eren; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Yedinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2001, s. 304.

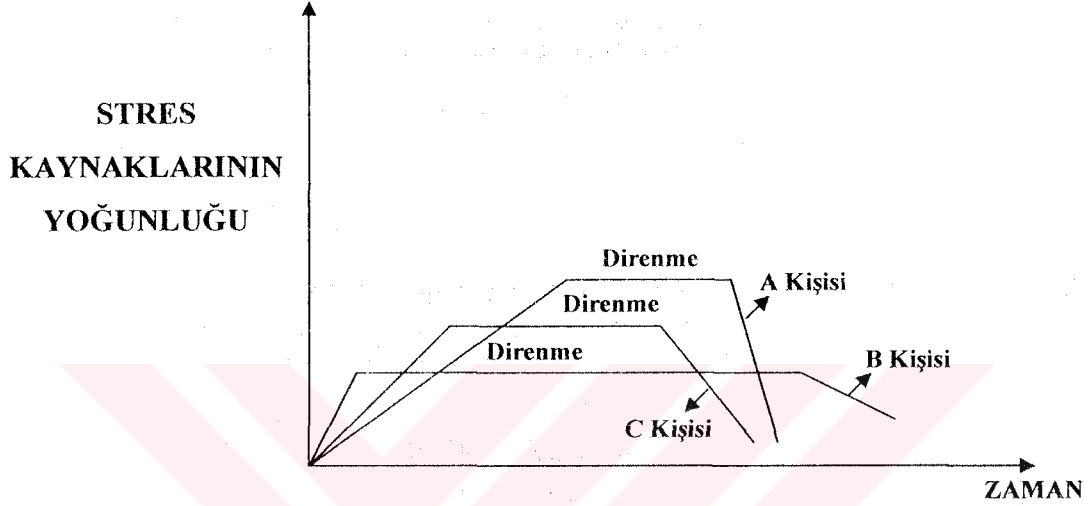
Yukarıda Şekil 1.3'te stres kaynaklarına maruz kalan bireyin yaşadığı durum aşamaları halinde gösterilmektedir. Stres, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Organizmanın tehdit edildiği ve bu yüzden dengenin bozulduğu durumlarda vücut canlılığını korumaya yönelik olarak alarm tepkisi yaşamaktadır. Bozulan dengenin yeniden sağlanması için yeni duruma uyum sağlanması gerekmektedir<sup>74</sup>. Bu süreç her bireyde farklılık gösterebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, strese dayanıklılık insandan insana değişebilmektedir. Bazı insanlar süratle alarm durumuna geçerek stresten daha çabuk etkilenirken, bazıları daha yavaş ve daha geç alarm aşamasına geçebilmektedir. Aynı şekilde bazı insanların direnç düzeyleri diğerlerine göre farklı olmaktadır. Şekill 4'de görüldüğü gibi A, B ve C kişilerinin aynı stres kaynağına karşı tepkileri ve direnme noktaları birbirinden farklılık göstermektedir<sup>75</sup>. Burada bireysel farklılıkların etkisi

<sup>74</sup> Baltas; Baltas; s. 26.

<sup>75</sup> Eren; s. 305.

büyükür. Stres kaynakları başlığı altında bu konu ayrıntılı olarak incelenecektir. Şekil 1.4'te bu durum daha açık görülebilmektedir.

**Şekil.1. 4: Stres Dayanıklılığın İnsandan İnsana Farklılıklar Göstermesi**



**Kaynak:** Erol Eren; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Yedinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2001, s. 305.

### 1.1.5. YAŞAM OLAYLARI VE STRES ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günlük yaşamda karşılaşılan pek çok olay insanlarda stres oluşturabilmektedir. Yapılan araştırmalar, insan hayatında karşılaşılan çok küçük değişikliklerin bile stres kaynağı olabileceğini ortaya koymaktadır. Thomas Holmes ve Richard Rahe ( 1967), kişilerin yaşamlarında stres yaratıcı olaylar için bir “Sosyal Uyum Ölçeği” geliştirmişlerdir. Sosyal uyum ölçeğinde insan yaşamında her zaman meydana gelebilecek 43 olaya önem sıralarına göre ağırlık verilmektedir. Bu olayların her birinin 12 aylık devre içinde gerçekleşme sayısı ile ortalama değerini çarparak birer sayı elde edilmektedir. Bu sayıların toplamı 150-299 arasında ise hastalanma olasılığının olduğu, 300 puanı aşıyorsa kişinin ciddi bir uyum hastalığına yakalanma olasılığı olduğu tespit edilmiştir<sup>76</sup>. Holmes ve Rahe'nin yaptığı araştırmanın

<sup>76</sup> Richard R. Bootzin; Elizabeth F. Loftus; Robert B. Zajonc; Psychology Today An Introduction, Random House, New York, 1983, p. 485'den aktaran: Çiğdem Kirel; Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991, s. 20.



sonuçlarına göre, puanları 300'n üstünde olanların %80'inin ve puanları 150-299 arasında olanların % 53'ünün depresyona yakalandıkları, kalp krizi geçirdikleri ve diğerk ciddi hastalıklara yakalandıkları ifade edilmektedir<sup>77</sup>. Holmes ve Rahe tarafından hazırlanan ve *sosyal uyum leği*, *hayat olayları tablosu*<sup>78</sup> gibi isimlerle kullanılan izelge aşağıda yer almaktadır (Tablo 1.1).



---

<sup>77</sup> Donald Norfolk; Executive Stress, ev. Leyla Serdaroglu, Form Yayınları, No. 3, 1989, s. 49.

<sup>78</sup> Erdoğan (1996); s. 296.

**Tablo.1. 1. Hayat Olayları Tablosu**

Sıra	Olaylar	Değerler
1	Eşin ölümü	100
2	Boşanma	73
3	Ayrılma	65
4	Hapis cezası	63
5	Aile üyelerinin birinin ölümü	63
6	Yaralanma veya hastalanma	53
7	Evlenme	50
8	İşten Çıkarılma	47
9	Eşle barışma	45
10	Emeklilik	45
11	Aileden birinin sağlığındaki değişme	44
12	Hamilelik	40
13	Cinsel sorunlar	39
14	Aileye yeni birinin katılması	39
15	İşin yeniden düzenlenmesi	39
16	Finansal durumdaki değişmeler	38
17	Yakın akrabalarından birinin ölümü	37
18	Değişik bir işte çalışmak	36
19	Eşle tartışma sayısında değişiklik	35
20	Çok miktarda borçlanma	31
21	Borç ve ipoteğin kaldırılması	30
22	İşde sorumluluk değişimleri	29
23	Çocukların evi terk etmesi	29
24	Ailevi sorunlar	29
25	Kişisel başarı	28
26	Eşin işe girmesi veya çıkması	26
27	Okulun başlaması veya bitmesi	26
28	Yaşam koşullarındaki değişiklikler	25
29	Kişisel Alışkanlıkların yeniden değiştirilmesi	24
30	Üstle ilgili sorunlar	23
31	Çalışma saat ve koşullarındaki değişiklikler	20
32	Taşınma	20
33	Okul değiştirme	20
34	Boş zaman faaliyetlerindeki değişmeler	19
35	Dini faaliyetlerdeki değişiklikler	19
36	Sosyal faaliyetlerdeki değişiklikler	18
37	Küçük miktarda borçlanma	17
38	Uyuma alışkanlıklarındaki değişiklikler	16
39	Aileyle birlikte olma süresinde değişiklikler	15
40	Yeme alışkanlıklarındaki değişmeler	15
41	Tatil	13
42	Noel tatili veya dini bayramlar	12
43	Küçük hukuki sorunlar	11

**Kaynak:** Çiğdem Kirel; Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991, s. 22.

Holmes ve Rahe tarafından geliştirilen hayat olayları tablosuna yöneltilen eleştiriler aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>79</sup>:

- Listedeki bazı olaylar her grup açısından (örneğin öğrenciler, çalışan anneler, yoksul kişiler ya da yaşlılar) geçerli olmayabilir.
- Ölçüm sırasında önemli yaşam olaylarının yaşam değişimi puanlarının yalnızca sayısal olarak değerlendirilmesi de eleştirilmektedir. Örneğin, bireyin bu olayı nasıl değerlendirdiği, bu olayla ne ölçüde ve nasıl başa çıktığı dikkate alınmamaktadır.
- Hayat olayları puanı ile sağlık sorunu arasındaki ilişki istatistiksel açıdan olumlu olsa bile zayıf bir ilişkidir.
- Hayat olayları yaklaşımı, bu olayların sağlık üzerinde nasıl bir etki yaptığı ile ilgili bilgi vermemektedir. Ayrıca bu olayların nasıl olup da günlük yaşam streslerine dönüştürüldüğü konusunda ipucu vermemektedir.
- Hayat olayları yaklaşımı, “büyük ve etkileyici değişiklikler” fikri üzerine kurulmuştur. Ancak pek çok stresli durumun kronikleşmiş ve tekrarlanan olaylara bağlı olduğu da ifade edilmektedir.

---

<sup>79</sup> Richard S. Lazarus; “Küçük Sıkıntılar da Tehlikeli Olabilir”, Çev. Nesrin H. Şahin, Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım, Editör: Nesrin H. Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1994, s.32-33.

## İKİNCİ KISIM: STRES KAYNAKLARI

Her sistemde olduğu gibi, insan vücudu da bir sistem olarak kabul edilip belli bir dengede varlığını sürdürdüğüne inanılmaktadır. Denge zaman zaman bozulmalar olsa da sistem yine kendisini dengeye ulaştırmaktadır. Sistemin sürekli dengede olmasının hareketsizlik anlamına geldiği ve dengedeki geçici bozulmaların sistemi harekete yönlendirdiği belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, dengedeki geçici bozulmalar sistemi canlı tutmaktadır. Hareketsizlik ise, *atrofi* denilen yok olma durumuna yol açmaktadır. Aslında canlı organizmadaki bu hareketlilik/hareketsizlik sürecinin kendisi de bir denge içindedir. Bu da otonom sinir sisteminin iki mekanizması olan, organizmayı hareket halinde tutan *sempatik sistem*, ve organizmanın dinlenmesini ya da kendini yenilemesini sağlayan *para-sempatik sistemdir*<sup>80</sup>.

İnsan vücudu, bu aynı anda uyarıcı etkiler yapan bu sempatik sinir sistemi ve yatıştırıcı etkiler yapan para-sempatik sinir sistemi gibi birbirine zıt olan iki farklı sistemin bir arada bulunduğu merkezi sinir sistemine sahiptir. Bulunduğu ortamdan uyarıcı etkiler alan birey sempatik sinir sisteminin etkisi ile korku ve endişe gibi duygular yaşayarak strese girmekte, mücadele etmek ya da kaçmak için beklemektedir. Bu durumda merkezi sinir sistemine sempatik sinir sistemi hakim olmaktadır. Birey stres koşullarını yaşamaktadır. Beyin tarafından algılanan çevresel etmenler, beyinin harekete geçirici hipotalamus kısmı, hipofiz bezi ile böbrek üstü bezlerini çalıştırarak kana ACTH, 119-127. Adrenalin ve Noradrenalin gibi hormonlar salgılanması, damardaki kan akışını ve organlardaki kanlanmayı artırıcı etkiler yapmaktadır. Kalp daha hızlı kan pompalamak için atışlarını artırmakta, böylece birey tüm vücudu ile mücadele etme veya gerilim yaratan ortamdan kaçma yönünde harekete geçmektedir<sup>81</sup>. İnsan vücudunda bu tür etkiler yapan stresin farklı kaynakları bulunmaktadır.

Stres yaratan faktörleri üç grupta toplamak mümkündür<sup>82</sup>:

1- Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları,

<sup>80</sup> Nesrin H. Şahin; "Stres Nedir? Ne Değildir?", Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım, Editör: Nesrin Hisli Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1994, s. 4.

<sup>81</sup> Eren; s. 291-292.

<sup>82</sup> Eren; s. 293.

2- Bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları,

3- Bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları,

Stres kaynakları hem yöneticiler hem de işgörenler için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmediğinde etkili bir şekilde yönetilmeleri de mümkün olmamaktadır<sup>83</sup>. Bu çalışmada da sırasıyla bireyin kendi özelliklerinden, çalıştığı örgütten ve genel olarak yaşadığı çevreden kaynaklanan stres faktörleri incelenmektedir. Esasında stres kaynaklarını bu kadar kesin çizgilerle birbirinden ayırmak güçtür. Çünkü iş ortamında çalışan bireyi kişiliğinden, algılamasından, özel yaşamından, ailesinden, genel olarak yaşadığı çevreden ayırarak değerlendirmek doğru olmayabilir. Ancak çalışmada kaynakların gösteriminde kolaylık olması açısından böyle bir ayırım yapma yoluna gidilmiştir.

### 1.2.1. BİREYSEL STRES KAYNAKLARI

Stresin bilimsel tanımı, bireyler ile zararlı ve tehlikeli stres kaynakları arasındaki “karşılıklı etkileşimin” sonuçları üzerine yoğunlaşmaktadır. Çeşitli stres kaynakları karşısında, bireyin tepkisi, büyük ölçüde onun ihtiyaçları, çıkarları, amaçları, beklentileri, tutumları ve değer yargıları gibi temel ve sosyo-kültürel faktörlerin şekillendirdiği algılama tarzıyla yakından ilgilidir<sup>84</sup>. Ayrıca, bireylerin tecrübeleri ve potansiyel stres kaynakları ile başa çıkma yetenekleri, böyle bir tepkinin oluşmasında etkili olmaktadır. Buna göre, stres kaynaklarına karşı bireyin tepkisi ve bu davranışın sonuçları, birey açısından olumlu ya da olumsuz olabilmektedir<sup>85</sup>. Savaşlar, tutukluluk, doğal afetler, yakın birinin ölümü, kronik rahatsızlıklar stres kaynakları olarak kabul edilmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, stres yaratan benzer olaylara bireylerin farklı tepkilerde bulunabildiklerini göstermektedir<sup>86</sup>.

Yaşanan stresin daha çok iş çevresi, birlikte çalışılan insanlar ve ekonomik durum gibi bireyin dışındaki faktörlerden kaynaklandığına inanılmaktadır. Ancak bu dış etkenler stresi tetikleyici etki yapsalar da, stresin gerçek kaynağı bireyin kendisi ile ilgili olmaktadır<sup>87</sup>. Birçok kişinin öldüğü, evsiz kaldığı, toplumun bütününün zarara gördüğü felaketlerde bile bazı bireylerin daha az yıkıma uğradıkları gözlenmiştir. Bu bulgular,

<sup>83</sup> Nesrin H. Şahin; “İşyerinizdeki Kronik Stres Kaynakları”, s. 27.

<sup>84</sup> Feyzullah Eroğlu; Davranış Bilimleri, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s. 298.

<sup>85</sup> Eroğlu; s.298.

<sup>86</sup> Yöndem; s. 186.

<sup>87</sup> Barbara J. Braham; Stres Yönetimi, Çev. Vedat G. Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul 1998, s. 33.

stresin her zaman dış etkenlerden kaynaklanmadığını; bireylerin yaralanabilirliği, incinebilirliği ve baş etme yeteneği gibi bazı kişisel özelliklerine de bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle strese neden olan koşulların, tehlikeli ya da tehdit edici olarak algılanmasında kişilik özelliklerinin ve baş etme yeteneklerinin önemli olduğu görülmektedir<sup>88</sup>. Lazarus, Dese ve Osler 1952'de çeşitli stres durumlarının başarıya etkisi üzerinde durmuşlar, bireye ve duruma bağlı özellikleri ve farkları tespit etmek için yaptıkları incelemelerde, bireysel farklılıkların durumla ilgili değişiklikler kadar önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır<sup>89</sup>.

Bireyin kendisiyle ilgili stres kaynaklarını ortaya çıkarmak zor olmakla birlikte; kişiliği oluşturan faktörlerin (kalıtım, aile, kültür, grup üyeliği v.b.) ve diğer psikolojik faktörlerin (öğrenme, motivasyon, tutumlar, algılama, inançlar v.b.) etkileriyle çok farklı benlik kavramlarının gelişeceği, değişik psikolojik dengelerin ortaya çıkacağı bilinmektedir. Kişinin hangi hususlara duyarlı olabileceği ve daha çok nelerden etkilenebileceği tahmin edilebilmekte fakat bütünüyle kontrol edilememektedir<sup>90</sup>.

Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, sahip olduğu fizyolojik veya biyolojik özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Bunlar bireyde çeşitli sistem bozuklukları, fizyolojik bozukluklar, salgı bezleri ve hormonal denge düzensizliklerine bağlı olarak ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olabileceği gibi, yaşam koşullarının ağırlığı ve refah düzeyine bağlı olarak gelişen genel ekonomik yetersizlikler, özellikle temel ihtiyaçların karşılanmasında yaşanan sıkıntılar, kişilik özelliklerinin strese yatkın olması gibi psikolojik stres kaynakları da olabilmektedir<sup>91</sup>. Yapılan araştırmalara göre, stres tanımlarında kişiden kişiye farklılıklar olabildiği gibi, bireylerde gözlenen stres nedenleri, belirtileri ve stres düzeyleri de farklı olabilmektedir<sup>92</sup>. Bu farklılıklar bireyin kişiliği, cinsiyeti, algılaması, yaşam tarzı gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Stres kavramı incelenirken, strese karşılaşılan bireylerin özelliklerinin de ele alınması ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bireysel stres kaynakları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

---

<sup>88</sup> Yöndem; s.186.

<sup>89</sup> Baltaş; Baltaş; s. 267.

<sup>90</sup> Kaldırımçı; s. 79.

<sup>91</sup> Tutar; s. 223.

<sup>92</sup> Tutar; s. 201.

### 1.2.1.1. Kişilik

Kişilik, çok fazla kullanılan bir kavram olmasına rağmen stres gibi her zaman doğru biçimde kullanılmamaktadır. Stres konusunda olduğu gibi kişilik konusunda da pek çok tanım yapılmaktadır. Batı dillerinde “personality”, “personalite” olarak kullanılan kişilik kelimesinin kökeni, Latince “persona” kavramına dayanmaktadır<sup>93</sup>.

Kişilik çok kapsamlı bir kavram olup, bireyin, biyolojik, psikolojik, kalıtsal ve sonradan kazanılan bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve davranış özelliklerini kapsamaktadır. Kişilik, devamlı olarak içten ve dış çevreden gelen uyarıcıların etkisi altındadır<sup>94</sup>.

Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevreyi algılamasında ve onu değerlendirmesinde etkili olduğu düşüncesi pek çok davranış bilimci tarafından kabul edilmektedir. Bireyin davranışları, içinde yaşadığı ortam ile çevresinde yer alan bireyler arasındaki sürekli bir etkileşim sonucu oluşmaktadır. Bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi, aynı şekilde birey de kişiliği ile bu çevreyi etkilemektedir<sup>95</sup>. Örneğin, sürekli terfi etme arzusunda olan bir bireyin davranışları, bu fırsatı elde etme yönünde olmaktadır.

Kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörleri belirlemek oldukça zordur. Ancak kişiliğin genetik faktörler (duygusal beceri ve yetenekler, fiziksel beceriler, fiziksel özellikler) ve çevresel faktörlerin (aile, kültür, bölge, eğitim, arkadaş) etkileşimi sonucu oluştuğu ifade edilebilir<sup>96</sup>.

Bireyin kişiliğinin şekillenmesinde etkili olan faktörler sınıflandırıldığında üç temel faktörün varlığından söz edilebilmektedir. Birincisi, diğer insanlarla benzer oluşumu belirleyen biyolojik faktörlerdir. Kişilik gelişiminde ikinci önemli faktör, kültürdür. Bireyin öğrendiklerinde etrafındaki insanların etkisi olmakta, özellikle aile kişiliğin oluşumunda en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Sosyal faktörler de kişilik üzerinde etkili olmaktadır. Her birey farklı bir çevreden gelmekte, farklı eğitim ve tecrübe birikimlerine sahip bulunmaktadır<sup>97</sup>. Bireysel farklılıklar da burada sayılan faktörlerin sonucu oluşmaktadır. Bu açıklamalardan sonra kişilik, içinde bireyin

<sup>93</sup> Tutar; s. 230.

<sup>94</sup> Feriha Baymur; Genel Psikoloji, 11. Baskı, İnkılap Yayınları, İstanbul 1994, s.255.

<sup>95</sup> Enver Özkalp; Çiğdem Kirel; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 11, Eskişehir Şubat 2001, s. 50.

<sup>96</sup> Michael R. Carrell; Daniel F. Jennings; Christina Heavrin; p.106.

<sup>97</sup> Özkalp; Kirel, s. 50-51.

yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönünün de yer aldığı “bireyin yaşam biçimi” olarak tanımlanmaktadır<sup>98</sup>.

Bireyi diğer insanlardan ayırteden en belirgin özelliklerden biri olan kişilik, stres üzerinde de etkili olan faktörlerden biridir. İnsanların stres kaynakları, çoğu zaman onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilmektedir<sup>99</sup>. Her bireyin stres kaynaklarına karşı değerlendirmesi farklı olmakta ve farklı tepkiler vermektedir.

Çeşitli çalışmalar uyum sağlamayı zorlaştıran bazı kişilik özelliklerinin tanınmasını sağlamıştır. Düşmanlık duyguları baskın olan kişiler, kendilerine her konuda suçluluk payı çıkaranlar, aşırı duyarlı ve duygusal tepkileri önde olanlar stresle mücadelede başarısız olmaktadır. Ayrıca ben merkezci olarak adlandırılan egoist kişilik özelliği baskın olanlar, olayları ya çok iyi ya da çok kötü bulanlar (hep veya hiç kuralı ile hayata bakanlar), çocuksu olarak adlandırılan olgunlaşmamış kişilik özellikleri önde olanlar ve çevreleri ile etkileşimlerinde yetersiz kalan (pasif) kişiler de stresle başa çıkmada başarısız olmaktadır<sup>100</sup>.

G. L. Engel (1955), kolit rahatsızlığı olan hastaların kendilerine özgü bir kişilik yapıları olduğunu savunmuştur. Buna göre bu kişiler aşırı titiz, ince eleyip sık dokuyan (obsessif- kompulsif), kararsız, aşırı düzeyde düzenli, katı kurallara sahip, aşırı mantıksal ve kaygılı kişilerdir. R. H. Moos ve G. F. Solomon da (1965), romatizmalı artirit'den yakınan hastaları kendilerini hep arka plana iten, kontrollü, utangaç, kusursuzun dışındaki her şeye hoşgörüsüz, çekingen, gergin, sinirli insanlar olarak tanımlamışlardır<sup>101</sup>.

Kişilik ve hastalıklar arasındaki bağlantıyı araştıran bir diğer çalışma Friedman ve Rosenman tarafından yapılmıştır. Hastalarının davranışlarını inceleyen Meyer Friedman ve Ray Rosenman, hastalarının davranışlarının çok farklı iki bölüme ayrıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Örneğin, A tipi kişilik özelliğine sahip olan bireylerin daha rekabetçi, çalışmaya istekli, daha hırslı, hızlı çalışma eğiliminde ve daha sabırsız olduğu; buna karşılık B tipi olarak sınıflandırılan bireylerin A tipindeki bireylere göre

<sup>98</sup> İlhan Erdoğan; İşletmelerde Davranış, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 272, İstanbul 1997, s. 236.

<sup>99</sup> Tutar; s.222.

<sup>100</sup> Ertekin; s. 38.

<sup>101</sup> David Black; “Tıp, İlaçlar ve Zihin”, Stresle Başa Çıkma, Çev. Nesrin H. Şahin, Editör: Nesrin H. Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1994, s. 76.



zıt davranışlar sergiledikleri görülmüştür. Friedman ve Rosenman A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin, B tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireylere oranla daha fazla kronik kalp hastalıklarına maruz kalacağını ifade etmeye çalışmışlardır<sup>102</sup>.

A tipi ve B tipi davranış biçimini kişilik literatürüne kazandıran Friedman ve Rosenman'a göre, hızlı hareket eden, hızlı konuşan, kendilerinin daha çabuk yapabileceklerine inandıkları işlerin başkaları tarafından yapılmasına tahammül edemeyen, tatildeyken bile boş durmaktan ve dinlenmekten hoşlanmayan, çabuk kızan, bir ekibin parçası olmak yerine yalnız çalışmayı tercih eden, zaman baskısını hisseden, başarı yönelimli, mücadeleci, öfkeli bireyler A tipi kişilik özellikleri sergilemektedirler<sup>103</sup>. Bu tip insanların sempatik sistemi çabuk uyarılabilmekte ve harekete geçmektedir. Bu insanlar para-sempatik sinir sistemini gevşetici ve stres etkilerini azaltıcı ortamlara ihtiyaç duymaktadırlar<sup>104</sup>.

B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler ise, çok seyrek olarak zaman baskısını üzerinde hisseden, A tipi davranış biçimi gösterenler gibi yaşamın sadece başarı ve kazanma hırısından ibaret olduğunu düşünmeyen, boş zaman ve dinlenme sürelerini rahat ve zevkli bir biçimde geçiren, sakin, yavaş, rahat, insanlarla beraber olmaktan ve ekip çalışmasından hoşlanan bireyler olarak tanımlanmaktadır<sup>105</sup>.

Kuşkusuz insanları A ve B tipi olarak iki ayrı ve birbirine zıt kişilik gruplarına ayırmak doğru değildir. Ancak yapılacak testlerle bireylerin hangi kişilik tipine yakın olduğu tespit edilebilmektedir. Bazı bireyler, iki kişilik tipinin de bir takım özelliklerini alarak karma bir durum gösterebilmektedirler. İş hayatında bazı iş türleri için A tipi özellik gösteren çalışanlara ve yöneticilere ihtiyaç duyulabilmekte, ancak bazı iş türleri için de B tipi özellik gösteren çalışanlara ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır<sup>106</sup>.

Kişilik, bireyin iş çevresinden ve genel çevresinden kaynaklanan stres yaratıcı faktörlerin yorumunda da etkili olmaktadır. Özellikle A tipi ve B tipi olarak yapılan sınıflandırmada kişilerin farklılıkları göz önüne serilmekte, strese yakınlık açısından kişiliğin önemi vurgulanmaktadır.

---

<sup>102</sup> Carrell; Jennings; Heavrin, p. 109.

<sup>103</sup> Atilla Baransel ve diğerleri; "Tepe Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 1, Nisan 1995, s. 9.

<sup>104</sup> Eren; s. 294.

<sup>105</sup> Baransel ve diğerleri; s. 9.

<sup>106</sup> Eren; s. 306.

Freidman ve Rosenman tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada üç bin orta yaşlı, sağlıklı erkek denek belli davranış kalıpları açısından incelenmiştir. Deneklerin yaklaşık yarısı A tipi olarak sınıflandırılmışlardır. Sekiz-sekizbuçuk yıl sonra, başlangıçta tip A olarak nitelendirilenlerin tip B olarak sınıflandırılanlara oranla iki kat daha fazla kronik kalp hastalığına yakalandıkları saptanmıştır. Benzer nitelikte diğer araştırmalar da bu bulguları desteklemekte; kronik kalp hastalığının tip B kişilerine nazaran tip A kişileri arasında daha fazla görüldüğü sonucunu vurgulamaktadır<sup>107</sup>. Bu tür değerlendirmeler stres açısından da önemlidir. A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin stres kaynaklarına daha fazla maruz kaldıkları ve B tipi kişilik özelliği taşıyanlara oranla stresten daha fazla etkilendikleri söylenebilmektedir.

Aşağıda Tablo 1.2. de A ve B tipi kişilik özellikleri yer almaktadır.

**Tablo.1. 2: A ve B Tipi Kişilik Profilleri**

<b>A Tipi Kişilik Profili</b>	<b>B Tipi Kişilik Profili</b>
Sürekli hareketlidir, hızlı yürür, hızlı konuşur, hızlı yemek yer.	Asla acele etmez.
Sabırsızdır.	Sabırlıdır
Sayılarla takıntılıdır.	Övünmez.
Başarıyı miktarla ölçer.	Kazanmak için değil eğlenmek için oynar.
Girişkendir.	Dinlenme sürelerini rahat geçirir.
Boş zamanla mücadele edemez.	İşi bitirmek için baskı hissetmez.
Rekabetçidir.	Yarışmada aşırıya kaçmamaktadır.
Sürekli zaman baskısını hisseder	Zamanla ilgilenmez.
Aynı anda iki işi birden yapar	Yapabileceği kadar iş üstlenir.

**Kaynak:** Fred Luthans, Organizational Behavior, Sixth Edition, Mc Graw Hill, New York, 1992, p. 407.

Amerika'da yapılan araştırmalarda yöneticilerin büyük bir bölümünün A tipi kişilik özelliği gösterdiği ifade edilmektedir. Bir çalışmada yöneticilerin % 60' ının A Tipi, % 12' sinin sadece B tipi özellik gösterdikleri tespit edilmiştir<sup>108</sup>. Benzer şekilde, Akdoğan (1997) tarafından Kayseri'de özel sektör yönetici özelliklerini tespit etmek amacıyla yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, Türk yöneticilerin %53'ünün A Tipi

<sup>107</sup> Baransel ve diğerleri; s. 10.

<sup>108</sup> John H. Howard.; David A. Cunningham; Peter A. Rechner; "Health Patterns Associated with Type A Behavior: A Managerial Population", Journal of Human Stres, March 1976, pp. 24-31'den aktaran: Luthans; p. 407.

kişilik özelliği gösterdiği belirtilmektedir<sup>109</sup>. Yöneticilik, satış elemanı, personel şefi, sekreter gibi pozisyonlarda görev alan A tipi özellik gösteren çalışanlar önemli düzeyde stres yaşamaktadırlar<sup>110</sup>. Burada dikkat çeken bir nokta, A tipi kişilik özelliği gösteren yöneticilerle çalışmanın güçlüğüdür. Genel olarak, A tiplerinin B tiplerine kıyasla mesleklerinde daha başarılı olabileceklerine ilişkin yaygın bir görüş bulunmakla birlikte; zor kararları kolayca verebildiği için liderliğe daha uygun olan, birlikte çalıştığı insanlarla aralarında çıkan sorunlara aşırı tepki göstermeyen B tiplerinin bir yönetici olarak A tiplerine göre daha başarılı oldukları ifade edilmektedir<sup>111</sup>.

Kişilik açısından, A ve B tipi kişiliğin dışında, önemli olan bir diğer konu içten ve dıştan denetimli olmaktır. İçten denetimlilik bireyin karşılaştığı olayların sonucunun kendi elinde olduğunu düşünmesidir. Dıştan denetimlilik ise, bireyin karşılaştığı olayların sonuçlarını kendi dışındaki güçlerde (şans, kader v.b.) aramasıdır. Bu konuda çalışma yapan ilk kişi Rotter'dir. Rotter inançlar sistemini, kişiliğin oluşturucusu, aynı zamanda kişilik ölçümünde özel bir parça olarak görmüştür<sup>112</sup>. Stres açısından belli kişilik yapıları kaynak niteliğini taşıırken; bazı kişilik yapıları da tam tersine stresin etkilerini olabildiğince az yaşamaya yardımcı olmaktadır. Kendine güven, yetkinlik, yeterlilik, kendiyle barışık olma, stresli durumdan kurtulunabileceğine olan inanç, güçlü ve çok yönlü bir özsaygı ve psikolojik sağlamlık\* bu kişilerin özellikleri arasında sayılmaktadır<sup>113</sup>.

### 1.2.1.2. Algılama

Algılama, bireyin beş duyu organıyla dış dünyayı tanınması veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle algılama, "fiziksel bir objenin veya bir olayın dışsal veya içsel dürtülerin

<sup>109</sup> Asuman Akdoğan; Kayseri Özel Sektör Yönetici Özellikleri, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Yayın No.10, Kayseri 1997, s. 101.

<sup>110</sup> Luthans; p. 407.

<sup>111</sup> Richard Lazarus; " Stresle Başa Çıkma Tarzınız: Dostunuz Ya da Düşmanınız", Çev. Neslihan Rugancı, Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım, Editör: Nesrin Hisli Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No. 2, Ankara 1994, s. 62-63.

<sup>112</sup> Çakmur; s. 10-11.

<sup>113</sup> Nesrin H. Şahin; "Stres Nedir? Ne Değildir?", s. 14-15.

eskiden elde edilmiş tecrübeler ve tutumların dikkate alınarak kavranması” şeklinde tarif edilmektedir<sup>114</sup>.

Bazı insanlar karşılaştıkları her durumda bir tehlike veya stres için bir tehdit görürken, bazıları bunu kendileri için fırsat ve heyecan olarak görebilmektedirler. Sufi Rumi’ nin güzel bir sözü algılama konusunu kavramada açıklayıcıdır: *“Bir dilim ekmeğin sizin için anlamı, aç olup olmadığınıza bağlıdır.”* Bu yüzden herhangi bir durumun memnuniyet verici ya da stresli olup olmadığına, algılarına bağlı olarak birey kendisi karar vermektedir<sup>115</sup>. Bir insan belirli bir durumda stres yaşarken, diğer bir insan stres yaratan bu durumdan etkilenmeyerek kendini rahat hissedebilmektedir.

İnsanların yaşadıkları stres, onların olaylara verdikleri anlamla ilişkilidir. İnsan beyni, gelen verileri alıp yorumlayarak, eski bilgilerle kıyaslayıp, sınıflandırarak en kısa zamanda bu verilere bir anlam verme çabası içine girmektedir. Örneğin, birey, daha önce herhangi bir uyarıcıyla yaşamış olduğu başarısızlık deneyimlerine bağlı olarak, aynı uyarıcıyla tekrar karşılaştığında yine başarısız olacağı yorumunu yapabilmektedir. Bir sınavdan başarısız olan bir öğrenci, o dersin ikinci sınavında da soruları dahi görmeden yine başarısız olacağını düşünebilmektedir. Kendisinin sevilemez biri olduğuna inanan bir birey, arkadaşının kendisini sevdiğine ilişkin sözlerini, kurmuş olduğu benlik şemasına uymadığı için, “benimle alay ediyor” ya da “benden bir çıkarı var” şeklinde yorumlayabilmektedir. Bu konu, bir Yunan özdeyişi olan *“kişileri etkileyen olaylar değil, o olaylara verdikleri anlamlardır”* sözüyle ifade edilmektedir<sup>116</sup>.

İşini kaybetme durumuyla karşı karşıya olan iki bireyden biri işini kaybetme korkusu yaşarken, bir diğeri bu durumu daha iyi olanaklar elde etmek için bir fırsat olarak değerlendirebilmektedir<sup>117</sup>.

### 1.2.1.3. Cinsiyet

Çalışma hayatında giderek artan rekabet bireylerin özel hayatlarına zaman ayırabilmek adına harcadıkları çaba ve yaşadıkları stres, onların psikolojik yapılarını

<sup>114</sup> A. Can Baysal; Erdal Tekarlan; İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 1996, s. 46.

<sup>115</sup> Braham; s. 41.

<sup>116</sup> Nesrin H. Şahin; “Stres Nedir? Ne Değildir?”, s. 12-13.

<sup>117</sup> Azim Öztürk; “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1994/4, s. 118.

zedelemektedir. Özellikle çalışan kadınların, hem iş hem de ev hayatındaki sorumluluklarının üstesinden gelebilmeleri için daha fazla çaba harcamaları gerekmektedir.

Günümüzde her alanda değişim yaşandığı gibi kadınların üstlendikleri rollerde de değişim yaşanmaktadır. Evdeki sorumlulukların yanı sıra mesleğinde ilerleme çabasında olan bir kadın, kendi isteklerine ve sevdiklerine zaman ayırmak için, iş yaşamıyla özel yaşamı arasında dengeyi kurmak zorundadır. Ayrıca kadın yöneticiler, alışılmış kadın erkek rollerinin değişmesinden kaynaklanan huzursuzluklarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Kadın, iş yaşamının, geleneksel anne rolünü bozmadığını kanıtlamak için evde gereğinden fazla zorlanmaktadır<sup>118</sup>.

Yapılan araştırmalarda (Jick ve Mitz, 1985), kadınların erkeklere oranla daha fazla stres yaşadıkları tespit edilmiştir. Fakat erkekler, bedensel rahatsızlıklara daha fazla maruz kalmaktadırlar. Meslek sahibi olan kadınlar için belirli stres kaynakları toplumsal yalnızlık, evlilik ve iş yaşamı arasında denge kurmaya çalışması, ayırım/ fark gözetilmesi stereotipi olarak belirtilmektedir<sup>119</sup>.

Stresin böyle farklı kaynakları da olabilmektedir. Pek çok araştırma erkeklerin yaşam olayları ve iş streslerine odaklanmaktadır. Son yıllarda çalışan kadınların sayısı çarpıcı bir şekilde artmakta, dolayısıyla iş stresi araştırmaları kadınlar üzerine ve cinsiyet farklılıklarına odaklanmaktadır. Kadınların ve erkeklerin yaşamlarındaki benzer stres kaynaklarına verdikleri anlam ve tepkileri farklı olmaktadır<sup>120</sup>.

Sonuç olarak, erkeklerin egemen olduğu bir toplumda çalışan ve bazen de yönetici konumunda bulunan kadınlar, işyerlerinde erkek meslektaşlarına göre daha çok baskı ve gerilim altında kalmaktadırlar. Bunlara ilave olarak, ev ve aileden kaynaklanan stres faktörleri, yetkilerini kullanamayan kadın rolünün getirdiği gerilimler, cinsel önyargılar ve genel örgüt kültürünün elverişsizliği gibi faktörler de kadınların yaşadığı stres düzeyini artırmaktadır. Ayrıca büyük bir ruhsal sıkıntı sonucu kişinin derin bir çöküntü yaşaması, zihinsel süreçleri bir arada kullanamaması anlamında bir depresyon

<sup>118</sup> Tutar; s. 269.

<sup>119</sup> Luthans; p. 403.

<sup>120</sup> Tina Hamlan; Aleksander Perski; Gunilla Burell et Al; "Perspectives on Differences in Perceived External Stress : A Study of Women and Men with Coronary Heart Disease", Stress and Health, Vol.18, 2002, p. 106.

halinin, bütün toplumlarda kadınlarda erkeklerden daha fazla olduğu belirlenmiştir<sup>121</sup>. İşyerinde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde örgütsel strese maruz kaldıkları tespit edilmiştir<sup>122</sup>. Burada önemli bir nokta cinsiyetle ilgili olarak bireylerde yer alan stereotiplerdir. Araştırmalar bazı erkek yöneticilerin kadınlarla eşit, meslektaş olarak çalışmayı ve özellikle kadın patronu kabul etmeyi zor bulduklarını göstermektedir<sup>123</sup>. Bu tür stereotipler de dikkate alınınca kadınların daha fazla stres yaşadıkları bir gerçektir. Özellikle ABD ve İngiltere’de yapılan çalışmalar kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre, kariyer ve aile sorunlarıyla ilgili stres kaynaklarından daha fazla etkilendiklerini göstermektedir. Kadın yöneticilerin psikosomatik sorunlardan, tansiyon, yorgunluk ve sinir bozukluğundan daha çok şikayet ettikleri belirlenmiştir. Erkek yöneticilerin stres nedeniyle yakınmalarının daha çok fiziksel temele dayanmasına karşılık kadın yöneticilerde daha duygusal bir nitelik kazandığı tespit edilmiştir<sup>124</sup>. Yine İsviçre’de koroner kalp hastalığı olan kadın ve erkeklerde işin yapısı, işyükü, kontrolü, liderlik iklimi, fiziksel çalışma koşulları, aile ilişkileri ve günlük olaylar açısından yapılan araştırma sonuçlarına göre, kadınlardaki stres düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özellikle işin yapısı, işyükü ve kontrol, günlük olayların değerlendirilmesi açısından stresin erkeklere oranla kadınlarda önemli düzeyde yüksek olduğu belirtilmektedir<sup>125</sup>. Bunlara ilave olarak özellikle erkeklerin baskın olduğu işlerde kadın olmaktan kaynaklanan çatışmalarla da baş edebilmek için mücadele etmektedirler<sup>126</sup>. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, yönetici pozisyonunda bulunan kadın sayısındaki artışa rağmen hala erkeklere oranla çok az sayıda kadın yönetici bulunduğu belirtilmektedir. Bazı kadın yöneticiler erkeklerin sayıca üstün oldukları çevrede çalışmakta, bu durum kadın yöneticilerin stres düzeyini

<sup>121</sup> Tutar; s. 270.

<sup>122</sup> Sandra L. Fielden; Marilyn J. Davidson; “Stres and Gender in Unemployment Female and Male Managers”, *Applied Psychology*, Vol. 50, No: 2, 2001, p. 309.

<sup>123</sup> Cary L. Cooper; Sue Lewis; “Working Together: Men And Women in Organizations”, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 16, No. 5, 1995, p. 29.

<sup>124</sup> M. J. Davidson; C. L. Cooper; “Female Managers in Britain: A Comparative Perspective”, *Human Resource Management*, No. 26, 1987, pp. 217-242’den aktaran: Ertekin; s. 81.

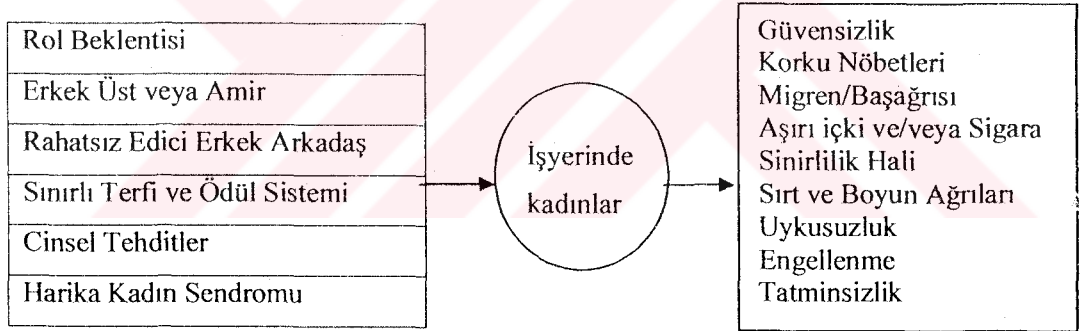
<sup>125</sup> Hallman; Perski; Burell et Al; p. 108.

<sup>126</sup> Janice M. Birk; “Religious Occupations And Stress Questionnaire: Instrument Development”, *Counseling & Values*, Vol. 45, Issue 2, Jan 2001, p. 136.

etkilemektedir<sup>127</sup>. Cinsiyete yönelik klişeleşmiş sorunlar bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Örgütler için çok önemli bir konu olan disiplin anlayışlarıyla ilgili yapılan çalışmalarda ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre; örgüt içinde disiplin bir kadın tarafından sağlanıyorsa erkeklere oranla kabul düzeyi hem erkeklerde hem de kadınlarda düşmektedir<sup>128</sup>. Yine başka bir çalışmada kadınlara atfedilen statünün erkeklere atfedilenden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Erkek ile kadın aynı konumda olsa dahi kadının statüsü daha aşağıda görülmektedir<sup>129</sup>. Bu tür klişeleşmiş düşüncelerin temelinde toplumun değer yargıları, kadın ve erkeğe bakış açısı yatmaktadır.

Aşağıda Şekil 1.6'da iş ortamında kadınlar için stres kaynakları ve bunların sonuçları yer almaktadır<sup>130</sup>:

**Şekil.1. 5: İş Ortamında Kadınlar**



**Kaynak:** J. Arnold; C.L. Cooper; I. T. Robertson; Work Psychology Understanding Human Behavior in the Workplace, Third Edition, Prentice Hall, 1989, p. 1.

<sup>127</sup> Maria Gardener; Marika Tiggeman; "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress And Mental Health in Male And Female Dominated Industries", Journal of Occupational And Organizational Psychology, Vol.72, Part 3, September 1999, p.301.

<sup>128</sup> Z. Kunda; L. Sinclair; "Motivated Reasoning With Stereotypes: Activation, Application And Inhibition", Psychological Inquiry, No.10, 1999, pp. 20-21.

<sup>129</sup> D. G. Wagner; R. S. Ford; T. W. Ford; "Can Gender Inequalities Be Reduced?", American Sociological Review, 51, 1986, p. 47 ve D. G. Wagner; J. Berger ; "Gender and Interpersonal Task Behaviors: Status Expectation Counts", Sociological Perspectives, 40, 1997, p.25-32.

<sup>130</sup> Tutar; s. 270.

Kadınlar ev dışında çalışmadıkları zaman da oldukça yüksek düzeyde stres yaşamaktadırlar. Çalışmayan kadınlar, çalışanlara göre kendilerinden daha çok şey beklendiğini, bunun da kendilerinin stres düzeyini etkilediğini vurgulamaktadırlar<sup>131</sup>.

Stresi etkileyen bireysel faktörler sadece kişilik ve cinsiyetle sınırlı değildir. Bunların yanında bireyin yaşı da stres üzerinde etkili olmaktadır. Bireyin yaşı önemlidir, çünkü birtakım değişikliklere karşı koyabilmek için bireyin yeteneklerini etkileyen hem zihinsel hem de fiziksel değişimler yaşla birlikte yaşanmaktadır. İşyerinde genç bir çalışan, önemli bir reorganizasyon projesinin kendisi için fırsatlar sunduğunu düşünebilir ve bu değişimi olumlu karşılayabilir. Yaşı biraz daha ilerlemiş bir çalışan için ise bu durum mekanizmada ya da sorumluluklarda değişiklik demektir ve bu değişiklik onun için stres kaynağı olabilir<sup>132</sup>.

#### 1.2.1.4. Yaşam Tarzı

Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynaklarından bir diğeri yaşam tarzıdır. Birey doğal yaşam tarzından uzaklaştıkça bir takım saplantılara yönelmekte ve böylece stres ortamını kendisi oluşturmaktadır. İçki, sigara, uyuşturucu ya da ilaç bağımlılığı vücut üzerinde anormal uyarıcı etkiler yapmaktadır. Bunun yanında hızlı yaşam tarzı her gece değişik ortamlarda, değişik kişilerle zaman geçirilmesi veya kumar gibi heyecan ve parasal açıdan insanı etkileyecek bir alışkanlığın bulunması insan vücudundaki stres yükünü arttıran, direncini kıran ve olumsuz etkiler bırakan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>133</sup>. İşgörenler işinin gerektirdiği pek çok durum karşısında enerjiye ihtiyaç duymaktadır. Bu enerjinin iş dışında tükenmiş olması bireyin iş yaşamında mücadele gücünü azaltmaktadır<sup>134</sup>. Bunun yanında monoton bir yaşam tarzına sahip bir insanın da gerekli ortamı bulamamanın verdiği hayal kırıklığı ve bunalım nedeni ile vücut direnci azalmakta ve sağlığını yitirmesi söz konusu olabilmektedir<sup>135</sup>. Bu yüzden özel yaşamı ahenkli bir şekilde yürütürken, kariyerinde de başarı göstermek, sorunlarla baş edebilmek, hem iş yaşamının hem de özel yaşamın gereklerini yerine getirmek önem kazanmaktadır.

<sup>131</sup> G. K.Baruch; L. Biener; R. C. Barnett; "Women and Gender in Research on Work and Family Stres", American Psychologist, No. 42, 1987, pp. 130-136'den aktaran: Ertekin; s. 81.

<sup>132</sup> Alexander Murdock; Carol Scutt; Personal Effectiveness, Jordan Hill, Oxford 1993, p. 167.

<sup>133</sup> Eren; s. 295.

<sup>134</sup> Akat; Budak; Budak; s. 351.

<sup>135</sup> Eren; s. 295.



### 1.2.1.5. Aile

Ailenin bireyin kişilik gelişimi üzerinde etkili olduğu daha önce belirtilmişti. Ailenin durumu (aile içinde kavgaların olması, eşlerin birbirleriyle ya da çocuklarla uzun süreli gergin ilişkiler, aile bireylerinden birinin hastalanması gibi), çalışanlar için önemli birer stres kaynağı olarak rol oynayabilmektedir. Aileler de kişinin konumuna bağlı olarak transfer ya da terfiden dolayı yer değiştirebilmektedirler. 1990'lı yıllarda pek çok insan için finansal durumun da bir stres kaynağı olduğu kanıtlanmıştır<sup>136</sup>.

Ailelerin bireye karşı tutumları da stres doğuran bir diğer faktör olarak tespit edilmiştir. Önceki dönemlerde ortaokul giriş sınavlarına hazırlanan çocukların büyük stres altında oldukları her yıl sınav döneminde konuşulmakta idi. Bu konuda yapılan bir araştırma (Baltaş ve Demirhindi, 1981) benzer sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik koşulları paylaşan ve işe giriş sınavlarına hazırlanmayan çocukların diğerlerine göre daha fazla stres altında olduklarını ortaya koymaktadır. Bu çocuklar kendilerinin bir yatırım ve hazırlık yapmaya değmediklerini düşünmekte ve problem yaşamaktadırlar. Buradan stres oluşturan faktörün sınava hazırlanmak olmayıp, ailelerin tutumu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır<sup>137</sup>. Günümüzde aynı durum üniversite sınavlarında daha yoğun bir biçimde yaşanmaktadır.

Aile faktörünün yanında ırk ve sosyal sınıf gibi sosyolojik değişkenler de birer stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Sosyologlar yıllarca zencilerin beyazlardan daha fazla stres kaynağına sahip olduklarını vurgulamışlardır. Toplumda orta ve üst sınıfa mensup olan bireyler de belirli ya da yaygın olan stres kaynaklarına sahip olabilmektedirler. Stres kaynakları bireyin yaşadığı şehrin ya da bölgenin durumundan da kaynaklanabilmektedir. Örneğin bir araştırmacı, muhtemel stres kaynakları olarak, hava kirliliği, gürültü derecesi, alışveriş ve hizmetlerin kolaylığı ya da rahatlığı, barınma durumu gibi faktörleri belirtmektedir<sup>138</sup>.

### 1.2.1.6. Zaman Baskısı

İş ortamında yöneticilerin olumsuz tutumuna zaman baskısı da eşlik ederse, bireyler stresle karşılaşmaktadırlar. Günlük yaşamda “hiç zamanım yok” yada “zaman bana yetmiyor” gibi sözler sıkça kullanılmaktadır. Her birey için zaman önemlidir. Peter

<sup>136</sup> Luthans; p. 401.

<sup>137</sup> Cüceloğlu; s. 324.

<sup>138</sup> Luthans; p. 403.

Drucker' a göre zaman "en kıt" ve "eşsiz", MacKenzie'e göre "son derece nazik", Lakien'e göre ise "temel" bir kaynaktır<sup>139</sup>.

Stres, çevredeki stres kaynaklarına verilen tepki olarak tanımlandığı düşünülürse, bu anlamda zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da stres ortaya çıkabilmektedir. Yetersiz ve gereksiz bürokrasi, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler bireylerin zamanı kontrol altına almasını engellemektedir. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise bireyde gerginlik ve stres oluşturmaktadır<sup>140</sup>. Ancak her birey için bu durum geçerli olmayabilir. Özellikle A tipi kişilik özelliği gösteren bireyler zaman baskısını daha fazla hissettikleri, dolayısıyla stresi B tipi özellik gösteren bireylere göre daha fazla yaşadıkları belirtilmişti. Bunun dışında bireylerin zamanı kendi hızında yaşayıp yaşamadığı da dikkate alınması gereken bir faktördür. Yaşamın hızlı akışının, bir otomobilin hızı gibi, herkese göre sabit bir hız olduğu düşünülmemelidir. Shakespeare'in dediği gibi "zaman farklı insanlara göre farklı hızda ilerler". Ayrıca yaşamın işleyiş hızına uygunluk, aynı zamanda bireyin kendi hızına uygunluk anlamına gelmekte ve birey kendi hızının üzerinde ya da gerisinde kalırsa, bu önemli bir stres nedeni olabilmektedir<sup>141</sup>.

## 1.2.2. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE MODELLERİ

Örgütsel stres kaynakları ile ilgili literatürde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu kısımda örgütsel stres kaynakları ile ilgili bazı araştırma bulguları ile desteklenerek ele alınacaktır. Ayrıca, işletme yazınında çok nadir ele alınmasına karşın, bu kısımda örgütsel stres modelleri üzerinde kısaca durulacaktır.

### 1.2.2.1. Örgütsel Stres Kaynakları

Stres, 21. yüzyılda gelişmiş ve bir ölçüde de gelişmekte olan endüstri toplumlarını önemli ölçüde etkilemektedir. İnsanların büyük bir kısmının etkilenmesinin nedeni, endüstri toplumlarında, bireylerin temelde "örgütlenmiş birimler" halinde

<sup>139</sup> Halil Can; Organizasyon ve Yönetim, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 1997, s. 283.

<sup>140</sup> Serpil Aytac; "İş Stresini Azaltmada Zaman Yönetiminin Önemi", İş Güç Bakış: İş Yaşamı Dergisi, Sayı: 7, Ocak 2003, s. 1. [http://www.isguc.org/serpil\\_aytac4.php](http://www.isguc.org/serpil_aytac4.php) Erişim Tarihi: 24.02.2003

<sup>141</sup> Tutar; s. 298.

yaşamalarıdır. Bireyler uyku saatlerinin dışındaki zamanlarının çoğunu örgütler içinde geçirmektedirler<sup>142</sup>.

Örgütsel stres kavramı farklı şekillerde de ifade edilmektedir. Cooper-Marshal, mesleki stres (occupational stress); War-Wall, çalışma stresi (work stress); Buzzard, endüstriyel stres ( industrial stress); Caplan- Cobb- French, iş stresi (job stress); Buck, iş baskısı (job pressure); Singer, iş gerilimi (job strain) gibi kavramlarla örgütsel stresi ifade etmektedirler<sup>143</sup>.

İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir görevlendirme, beklenen bir terfinin gerçekleşmemesi, yetersiz iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma yaşamında karşılaşılan bir çok durum stres kaynağı olabilmektedir.

Strese neden olan örgütsel faktörler Luthans (1992) tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır<sup>144</sup>:

### ⇒ POLİTİKALAR

- Adaletsiz, keyfi performans değerlendirmeleri,
- Ücret eşitsizlikleri,
- Esneklik taşımayan kurallar,
- Vardiyalı çalışma,
- Belirsiz yöntemler,
- Sık bölüm değiştirme,
- Gerçekçi olmayan iş tanımları.

### ⇒ YAPILAR

- Merkezîyetçilik, kararlara katılma izni verilmemesi,

<sup>142</sup> Hüner Şencan; "Örgütsel Gerilim Sorununu İncelemede Bir Model Arayışı", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı 2, Kasım 1988, s. 119.

<sup>143</sup> Tutar; s. 238.

<sup>144</sup> Luthans; p. 404.

- Sınırlı ilerleme imkanı,
- Resmîyet derecesinin fazlalığı,
- Yüksek düzeyde uzmanlaşma,
- Bölümler arası karşılıklı bağımlılık,
- Personel-yönetici çatışması.

### ⇒ FİZİKSEL ŞARTLAR

- Kalabalık ve mahremiyetin yokluğu,
- Aşırı gürültü, sıcak, soğuk,
- Zehirli kimyasal maddeler ya da radyasyon,
- Hava kirliliği,
- İş kazaları,
- Yetersiz aydınlatma.

### ⇒ SÜRECLER

- Yetersiz iletişim,
- Performansla ilgili yetersiz/hatalı geribildirim,
- Belirsiz ya da çatışan hedefler,
- Hatalı ya da belirsiz performans ölçümü,
- Adaletsiz kontrol sistemleri,
- Yetersiz bilgi,

Stres ve örgütsel stres arasındaki fark Kahn tarafından 1964 yılında ortaya konulmuştur. Daha sonraki dönemde Cooper ve Marshal (1976), organizasyonlarda stresin beş temel kaynağı üzerine yaptıkları çalışmalarıyla, örgütsel stresin kaynaklarını

tespit etmişlerdir. Cooper ve Marshal'a göre en önemli örgütsel stres kaynakları şunlardır<sup>145</sup>:

- İşin niteliği,
- Rol belirsizlikleri,
- Bireyler arasındaki ilişkiler,
- Kariyer geliştirme faktörleri,
- Örgütsel yapı ve iklim.

Cooper ve Marshal'ın yaptığı bu beşli ayırım Luthans'ın yaptığı ayırımla benzerlik göstermekle birlikte, daha genel niteliklidir.

Örgütsel stres kaynakları işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından, işin kendi özelliğinden ve bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilmektedir<sup>146</sup>.

Örgütsel stres kaynakları için yapılan bir diğer ayırım aşağıdaki gibidir<sup>147</sup>:

- Yönetim tarzı,
- Mesleki farklılıklar,
- Rol belirsizliği,
- Rol çatışması,
- Aşırı iş yükü,
- Az çalışma,
- Açık olmayan haberleşme,
- Etkin olmayan kariyer yönetimi ve performans değerlendirmeleri.

Görüldüğü gibi örgütsel stres kaynaklarıyla ilgili olarak farklı yazarlar tarafından değişik ayırımlar yapılmaktadır. Bu çalışma da ise örgütsel stres kaynakları; örgüt yapısı ve örgüt iklimi, fiziki çevre şartları, yapılan işin niteliği (çok fazla/çok az iş), zaman baskısı, vardiyalı çalışma düzeni, işde tehlike unsurunun varlığı, rol belirsizliği,

---

<sup>145</sup> Tutar; s. 238.

<sup>146</sup> Aytaç; s. 2.

<sup>147</sup> Akgemci (2001); s. 303.

rol çatışması, kariyer gelişimi, işletme içi ilişkiler, yönetim tarzı ve kişisel kontrol olarak ele alınmaktadır.

#### 1.2.2.1.1. Örgüt Yapısı ve Örgüt İklimi

Örgütsel stres kaynaklarından ilki örgüt yapısı ve örgüt iklimidir. Örgüt yapısı genel anlamda, “işletmenin çeşitli fonksiyonlarını gerçekleştiren türlü organlar arasındaki düzenleme” olarak tanımlanmaktadır<sup>148</sup>. Bu halde işletmenin yapısı, onu yaşatan güçlerin (haberleşme, bilgi, kurallar, ilişkiler, uygulamalar v.b.) dayandığı temeldir. Bu güçlerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan, insan unsurunun yerleştirilmesi, kullanılması ve belirli bir hiyerarşik düzen ile fonksiyonel bir düşünce sistemi içinde ilerleyişlerinde bir yapı kurularak uygulanmalıdır. En ilkelinden en gelişmişine kadar bütün işletmelerin bir yapıya ihtiyacı bulunmaktadır<sup>149</sup>. Örgüt yapısında herhangi bir bozukluk ve aksama, işletmede karmaşaya neden olmaktadır.

Örgütün amaç ve yöntemlerinin belirgin olmaması, bölümlerarası çekişmeler, baskı, sıkı denetim, bireyler arasındaki iletişim bozukluğu, tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar, kararlara katılamama gibi unsurlar örgütsel stres açısından önemli faktörler arasında yer almaktadır<sup>150</sup>.

Örgüt iklimi de örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçmektedir. Örgüt iklimi bireylerin, işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiği konusundaki beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonucunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt ikliminin iyi; benimsemiyorlarsa örgüt ikliminin zayıf ya da kötü olduğu belirtilmektedir<sup>151</sup>.

Örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar, işi görececek elemanların bilgi, yetenek, tecrübe ve becerileri ile işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübe uyumsuzlukları olarak algılanmaktadır. Bu durumda çalışanlardan beklenen başarı düzeyi düşeceği için hem çalışanların hem de yöneticilerin stresleri artmaktadır. Bu da örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine ve tüm çalışanların birbirlerine

<sup>148</sup> J. Tezenas; Dictionnaire de l' Organisation et de la Gestion, Ed. D'Organisation, Paris, p. 203'den aktaran: Hayri Ülgen; İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, 3.Baskı İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul 1997, s. 49.

<sup>149</sup> Ülgen; s. 50.

<sup>150</sup> Özkalp; Kirel; s. 221

<sup>151</sup> Ömer Dinçer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s. 352.

güvenlerinin sarsılmasına, moral düzeyinin düşmesine ve dolayısıyla motivasyon eksikliğine neden olmaktadır. Örgütsel stresi en fazla arttıran hususun organizasyon içindeki düşük moral düzeyi ve iklimi olduğu belirtilmektedir<sup>152</sup>.

Örgüt yapısı bireylerin görüşlerini ve düşüncelerini dikkate almayan bir biçimdeyse, çeşitli politikalarla çalışma özgürlükleri ve davranışları kısıtlanıyorsa böyle bir ortamda çalışmak bireyler için stres kaynağı olabilmektedir. Örgütte belirlenen politikalar da stres kaynaklarından biridir. İşyerindeki çalışma koşulları, işe devam, izin, ücret gibi politikalar bazen çalışanlarda stres yaratan faktörler olarak algılanmaktadır<sup>153</sup>.

#### 1.2.2.1.2. İşletme İçi İlişkiler ile İlgili Faktörler

İş hayatı temelde işbirliğine dayalı bir sistemdir. Çalışanların bir kısmı diğer çalışanlarla ilişki kurma arzusundayken bazıları ise bireysel çalışma arzusundadır. Özellikle yapısında grup ilişkilerine yatkınlık olmayan, yarışmacı tipler, kendi başarıları arttıkça ya da beklemedikleri düzeyde azaldıkça, kendilerine göre diğer kişi ve grupların başarı düzeyleri yükseldikçe bir dizi olumsuzluklar yaşamaktadırlar<sup>154</sup>.

Bireylerin yer aldıkları gruplar da stres için potansiyel bir kaynak olabilmektedir. Grup stresörleri üç bölümde incelenmektedir: Grup içinde kaynaşmanın ya da birlikteliğin olmaması, grubun üyeleri arasında sosyal destek eksikliği ve bireyin kendi içinde, kişiler arasında ve grup içinde çatışma olması bu üç bölümü oluşturmaktadır<sup>155</sup>.

Klasik teorinin bir çeşit uygulaması şeklinde başlayan, ancak elde edilen bulgularla yeni bir yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olan<sup>156</sup> ünlü Hawthorne deneyleriyle, çalışanlar arasında kaynaşma ve birlikteliğin hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli olduğu ortaya çıkmaya başlamıştır. İş tasarımından, yöneticinin ya da denetleyicilerin yasaklamaları ve engellemelerinden ya da grubun diğer üyelerinin iletişime kapalı olmasından dolayı çalışanlar arasında kaynaşma eksikliği yaşıyorsa, bu durum çok fazla stres oluşturabilmektedir. Bunun yanında çalışanlar bağlı oldukları grubun bir ya da daha fazla üyesinin desteğinden büyük ölçüde etkilenmektedirler. Problemlerini ya da mutluluklarını diğerleriyle paylaşarak kendilerini daha iyi hissedebilirler. Bu tür bir sosyal destek eksikliğinde birey stresli olabilmektedir.

<sup>152</sup> Eren; s. 295-296.

<sup>153</sup> Özkalp; Kırel; s. 226-227.

<sup>154</sup> Erdoğan; s. 303.

<sup>155</sup> Luthans; p. 405.

<sup>156</sup> Mümin Ertürk; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1995, s. 24.

Ayrıca, bireyin kendi içinde diğer kişilerle ve grup içinde yaşanan çatışmalar da stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir<sup>157</sup>. Diğer taraftan konuya yöneticiler açısından bakıldığında, işletmedeki gruplar özellikle de yöneticinin kontrolü dışında oluşan informel grupların yöneticiler için bir stres kaynağı olduğu ifade edilebilir.

Örgütlerde kişilerarası ilişkilerin örgüt yaşamında ve potansiyel stres kaynakları üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Özellikle üstlerle olan olumsuz ilişkiler bireyleri etkilemektedir. İyi kurulmuş ilişkiler örgütsel ve kişisel amaçların yerine getirilmesini, stres ve memnuniyetsizlik duygularının giderilmesini sağlamaktadır. French ve Caplan adındaki araştırmacılar, insanların astları ve üstleri ile ilişkilerinin kalitesini örgütte önemli bir stres kaynağı olarak tanımlamışlardır. Güvensizlik, desteksizlik, sorunların çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler yetersiz ilişkiler olarak gösterilmiştir<sup>158</sup>. Yetersiz ilişkiler örgütte stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında işyerinde adam kayırma olduğuna dair bir duyguya kapılma da stres kaynağı olabilmektedir. Kamu kurumlarında çalışan sekreterler üzerinde yapılan bir araştırmada deneklerin %51.6'sı adam kayırma duygusuna kapılmanın önemli bir stres kaynağı olduğunu belirtmişlerdir<sup>159</sup>.

Bireyler arasında olumsuz ilişkiler sonucu örgütte herkes kendisi için yaşamakta ve gerginlik oluşmaktadır. Stres yaratıcı bu ortamlara genelde işsizliğin yaygın olduğu ekonomik kriz dönemlerinde daha sık rastlanmaktadır<sup>160</sup>.

İşletme içi ilişkilerle ilgili olan en önemli konu örgütün büyüklüğüdür. Örgüt büyüklüğü ile çalışan personel sayısı kastedilmektedir. Çalışan sayısının fazla olduğu örgütlerde stresin belirtilerinin daha çok olduğu, iş doyumunun ise daha fazla olduğu belirlenmiştir<sup>161</sup>.

Bireylerarası ilişkilerde belirleyici olan önemli bir faktör liderlik tarzıdır<sup>162</sup>. Özellikle astlarla olan zayıf ilişkiler zedeleyici bir durum taşımamasına rağmen üstlerle olan zayıf ilişkiler zedeleyici olmaktadır. Dolayısıyla astlardan çok üstlerle yürütülecek olumlu ilişkiler gerilimi gidermede yardımcı olmaktadır. Otokratik üstler ve liderler

---

<sup>157</sup> Luthans; p.405.

<sup>158</sup> Özkalp; Kirel; s.227.

<sup>159</sup> Güler; Başpınar; Gürbüz; s. 128.

<sup>160</sup> Akat; Budak; Budak; s. 350.

<sup>161</sup> Yiğit; s. 54.

<sup>162</sup> Akat; Budak; Budak; s. 350.



örgüt içinde stres kaynaklarından biri olmaktadır<sup>163</sup>. Yakından kontrolün ve baskının bulunduğu ortamlarda bireylerarası ilişkiler demokratik ortamlardan farklı olmaktadır<sup>164</sup>.

Hem aynı düzeyde çalışanlar hem de çalışanlarla yöneticiler arasında ilişkilerin iyi olmaması, etkin bir iletişim sisteminin bulunmaması en önemli stres kaynaklarından biridir. İletişim sağlanamadığında bireylerarası çekişmeler artmakta ve çatışmalar yaşanmaktadır.

### 1.2.2.1.3. Yapılan İşin Niteliği ile İlgili Faktörler

Örgütsel stres kaynaklarından biri de yapılan işin niteliğidir. Yapılan işler; çok fazla ya da çok az iş, vardiyalı çalışma düzeni, rol belirsizliği, rol çatışması, işde zaman baskısının olup olmaması gibi faktörlerden etkilenmektedir. İş tatminsizliği ve stresin işin özellikleriyle doğrudan ilgili olduğu belirtilmektedir<sup>165</sup>. Bu yüzden bireylerin yaptığı işin niteliklerini bilmek stresle ilgili ipuçları verebilmektedir. Bu özelliklerin farkında olmak, stresle mücadele konusunda da yardımcı olacaktır. Çalışmanın bu bölümünde faktörlere yer verilmektedir.

#### 1.2.2.1.3.1. Çok Fazla/ Çok Az İş

Çok fazla ya da çok az iş de örgütsel stres kaynaklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Aşırı iş yükü, bireylere belli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>166</sup>. Aşırı iş yükü niteliksel ve niceliksel olarak iki grupta incelenmektedir. Niteliksel aşırı işyükü, verilen bir görevi yerine getirmek için bireyin yetenek ve becerilerinin yetersiz olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Niceliksel aşırı işyükü ise, bireylerin belirli bir zamanda tamamlayabileceğinden daha fazla işi yapmak için çalıştığı zamandan oluşmaktadır<sup>167</sup>. Niteliksel aşırı işyükünde işin kendisi ve yapılması da zordur. Özellikle çalışanlar işi yapabilecek niteliklere sahip değilse, bu durum büyük bir stres kaynağı oluşturmaktadır.

<sup>163</sup> Özkalp; Kirel; s. 227.

<sup>164</sup> Akat; Budak; Budak; s. 350.

<sup>165</sup> Richard M. Steers; Introduction to Organizational Behavior, Goodyear Publishing Company, California 1981, p. 362.

<sup>166</sup> Şimşek; s. 318.

<sup>167</sup> Jerald Greenberg; Robert A. Baron; Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, 5. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1995 , p. 250.

İşletmelerde birçok çalışan aşırı işyükü altında çalışmaktadır. Yapılması gereken işin niteliği ile kişinin beceri ve yeteneğinin örtüşmemesi, işin yapılabilmesi için ek beceri, yetenek ve bilgiler gerekiyor olması, bireyde kaygı ve gerginlik yaratmaktadır<sup>168</sup>.

Aşırı işyükünün her iki çeşidi de istenmemekte ve araştırma bulguları her iki çeşidinin de yüksek düzeyde strese yol açtığını savunmaktadır<sup>169</sup>. Ayrıca aşırı iş yükü işgörenin çok hızlı çalışmasına, gücünü ve dikkatini zorlamasına neden olmaktadır. 276 üst düzey yönetici ve bir finansal kuruluştaki çalışan 1204 alt düzey işgören üzerinde yapılan bir araştırmaya göre çıkarılan sonuçlar aşağıdaki gibidir<sup>170</sup>:

- Alt düzeydeki kişilerin temel stres kaynağı rol belirsizliği ve aşırı iş yüküdür.
- Üst düzeydekiler ise, fazla iş yükü ve çatışmalı roller nedeniyle strese girdiklerini ifade etmişlerdir.

Yine İsveç’ te Volvo fabrikalarında işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada en önemli stres faktörü olarak aşırı iş yükü üzerinde durulmaktadır. Aşırı iş yükü stresle ilgili rahatsızlıklarda en çok ortaya çıkan etmenlerin başında gelmektedir. Örneğin, genç yaştaki kişilerin geçirdiği kalp rahatsızlıklarında insanların %70’inin haftada 60 saatten fazla çalıştıkları saptanmıştır. Fazla çalışma ile kalp krizi ilişkisinin yanında aşırı içki içme eğilimi ile kendine güven duygusunun yokluğu arasında da paralellik bulunmuştur<sup>171</sup>.

Aşırı iş yükü, bireylerin gerektiğinde “hayır” diyememesinden kaynaklanmaktadır. Bireyler kariyerini tehlikeye atmamak, olumsuz insan izlenimi yaratmamak gibi endişelerle hayır diyememekte, bunun bedelini de farklı şekillerde ödemektedir.

Bunun tam tersi de olabilmektedir. Aşırı iş yükü nasıl strese neden oluyorsa, bazen az çalışma da aynı şekilde strese neden olabilmektedir. Az çalışma, çalışanların yeteneklerini ve yetkilerini kullanmaları gerektiğinde bu yetki ve yeteneklerin çok az miktarını kullandıkları zaman meydana gelmektedir. Az çalışmanın en belirgin özelliğinin can sıkıntısı olduğu belirtilmektedir. Bu durumda çalışanların düşük performans gösterdiği, düşük yaşam düzeyi, hayal kırıklığı ve sinirlilik gibi belirtilere

<sup>168</sup> Aytaç; s. 3.

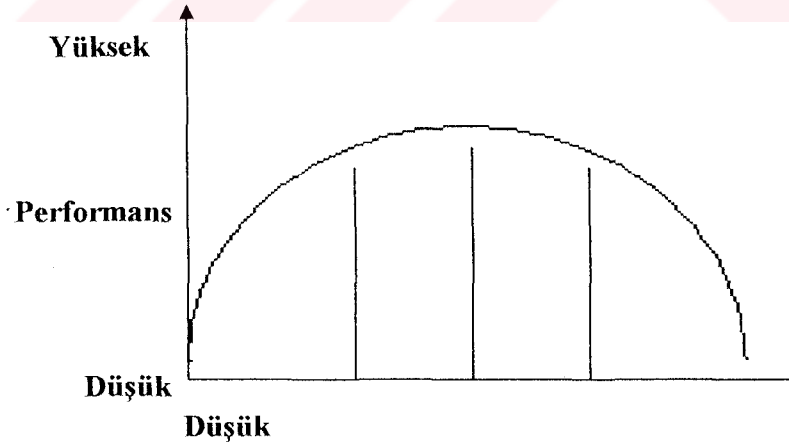
<sup>169</sup> Greenberg; Baron; p. 250.

<sup>170</sup> Akat; Budak; Budak; s. 349.

<sup>171</sup> Ertekin (1993); s. 51.

sahip oldukları açıklanmaktadır. İş hacminin düşüklüğü ya da bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması birey için işi sıkıcı hale getirebilmektedir<sup>172</sup>. Daha önce yapılan niteliksel ve niceliksel ayırımı az iş yükü için de yapılmaktadır. Niceliksel az iş yüküne göre zamanının çoğunu oturarak geçiren, çok az iş yapan işgörenlerin çoğu can sıkıntısı yaşamaktadır. Buna karşın tekrar eden, rutin ve zekanın kullanılmadığı işlerde yani niteliksel az iş yükü de bireylere sıkıntı ve stres vermektedir<sup>173</sup>. Aşırı düzeyde basit, monoton ve kolay işlerde çalışanların sağlığı da olumsuz biçimde etkilenmektedir. “Dünyadaki en zor iş, gün boyunca hiçbir şey yapmamaktır”<sup>174</sup> ifadesi bu durumu özetlemektedir. Büyük bir kuruluşun 1500 yöneticisi üzerinde yapılan bir araştırmada hem aşırı iş yüküyle çalışanların hem de az iş yüküyle çalışanların orta düzeydeki stresli iş yapanlara göre daha çok sağlık sorunlarının olduğu tespit edilmiştir<sup>175</sup>. Az iş yükünden kaynaklanan can sıkıntısı, bireyin yeteneklerinin işinde yeterince değerlendirilmediği duygusuna yol açmaktadır. Bireyden kapasitesinin altında yararlanmak onu engellemekte, bu engelleme de bir stres kaynağı olmaktadır<sup>176</sup>. Bu noktada önemli olan bireylerin kendi durumlarına göre optimal durumu yakalayabilmeleridir.

**Şekil.1. 6: İşyükü – Stres - Performans İlişkisi**



**Kaynak:** Enver Özkalp; Çiğdem Kirel; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 11, Eskişehir, Şubat 2001, s. 223.

<sup>172</sup> Serpil Aytaç; “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, [www.İsguc.org/saytac.3.htm](http://www.İsguc.org/saytac.3.htm) Erişim Tarihi: 05.09.2002, s. 3.

<sup>173</sup> Greenberg; Baron; p. 250.

<sup>174</sup> Greenberg; Baron; p. 250.

<sup>175</sup> Ertekin (1993); s. 51.

<sup>176</sup> Akat; Budak; Budak; s. 349.

Çalışanlar yetki ve görevlerini işin gereklerine göre yaptıkları noktada optimal stres sözkonusu olmaktadır. Başka bir ifadeyle optimal stres; “işin yeniden düzenlenmesi, kalitenin artırılması, aşırı iş yükü ve az çalışmanın minimum kılındığı ve bu ikisi arasında optimum dengenin kurulduğu noktada sağlanabilmektedir”. Çalışanlar az çalışma durumu yaşadıkları zaman sıkıntı, düşük motivasyon, kayıtsızlık ve görevi terk gibi durumlarla karşılaşmakta; aşırı iş yükü durumunda ise yorgunluk, hataların artması ve tereddüt ortaya çıkmaktadır<sup>177</sup>.

#### 1.2.2.1.3.2. Rol Çatışması

Rol, “kişinin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamı” olarak ifade edilmektedir<sup>178</sup>. Çatışma ise, “iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbirine uyumlu olmaması” olarak tanımlanmaktadır<sup>179</sup>. Bireyler yaşamda birden fazla role (toplumda, işyerinde, ailede) sahip olmaktadırlar ve sıklıkla taleplerde ve beklentilerde çatışma sözkonusu olmaktadır<sup>180</sup>. Yönetimde istenen sonuç anlaşma ve uzlaşmadır. Kişinin kendisiyle, çevresiyle, içinde bulunduğu grupla anlaşması ve uyumlu davranışlar göstermesi gerekmektedir. Buna rağmen işyerinde istenmeyen çatışmalar çıkabilmektedir. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayı benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesinin olduğu ifade edilmektedir<sup>181</sup>. Yöneticilerin en fazla zamanlarını alan konuların başında işyerinde meydana gelen çatışmalar yer almaktadır. İşletmelerde görev yapan çeşitli personel arasındaki anlayış, değer yargıları, amaçlar ve amaçlara ulaşılması için takip edilmesi gereken yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar uyumsuzluğa ve çatışmaya yol açmaktadır. Yöneticilerin görevi, bu farklılıkları en uygun biçimde yöneterek, bireyleri organizasyon amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirmektir<sup>182</sup>.

Rol çatışması, “aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birisine diğerlerine oranla daha fazla uyması” olarak tanımlanmaktadır.

<sup>177</sup> Şimşek; s. 319.

<sup>178</sup> Şimşek; Akgemci; Çelik; s. 21.

<sup>179</sup> Ertürk (1995); s. 201.

<sup>180</sup> Luthans; p. 405.

<sup>181</sup> Erdoğan (1996); s. 145-146.

<sup>182</sup> Ertürk (1995); s. 201.

Roller arası ilişki çatışması olarak da adlandırılmaktadır<sup>183</sup>. Bu tür bir çatışma özellikle ast-üst ilişkilerinde oldukça sık gündeme gelmektedir. Örneğin, bir ustabaşı, genellikle kendisine bağlı olarak çalışan işçilerle yönetim arasında aracı rolü oynamaktadır. Yönetim, onun işçilere karşı kendilerini temsil etmesini ve iletişim sağlamasını, gerekli yönetsel işlevlerde rol almasını ve bu rolünü iyi oynamasını isterken; astları ise kendilerinin haklarını yönetime karşı korumasını, yoksa desteklerini çekebileceklerini belirtmektedirler. Bu durum ustabaşını bir rol çatışması ile karşı karşıya bırakmakta, bu çatışmanın sonucunda ustabaşı, stresle mücadele etmek zorunda kalmaktadır<sup>184</sup>. Rol çatışması, kişinin bir davranış düzlemindeki rolünü benimsemesinden veya davranış düzlemleri değiştiği halde rol davranışını aynı sürede değiştirememesinden kaynaklanabilmektedir. Rol çatışmasının olmaması için bireyler, belirli bir zamanda ard arda birbirinden farklı rolleri gerçekleştirmektedirler. Ancak bazen davranış düzleminin değiştiği hissedilmez veya birey düzlemi değiştiği halde geçiş sağlanamaz ve düzlemin gerektirdiği davranış gerçekleştirilemez. Rol çatışması bu durumda doğmaktadır<sup>185</sup>.

İşgören yerine getirmesi gereken görevleri açık ve kabul edilebilir olarak algılayabildiği sürece, rol çatışmasının ortaya çıkmadığı vurgulanmaktadır. Bu durumun tersi meydana geldiğinde ise, stres belirtilerinden yakınmalar meydana gelmektedir. Göreve bağlı ve birbiriyle çatışan ve rollerden birinin daha üstün tutulmasının gerektiği durumlarda birey kararsızlığa düşmekte (hangisini üstün tutacağı sorunu) bu durum da stres düzeyini artırmaktadır<sup>186</sup>.

Robert Kahn ve arkadaşları (at Survey Research Center of the University of Michigan, Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal, 1964), bireylerarası sürtüşmeleri artıran rol çatışmalarının iş doyumunu azalttığını ve bireylerin örgüte olan güvenlerini düşürdüğünü ifade etmektedirler<sup>187</sup>. Bunun dışında farklı çalışmalarda hem bireysel hem örgütsel açıdan rol çatışmasının ciddi etkileri hakkında benzer sonuçlar ifade etmektedir. Burada dikkate değer nokta şudur: Kişilik farklılıkları rol çatışmasının stres üzerindeki etkilerini azaltmak için yardımcı olabilmektedir. İçer dönük ve daha çok sakin olan insanlar diğer insanlara göre rol çatışmasına daha fazla olumsuz tepki

<sup>183</sup> Şimşek; Akgemci; Çelik; s. 22.

<sup>184</sup> Ertekin (1993); s. 75.

<sup>185</sup> Erdoğan (1997); s. 90.

<sup>186</sup> Akat; Budak; Budak; s. 348.

<sup>187</sup> Organ; Hamner; p. 270.

vermektedirler. Rol çatışması, çok ciddi olarak ele alınması gereken, gerilim ve stresin temel kaynaklarından biri olarak yöneticiler tarafından gözü ardı edilmemelidir<sup>188</sup>. Organizasyonlarda rol çatışması tamamen ortadan kaldırılamamaktadır. Aslında organizasyonda hiç çatışma olmaması istenen bir durum da değildir, hatta yöneticiler tarafından zaman zaman olumlu çatışmaların desteklendiği bilinen bir gerçektir. Bu yüzden işletme için olumlu sonuçlar doğurabilecek çatışmalar desteklenmeli, olumsuz nitelikte olanlar ise çeşitli yöntemlerle giderilmelidir.

### 1.2.2.1.3.3. Rol Belirsizliği

Organizasyonlarda bireylerin rollerindeki belirsizlik de bir stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bireyin işini yaparken başkalarının ondan beklediği ile kendisinin kesinlikle yapması gereken iş ve işlemlerin neler olabileceği belli değilse, iş tanımları ve örgütlenmesi net değilse rol belirsizliğinden söz edilmektedir. Bu durumdaki birey neyi nasıl yapacağından emin olamamaktadır<sup>189</sup>.

Rol belirsizliği iki kategoride incelenmektedir. Bunlar görev belirsizliği ve sosyal duygusal belirsizliktir. Görev belirsizliği, kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. Sosyal duygusal belirsizlik ise kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriterleri belli olmadığında ya da diğer çalışanlardan geribildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkmaktadır<sup>190</sup>.

Rol belirsizliği, bir işi yapmak için gerekli olan bilginin yetersizliğinden de kaynaklanabilmektedir. Bu da yetersiz eğitime zayıf haberleşmeye veya bilginin iş arkadaşı ya da yönetici tarafından yanlış aktarılmasına veya saklanmasına bağlı olabilmektedir<sup>191</sup>.

Rol belirsizliği genellikle yeni işe alınanların yaşadığı bir durum olarak belirtilmektedir. 380 İngiliz mühendisi ile yapılan bir araştırmada, meslek yaşamlarının ilk üç yılında rol belirsizliği ile karşılaştıkları, bunun da daha çok yöneticilerle ve diğer birimlerde çalışanlarla ilişki kurma zorluğu biçiminde ortaya çıktığı görülmüştür. Rol belirsizliğinin meslek yaşamlarının dördüncü yılında daha az sorun yarattığı da

<sup>188</sup> Steers; p. 350.

<sup>189</sup> Ertekin (1993); s. 78.

<sup>190</sup> Özkalp; Kirel; s. 225.

<sup>191</sup> Örtücü; Demir; s. 61.

saptanmıştır. Rol belirsizliğinin iş doyumsuzluğu, depresyon, yüksek tansiyon ve hızlı kalp atışına neden olduğu da belirlenmiştir<sup>192</sup>.

Görevlerindeki belirsizlikten yakınan kişilerin böyle bir sorunu olmayanlara oranla işlerinde daha çok gerilim yaşadıkları, kendilerini işe yaramaz hissettikleri ve kendilerine olan güvenlerinin daha az olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların görevlerindeki belirsizliği ne kadar gerilimli bulduklarının kişilere göre farklılık gösterdiği belirtilmektedir<sup>193</sup>. Hiç şüphesiz bireylerin rol belirsizliğine karşı aynı şekilde cevap vermedikleri gözardı edilmemelidir. Çalışmalar, bazı bireylerin belirsizliğe karşı yüksek düzeyde toleransa sahip olduklarını ve belirsizliğe karşı düşük düzeyde toleransa sahip olanlardan stres açısından daha az etkilendiklerini göstermektedir<sup>194</sup>. Bazıları tecrübelerine dayanarak belirsizliği yenebilmekte; bazıları ise, belirsizliği rahatsız edici bularak kendilerini stresli duruma maruz bırakmaktadırlar<sup>195</sup>.

#### 1.2.2.1.3.4. Vardiyalı Çalışma Düzeni

İnsanların uyuma ve günlük faaliyetlerini düzenli yapmalarını amaçlayan güçlü bir sisteme sahip oldukları belirtilmektedir. İnsanın bu özelliğine rağmen gece vardiyası doğal olmayan bir çalışma düzenidir. Bu durumda potansiyel bir stres kaynağı olarak bireyleri rahatsız etmektedir<sup>196</sup>. Buna rağmen vardiyalı çalışma iş yaşamının bir çok alanında görülen ve vazgeçilmesi mümkün olmayan bir çalışma düzenidir. Ancak bu düzenin hem insanın biyolojik ritmi ile çeliştiği hem de aile ve sosyal yaşamı olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Araştırmalara göre, gece vardiyası çalışanlarının 1-2,5 saat daha az uydukları, bunun sonucunda da sürekli olarak yorgun, huzursuz, sinirli ve gergin oldukları, sindirim sistemi ile ilgili sorunlarının daha çok olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun bir diğer boyutu, gündüz çalışan insanların katıldığı her türden sosyal etkinliklere vardiyalı çalışanlar katılamamaktadır. Ayrıca gece vardiyasında çalışmanın doğurduğu sonuçlar çalışılan süreyle de sınırlı kalmamaktadır. Norveç'te yapılan bir araştırma gece vardiyasında çalışanlarda akıl ve ruh sağlığı sorunlarıyla sindirim sistemi rahatsızlıklarının daha sık görüldüğünü, ayrıca vardiyalı

<sup>192</sup> Ertekin (1993); s. 78.

<sup>193</sup> Özkalp; Kirel; s. 225-226.

<sup>194</sup> Steers; p. 349.

<sup>195</sup> Özkalp; Kirel; s. 225-226.

<sup>196</sup> Özkalp; Kirel; s.224.

çalışmayı bırakanların eski çalışma düzeninden dolayı rahatsızlandıklarını göstermiştir<sup>197</sup>.

Bazı insanlar akşam ve gece çalışmalarında dayanıklı değildirler. Gündüz çalışma alışkanlığının değişmesi, akşam ve gece vardiyalarına gelme ulaşım güçlükleri oluşturduğu gibi, çalışanların çalışma arzuları, enerjileri ve iş verimlilikleri üzerinde olumsuz etkiler yaptığı belirtilmektedir.

Gece vardiyalarında bireylerin dikkati daha çabuk dağılmakta, uyuklamalar nedeniyle iş kazaları artmaktadır<sup>198</sup>.

#### **1.2.2.1.3.5. Monoton İş**

“Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına” monotonluk adı verilmektedir. Temelinde işçinin monotonluğa karşı duyarlılığı, işyerinin manevi ortamı, işçinin psikolojik durumu gibi etkenlerle değişebilmektedir. İşin özellikleri de monotonluk üzerinde etkili olan faktörlerden birisi olarak algılanmaktadır. Devamlı ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve monotondur. İşin karmaşık veya güç olması monotonluğu büyük ölçüde azaltan bir husus olarak değerlendirilmektedir. Bunların yanında işçinin monotonluğa duyarlılığı da önemlidir. Zeka seviyesi arttıkça monotonluğa duyarlılığın arttığı da belirlenmiştir. Ayrıca işçinin psikolojik durumu da monotonluğu etkilemekte, bir gün monoton ve sıkıcı gelen bir iş ertesi gün aynı işçi için sıkıcı gelmeyebilmektedir<sup>199</sup>. İş monoton hale geldikçe bireyler üzerinde bir stres kaynağı olarak baskı oluşturmaktadır.

#### **1.2.2.1.4. Fiziki Çevre Şartları**

İş sağlığı, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından “her türlü işde çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal refahlarını en üst düzeye yükseltmek, çalışanların sağlıklarında iş koşullarından kaynaklanan bozulmaları önlemek, çalışanları sağlığa aykırı risk faktörlerinden korumak, her çalışana kendi iş çevresinde bedensel ve psikolojik şartlara uygun yere yerleştirmek ve orada korumak” olarak tanımlanmaktadır<sup>200</sup>.

<sup>197</sup> Ertekin (1993); s. 55.

<sup>198</sup> Eren; s. 298.

<sup>199</sup> Eren; s. 253-257.

<sup>200</sup> Yücel Ertekin; “Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993, s. 153.



Bu tanımda dikkat edilmesi gereken üç temel nokta bulunmaktadır<sup>201</sup> :

1. Sağlıklı olmak sadece hasta olmamak değil, kendini iyi ve sağlıklı hissetmektir. Burada kastedilen mutluluk, refah ve hastalıktan korunmaktır.
2. Sağlıklı olmak sadece bedenin fizyolojik fonksiyonlarının doğru çalışmasını değil, aynı zamanda doyumlu bir ruhsal ve sosyal hayat yaşamayı da kapsamaktadır.
3. İş şartları çalışanların refahlarını yükseltmek üzere oluşturulmalı ve çalışan her bireyin ihtiyacı, becerisi ve amaçlarına uygun şekilde düzenlenmelidir.

Bir yılda 14 binin üzerinde çalışan endüstriyel kazalar sonucunda ölmekte, her yıl 100 binin üzerinde çalışan sakatlanmaktadır. Uluslararası mesleki güvenlik ve sağlık kuruluşları 100 bin işçinin mesleki hastalıklardan öldüğünü belirtmektedir. Özellikle radyasyon, kimyasal atıklar böcek zehirleri ve diğer toksit mineraller çalışanlar için birer tehlike unsuru olarak değerlendirilmektedir<sup>202</sup>. İngiltere’de işletmelerin işle ilgili hastalıklar yüzünden her saatte 7 milyon dolar kaybettiği belirtilmektedir<sup>203</sup>. Çalışılan ortamda bu tür maddelerin varlığı ise çalışanlar açısından birer stres kaynağı olarak görülmektedir.

Ayrıca işyerindeki oda ya da çalışma alanı çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı nitelikte değil ise bu da çalışanları etkilemektedir. Bu anlamda işyerinin dizaynı ya da fiziksel durumu stres üzerinde etkili olmaktadır. Bir ofis ya da işyeri kötü dizayn edilmişse zayıf fonksiyonel ilişkiler sonucu kötü bir haberleşme şebekesi oluşmaktadır. Örneğin, bir şirketin çoğunluğu kadın olan üretim hattı işçileri arasında yüksek düzeyde devamsızlık ve işten ayrılma sorunu mevcuttur. Araştırmacılar tarafından bu sorun incelendiğinde kadınların işyerinde kullanılan taşıyıcı bantların tasarlanmasından dolayı birbirinden ayrıldığını keşfetmişlerdir. Kadınlar sıkılmakta ve insanlarla etkileşim olmaksızın çalıştıklarında yalnızlık hissetmektedirler. Grupları bir arada tutmak için tasarlanan üretim hatlarında ise, işe devamsızlığın büyük ölçüde azaldığı gözlenmiştir<sup>204</sup>.

<sup>201</sup> Acar Baltaş; Zuhale Baltaş; Stres ve Başa Çıkma Yolları; 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1988, s.63.

<sup>202</sup> Özkalp; Kirel; s. 221.

<sup>203</sup> Jones; p. 29.

<sup>204</sup> Susan Cartwright; Cary L. Cooper; Managing Workplace Stress, Sage Publications, California, 1997, p. 14-15.

İşyerinin fiziki şartları ısı, aydınlanma, gürültü gibi faktörler de çalışanlar açısından etkili olmaktadır. Özellikle istenmeyen, rahatsız edici, insanlar üzerinde olumsuz fizyolojik ve psikolojik etkiler yaratan, arzu edilmeyen sesler olarak tanımlanan gürültü kirliliğinin bireyler üzerinde fiziksel ve psikolojik bakımdan etkilerinin olduğu ve bunun performans olumsuz yansıdığı belirtilmektedir. Bu tür etkilere maruz kalan bireyler hem iş hem de özel hayatlarında ciddi performans problemleri yaşamakta ve yaşam kaliteleri zarar görmektedir<sup>205</sup>. Gürültünün kan basıncını yükselttiği, buna karşılık gürültü yok olduğunda kan basıncının da düştüğü tespit edilmiştir. Bu durumda işgörenin günlük yaşantısında ara sıra gürültüye maruz kalması onda hastalık etkisi yaratmayabilir. Ancak sürekli istenmeyen düzeyde gürültülü ortamda çalışan kişinin kan basıncında önemli bir değişiklik olmasa dahi, işitme rahatsızlığı ile karşı karşıya kalma olasılığı yüksektir<sup>206</sup>. Bu konuda çalışma yapan Cottington, Matthews, Talbott ve Kuller (1983), üretim işçileri üzerinde kan basıncıyla ilgili yaptıkları çalışmada iş stresi ve gürültü arasında önemli düzeyde etkileşim olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Yine Lercher, Hortnagl ve Kofler (1993) de gürültüye maruz kalma ve kan basıncı arasında pozitif yönlü az bir ilişkinin, işyerindeki sosyal desteğin düşük olduğunu ifade eden çalışanlar arasında abartılarak anlatıldığını ifade etmişlerdir<sup>207</sup>.

Fiziksel çevre stresörleri daha çok mavi yakalılarının (kas gücüyle çalışanlar) çalıştığı mesleklerde sorun olarak görülmektedir. Bir yılda 14 binin üzerinde çalışan endüstriyel kazalar sonucunda hayatını kaybetmekte, 100 binin üzerinde çalışan da her yıl sakatlanmaktadır. Uluslararası mesleki güvenlik ve sağlık kuruluşları 100.000 işçinin mesleki hastalıklardan öldüğünü belirtmektedir. Özellikle radyasyon, kimyasal atıklar, zehirleyici ya da boğucu gazların varlığı veya oluşma tehlikesi, böcek zehirleri ve diğer toksit mineraller çalışanlar için birer tehlike unsuru olarak işyerinde yer almaktadır<sup>208</sup>. Bu tür tehlikeli ortamlarda çalışanlar sürekli harekete geçebilecek alarm ve korku içinde yaşamaktadırlar.

<sup>205</sup> A. Asuman Akdoğan; Çevreye Duyarlı Yönetim ve İşletmecilik, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 48, Kayseri 2003, s. 18.

<sup>206</sup> Eren; s. 307.

<sup>207</sup> Phil Leather; Diane Beale; Lucy Sullivan; "Noise, Psychosocial Stress And Their Interaction In The Workplace", Journal Of Environmental Psychology, 2002, p. 2.

<sup>208</sup> Özkalp; Kirel; s. 221.

Bunların dışında işyerinin sıcak veya soğuk olması, ışıklandırmanın fazla ya da az olması, gürültü, işyerinin nem oranı gibi faktörler de bireylerin yaşadıkları stres düzeyini etkilemektedir.

Özellikle gürültünün insanda sadece fiziksel değil psikolojik rahatsızlıklara, bunun yanında işletmede enerji savurganlığı ve gereksiz harcamalara da neden olabildiği belirtilmektedir<sup>209</sup>.

#### 1.2.2.1.5. Kariyer Gelişimi ile İlgili Faktörler

Kariyer, bir çalışanın çalışma hayatı boyunca yaptığı işlerden oluşmaktadır. Kariyer, kişinin iş yaşamı boyunca takip etmesi gereken bir dizi faaliyet yolu olarak da belirtilmektedir<sup>210</sup>.

Çalışanlar ve özellikle yöneticiler için en önemli stres kaynaklarından biri de örgüt hiyerarşisinde daha üst sorumlu mevkiye yükselmek hırs ve isteğidir. Doğuştan itibaren insanlar sürekli gelişme çabası içindedirler. Gelişmesine engel olan koşullarda da hayal kırıklığı yaşamaktadır. Her insan çalıştığı organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar gerektiren mevkilere yükselmeyi istemektedir. Terfi olanakları az olan içerden terfi ve kariyer planlamasına sahip olmayan organizasyonlarda haksızlığa uğrayarak terfi olanağının elinden alındığını düşünen bireyler büyük bir hayal kırıklığı ve stres yaşamaktadırlar<sup>211</sup>. Özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların işini kaybetme korkusu benlik saygısının, moral ve motivasyonun azalmasına<sup>212</sup> ve stres düzeylerinin yükselmesine neden olmaktadır<sup>213</sup>. İşyerinde hem bu tür kararların alınması hem de bir takım stratejik değişikliklerin yapılması çalışanları etkilemektedir. Çalışanların, işyerindeki bir değişimin kariyerlerini ve günlük aktivitelerini nasıl etkileyeceği konusundaki belirsizliklere karşı çok güçlü bir tepki verdikleri belirtilmektedir<sup>214</sup>. Bireyin kariyerinde doyumunu ve etkinliğinin iş stresini kontrol altında tutmasına bağlı olduğu ifade edilebilmektedir. Özellikle yönetimin elinde

<sup>209</sup> Akat; Budak; Budak; s. 351.

<sup>210</sup> Hüseyin Özgen; Azim Öztürk; Azmi Yalçın; İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s. 179.

<sup>211</sup> Eren; s. 298.

<sup>212</sup> Özgür Doğan; Nihat Erdoğan; "Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları", [www.bilgiyoneti.org/cm](http://www.bilgiyoneti.org/cm) Erişim Tarihi: 29.09.2003.

<sup>213</sup> Aytaç (2002); s. 3.

<sup>214</sup> Susan J. Ashford; "Individual Strategies for Coping With Stress During Organizational Transitions", The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 24, No.1, 1988, p. 20.

herkese rasyonel davranılacağını gösteren kriterler yoksa ve işgören yönetimin kariyer konusunda adil davranmadığını düşünüyorsa bu durumda stres düzeyi daha da artmaktadır<sup>215</sup>.

#### **1.2.2.1.6. Yönetim Tarzı**

Örgütlerde yönetim yapısı ve yönetim tarzı da stres oluşumunda etkili olan faktörler olarak değerlendirilmektedir. Otokratik bir anlayışla yönetilen işyerleri çalışanların stres içinde olmalarına neden olmaktadır. Özellikle cezanın kullanımı, bireylerde gerilim oluşturmaktadır<sup>216</sup>.

Büyüklüğü nedeniyle bürokratize olmuş örgütlerde bireylerin kontrol alanı daraldıkça, bağımsızlıkları ve yaratıcılıkları da engellenmektedir. Bireylere inisiyatif bırakmayan katı ve merkezi bir yapı ve yönetim tarzı bireylerin örgüte yabancılaşmasına neden olmaktadır<sup>217</sup>.

#### **1.2.2.1.7. Kişisel Kontrol**

Kişisel kontrol, çalışanların işle ilgili konulara katılımını ve onlara projenin uygulanmasında daha çok kontrol imkanı vermektedir. Eğer çalışanların düşünceleri, bilgileri ve beklentileri örgütsel faaliyetlerin dışında tutuluyorsa bu durum sadece stresin artmasına neden olmamakta aynı zamanda verimliliği de düşürmektedir. Kişisel kontrol bireylerin iş performansını etkileyen faktörlerden biridir. Bir işgörene bazı işleri yapması için sorumluluk verildiği halde çalışması ve o işi yapması için elverişli bir ortam hazırlanmamışsa, işgören iş üzerindeki kişisel kontrolünü kaybetmekte ve yoğun stres yaşamaktadır<sup>218</sup>. Konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, iş üzerinde kontrolün düşük seviyede olması iş tatmininde stresin negatif etkilerini şiddetlendirmektedir. Bunun yanında yüksek iş kontrolüne sahip olma ise, iş tatmininde stresin etkilerini azaltmaktadır<sup>219</sup>.

Katılımın ve bireyin işi üzerindeki kişisel kontrolünün artması bir çok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir.

<sup>215</sup> Akat; Budak; Budak; s. 353.

<sup>216</sup> Aytaç (2002); s. 3.

<sup>217</sup> Akat; Budak; Budak; s. 353.

<sup>218</sup> Şimşek; s. 315.

<sup>219</sup> Jeffrey M. Stanton; Peter D. Bachioch; Chet Robie et Al; "Revising The JDI Work Satisfaction Subscale Insights Into Stress And Control", Educational And Psychological Measurement, Vol. 62, No. 5, October 2002, p. 892.

Yukarıda açıklanan örgütsel faktörlerin dışında, örgütün yaşam seyrinde içinde bulunulan devreler de önemli bir stres kaynağı olmaktadır. Bütün örgütler kuruluş, büyüme, olgunlaşma ve gerileme aşamalarından geçmektedirler. Bu dört aşama çalışanlar üzerinde farklı sorun ve baskılar doğurmaktadır. Kuruluş ve gerileme aşamaları oldukça stresli olarak değerlendirilirken, belirsizlikler en alt düzeyde olduğundan olgunluk aşaması strese en az neden olan devre olarak değerlendirilmektedir<sup>220</sup>. Bunun yanında ücretlerin yeterli olmayışı, bundan daha da önemlisi adil bir ücret sisteminin olmaması, özellikle objektif performans değerlendirme kriterlerinin bulunmaması örgüt içinde ve çalışanlar arasında stres kaynağı olabilmektedir. Açık olan şudur ki; sadece örgütte yaşanan sorunlar stres kaynağı olarak değerlendirilmemelidir. Bireyin kişisel özellikleri ve sosyal yaşamının da işi üzerinde etkili olduğu düşünülürse stresin bu faktörlerin bir toplamı olarak oluştuğu dikkate alınmalıdır. Örneğin ev ve aile yaşantısında sorunlar yaşayan, ilişkilerinde sorun olan bir birey işyerinde de düşük performans gösterebilir. Bu yüzden bireyle ilgili bütün faktörler bir arada değerlendirilmelidir.

#### **1.2.2.2. Örgütsel Stres Modelleri**

İçinde bulunduğumuz çağda hızlı toplumsal, siyasal ve ekonomik değişimler yaşanmaktadır. Bireylerin bu değişimlere uyum sağlayıp sağlayamamaları önemli bir sorundur. İşletmeler açısından değerlendirildiğinde de bu değişimler belirsizliklere neden olmaktadır. Yaşanan bu belirsizlikler de hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından stres sebebi sayılmaktadır.

Örgüt açısından stres kavramı incelenirken stresle ilgili 7 kavramsal model ortaya atılmıştır. Bu modellerle A tipi davranış, stres belirtileri ve başa çıkma arasındaki ilişkiler toplu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel veya yönetsel stres modelleri olarak adlandırılan bu 7 kavramsal model şunlardır<sup>221</sup> :

##### **1.2.2.2.1. Doğrudan Etki Modeli**

Stres, A tipi davranış ve stresle başa çıkmanın her birinin, sonuç üzerinde, bağımsız bir biçimde ve ayrı ayrı etkilerinin olduğunu kabul eden bu modelde, stres ve A tipi davranışın bu belirtileri artırdığı, stresle başa çıkma yönündeki girişimlerin ise stres belirtilerinin azalmasına neden olduğu belirtilmektedir.

<sup>220</sup> Öztürk; s. 117-118.

<sup>221</sup> Ertekin (1993); s. 19.

Bu modele göre, stresli yaşam biçiminin psikolojik belirtilerle ilişkisi güçlü iken, fiziksel belirtilerle olan ilişkisi zayıftır<sup>222</sup>. Stresle başa çıkmada doğrudan etkili olan çalışmaların özellikle stresi yenmeye yönelik stratejilere bağlı olarak olumlu ve olumsuz yanlarının olduğu belirtilmektedir. Stresle başa çıkmada durumu değiştirmeye yönelik stratejilerin örneğin, soruna yönelik yaklaşımların stres belirtilerini azalttığı, duygusal yönü ağır basan bir durumun ise stres belirtileriyle olumlu biçimde ilişkili olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak doğrudan etki modeli ile ilgili bulgular, stres sorununda ortaya çıkabilecek belirti ve rahatsızlıklarla A tipi davranış ve stres arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir.

#### **1.2.2.2.2. Yumuşatılmış Etki Modeli**

Stres ve stresin sonuçları arasındaki ilişkinin yanısıra bu ilişkiyi etkileyebilen değişkenlere dikkat çekmektedir. Kişilik bu modelde üzerinde fazlaca durulan bir konudur. Bu çalışmanın bireysel stres kaynakları başlığı altında da incelendiği gibi, A tipi kişiliğe sahip bireyler stresle başa çıkmada daha az başarılı iken, B tipi kişiliğe sahip olanlar daha başarılı olmaktadır.

#### **1.2.2.2.3. Dolaylı Etki Modeli**

Bu modele göre stres, yalnızca stresin olumsuz sonuçlarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda A tipi davranışı ve stresle başa çıkmayı da harekete geçirerek stres sonucu oluşabilecek belirtileri de etkilemektedir. Örneğin, problemi çözerek stresle başa çıkma stres belirtilerinde azalmayı sağlarken, A tipi davranış ve duygu yüklü stresle başa çıkma ise stres belirtilerinin artmasına neden olmaktadır.

#### **1.2.2.2.4. Dolaylı Yumuşatılmış Etki Modeli**

Dolaylı yumuşatılmış etki modeli, stresle başa çıkmada yumuşatılmış etkinin A tipi davranış belirtileri üzerindeki dolaylı sonuçlarını göstermektedir. Bu modeli denemek için yapılan bir çalışma bulunmamakla birlikte, bu modelin öğelerini inceleyen birkaç çalışma mevcuttur. Örneğin, bazı incelemeler A tipi davranış biçimi gösterenlerin daha az etkili ve uygun olmayan stresle başa çıkma çabaları içinde olduklarını göstermektedir. Bu modelde, A tipi davranışla stres arasında sürekli bir ilişkinin olduğu

<sup>222</sup> Şimşek; Akgemci; Çelik; s. 219.

ve stres belirtileri ile A tipi davranış arasındaki ilişkiyi stresin dolaylı olarak etkilediği belirtilmektedir.

#### **1.2.2.2.5. Koşullu Aracılı Etki Modeli**

Dolaylı yumuşatılmış etki modeliyle benzerlik gösteren koşullu aracılı etki modeline göre stres ve stresle başa çıkma çabaları A tipi davranışla stres belirtileri arasındaki ilişkide aracı rolü oynamaktadır. Bu açıdan dolaylı yumuşatılmış etki modeliyle benzerlik gösteren koşullu aracılı etki modeline göre, stres ve stres belirtileri arasındaki ilişkide stresle başa çıkma çabaları dolaylı rol oynamaktadır.

#### **1.2.2.2.6. Sınırlı Aracılı Etki Modeli**

Çok fazla kullanım alanı bulamayan modellerden biri de sınırlı aracılı etki modelidir. Ayrıca, bu modeli konu alan araştırmaların sayısı da sınırlıdır. Mevcut araştırmalar da bu modelin etkinliği konusunda yeterli bilgi sunmamaktadır. Bu modelde A tipi davranışın stresi etkilediği ve stresle ilgili belirtilerde alternatif bir süreç sunduğu belirtilmektedir.

#### **1.2.2.2.7. Aşırı Sınırlandırılmış Etki Modeli**

Bu modele göre, stresle başa çıkmada stres belirtileri ve stres arasındaki ilişki A ve B tipi davranışlara göre farklılık göstermektedir. B tipi özelliklere sahip olanlar sorun çözmeye yönelik ve uyumlu stresle başa çıkma çabaları gösterirken, A tipinde daha çok uyumsuz ve duygu yüklü girişimler sözkonusu olmaktadır.

Yukarıda açıklanan stres modelleri farklı kaynaklarda<sup>223</sup> örgütsel ya da yönetsel stres modelleri başlığı altında incelenmektedir. Ancak modellerin sadece örgütle ilgili olmadığı dikkate alındığında, genel olarak stres modelleri başlığı altında da incelenebilir.

### **1.2.3. ÇEVRESEL STRES KAYNAKLARI**

Bireylerin yaş, cinsiyet, algılama, yaşam tarzı gibi bireysel özellikleri ve çalıştıkları organizasyondan kaynaklanan örgütsel koşulların yanında genel olarak yaşanan çevreden kaynaklanan stres kaynakları da bulunmaktadır. Ülkenin ve çalışılan sektörün içinde bulunduğu ekonomik durum, politik ortam, hızlı teknolojik değişimler ve

---

<sup>223</sup> Ertekin (1993); s. 20-23. ve Şimşek; Akgemci; Çelik; s. 219-221.

belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişimler bu tür stres kaynakları arasında yer almaktadır.

### **1.2.3.1. Ekonomik Koşullar**

Ülkenin ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde çeşitli dönemlerde yaşanan ekonomik sıkıntılar, darboğazlar, belirsizlikler işletmeleri ve çalışanlarını doğrudan etkilemektedir. Bir yandan işletme sahip ve yöneticileri maliyetlerin artması, pazar daralması, ödeme ve tahsilat güçlükleri gibi durumlarla karşılaşırken, diğer taraftan çalışanlar işsizlik, düşük ücret gibi konularla ilgili olarak endişeli bir sürece girmektedirler. Bundan dolayı ekonomik belirsizliklerin yaşandığı dönemleri, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından bir stres kaynağıdır<sup>224</sup>.

### **1.2.3.2. Politik Hayat**

Çeşitli değişim ve gelişmelere paralel olarak politik belirsizlikler de önemli bir stres kaynağı olabilmektedir. Ülkelerde iktidar değişiklikleri belirsizliğe, güvensizliğe ve dolayısıyla strese neden olabilmektedir<sup>225</sup>. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde demokrasinin koşulları tam olarak olgunlaşmadığından siyasal ilişkiler ve iktidar değişimi iş dünyasını da fazlasıyla etkilemektedir. Siyasal istikrarsızlığın kronik hale gelmesi durumunda işletmeler daha çok kısa vadeli döngülerle meşgul olmaktadır. Dolayısıyla, işletme sahipleri ve yöneticiler de çarpık siyasal ilişkiler içinde stres yaşamaktadırlar.

### **1.2.3.3. Teknolojik Değişim ve Belirsizlikler**

Çağımız insanı sürekli değişim içinde bulunan bir dünyada yaşamaktadır. Toplum düzeyinde ve örgüt düzeyinde pek çok değişim yaşanmaktadır. Yazar ve sosyolog Alvin Toffler, hızlı değişimi yaşayan insanlarda meydana gelen belirsizlik ve kronik kaygı duygusunu tanımlayabilmek için “Gelecek Şoku” terimini kullanmıştır. Toffler hızlı değişimin kişileri kaçınılmaz olarak yaşamlarındaki diğer olaylara ve baskılara karşı daha hassas olmaları sonucunu doğuran bir tür biyolojik duyarlılığa neden olduğuna inanmaktadır<sup>226</sup>.

---

<sup>224</sup> Öztürk; s. 116.

<sup>225</sup> Öztürk; s. 116.

<sup>226</sup> Albrecht; s. 30-32.



Hem yöneticiler hem de çalışan bireyler açısından strese neden olan bir diğer faktör teknolojik değişme ve belirsizliklerdir. Yaşadığımız yüzyılda insanlar hangi işi yaparlarsa yapsınlar yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. İlerleyen zaman ve her yeni yüzyıl insanlara diğer yüzyıllarla ölçülemeyecek boyutta bir hareketlilik ve hız kazandırmakta, bu durum ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içinde çalışmalarını, böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuç bireyleri stres ile tanıştırmaktadır<sup>227</sup>. Özellikle teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler belirsizlik duygusunu yaşatmakta, yaşanan bu belirsizlik duygusu da endişe, kaygı ve korkulara neden olmaktadır. Buradaki temel sebeplerden biri, teknolojik değişmelerin bazı mesleklerin geleceğini tehlikeye sokmasıdır. Teknolojik gelişmeler yeni iş ve meslek alanlarının oluşmasına neden olurken aynı zamanda bazı iş ve mesleklerin ortadan kalkmasına neden olmaktadır<sup>228</sup>. Otomasyon ve yeni makineler kol kuvvetinin yerini aldıça, ağır fiziki güç gerektiren işlerde çalışan işgücü oranı düşmektedir<sup>229</sup>. Bilgisayar ve robotların üretim sürecinde kullanılması örgütleri yoğun bir rekabet sürecine sokarken, çalışanlarda bilgi ve tecrübelerinin gereksiz hale gelmesi ve işsizlik korkusu şeklindeki stresin kaynağı olmaktadır<sup>230</sup>. Hızlı teknolojik değişimlerin strese olan etkisini ölçmek için bilgi teknolojileri yöneticileriyle yapılan bir araştırmada, endişe ve engellenme gibi duyguların yaygın olduğu ve stresten kaynaklanan unutkanlığın ise önemli boyutlarda olduğu tespit edilmiştir<sup>231</sup>.

Stresin her türü gelecek şokundan kaynaklanmasa da gelecek şokunun her günkü yaşamın ve çalışmanın yarattığı diğer stres yükleri ile de birleştiğinde bir çok insanın ruhsal huzurlarını ve bedensel sağlıklarını kaybetmelerine yol açan artan düzeyde bir endişe stres yarattığının anlaşılması gerekmektedir<sup>232</sup>.

<sup>227</sup> Yücel Ertekin; "Stres: Kaynakları ve Çalışma Yaşamına Etkileri", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildiri Kitabı, II. Cilt, TODAİE Enstitüsü, Ankara, Aralık 1995, s. 123.

<sup>228</sup> Eren; s. 302.

<sup>229</sup> Albrecht; s. 26.

<sup>230</sup> Öztürk; s. 116.

<sup>231</sup> Eugene Kaluzniacky; "Work Stress Factors Among Information Systems Professionals In Manitoba", [www.ncf.carleton.ca/itwellness/manitoba.html](http://www.ncf.carleton.ca/itwellness/manitoba.html). Erişim Tarihi: 30.10.2002

<sup>232</sup> Albrecht; s. 32.

#### 1.2.3.4. Sosyal ve Kültürel Değişmeler

Maddi ve manevi yönleri olan kültür; teknolojik, sosyolojik, ideolojik, duygusal veya estetik unsurlarıyla ait oldukları toplumların kurallarına, kurumlarına, süreçlerine, ilişkilerine ve yapılarına belli bir biçim kazandırmaktadır<sup>233</sup>.

Yüzyılın hastalığı olarak nitelendirilen stresin kaynakları arasında toplumda yaşanan sosyal ve kültürel değişimler de yer almaktadır. Kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçiş, durağanlıktan hareketliliğe geçiş, kendi kendine yeterlilikten tüketim ekonomisine geçiş, kapalı sistemden açık sisteme geçiş, bedensel aktiflikten hareketsizliğe geçiş gibi yaşanan değişimler bireylerde strese neden olmaktadır. Şehir ortamı, kırsal ortamdan daha yüksek düzeyde uyanıklılık ve ataklığı gerektirmektedir<sup>234</sup>. Yaşanılan kentin ulaşım sorunları, özellikle eve gidiş-geliş saatlerinde iş ile ev arasındaki mesafenin uzunluğu, yeterli toplu taşıma araçlarının bulunmaması, yolların yetersizliği, trafik kalabalıklığı, her an bir kaza olasılığının doğurduğu endişe, insanların evden işyerine gidene kadar fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine eve dönüşlerinde de zaten yorgun olan bedensel, zihinsel ve ruhsal durumlarının yaşamdan zevk almayacak hale gelmesine ve mutsuz olmasına neden olmaktadır<sup>235</sup>.

Hem teknik hem de sosyal değişimler ve bunların hızı, insanların yaşam biçimlerini etkilemekte bu etki organizasyonlara da yansımaktadır. Tıp bilimindeki gelişmeler insanların yaşam süresini uzatmakta ve birçok hastalığın tehlikesini azaltmaktadır. Buna karşın modern yaşam stresi artırmakta ve bireyin mutluluğunu azaltmaktadır<sup>236</sup>.

Mutluluk kavramı, Kreitner tarafından “bireyin fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan uyumlu olması” olarak tarif edilmektedir. Hızlı, hareketli, kalabalık şehir yaşamı yüzünden insanlar bu uyumlu dengeyi kaybetmekte ve stres için potansiyel artmaktadır<sup>237</sup>.

#### 1.2.3.5. Doğal Çevre

Genel olarak çevre; “insanların ve diğer canlıların yaşamları boyunca ilişkilerini sürdürdükleri ve karşılıklı olarak etkileşim içinde buldukları fiziki, biyolojik, sosyal,

<sup>233</sup> Tutar; s. 28.

<sup>234</sup> Albrecht; s. 10-11.

<sup>235</sup> Eren; s. 301.

<sup>236</sup> Luthans; p. 401.

<sup>237</sup> Aktaş; Aktaş; s. 157.

ekonomik ve kültürel ortam<sup>238</sup>” olarak tanımlanmaktadır. İnsan düşünen, hisseden, anlayan, bilen, sorumlu bir varlık olarak doğadaki varlık ve nesnelere ilişkisini dinamik bir şekilde sürdürmektedir. Bu varlık ve nesnelere yararlanmakta ve yenilerini üretmektedir. Yeme, içme, barınma gibi temel birtakım ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ancak insan ihtiyaçlarını karşılarken aşırı davranır, israf eder, egemen olma arzusu ile doğayı istediği gibi kullanmaya çalışırsa doğayı tahrip etmeye başlamaktadır. Bu noktadan sonra doğadaki denge bozulmakta ve canlıların ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulan doğa, tehlike oluşturmaya başlamaktadır<sup>239</sup>. Bir başka ifadeyle, etkileşim sonucunda denge doğal çevre aleyhine bozulmakta ve çevreyle ilgili kirlilik ve diğer sorunlar sözkonusu olmaktadır<sup>240</sup>. Özellikle insanların doğal çevreye verdikleri zarar sonucu yeryüzü birtakım tehditlerle karşı karşıya bulunmaktadır. Fiziksel çevrede meydana gelen olumsuz durumlar insanların ruh sağlığını etkilemekte bunun sonucunda strese neden olan faktörler arasında doğal çevreden kaynaklanan sorunlar da yer almaktadır.

Türkiye’de yaşanan çevre sorunlarının nedenleri arasında hızlı ve plansız şehirleşme, sanayileşme, altyapı sorunları, erozyon, enerjinin üretimi ve tüketimi sırasında yapılan yanlış uygulamalar, gürültü, katı atıklar ile ilgili yapılan yanlış uygulamalar, çayır ve meraların amaç dışı kullanımı, orman yangınları sayılabilir<sup>241</sup>.

Doğal kaynakların hızla tükenmesi, kanser ve benzeri hastalıkların artması, yerkürenin giderek ısınması, ozon tabakasının delinmesi, özellikle Büyükşehir ve sanayi bölgelerinin çevre kirliliği nedeniyle yaşanamaz hale gelmesi, hava, su ve toprağın her geçen gün artan oranlarda kirlenmesi ve önemli bir kısmının kullanılamaz hale gelmesi insanların çevre açısından karşı karşıya kaldıkları başlıca sorunlardan sadece birkaçıdır<sup>242</sup>. Bunların yanında genel olarak hava kirliliğinin ve yanlış uygulamalar sonucu havada oluşan ve insan sağlığı için zararlı etkileri olan gazların açığa çıkması sonucu; akciğer kanseri, bronşit, raşitizm, romatizma, kalp hastalıkları, nefes darlığı, göz yanmaları, çeşitli tozların vücuttaki birikiminden doğan iştahsızlık, suç işleme oranında artış, sinirlilik ve ruhsal bozukluklar görülebilmektedir. Ayrıca kirli havada

<sup>238</sup> [www.cevreorman.gov.tr](http://www.cevreorman.gov.tr) Erişim Tarihi: 15.03.2004

<sup>239</sup> Naci Kula; “Kur’an Işığında İnsan-Çevre İlişkisinin Ruh Sağlığı Açısından Önemi”, Uludağ Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, Sayı:9, Cilt:9, 2000. [www.kutuphane.uludag.edu.tr](http://www.kutuphane.uludag.edu.tr) Erişim Tarihi: 16.03.2004.

<sup>240</sup> Akdoğan (2003); s. 10.

<sup>241</sup> Akdoğan (2003); s. 30-37.

<sup>242</sup> [www.cevreorman.gov.tr](http://www.cevreorman.gov.tr) Erişim Tarihi: 15.03.2004.

yaşayan insanlarda aşırı derecede ihtiyarlama belirtileri gözleendiği ifade edilmektedir<sup>243</sup>. Bu sonuçlar çevre ile hastalıklar arasındaki ilişkilerin ortaya konmasının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çevreyi etkileyen ve ondan etkilenen bir varlık olarak insanoğlunun çevrede oluşan olumsuz durumlara karşı tepki göstermemesi mümkün gözükmemektedir. Bu durum birtakım fiziksel rahatsızlıklara neden olabildiği gibi modern toplum hastalığı olarak da ifade edilen strese de neden olabilmektedir. Stresin çevreden gelen birtakım uyarıcılara gösterilen bir tepki olduğu kabul edilirse, çevredeki olumsuz koşullara insan vücudunun tepkisiz kalması çok zordur. Çevredeki dengenin bozulması sonucu yaşanan olumsuz gelişmeler aynı zamanda insanın ruh sağlığını da etkilediği, özellikle yeşil alanların azalması, gürültülü bir yaşam tarzının ruh sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olduğu ifade edilmektedir<sup>244</sup>.

Son olarak, doğal kaynakların hızla tükenmesi ve çevrenin kirlenmesi sonucu ortaya çıkan ekolojik sorunların çözümü konusunda yapılan çalışmalar ve yasalarla getirilen yaptırımlar sorunlara tam olarak çözüm sunmamakta ancak birtakım sınırlandırmalara gidilmesini sağlamaktadır<sup>245</sup>. Konuyla ilgili daha fazla duyarlılığa ihtiyaç bulunmaktadır.

Sonuç olarak, bireylerin yaşı, cinsiyeti, kişiliği, algılaması, yaşam tarzı, ve ailesi gibi bireysel; yapılan işin niteliği, fiziki çevre şartları, örgüt yapısı ve iklimi, işletme içi ilişkiler, yönetim tarzı gibi örgütsel pek çok stres kaynağı bireyleri tehdit etmektedir. Bunun yanında genel olarak ekonomik ve politik hayattan, teknolojik ve sosyo-kültürel değişimlerden ve son olarak doğal çevreden kaynaklanan stresörler de bulunmaktadır. Bireyler için bu tür tehditleri ve bunların sonuçlarını bilmek yararlı olmaktadır. Bu tür stresörler bilindiğinde, bireyler bunlarla başa çıkmak için gereken yöntemleri de dikkate almaktadırlar.

---

<sup>243</sup> Ali İhsan İlhan; Cihan Dünder; Nezahat Öz ve Diğerleri; "Hava Kirliliği ve Asit Yağmurlarının Çevre Ve İnsan Sağlığı Üzerindeki Etkileri", [www.meteor.gov.tr](http://www.meteor.gov.tr) Erişim Tarihi: 16.03.2004.

<sup>244</sup> Kula; [www.kutuphane.uludag.edu.tr](http://www.kutuphane.uludag.edu.tr)

<sup>245</sup> Hakan Evin; "İş Ahlakı, Sosyal Sorumluluk ve Çevre Duyarlılığı", I. Türkiye Uluslar arası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi, Ankara 17-19 Eylül 2003, s. 162.

## İKİNCİ BÖLÜM: STRESİN ETKİLERİ VE STRESLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

### BİRİNCİ KISIM: STRESİN ETKİLERİ

Stresin farklı kaynaklardan doğduğu ve bireyler üzerinde önemli etkiler yarattığı yadsınamaz bir gerçektir. Gerçekte stresin etkileri ve sonuçları sanayileşmiş ülkelerde o kadar geniş alanlara yayılmıştır ki, maliyetlerinin A.B.D.'nin Gayri Safi Milli Hasılasının neredeyse % 10'una ulaştığı belirtilmektedir. Bu miktarın büyük bir kısmı stresin sağlıkla ilgili etkilerine ilişkili rakamları kapsamaktadır. Ancak araştırmalar stresin diğer şekillerde de bireyleri etkilediğini göstermektedir<sup>246</sup>. Bu bölümde maliyeti bu kadar ciddi rakamlara ulaşan stresin sonuçları üzerinde durulacak ve stresin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlarından etkilenmemek için bireysel ve örgütsel düzeyde yapılması gerekenler ve bu konuda uygulanabilecek bazı yöntemler de açıklanacaktır.

#### 2. 1. 1. STRESİN ETKİLERİ

Bireyin doğal ve ideal dengesini bozan bir olgu<sup>247</sup> olan stres, hem bireysel hem de örgütsel açıdan pek çok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Stres etkileri başlığı altında bireysel ve örgütsel olarak stresin yarattığı etkiler incelenmektedir.

---

<sup>246</sup> Greenberg; Baron; p. 257.

<sup>247</sup> Öztürk; s. 119.

### 2. 1. 1. 1. Stresin Birey Üzerindeki Etkileri

İkinci bölümde açıklandığı gibi bireylerin özelliklerinden, örgüt yapısı ve ikliminden, genel olarak yaşanan çevreden kaynaklanan pek çok faktör bireyleri etkilemekte ve stres yaşamalarına sebep olmaktadır.

İnsan vücudu son derece karmaşık ve bilimsel anlamda çözümlenemeyen özellikleri olan bir bütün olarak dikkat çekmektedir. İnsanda beden ve ruh kendi içinde bir bütünlük göstermektedir. Ancak birtakım çevresel faktörler aralarına stresi de alarak bu bütünlüğü tehdit etmekte ve bu bileşimler sonucu bazı bedenlerde çeşitli hastalıklar ortaya çıkmaktadır.

Kişiler bireysel bütünlüklerine yönelen bu tür tehditlere karşı özellikle zihinsel düzeyde başarılı bir mücadele veremezlerse, başa çıkamadıkları stresin biriken ve yoğunlaşan etkileri sonucunda fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkiler görülmektedir<sup>248</sup>. Bu kısımda stresin birey üzerindeki etkileri; fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

#### 2. 1. 1. 1. 1. Fizyolojik Etkiler

Stres ve hastalık ilişkisi stresle ilgili çalışmaların başlangıcını oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, stres kaynaklarına karşı bireyin gösterdiği fizyolojik tepki bir organı ya da bütün olarak sistemi olumsuz yönde etkileyebilmektedir<sup>249</sup>.

Araştırmaların çoğu, stresin fiziksel sağlık üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir. Yüksek düzeyde yaşanan stres, kan basıncında artışa, kolesterolün yükselmesine neden olmakta, bunun yanında kalp hastalıkları ve ülser de yol açmaktadır. Hatta stres ve kanser arasında ilişki olduğu da öne sürülmektedir<sup>250</sup>. Bunun yanında kalıtsal olarak nitelenen şeker hastalığı için gizli şeker hastalığının açığa çıkmasında vücudun strese karşı gösterdiği tepkinin rol oynadığı da ifade edilmektedir. Stres altında olan bireyin kan şekeri yükselmektedir. Vücut uzun süreli olarak strese maruz kaldıkça pankreasa

<sup>248</sup> Güler; Başpınar; Gürbüz; s. 24.

<sup>249</sup> Erdoğan; s. 305.

<sup>250</sup> Luthans; p. 411.

aşırı yük binmekte ve vücuda enerji sağlayan glikozun hücrelere nüfuzunu sağlayan insülin hormonu salgılanamamaktadır<sup>251</sup>.

Fizyolojik olarak bireylerde görülen stres sonuçları genellikle kalp-damar hastalıkları, sinir gerginliği, sindirim sistemindeki bozukluklar olarak belirtilmektedir<sup>252</sup>. Bunun dışında aşırı yorgunluk, yüksek tansiyona bağlı çarpıntı, baş dönmesi, titreme, aşırı hareketlilik, migren gibi belirtilere rastlanabilmektedir<sup>253</sup>. İnsanların %50-70' inin baş ağrısı çektiği belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda sık rastlanılan baş ağrısı türünün gerginlikten kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle bireyin bedensel yetersizlikleri varsa veya kalıtsal olarak zayıflıkları sözkonusu ise stresin fizyolojik etkisinin daha fazla olacağı düşünülmektedir. Çalışmalar ilerledikçe stresin hastalıklara direnme gücünü azalttığı tespit edilmiştir. Özellikle aşırı stresin bağışıklık sistemini zayıflattığı, kişide bireysel dayanma gücünü azalttığı ve hastalığa yol açan etkenin bünyeye yerleşmesini kolaylaştırdığı görülmektedir<sup>254</sup>. Yöneticiler yani diğer insanlardan sorumlu olan kişilerde de sorumluluğun bir sonucu olarak dikkate değer düzeyde stres yaşanmaktadır. Ayrıca yöneticiler yönettikleri kişilere göre daha fazla hipertansiyon ve ülser sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. Özellikle beşeri sorumluluk; bütçe, proje, teçhizat gibi konuların sorumluluğuna göre bireyin stresi yaşamasında daha çok etkili olmaktadır<sup>255</sup>.

Açıkçası bütün kalp rahatsızlıkları doğrudan stresle ilgili olmayabilir. Çevresel faktörler ve bireyin genel sağlık durumu, soyaçekim (kalıtım) ve bireyin sağlıkla ilgili geçmişi de aynı zamanda etkili olmaktadır. Fakat, stresin bu tür hastalıklara ve diğer fiziksel problemlere katkıda bulunabileceğine dair yeterli kanıt bulunmaktadır<sup>256</sup>. Sonuç olarak stresin birey üzerindeki fizyolojik sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>257</sup>:

---

<sup>251</sup> Yates; s. 20.

<sup>252</sup> Akat; Budak; Budak; s. 356.

<sup>253</sup> Öztürk; s. 119.

<sup>254</sup> Erdoğan; s. 306.

<sup>255</sup> Steers; p. 351.

<sup>256</sup> Luthans; p. 411.

<sup>257</sup> Tutar; s. 259-260., Eren; s. 307.

- Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları (çarpıntı, kalp atışlarında düzensizlikler, göğüs ağrısı, hiper tansiyon vs.),
- Solunum sistemi hastalıkları (aşırı soluk alıp verme, astım vs.),
- Sindirim sistemi hastalıkları (hazımsızlık, gastrit, ülser, mide bulantıları, mide krampları, sürekli ishal ve kabızlık vs.),
- Üreme sistemi hastalıkları,
- İç salgı bezi hastalıkları (hipertroid, şeker hastalığı),
- Deri hastalıkları (egzama, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi gibi),
- Migren ve kronik baş ağrıları,
- Sürekli yorgunluk ve halsizlik hali ve bu durumdan dolayı yakınmalar,
- Geceleri uyuyamama veya erken uyanma.

Yine İngiltere’de üst düzey kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre en sık görülen fizyolojik etkinin migren olduğu, bunu yüksek tansiyon ve romatizmanın takip ettiği görülmektedir<sup>258</sup>. Ayrıca, uzun süreli yüksek düzeyde strese maruz kalmanın vücudun bağışıklık sistemini zayıflattığı<sup>259</sup> ve çeşitli bakteriyel enfeksiyonlara yakalanma riskini arttırdığı<sup>260</sup> belirtilmektedir.

Bireyde bu fizyolojik belirtilerin hepsinin birden ortaya çıkması gerekli değildir. Bunların birkaçının varlığı bedenin stres altında olduğunu işaretini vermektedir<sup>261</sup>. Ayrıca bu rahatsızlıkların sadece stresle ilgili olduğu düşünülmemelidir. Bununla birlikte, psikolojide yapılan tartışmalar, uzun süreli stresin bu tür hastalıkların sürecinde zararlı etkilere sahip olduğunu göstermektedir<sup>262</sup>.

### 2. 1. 1. 1. 2. Psikolojik Etkiler

Genellikle çalışmalar stres ve fiziksel sağlık arasındaki ilişkiye yer verirken, stresin zihinsel sağlık üzerindeki etkilerine yeterince dikkat çekilmemiştir. Doğrudan olmasa

<sup>258</sup> Ertekin; s. 82.

<sup>259</sup> Donothly H.G. Cotton; Stress Management: An Integrated Approach To Therapy, Brunner/Masel Publisher, Newyork 1990, p. 76.

<sup>260</sup> Greenberg; Baron; p. 263.

<sup>261</sup> Eren; s. 307.

<sup>262</sup> Cotton; p. 62.



da en azından dolaylı olarak stresten kaynaklanan psikolojik problemler fiziksel problemler gibi çok önemli olmasa da iş performansı üzerinde günden güne önem kazanan bir konu olmaktadır. Stresin psikolojik sonuçları, örgüt için doğrudan bir maliyet unsurudur. Örneğin, National Centers for Disease Control, psikolojik stresin işle ilgili kazaların çoğunun kaynağı olduğunu bildirmiştir<sup>263</sup>.

Psikolojik sonuçlara gelince, bunlar; endişe, yorgunluk, depresyon, işten tatmin olmama, can sıkıntısı, huzursuzluk, intihara girişme davranışı<sup>264</sup> şeklinde ortaya çıkmaktadır<sup>265</sup>. Bunlara ilave olarak stres sonucunda aile içi çatışmalar da yaşanmaktadır<sup>266</sup>. Ayrıca açlık duygusunun değişmesi, zamansız açlık veya yorgunluk hissetme, zihinsel dağınıklık, düşünceyi olaylar üzerinde yoğunlaştıramama, sebep yokken sinirlenme, bireysel tatminsizliğin artması ve obsessif (takıntılı) düşünceler<sup>267</sup> stresin bireyler üzerindeki psikolojik etkilerinin tipik örnekleridir<sup>268</sup>. Bunun yanında stres sonucunda yaşanan ruhsal bozukluklar, bireyin kişilik yapısına göre, korkular, saplantılar, takıntılar, nevrozlar şeklinde ortaya çıkabilmektedir. En sık görülen nevrozlar panik halidir. Panik hali belirli bir nedene bağlı olmadan başlar ve baş dönmesi, bulantı, üşüme ve terleme gibi durumlar da ortaya çıkabilir. Davranışlarda denge ve düzen kaybolmakta ve panik nöbetini yaşamış bir birey bu nöbetin tekrarlanacağı kaygısını her an taşımaktadır<sup>269</sup>. Ayrıca stres ve şizofreni arasında da bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu ilişkiyi araştıranlara göre “stres, şizofreni başlangıcının bir ihtimal faktörüdür”. Çok genel bir düşünce ile stresli hayat olaylarının kişinin şizofreni olma ihtimalini artırabileceği, hastalığın gerileme döneminde ise iyileşmeyi geciktirebileceği belirtilmektedir<sup>270</sup>. Ancak bu etkilerin her bireyde farklı olabileceği gözardı edilmemelidir.

### 2. 1. 1. 1. 3. Davranışsal Etkiler

Fizyolojik ve psikolojik dengedeki bozulmanın, varoluşa bir tehdit ya da engel gibi yorumlandığı durumlarda, organizma “savaş ya da kaç” davranışlarından birini gerçekleştirmektedir. Bu şekilde stres oluşturucu durumdan sıyrılmaya ve tekrar eski

<sup>263</sup> Luthans; p. 412.

<sup>264</sup> Öztürk; s. 120.

<sup>265</sup> Akat; Budak; Budak; s. 356.

<sup>266</sup> Greenberg; Baron; p. 263.

<sup>267</sup> Baltaş; Baltaş; s. 29.

<sup>268</sup> Erdoğan; s. 299.

<sup>269</sup> Şimşek; Akgemci; Çelik; s. 218.

<sup>270</sup> Erdoğan; s. 311.

denge durumuna dönmeye çalışmaktadır. Strese yönelik davranışsal tepkiler aktif ve pasif davranışlar olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Aktif davranışlar genellikle stres oluşturuıcı etmene yöneliktir ve onu ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Organizmanın savaşıma kısmıyla ilgilidir. Pasif davranışlar ise, kaçmayla ilgilidir ve stres ortamından bir süre için uzaklaşıp, enerji toplamayı ve daha sonra dönüp stres oluşturuıcı faktörü ortadan kaldırmayı içeriyorsa, yararlı olabilmektedir<sup>271</sup>. Bu konuda çalışma yapan ilk isimlerden biri Cannon'dur. Cannon 1932'de açlık, aşırı sıcak ve soğuk, gürültü, acı, can kaybı veya aşırı duygulanma gibi bireyi rahatsız edici durumlara vücudun tepki verdiğini belirtmiştir. Problemlili durumdan kurtulmak için, vücut kendini ya çok hızlı bir şekilde etkili ve anlamlı bir fiziksel savaşıya ya da hızlı bir kaçışıya hazırlamaktadır<sup>272</sup>.

Her bireyin strese davranışsal olarak verdiği tepkiler farklı olmaktadır. Çünkü her davranışta olduğu gibi strese verilen tepkilerde de bireysel farklılıklar etkili olmaktadır. Bazı bireyler kaçmayı tercih ederken, aynı stresöre karşı bazıları mücadele etme yoluna gidebilmektedirler. Maruz kaldıkları stresörle mücadele etmek yerine kaçmayı tercih eden bireylerde genellikle sigara içme, alkol ve uyuşturucu kullanma, fazla ya da az yeme<sup>273</sup>, bazı yatıştırıcı ilaçları kullanma<sup>274</sup>, kahve, kola ve kafeinli içeceklerle düşkün olma, başkalarını azarlama, endişe ve kızgınlığı başkalarına yansıtma, kendi kendini yıpratıcı davranışlarda bulunma<sup>275</sup> gibi davranışlar görülebilmektedir.

Yaşayan varlıklar için olağan kabul edilen stres, uzun zaman devam ederse birey hissedilir derecede rahatsızlık duymaktadır. Bu rahatsızlık tüm vücudun duyarlılığıdır. Bazı dönemlerde kişi, genellikle stres yaratan sıkıntılı durumdan kaçarak oldukça etkin bir yaşam sürebilmekte ve nispeten sağlıklı yaşamaktadır. Eğer kişinin kaçışı yoksa, olay uzun dönemli, çözümlenemez bir durumsa, baskı yükü aralıksız ve uzun bir süre devam ederse, birey stresten kurtulmak için hangi çarelerin uygun olduğunu aramaya başlamaktadır<sup>276</sup>. Bu arayış içinde olan birey, kendisine bir çıkış yolu ararken yanlış ya da hatalı davranışlar sergileyebilmektedir.

<sup>271</sup> Şahin; "Stres Nedir? Ne Değildir?", s. 10.

<sup>272</sup> Albrecht; s. 60.

<sup>273</sup> Akat; Budak; Budak; s. 356.

<sup>274</sup> Erdoğan; s. 312.

<sup>275</sup> Albrecht; s. 43.

<sup>276</sup> Albrecht; s. 42.

Sonuç olarak stresin bireyler üzerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal etkiler bıraktığı bir gerçektir. Ancak bu etkilerin her bireyde aynı şekilde ve aynı düzeyde olmayacağı, farklılıkların doğal olduğu gözardı edilmemelidir.

### 2. 1. 1. 2. Stresin Örgüt Üzerindeki Etkileri

Pek çok yönetici, tarafından bir örgütteki en yüksek maliyet unsurunun insan kaynakları olduğu belirtilmektedir. Fakat çalışanlar üzerinde baskı ve gerilim oluşturarak onun fizyolojik ve psikolojik dengesini bozan, davranışlarında bozukluklara yolaçan stresin neden olduğu maliyet artışları bundan çok daha fazladır<sup>277</sup>. Amerika'da uyku düzensizliği, işletmelere kaybolan verimlilik açısından yılda 150 milyar dolara malolmaktadır. İngiltere'de çalışanların %22'sinin işle ilgili stresten kaynaklanan uyku düzensizliği problemi yaşadıkları, bu durumun örgüt içinde verimlilik kaybına neden olduğu belirtilmektedir<sup>278</sup>. 1996 yılında Avrupa İş ve Yaşam Koşulları Vakfı (European Foundation For Working And Living Conditions) tarafından Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde 41 milyon çalışan üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların %28'inin stresle ilgili hastalıkları olduğu tespit edilmiştir. Amerika'da Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kuruluşu (NIOSH) tarafından düzenlenen rapora göre; Aile ve İş Enstitüsü'nün (Families And Work Institute) yaptığı bir çalışmada çalışanların %26'sının "sıklıkla" ya da "çok sık" olarak işlerinden dolayı stres yaşadıkları tespit edilmiştir. Aynı raporda yeralan Yale Üniversitesi tarafından yapılan benzer bir çalışmada, çalışanların %29'unun işyerinde aşırı düzeyde stres yaşadıklarını algıladıkları bildirilmektedir<sup>279</sup>. Yine endüstrileşmiş toplumlarda çalışanların % 50'den fazlasının işyerindeki stresle ilgili konularda şikayet ettiği ve işyerinde yaşanan stresin uyku düzensizliği ve depresyona neden olduğu belirtilmektedir<sup>280</sup>. Sağlık sorunları, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkide hayal kırıklıklarının varlığı ve bunlara ilave olarak strese bağlı olarak oluşan sabotaj, kasıtlı zarar verme, iş yavaşlatma gibi hususlar, yöneticileri stres konusunda bilinçli bir

<sup>277</sup> Bayrak; s. 384.

<sup>278</sup> Andrew M. Jones; "Evolutionary Science, Work/ Life Integration And Corporate Responsibility", *Organizational Dynamics*, Vol.32, No.1, 2003, p. 30.

<sup>279</sup> Helge Hoel; Kate Sparks; Cary L. Cooper; *The Cost of Violence/Stress At Work And The Benefits Of A Violence / Stress-Free Working Environment*, Report Commissioned By The International Labour Organization (ILO), Geneva , p. 11-12. [www.ilo.org](http://www.ilo.org) Erişim Tarihi: 07.05.2003

<sup>280</sup> [www.who.int](http://www.who.int). "The Burden Of Occupational Illness", Erişim Tarihi: 10.09.2003.

şekilde düşünmeye ve stresin olumsuz etkilerini azaltmak üzere onu yönetmeye sevkettir<sup>281</sup>.

Bireylerin uzun süreli ve aşırı strese maruz kalmaları, kendilerini fiziksel, psikolojik ve davranışsal açıdan etkilediği gibi bu etkiler sonucunda örgüt yaşamı da etkilenmektedir. Ayrıca işin kendisi de çalışanları strese sürükleyebilmektedir. Bu etkiler, doğrudan olabileceği gibi dolaylı da olabilmektedir. Dolayısıyla stresin örgütsel sonuçları iki başlık altında incelenmektedir<sup>282</sup> :

- Doğrudan Etkiler: Stres bireyin verimliliği üzerinde etkili olmakta özellikle çalışanların zihinsel ve duygusal yeteneklerini ortaya koymalarını olumsuz yönde etkilemektedir<sup>283</sup>.
- Dolaylı Etkiler: Stresi yaşayan bireyde işe devamsızlık, işe geç gelme, saldırganlık, dikkatsizlik, kaza yapma eğiliminin artması, konsantrasyon yokluğu, zayıflamış yargılama, etkisiz yöneticilik, yaratıcılıkta azalma, karar vermede etkinliğin azalması<sup>284</sup> gibi davranışlar görülmektedir. İşe devamsızlık ve sonrasında da işten ayrılmanın en önemli nedenlerinden biri, bireyin çalıştığı ortamda iş tatmini bulamamasıdır. Bu durum işgören devir hızı yükselmekte, işgörenler örgüt aleyhine çalışmalar yapmakta, hastalık nedeniyle kaybedilen işgününün sayısı artmakta, nitelikli eleman ve verimlilik kaybına, örgütte bireysel ve gruplararası çatışmalara<sup>285</sup> neden olmaktadır.

### 2. 1. 1. 2. 1. Performans Düşüklüğü

Performans düşüklüğü stresin örgütsel sonuçları arasında doğrudan etkiler başlığı altında incelenmektedir. Davranış bilimleri ve örgütsel davranış literatüründe çeşitli araştırmalara temel teşkil etmiş ve hala yoğun şekilde incelenen, disiplinlerarası bir konu olarak değerlendirilen stresin bireysel ve örgütsel performans açısından önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışanların performans veya başarı düzeyini etkileyen önemli bir olgu olarak dikkat çeken stres konusunda İngiltere’de yapılan araştırma sonuçlarına göre, stres nedeniyle meydana gelen işgücü kaybı, grevde geçen süredekinin 10

<sup>281</sup> Bayrak; s. 384.

<sup>282</sup> Akat; Budak; Budak; s. 356.

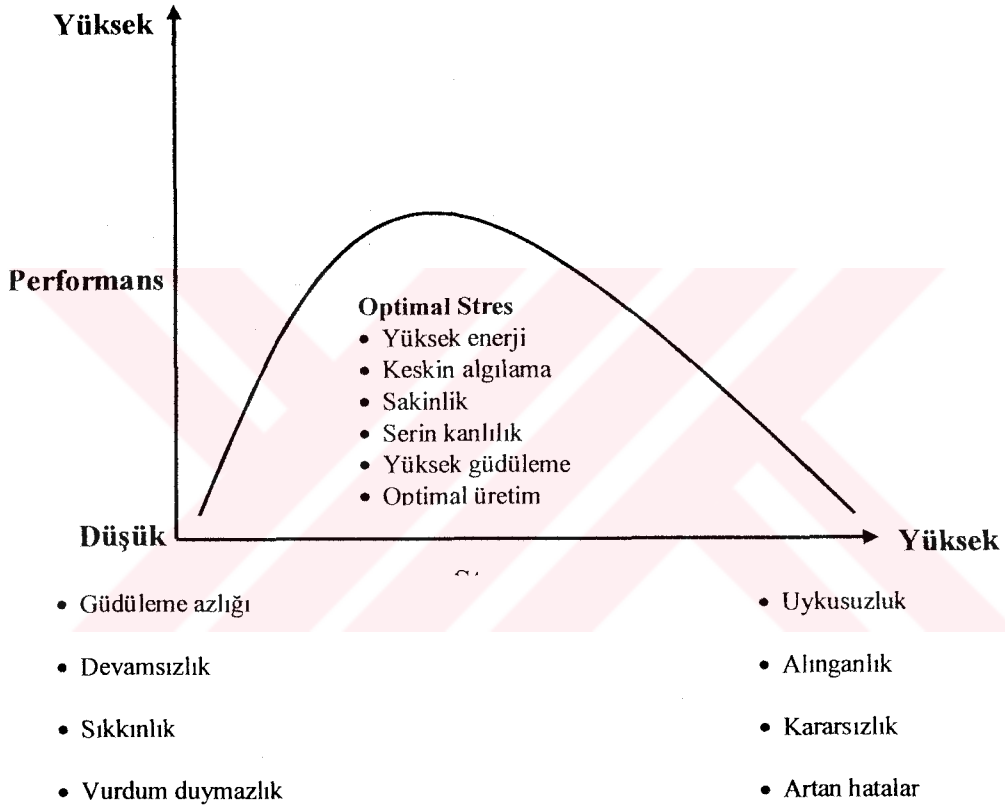
<sup>283</sup> Tutar; s. 254.

<sup>284</sup> Terry Looker; “Stres Yönetimi”, www.insankaynaklari.com Erişim Tarihi: 04.09.2002

<sup>285</sup> Tutar; s. 254.

katıdır<sup>286</sup>. Özellikle vardiyalı çalışan işçilerin devamsızlık, tatminsizlik gibi olayları daha fazla yaşadıkları ifade edilmektedir. Ayrıca bu işçilerin ülser, hazım bozukluğu, uyku düzensizliği, yeme sorunları gibi rahatsızlıklara daha fazla yakalandıkları bildirilmektedir<sup>287</sup>.

**Şekil2. 1: Stres ve Performans Düzeyi Arasındaki İlişki**



**Kaynak:** Azim Öztürk; İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz, MPM Yayını, 1994/4, s. 120.

Yönetimin ilgilendiği önemli konulardan biri de, iş performansı üzerinde stresin etkileridir<sup>288</sup>. Stresin performans üzerindeki etkileri 1908'de Harvard Fizyoloji Laboratuvarı'nda Robert M. Yerkes ve John D. Dodson tarafından belirlenmiştir. Bu kişilere göre stres düzeyindeki belli artışlar performansı artırmaktadır. Sınırlar artı ya

<sup>286</sup> Öztürk; s. 114.

<sup>287</sup> Albrecht; s. 51.

<sup>288</sup> Steers; p. 362.

da eksi yönde aşılsa, performansta azalmalar başlamaktadır. Günümüzde *Yerkes-Dodson Kanunu* olarak adlandırılan bu bulgu bir çan eğrisi şeklinde gösterilmektedir<sup>289</sup>.

Stres düzeyinin çok düşük olduğu zaman bireylerin performansının da düşük olduğu öne sürülmektedir. Bu durumda bireyler, harekete geçmemekte, performans düzeyini değiştirmek için herhangi bir neden görmemekte, stresle ilgili herhangi bir gerilim yaşamamaktadırlar<sup>290</sup>.

Kısacası stresin düşük ya da yüksek olması durumlarında bireyin performansı ve dolayısıyla örgütün performansı düşük olmaktadır. Stres optimal düzeyde olduğunda yüksek güdüleme, yüksek enerji gibi etkilerle performansı olumlu yönde etkilemektedir<sup>291</sup>. Hatta makul miktardaki stresin, bir yöneticinin zor bir sorunu halletmek için çalıştığı zamandaki gibi, bireyler için teşvik edici ya da harekete geçirici bir rol oynadığı belirtilmektedir. Sorunların güçlüğü, genellikle yöneticilerin performans düzeyini yükseltmektedir. Benzer olarak, optimal stres, bireylerin yaratıcı faaliyetler sergilemesine neden olabilmektedir<sup>292</sup>. Stres doğru ve faydalı olarak yönlendirilirse beklentileri ve hedefleri aşmak için bireylerde cesaret verici bir unsur olabilmektedir. Fakat kontrolden çıktığında hastalığa ya da düşük performansa neden olabilmektedir<sup>293</sup>. Sonuç olarak stres örgütlerde tamamen giderilmesi gereken bir durum olarak algılanmamalı, tam tersine belirli seviyedeki stresin örgütsel performansı artırdığı dikkate alınmalıdır.

Sonuç olarak, bireylerin yaşadığı stresin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkileri olduğu açıktır. Ancak bu etkiler sadece bireyin kendisi için değil; çalıştığı örgüt için de bir tehlike unsuru taşımaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, stres sonucunda örgütsel performans olumsuz yönde etkilenmektedir. Bununla birlikte, bütün bu durumlarda ortaya çıkacak orta derecede ya da ılımlı düzeydeki stresin (optimal stres), insan vücudunu canlandırarak, tepki gösterme yeteneğini artırdığı ve bu kişilerin görevlerini daha iyi ve çabuk yaptıkları savunulmaktadır<sup>294</sup>.

<sup>289</sup> Nesrin H. Şahin (çev.); "Kendi Olumlu Stres Düzeyinizi Bulmak", s. 21.

<sup>290</sup> Steers; p. 363.

<sup>291</sup> Azim Öztürk; "İşletmelerde Stres ve Yönetimi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1994/4, 121.

<sup>292</sup> Steers; p. 363.

<sup>293</sup> Gülden Çakmur; Yöneticilerde Kişilik Faktörleri ile Stres Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Erzurum 1993, s. 3.

<sup>294</sup> Öztürk; s. 120.

### 2. 1. 1. 2. 2. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, “işgörenlerin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi<sup>295</sup>” olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda personel izin veya yıllık tatilleri dışında işyerine gelmemektedir. Devamsızlığın yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, işyerinin uzaklığı, personelin işyerindeki kıdem durumu, öğrenim derecesi, monotonluğun etkisi, mevsim değişimleri ve iklimin etkisi, günlük çalışma süresi, ücret miktarı ve ödeme şekli, personelin içinde bulunduğu çalışma grubunun yapısı gibi nedenleri vardır<sup>296</sup>. Aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanan devamsızlık oranı ile kaybedilen işgücü hesaplanabilmektedir.

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Belirli Bir Dönemde Kaybedilen İşgünleri Sayısı} \times 100}{\text{İşgücünün Ortalama Sayısı} \times \text{İşgünlerinin Sayısı}}$$

Devamsızlık nedenleri incelendiğinde, pek çoğunun aynı zamanda stres kaynağı olduğu dikkat çekmektedir. İşe devamsızlık bazı işgörenlerin kendi işleri ve işyerlerine karşı gösterdikleri bireysel bir uyumsuzluk olmakla birlikte, aynı zamanda kolektif bir huzursuzluğun da önemli bir göstergesidir<sup>297</sup>. Stresli bir işten uzaklaşmanın bir şekli olarak işe gelmeme, çalışanların stresli bir iş ortamıyla baş etmede, hiç olmazsa kısa vadede, sahip oldukları en kolay yollardan birini temsil etmektedir<sup>298</sup>. Yüksek düzeyde yaşanan hem bireysel hem de örgütsel stresin büyük ölçüde devamsızlığa neden olduğu varsayımından hareketle Hardy, Woods ve Wall (2003) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre de stresle işe devamsızlık arasında bir ilişki bulunmaktadır<sup>299</sup>. Avrupa İş Güvenliği ve Sağlığı Kuruluşu (The European Agency for Safety and Health at Work) raporunda, işyerinde stresten kaynaklanan devamsızlık sonucunda Amerika’da yılda 550 milyon işgününün yarısından fazlasının kaybedildiği belirtilmektedir. Bu durum işyerinde anahtar rolü üstlenen kişilerde meydana gelirse,

<sup>295</sup> Eren; s. 267.

<sup>296</sup> Ertürk (1996) ; s. 236-237.

<sup>297</sup> Eroğlu; s. 336.

<sup>298</sup> Şimşek; Akgemci; Çelik; s. 226.

<sup>299</sup> Gillian E. Hardy; David Woods; Toby D. Wall; “The Impact of Psychological Distress on Absence From Work”, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 2, 2003, p. 312.

domino etkisiyle planlanan işlemlerin yapılmasını engelleyecektir<sup>300</sup>. Bununla birlikte, işe devamsızlık ve işgücü devir oranının yüksek olması, üretkenliği engelleyen iki faktör olmasına rağmen, hiç değilse bireyde ya da işyerindeki çalışma arkadaşlarında daha az fiziki zarara yol açtığı da ifade edilmektedir<sup>301</sup>.

### 2. 1. 1. 2. 3. İşgücü Devir Hızının Yükselmesi

İşgücü devir hızı diğer adıyla personel devri, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı işgörenlerin çalışma hayatının sıkıntı ve baskısından kurtulmak için başvurdukları yollardan biridir<sup>302</sup>. İşletmelerde işgücü devir hızı aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmaktadır.

$$\text{İşgücü Devir Hızı} = \frac{\text{Belli Dönemde İşletmeden Ayrılanların Sayısı}}{\text{Belli Dönemde İşletmede Çalışanların Ortalama Sayısı}}$$

İşgücü devir hızı, işletmenin gelecek dönemlerde ihtiyaç duyacağı personel sayısını hesaplamakta yardımcı bir araç olarak kullanılmasının yanı sıra, işletmede çalışan personelin işletmeden memnun olup olmadıkları konusunda da bir ölçü olarak değerlendirilmektedir. Bir işletmede işgücü devir hızının yüksek olması, çalışanların işinden memnun olmadığını göstermektedir<sup>303</sup>.

### 2. 1. 1. 2. 4. Yabancılaşma

İşinden memnun olmamanın ya da stresin, çalışma hayatındaki olumsuz sonuçlarından bir diğeri de, yabancılaşmadır. Davranış bilimlerine göre yabancılaşma, işgörenlerin çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade etmektedir<sup>304</sup>. Yönetim tarzı, örgüt büyüklüğü, bilgi akışı, grup özellikleri, üretim biçimi, çalışma koşulları, geçmiş olaylar ve deneyimler, inanç ve tutumlar gibi gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı pek çok çevresel faktörden kaynaklanabilen yabancılaşma sonrasında; örgüt yapısı ve işgören uyumu olumsuz etkilenebilmekte, işgörenler giderek örgüte olan güven duygularını yitirerek strese

<sup>300</sup> [www.stress.org/job.htm](http://www.stress.org/job.htm) Erişim Tarihi: 26.12.2002.

<sup>301</sup> Şimşek; Akgemci; Çelik; s. 226.

<sup>302</sup> Eroğlu; s. 335.

<sup>303</sup> Ertürk (1996); s. 239.

<sup>304</sup> Eroğlu; s. 336.



girebilmekte ve böylece ortaya verimde azalma, devamsızlık ya da yüksek işgören devri gibi olumsuz sonuçlar çıkabilmektedir<sup>305</sup>.

### 2. 1. 1. 2. 5. İş Kazaları

İş kazası, “birtakım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu, işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmamış olan herhangi bir olay” olarak tanımlanmaktadır. İşyerindeki kontrol edilmeyen olayların iş kazası sayılması için kişisel bir zarara ve hasara neden olması gerekmektedir<sup>306</sup>. Her yıl çok sayıda çalışan, işleriyle ilgili kazalar sonucunda yaralanmakta ya da hayatlarını kaybetmektedirler. Bu kazaların maliyetleri hem bireyin kendisi ve ailesi hem kuruluş hem de genel olarak ülke ekonomisi için çok yüksek olmaktadır. 1996 yılı verilerine göre, ABD’ de günlük 17 işçi iş kazasından dolayı ölmektedir. Her 12 kişiden biri işinden dolayı hastalanmakta ya da yaralanmakta ve yıllık 3 milyonu işgünü kaybı, iş kazalarından dolayı ortaya çıkmaktadır. İş kazalarının nedenleri arasında güvenli olmayan ve kurallara uymayan tutum ve davranışların yanında güvenli olmayan fiziki ve çevresel koşullar da yer almaktadır<sup>307</sup>. Ayrıca örgütsel stresin de iş kazalarının nedenleri arasında yer aldığı belirtilmektedir. İş kazalarının %75 ile %85’inin örgütsel stresle mücadele konusundaki bireysel ve örgütsel yetersizlikler sonucunda oluştuğu, iş kazalarına neden olan bireysel ve örgütsel faktörlerin çoğunun ya doğrudan ya da dolaylı olarak stresle ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Kazalara neden olan bireysel faktörler arasında işyerinde alkol ve uyuşturucu madde kullanımı, kişilik yapısı, sigara kullanımı, stresli yaşam olaylarının (ölüm, boşanma v.s.) getirdiği baskı yer alırken; örgütsel faktörler arasında araç ve gereçlerin dizaynı, yönetimin güvenliğe bakışı, işgücü devri ve devamsızlık, güvenlik eğitimi gibi faktörler yer almaktadır<sup>308</sup>.

Sebebi ne olursa olsun, bütün iş kazaları, bir işyerindeki çalışma koşullarının teknik, beşeri ve çevresel faktörler bakımından elverişli olmadığı konusunda önemli bir göstergedir. Bu açıdan kaza sıklık oranı ve iş kazalarının oranlarını tespit etmek bu konudaki performansın belirlenmesi açısından bir araç olarak kullanılabilir.

<sup>305</sup> Şimşek; Akgemci; Çelik; s. 199-209.

<sup>306</sup> Feyzullah Eroğlu; s. 332.

<sup>307</sup> Özgen; Öztürk; Yalçın; s. 293.

<sup>308</sup> Paul E. Spector; *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, New York John Wiley and Sons, 1996, p. 291’den Aktaran: Süleyman Ekici, s. 154.

Kaza sıklık oranı ile, işyerindeki kazaların yoğunluğu belirlenirken; kaza şiddet oranı ile de bu kazaların örgüte olan maliyetleri tespit edilebilmektedir<sup>309</sup>.

$$\text{Kaza Sıklık Oranı} = \frac{\text{Zaman Kaybına Yol Açan İş Kazaları Sayısı} \times 1.000.000}{\text{Bütün İşgörenlerin Yıllık Toplam Çalışma Saatleri}}$$

$$\text{Kaza Şiddet Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen İşgünü Sayısı} \times 1.000.000}{\text{Dönem Boyunca Çalışma Saatlerinin Toplam Sayısı}}$$

Örgüt açısından yukarıda bahsedilen konuların dışında saldırganlığa yönelik davranışlar da stres sonucunda gözlenebilmektedir. Saldırganlık "bireylerin kendilerini hüsrana uğramış hissettiklerinde ve bu durumdan kurtulmanın hiçbir yolunu bulamadıklarında ortaya çıkan şiddetli bir stres tepkisi<sup>310</sup>" olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde uzun süreli stres sonucu bu tür davranışlara yönelen bireyler hem işletmenin alet ve makinelerine hem de birlikte çalıştığı diğer bireylere zarar verici tutum ve davranış içine girebilmektedirler. Özellikle şiddete eğilimli bireyler sürekli şikayet etmekte ve diğer çalışanlarla ilişkilerinde güçlük çekmektedirler. Bu insanların gerilimleri artarsa daha saldırgan, işbirliğini sevmeyen bir yapıya bürünmektedirler<sup>311</sup>.

Stresin insan sağlığı ve örgüt etkinliği ile ilgili sonuçları çok önemlidir. Ancak beşeri maliyet açısından daha yüksek maliyetli olabilen ve işçinin sağlık sorunlarından çok daha ciddi sonuçlar doğurabilen yönetici sağlığının bozulmasının etkileri de göz ardı edilmemelidir. Eğer yönetici çöküntüye uğrarsa, bu durum genellikle çok ciddi ve düzeltilemeyecek sorunlara yolaçabilmektedir<sup>312</sup>. Bu yüzden hem çalışanların hem de yöneticilerin kendi bireysel sağlıkları ve örgütün etkinliği için stresle baş edebilmeleri gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

<sup>309</sup> Eroğlu; s. 334.

<sup>310</sup> Şimşek; Akgemci; Çelik; s. 227.

<sup>311</sup> Behjat A. Sharif; "Understanding And Managing Job Stress: A Vital Dimension of Workplace Violence Prevention", The International Electronic Journal of Health Education, 2000, 3, 2, p. 110.

<sup>312</sup> Albrecht; s. 53.

## İKİNCİ KISIM: STRESLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Bu bölümde bireysel ve örgütsel açıdan stresle mücadele yöntemlerinin özellikleri, işleyişi mekanizmaları ve etkinlik düzeyleri hakkında bilgi verilmektedir.

### 2.2.1. STRESLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Her açıdan hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz toplumunda hem bireyler hem de örgütler bu gelişmelere tepkisiz kalamamaktadırlar. Çoğunlukla kaçınılmaz olarak değerlendirilen stres, amaçların gerçekleşmesini engelleyen önemli bir olgu olarak dikkat çekmektedir<sup>313</sup>. Hem ülser, kalp rahatsızlığı, deri hastalıkları, başağrıları gibi hastalıklara neden olması sonucunda sağlık giderlerinin ciddi boyutlara ulaşması; hem de çalışanların motivasyonunu ve fiziksel yeteneklerini azaltarak iş ortamında performanslarını düşürmesi bu konuya verilen önemi giderek artırmaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin konuya verecekleri önem, strese karşı alacakları tedbirler ve belirleyecekleri stratejiler bireysel yaşamı olduğu kadar örgütsel yaşamı da etkilemektedir. İnsanın doğal dengesini bozan stresin, ortadan tamamen kaldırılması pek mümkün olmamakla birlikte, birey üzerindeki fiziksel, psikolojik ve davranışsal etkileri en azından minimum düzeye indirilebilmekte ve birey için optimal olan stres düzeyine ulaşabilmektedir.

Kısacası, yaşamın kaçınılmaz bir parçası olan stres oluşturuvcu faktörlerin tamamını ortadan kaldırılması mümkün olmamakla birlikte, bu faktörlerin bilinmesi ve kontrol altına alınmasıyla zararları minimum düzeyde tutulabilmektedir. Buraya kadar yapılan açıklamalarda da genel olarak strese neden olan bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler ve bu faktörlerin birey ve örgüt açısından ne gibi sonuçlar doğurabileceği üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilen stresi önlemede kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel olarak iki grupta incelenmektedir.

---

<sup>313</sup> Öztürk; s. 121.

### 2. 2. 1. 1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Çok karmaşık bir çevrede yaşayan, çok üst düzey ihtiyaçlarla donatılmış, karmaşık bir organizmaya sahip olan insanoğlu biyolojik, psikolojik ve sosyal varlığını gerçekleştirmeye çalışırken, kurduğu denge durumu değişen çevre şartlarına bağlı olarak her an değişebilmekte, bu durum onun sürekli olarak stresli bir ortamda yaşamasına yol açmaktadır<sup>314</sup>. Psikolojik anlamda stres, “kişiye özgü ve tek olan bireysel bütünlüğü zorlayıcı ve bozucu etkenlerdir”. Bireyler stres karşısında psikolojik ve sosyal bütünlüğünü korumak amacındadır<sup>315</sup>. Bu yüzden stresle birlikte yaşamayı ve kronik stresin olumsuz etkileriyle başa çıkmayı öğrenmelidirler. Stresin temelinde bireyin algılamasının önemli bir etken olduğu belirtilmiştir. Bireylerin olayları anlamlandırışı, değerlendirişi ve yönlendirişi stresi azaltmada ve çoğaltmada temel bir faktördür<sup>316</sup>. Her birey birbirinden farklıdır. Farklılık sadece dış görünüşle değil, aynı zamanda kişilik, algılama, kültür, yaşam tarzı, aile gibi konularla da ilgilidir. Her açıdan farklı olan bireylerin aynı koşullar altında maruz kaldıkları stres kaynağına gösterdikleri tepkilerin farklı olması da doğaldır. Bu nedenle bireylerin stresle başa çıkmada kullandıkları yöntemler de farklılık göstermektedir. Çünkü stres bireyseldir. Bireysellikten kasıt, bir insanı strese sokan bir olayın, bir başka insan için hiç etkili olmamasıdır.

Stresle başa çıkmada bilinçli olarak uygulanan teknikler yanında farkında olmadan uygulanan teknikler de mevcuttur. Farkında olmadan, bilinçsizce uygulanan tekniklere savunma mekanizmaları adı verilmektedir<sup>317</sup>. Birey ihtiyaçları doyumsuz kaldığı zaman, kendisini korumak için türlü yollara başvurmakta ve bunları kısmen tatmin etme yoluna gitmektedir. Bazen de daha farklı davranışlar sergilemektedir. Hayal kurma yoluyla avunma, bastırma, mantığa bürünme, pollyanna davranışı, yansıtma, ödünleme, özdeşim, karşıt tepkiler kurma, yer değiştirme, gerileme gibi davranışlar savunma mekanizmaları içinde değerlendirilmektedir. Bu davranışları sergileyen bireyin temelde amacı, hissettiği kaygıları, huzursuzlukları ve gerilimleri bir dereceye kadar hafifletmektir<sup>318</sup>. İnsanda gerekli ve normal bir fonksiyon olan savunma mekanizmalarının kronikleşmiş şekli sağlık açısından zararlıdır. Sorunlardan

<sup>314</sup> Şahin; “Stres Nedir? Ne Değildir?” s. 11.

<sup>315</sup> Baltas; Baltas; s. 30.

<sup>316</sup> Tutar; s. 278.

<sup>317</sup> Tutar; s. 279.

<sup>318</sup> Baymur; s. 93-98.

uzaklaşmak, stresle başa çıkmak için geliştirilen bu tür bir savunma mekanizması, mücadele edilmesi gereken başka bir hastalık türü olarak nitelendirilmektedir<sup>319</sup>. Olaylara gerçekçi bir bakış açısıyla yaklaşılmalı, stres kaynağını giderici ya da etkisini azaltıcı önlemler alınmalıdır. Bunun için, bireyin bilinçsizce sergilediği bu davranışların dışında, stresle başa çıkmak için bilinçli olarak uygulanan yöntemler geliştirilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde stresle başa çıkmak için bu bireysel önlemler açıklanmaktadır.

### 2. 2. 1. 1. 1. Etkin Zaman Kullanımı

Hiç bitmeyecekmiş gibi görünmesine rağmen asla sonsuz olmayan ve yeniden üretilmesi mümkün olmayan tek şey zamandır. Bu yüzden zamanı verimli kullanmak, birey yaşantısında en önemli konulardan biridir. Ancak, konu sadece bireysel açıdan düşünülmemelidir. Zamanını iyi kullanan, örgütlerin bir parçası olan bireylerin bu davranışı örgütlere de yansiyacak, örgütün etkin ve verimli çalışması bu şekilde gerçekleşmiş olacaktır. Özellikle örgüt için hayati derecede önemli kararlar veren, örgütün geleceğini şekillendiren yöneticilerin zaman konusunda duyarlı olmaları ve zamanı en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Böylelikle yöneticinin yaşayacağı zaman baskısı ortadan kalkmış olacak ve kendisini tehdit etmesi muhtemel olan bir stres kaynağını yoketmiş olacaktır. Bu durum çalışanlara da olumlu yansiyarak bir anlamda onların da stresini azaltıcı etkide bulunacaktır.

Sutherland ve Cooper tarafından yapılan bir çalışmada, çalışmaya katılan yöneticilerin %52'si için zaman baskısının birinci derecede önemli bir stres kaynağı olduğu tespit edilmiştir<sup>320</sup>. Zaman baskısını hissetmemek için zamanı iyi kullanmak gerekmektedir. Böylece zamanı iyi kullanamamanın doğuracağı sonuçlardan kaçınmak mümkün olmaktadır.

Zamanı iyi kullanamamanın nedenleri altı başlık altında toplanmaktadır<sup>321</sup>:

- Acelecilik,
- Hoşa gitmeyen seçenekler arasında devamlı bir bocalama,
- Boş zamanı üretici olmayan faaliyetlerle gevşek veya yorgun geçirme,

<sup>319</sup> Tutar; s. 283.

<sup>320</sup> Valerie J. Sutherland; Cary L. Cooper; "Chief Executive Lifestyle Stress", Leadership And Organization Development Journal, Vol. 16, No. 7, 1995, p. 23.

<sup>321</sup> Baltas; Baltas; s. 242.

- Belirli bir zamanda bitirilmesi gereken işleri zamanında bitiremememe,
- Dinlenmek veya kişisel ilişkiler için yetersiz zaman,
- Ayrıntılar veya yapılacak olan işlerin altında ezilme duygusu ve zamanın büyük bir bölümünde yapmak istemediğiniz işler yapmak.

Zamanın nasıl kullanılacağı bilinmediğinde bu konuyla ilgili herhangi bir planlama yapılmadığında bireylerin bu tür sıkıntılar yaşaması kaçınılmazdır. Özellikle bir örgütün geleceğini tayin eden önemli kararlara imza atan yöneticiler zamanın nereye gittiğini bilmeli ve kendisine ait çok az bir zaman dilimini bile kullanmayı öğrenmelidir.

Zaman baskısının doğurduğu stresi azaltmak için yöneticilere de bir takım öneriler sunulmaktadır<sup>322</sup>:

- Yöneticiler, yetenekli ve zamanlarını etkin şekilde planlayarak kendilerine asistanlık yapacak profesyonel sekreterlerle çalışmalıdırlar.
- Verimsiz toplantıların sayısını azaltmalı ve toplantıları daha etkin hale getirmelidirler.
- Önemsiz, ani, randevusuz toplantılara zaman ayırmamalıdırlar.
- İş ile ilgili ayrıntılarla yöneticiler çok fazla ilgilenmemeli, astlarına yetki devretmeli, sadece istisnai durumlarda karar vermeli, kendisine bağlı kişiler tarafından çözümlenebilecek sorunlara vakit ayırmak durumunda kalmamalıdırlar<sup>323</sup>.
- Astlara rapor yazma tekniklerini öğretmeli standart, öz, ama önemli bilgileri içeren raporlar hazırlatmalıdırlar.
- Bir veya iki haftalık zaman harcama konuları ile ilgili olarak zaman kütüğü hazırlatmalı, kütükteki gereksiz ve zaman kaybına neden olan konuları azaltmalı ya da astlara devretmelidirler.

---

<sup>322</sup> Eren; s. 311.

<sup>323</sup> Ertürk (1995); s. 39.

- Birkaç gün önceden gün planlanmalı, işleri önem sırasına koyarak güne en önemli ve en zor işi en önce en enerjik zamanda yaparak stresten kurtulmaya çalışmalıdırlar. Önemli konu ve sorunlar günün en verimli saatlerinde çözülmek üzere plan yapılmalıdır.
- İşlere başarıya yapacağı katkıları ölçüsünde zaman ayırmalıdırlar. Çok kolay ama başarıyla ilgisi olmayan işlere fazla zaman ayrıldığında asıl önemli işler için zaman kalmayabilir. Bu durum hem yöneticiler hem de astlar için stres kaynağıdır.
- Aynı nitelikteki işler gruplandırılmalı ve bir arada yapılmalıdır.
- Zamanı planlarken belirli tolerans payı ve sınırlar konmalıdır. Aksi takdirde yönetici üzerindeki zaman baskısı onu strese sürükleyecektir.
- Bu konuda en önemli noktalardan biri astların yetkilendirilmesidir. Astlar yetkilendirilerek önemli konularda bilgilerine başvurulmalı, kısa toplantılar yapılmalı, yazılı görüşleri alınmalı, onların takım çalışması yapacak şekilde organize olmaları sağlanmalıdır. Böylelikle hem yöneticinin stresi azalmış hem de çalışanların moral kazanmaları ve motivasyonlarının artması sağlanmış olacaktır.

Yukarıda detaylı olarak açıklanan stratejiler üç temel başlık altında toplanabilir<sup>324</sup>:

- En önemli amaçlar doğrultusunda öncelikler saptanmalı ve böylece neyin önemli olup, neyin önemli olmadığı bilinmelidir.
- Daha az önemli olan işler elenerek gerçekçi bir düzenleme yapılmalıdır. Böylece zaman yaratılabilir.
- Temel seçimlerin yapılması öğrenilmelidir.

Zamana bağlı olarak ortaya çıkan stres, zamanın etkin kullanımı ile ilgili bazı stratejilerin uygulanmasıyla önemli ölçüde azaltılabilmektedir<sup>325</sup>. Bu öneriler daha da genişletilebilir ancak temelde yöneticilerin dolayısıyla da çalışanların stresini optimal düzeye getirmek için bu tür öneriler yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır. Aslında

---

<sup>324</sup> Baltas; Baltas; s. 243.

<sup>325</sup> Tutar; s. 297.

çok basit gibi görünen bu öneriler uygulamaya konduğu zaman örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacaktır.

### 2. 2. 1. 1. 2. Dengeli Beslenme

İnsanın sağlıklı bir şekilde yaşamasının ve çalışma hayatını başarıyla sürdürmesinin en önemli şartı, dengeli beslenmedir. Kişiler dengeli bir beslenme bakımından ihtiyaçları olan kaloriyi esas olarak su, karbonhidrat, protein, yağ, vitaminler ve minerallerden elde etmektedirler<sup>326</sup>.

Kötü beslenme alışkanlıklarının yarattığı rahatsızlıklar ve sağlıklı bir yaşam için iyi beslenmenin önemi bilinmektedir. Bazı besinler sempatik sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyararak ya da yorgunluğu ve sinirsel duyarlılığı artırarak stres oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Her iki durumda da bireylerin günlük yaşamın stresine karşı dayanma güçleri önemli düzeyde azalmaktadır<sup>327</sup>.

Stres ile beslenme arasındaki ilişkinin temelinde büyük ölçüde gerilim sebebiyle meydana gelen psikosomatik hastalıkların çoğunun özel bir beslenme şekli (diyet) gerektirmesinin olduğu belirtilmektedir. Buna göre; yüksek tansiyondan şikayetçi olanların tuzlu gıdalardan, şeker hastası olanların şekerli besinlerden, kalp ve damar rahatsızlıkları olanların yağ ve kolesterol oranı yüksek yiyeceklerden, peptik ülserlilerin asitli ve tahıl ürünü gıdalardan, migrenli hastaların peynir ve diğer süt ürünleri ile çokolatadan uzak durması gerekmektedir. Stres ile beslenme arasındaki ilişkinin bir başka türünün de, gerilim altındaki kişilerin bir kısmının alışkanlık haline getirdiği sigara, alkol, uyuşturucu ve sakinleştirici ilaç kullanımıyla ilgili olduğu ifade edilmektedir<sup>328</sup>.

### 2. 2. 1. 1. 3. Egzersiz

Fiziki egzersizler, stresin organizma üzerindeki baskısını ve etkilerini azaltan önemli bir stresle mücadele tekniği olarak dikkat çekmektedir. Fiziki egzersizler; kültürfizik, jimnastik, bisiklete binme, ata binme, yüzmeye, jogging, aerobik gibi aşırıya kaçmadan hafif nitelikte yapılabilen hareketlerdir. Başkalarıyla yarış yapmadan ve eğlence şeklinde yapılan bu tür hareketlerin, stresin organizma üzerindeki etkilerini azalttığı

---

<sup>326</sup> Eroğlu; s. 344-345.

<sup>327</sup> Şahin; "Stresi Artıran Beslenme Alışkanlıkları", s. 136.

<sup>328</sup> Eroğlu; s. 345.



belirtilmektedir. Stres sonucu kaslarda yoğunlaşan yüksek enerji birikimi, bu tür hareket ve faaliyetlerle zararsız hale getirilmektedir<sup>329</sup>.

Sonuç olarak egzersiz yapmanın endişe ve stres düzeyini, stresin biyolojik etkilerini ve stres sonucu psikiyatrik olarak hastalanma riskini azalttığı ifade edilmektedir<sup>330</sup>.

#### 2. 2. 1. 1. 4. Gevşeme Teknikleri

Strese karşı bir diğer bireysel yaklaşım gevşeme eğitimidir. Gevşeme teknikleri, stresin sonuçlarıyla başa çıkmak için bir metod olarak bireyin fiziksel ya da zihinsel rahatlmasına odaklanmaktadır<sup>331</sup>. Bu yöntemle kişiler meditasyon tekniklerini kullanmaktadırlar. Maharishi Mahesh Yogi tarafından geliştirilen *meditasyon* tekniğiyle birey, günde iki kez gözlerini kapatarak rahat bir şekilde oturmakta ve yirmişer dakika özel bir sözcüğün tekrarlanmasıyla ilgilenmektedir. Transandantal Meditasyon ya da öteye geçiş olarak tanımlanan bu yöntemde kişinin bu sözcüğü tekrarlarken aklına başka düşünceleri getirmemesi gerektiği belirtilmektedir. Böylece günün sıkıntılarının zihne yaptığı baskı hafiflemekte, kan basıncı düştüğü için kalp atışları yavaşlamakta, oksijen tüketimi azaldığından solunum hızı düşmekte, geçici de olsa rahatlama ve gevşeme yaratılmaktadır<sup>332</sup>. Bu işlem sırasında bireyin konsantrasyonu son derece önemlidir. Başarılı bir meditasyonla beynin strese neden olan mekanizması geçici olarak devre dışı bırakılmaktadır<sup>333</sup>. Örneğin New York Telephone meditasyon ve gevşeme tekniklerini uygulamaktadır. 18 aylık bir programdan sonra, çalışanların daha az gerilim içinde oldukları, düşmanca davranışları bıraktıkları, strese ilgili rahatsızlıklardan daha az yakındıkları ve işe devamsızlık oranlarının da düşüş gösterdiği belirtilmektedir<sup>334</sup>.

Gevşeme teknikleri içinde yer alan *hipnoz* da, insanları kontrol altına alma süreci olmadığı bilinmelidir. Hipnoz insanların kendilerini denetlemelerinin kapısını açan bir yoğunlaştırma süreci olduğu ifade edilmektedir. Hipnoz kişinin bilinçaltını pozitif önermelere açarak, kişinin kendine güvenini, kendine verdiği değeri, kendisine olan

<sup>329</sup> Eroğlu; s. 341.

<sup>330</sup> Norfolk; s. 37-40.

<sup>331</sup> Jac J.L. van der Klink; Roland W.B. Blonk; Aart H. Schene et Al; "The Benefits Of Interventions For Work-Related Stress", American Journal Of Public Health, Vol. 91, No. 2, February 2001, p. 270.

<sup>332</sup> Can; s. 298.

<sup>333</sup> Yates; s. 152.

<sup>334</sup> K.R. Pelletier; Health in Unhealthy Places: Stress and Fitness at Work, New York: Delacorte, 1984' den Aktaran; Ertekin (1993); s.94.

sevgisini artırmakta ve hayatta başarıyı getiren davranış biçimlerinin oluşmasını ve pekişmesini sağlamaktadır<sup>335</sup>.

Stresle mücadele etmek için kullanılan ve sözlük karşılığı kaynaşma ve birleşme olan *yoganın* amacı da zihnin ve vücudun birleşmesiyle iç huzurun sağlanmasıdır. Kalın bir halıyla kaplı sessiz, sakin, rahat bir yerde oturarak ya da yatarak bedenin esneklik ve hareketlilik kazanması yönünde çeşitli egzersizler yapılarak kaslar gevşetilir ve derin soluk alınır. Vücudun acı vermeyecek şekilde uygun bir pozisyonda tutulması, düşüncelerin yoğunlaştırılması ve nihayet bedenle zihnin birleştirilip birlik ve uyumun sağlanmasıyla iç huzurun kazanılması amaçlanmaktadır<sup>336</sup>.

### 2. 2. 1. 1. 5. Biyolojik Geri Beslenme (Biofeedback)

Biyolojik geri besleme, stresin etkilerini ölçmede ve stresle başa çıkmada yol gösterici olarak tanımlanan bir yöntemdir. Bu yöntemde, kalp atışları ve kas gerilimleri elektronik bir araçla ölçülmektedir. Ölçümler sonucunda bedendeki birtakım süreçlerle ilgili olarak ışık ve ses sinyalleri şeklinde bilgi alınmaktadır. Bu geri bildirim sistemi kullanılarak, vücudun iç durumu ile ilgili denetimler daha sağlıklı yapılabilmektedir. Bu yöntemle bireyler, sadece kalp atışlarını değil; aynı zamanda kas gerilimi, vücut sıcaklığı, beyin dalgaları, mide asidi ve kan basıncını da denetleyebilmektedirler<sup>337</sup>. İnsanın kendi organizması, birtakım belirtilerle geri besleme sağlarken bu konuda geliştirilmiş bazı elektronik cihazları kullanmaktadır. Kasların gerilimini ölçen “galvanik deri tepkisi ölçerler” veya “elektromiyograf” gibi aletler vardır. Galvanik deri tepkisini ölçen alet, deri üzerinde temiz bir alana değdirilen iki elektrottan oluşmaktadır. Aletle bireyin derisine hafif bir elektrik akımı verilerek derinin tepkisi ölçülmektedir. Elektromiyograf ise, boyunun iki yanından omuzlara kadar uzanan kaslara veya alındaki kaslara değdirilerek kullanılan iki duyarlı elektrottan oluşmaktadır. Bu iki kasın elektriksel faaliyeti, vücudun en üst düzeydeki uyarıları konusunda güvenilir ölçümler vermektedir. Dış uyarıları azaltmayı öğrenmeyle, vücuttaki kasların da nasıl rahatlatılacağı öğrenilebileceği belirtilmektedir<sup>338</sup>.

<sup>335</sup> Murat Ulusoy; “Hipnoz-Hipnoterapi ve Zihin Beden Çalışmaları”, [www.hipnoz-klinigi.com](http://www.hipnoz-klinigi.com) Erişim Tarihi: 03.11.2003.

<sup>336</sup> Yates; s. 158-159.

<sup>337</sup> Ertekin (1993); s. 96.

<sup>338</sup> Albrecht; s. 229-230.

Yukarıda açıklanan yöntemlerin yanısıra birey, kendi davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını düşünerek düzenleme yapmak suretiyle kendi kendini kontrol etmeyi başarabilir yani davranışsal kendini kontrol gerçekleştirmiş olur. Stresi azaltmak için kendi davranışlarını düzenlemenin yanında strese sebep olabilecek durumlardan kaçınmak da bir strateji olarak öne sürülmektedir<sup>339</sup>.

Bu yöntemlerin dışında kişilere stresle baş edebilmeleri için birtakım öneriler sunulmaktadır<sup>340</sup>:

- Kendinizi başkasının esiriymiş gibi hissetmek yerine özgür olduğunuzu düşünerek, kişiliğinizi onaylayan yumuşak insanlarla birlikte olmaya çalışın,
- Sizce anlamlı, yapmaktan ve başarmaktan kişisel olarak zevk aldığınız bir işte çalışmaya çaba gösterin,
- Çok yönlü olmaya çalışın, işyerinde yüklediğiniz stresi başka hobi ve uğraşlarla dağıtmaya çalışın.
- Çalışma ortamınızda yenilik ve değişiklikler yaparak monoton ve alışılmış görüntülerden kurtulun.
- İş ortamında ve çevrenizdeki tüm insanlarla yapıcı, ödüllendirici iyi ilişkiler kurunuz. Amirinizin sizi tanımasına ve anlamasına yardımcı olun, onunla iyi ilişkiler geliştirin.
- İş yanında hayatın bazı alanlarında kurulacak denge ile stres dağıtılabılır. Dini inançlar, zor anlarda Tanrı'ya sığınma ve dua, yakın aile bağları ile sorunları paylaşma stresi azaltmaya yardımcı olmaktadır.
- Fırsat buldukça tatile çıkarak sizi strese sokan mekanlardan uzaklaşın.
- Mükemmelliğin peşinde koşmayın, basit olay ve başarılarından da mutluluk duyun.
- Yapmak zorunda olduğunuz ama hoşlanmadığımız işleri ertelemeyin, bir an önce yaparak ondan kurtulun.

---

<sup>339</sup> Aktaş; Aktaş; s. 162.

<sup>340</sup> Eren; s. 314-317.

### 2. 2. 1. 1. 6. A Tipi Davranış Biçiminin Değiştirilmesi

Bireylerin davranışlarının temelinde yatan kişilik özelliklerini değiştirmeleri kolay olmamakla birlikte, daha önceki bölümde açıklanan A tipi davranış biçimlerinin değiştirilmesi ya da yönetilmesi bireyin stresini kontrol edebilmesi açısından önem taşımaktadır.

A ve B tipi kişilik özellikleriyle ilgili çalışmalar yapan Friedman ve Rosenman'ın A tipi davranış özelliklerini değiştirmek için sunduğu öneriler şunlardır<sup>341</sup>:

- Sürekli konuşarak dikkat merkezi olmaktan kaçınılmalı, diğer insanların da konuşmalarına fırsat tanıyarak onları da dinlemeye önem verilmelidir.
- Davranışlar kontrol altında tutularak yaşamı ve zamanı yönlendirme saplantısından vazgeçilmelidir.
- Telaşlı olma durumunun sebeplerini anlamaya çalışmalı, yaratıcı dönemler ortaya çıkarılmalıdır. Bunun yanında saplantıların ve problemlerin kaynağı tespit edilmeye çalışılmalıdır.
- İş ve sosyal yaşamın farkını anlamaya çalışmalıdır. Zaman baskısı altında mı yoksa telaşsız durumlarda mı doğru karar verildiği belirlenmeye çalışılmalıdır.

### 2. 2. 1. 2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Stres bireyleri ve bütün olarak da toplumu ilgilendiren önemli bir konu olmasına rağmen, asıl amaçları, yüksek düzeyde etkinlik ve verimli çalışmak olan örgütleri daha yakından ilgilendirmektedir<sup>342</sup>. Hizmet kalitesini yükseltmenin ya da üretimi artırmanın diğer faktörler bir tarafa, öncelikle insan ögesine bağlı olduğunu bilen yöneticiler<sup>343</sup>, bu konuda duyarlı olmalı, bunun için örgüt içinde birtakım stres önleyici tedbirler almalı ve konuya yönelik birtakım programlar hazırlamalıdır. Bu programlara yatırım yapılmasının en önemli nedenleri arasında çalışanların verimliliğini yükseltmek, çalışanların işe devamsızlıklarını, işten ayrılmalarını ve sağlık maliyetlerini azaltmak

<sup>341</sup> Tutar; s. 236.

<sup>342</sup> Tutar; s. 255.

<sup>343</sup> Ertekin (1993); s. 62.

sayılabilir<sup>344</sup>. Bunların dışında örgütsel stresle başa çıkarak için kullanılacak stratejilerin kısa, orta ve uzun dönemde taşınması gereken amaçlar aşağıdaki gibidir<sup>345</sup>:

a) Kısa Dönemdeki Amaçlar:

- Örgütsel stresin yapısını, nedenlerini ve etkilerini öğrenmek,
- Örgütsel stresin kontrolünde ve yönetiminde daha etkili olabilecek kural ve teknikleri öğrenmek.

b) Orta Dönemdeki Amaçlar:

- Örgütsel stresin olumsuz nedenlerini belirlemek,
- Örgütsel stresin belirtilerini önceden görebilmek,
- Örgütsel stresi önlemeye yönelik etkili bir yaşam biçimi geliştirmek,
- Olumlu örgütsel stres kaynaklarını algılamak,
- Örgütsel stresin psikolojik ve fiziksel belirtilerini kontrol altına almak,
- Bireysel yaşantıyı düzenlemek,
- Gerektiğinde örgütsel stresin uyarıcı özelliğinden yararlanmak,
- Örgütsel stresin yükselmesine yapısal olarak engel olmak.

c) Uzun Dönemdeki Amaçlar:

- Yüksek düzeyde huzur bulmak,
- Sağlıklı ve düzenli yaşamak,
- Yaşamdan doyum sağlamak,
- Kendini geliştirme imkanı elde etmek.

Yukarıda sayılan kısa, orta ve uzun dönemli amaçları gerçekleştirebilmek için örgütsel düzeyde şu stratejiler önerilmektedir<sup>346</sup>:

- Görevleri ve iş ortamını yeniden tasarlamak,

<sup>344</sup> Terry Looker; "Stres Yönetimi", [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), Erişim Tarihi: 04.09.2002.

<sup>345</sup> Süleyman Ekici; İşletmelerde Örgütsel Stres ve Yönetimi Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 159-160. AKTARAN: Walt Schefer; Stress Management for Wellness, New York Holt, Rinehart and Winston, 1987, p. 14-15.

<sup>346</sup> Terry Looker; "Stres Yönetimi", [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), Erişim Tarihi: 04.09.2002

- Esnek iş programları geliştirmek,
- Katılımcı yönetimi desteklemek,
- Kariyer gelişimine çalışanı da dahil etmek,
- Sosyal destek oluşturmak,
- Birbirine bağlı takımları yapılandırmak,
- Adil çalışma programları oluşturmak,
- Oryantasyon programları hazırlamak<sup>347</sup>.

Bu çalışma kapsamında ise genel olarak fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgüt ikliminin iyileştirilmesi, örgüt geliştirme, sosyal destek sağlama, stresi azaltmak için eğitim verme gibi örgüt içinde stresle mücadele etmeye yönelik birtakım yöntemlerden bahsedilmektedir.

#### **2.2.1.2.1. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi**

Stres kaynakları başlığı altında bir önceki bölümde incelendiği gibi, kötü ya da insanları olumsuz etkileyen çalışma koşulları, bireyleri strese sürüklemektedir. Örgüt içinde stresle baş etmede yöneticiler tarafından alınacak bazı tedbirler, çalışanların şikayetlerinin nispeten azalmasına yardımcı olabilmektedir. Bu konuda yöneticiler tarafından çalışanların şikayetçi oldukları veya tatminsizlik duydukları hususlar tespit edilmelidir. Bu şikayetler önem derecelerine göre sıralanarak, çözümlenmesi mümkün olanlar belirli bir çözüme kavuşturulmalıdır. Şikayetlere önem verilmesi, bunların ortaya çıkarılarak belirli bir sonuca ulaştırılması<sup>348</sup> işyerindeki stresin azaltılması yönünde önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

#### **2.2.1.2.2. Örgüt İkliminin İyileştirilmesi**

İşyerinde destekleyici bir örgüt iklimi oluştururken iletişim akışını hızlandırarak ve karar vermede katılımcılığa önem vererek sorumluluk dağıtılmalı ve işletme tek bir merkezden idare edilmemelidir. Bu tür değişimler, çalışanlar için destekleyici bir örgüt

<sup>347</sup> John P. Wanous; Amon E. Reichers; "New Employee Orientation Programs", Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 4, 2000, p. 442.

<sup>348</sup> Eroğlu; s. 348.

iklimi oluşturmakta, onlara işleri üzerinde daha fazla kontrol imkanı sunmakta ve stresi önlemeye ya da azaltmaya yardımcı olmaktadır<sup>349</sup>.

Yöneticilerin işyerinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir beşeri ilişkiler düzenini kurmaları, çalışanların kendi aralarında samimi arkadaşlık grupları oluşturmaları ve yöneticileriyle iyi işleyen ast-üst ilişkilerine sahip olmaları örgüt içinde stresin azalmasında önemli olan diğer etkenlerdir. İşyerinde etkili bir iletişim sisteminin yanında karşılıklı güven ve sorunları açıklıkla konuşma ve tartışma imkanı örgütsel iklimi belirleyen unsurlar arasındadır<sup>350</sup>.

### 2. 2. 1. 2. 3. Örgüt Geliştirme

Örgütler, sürekli değişen bir çevrede yaşamaktadırlar. Teknoloji, hükümet düzenlemeleri, rekabet, tüketici zevkleri ve harcama kalıpları zamanla değişen faktörlerden bazılarıdır ve örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu faktörlere uyum sağlamaları zorunlu olarak görülmektedir<sup>351</sup>. Bu uyum çabası içinde olan örgütler için örgüt geliştirme önemli bir araçtır.

Örgüt geliştirme, “örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle bu değişimlere uyum sağlayamayan kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını, diğer bir ifadeyle yeniden kazandırılmalarını sağlama çalışmalarının tümü<sup>352</sup>” olarak tanımlanmaktadır.

Örgütler insanlardan oluşmaktadır. Bu yüzden örgüt geliştirmeden söz ederken hatırlanması gereken önemli nokta örgütü oluşturan bu insanların ve grupların etkinliklerini veya performanslarını artırmaktır<sup>353</sup>. Bunu yaparken insan ihtiyaçları ve mutluluğu daha iyi sağlanacak ve gruplararası ilişkiler de iyileştirilecektir<sup>354</sup>.

Örgüt geliştirmenin yarattığı sonuçlar aşağıdaki gibidir<sup>355</sup>:

- Örgüt içindeki insanların üretkenlik düzeyini ve moralini artırmak, daha etkili amaçlar belirlemek, planlamak ve organize etmek, amaçları ve sorumlulukları açık hale getirmek, insan kaynaklarını daha sağlıklı kullanmak ve alt kademedeki

<sup>349</sup> Luthans; p. 417.

<sup>350</sup> Eroğlu; s. 348-349.

<sup>351</sup> Stephen P. Robbins; Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Prentice Hall International, 1994, s. 323.

<sup>352</sup> Eren; s. 561.

<sup>353</sup> Özkalp; Kirel; s. 287.

<sup>354</sup> Eren; s. 561.

<sup>355</sup> Özkalp; Kirel; s. 289.

çalışanların durumlarını daha iyi hale getirmek ve böylece örgütün etkinliğini artırmak.

- Örgüt içinde en üstten en alta doğru uzanan daha iyi bir yönetim.
- Çalışanların daha fazla katılımını sağlamak.
- Takım çalışmasını artırmak.
- Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak.
- Yaratıcılığı geliştiren, bireysel gelişme fırsatları yaratan, olumlu davranışları ödüllendiren bir iş ortamı yaratmak.
- Örgüt içinde bozucu davranışları önemli oranda azaltmak.
- Yetenekli insanları örgüte çekerek onları üretken kılmak.
- Örgütün ve çalışanların sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlama yeteneklerini artırmak
- Örgüt içinde iletişim bozukluğundan kaynaklanan zaman kaybını önlemek.

Örgütlerin uyum sağlayabilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmesi için örgütler ve örgüt için çalışanlar değişmelidirler. Yetkili mevkileri ve örgütün performansı konusundaki sorumlulukları nedeniyle değişim temsilcisi olma rolünü genellikle yöneticiler yerine getirmektedirler<sup>356</sup>. Esasında başarılı bir örgüt geliştirme programının temelinde de üst yönetimin desteği önemli bir yer tutmaktadır. Bunun dışında katılımı desteklemek, açık iletişimi teşvik etmek, katkıda bulunanları ödüllendirmek ve bütüncül bir yaklaşıma sahip olmak gibi ilkeler de bulunmaktadır<sup>357</sup>.

#### **2.2.1.2.4. Sosyal Destek Sağlama**

İnsan sosyal bir varlık olarak, belirli bir bağlılık ihtiyacına sahiptir. Bağlılık ihtiyacı, başkaları tarafından ilgi görme, yakınlarıyla birlikte olma, arkadaş olma ve dostluklar kurma, sevme ve sevilme gibi duygulardan oluşmaktadır. Bireylerin sevgi ve bağlılık ihtiyaçlarının büyük bir kısmı, öncelikle aile ve yakın akraba çevresinde daha sonra da

<sup>356</sup> Robbins (1994); s. 337.

<sup>357</sup> Özkalp; Kirel; s. 305.



çeşitli sosyal destek grupları içerisinde tatmin edilmektedir<sup>358</sup>. Stresi önlemede kullanılan bir yöntem olarak yer alan sosyal destek kısaca, “kişinin temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesi<sup>359</sup>” olarak tanımlanmaktadır. Bu sosyal ihtiyaçlar temelde, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde yeralan ait olma, sevgi, kendini gerçekleştirme gibi unsurlardır<sup>360</sup>. Sosyal destek, hayata konsantre olma, olumsuz düşüncelerden kurtulma ve genel olarak sorunlarla başa çıkma yeteneğini artırmaktadır<sup>361</sup>.

Stres açısından bireyin özel yaşantısında olduğu gibi iş yaşamında da sosyal desteğin önemi büyüktür. İş çevresinde olumlu etki yaratan sosyal destek, iş arkadaşları ve üst düzeydeki yöneticiler gibi çeşitli kaynaklardan gelebilmektedir<sup>362</sup>. Sosyal destek sağlamanın bir kişinin stresten etkilenme düzeyini azalttığı ve stresin zararlı psikolojik etkilerini aşağı düzeylere indirebildiği belirtilmektedir<sup>363</sup>. Bu konuda Kritiz ve Moos, Nasa’ da yaptıkları araştırmalarda yüksek düzeyde iş geriliminin sadece düşük sosyal desteğe sahip kişilerde sağlığı tehdit eden fizyolojik değişikliklere yol açtığını tespit etmişlerdir. Yüksek sosyal desteğe sahip kişilerde ise her düzeydeki iş gerilimi olumsuz hiçbir fizyolojik değişikliğe yol açmamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, yüksek iş gerilimi ve düşük sosyal desteğe sahip yöneticilerin, yüksek iş gerilimi ve yüksek sosyal desteğe sahip yöneticilerden üç kat daha fazla kronik kalp hastalığına yakalandıkları tespit edilmiştir<sup>364</sup>.

### 2. 2. 1. 2. 5. Stres Yönetim Eğitimi (Stresi Azaltma Eğitimi)

Stresin hem birey hem de örgüt açısından pek çok olumsuz sonucu bulunmaktadır. Üzerinde önemle durulan konu, stresin olumsuz etkilerinin nasıl ortadan kaldırılabileceğidir. Burada uygulanabilecek iki yöntem olduğu belirtilmektedir. Bunlardan birincisi, çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak ya da azaltmaktır. İkincisi ise, bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretmektir<sup>365</sup>. Birinci yöntem olarak belirtilen çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak pek mümkün olmadığından,

<sup>358</sup> Eroğlu; s. 346.

<sup>359</sup> Özkalp; Kirel; s. 231.

<sup>360</sup> Tutar; s. 289.

<sup>361</sup> Braham; s. 208.

<sup>362</sup> Tutar; s. 294.

<sup>363</sup> Ertekin (1993); s. 91.

<sup>364</sup> Özkalp; Kirel; s. 231.

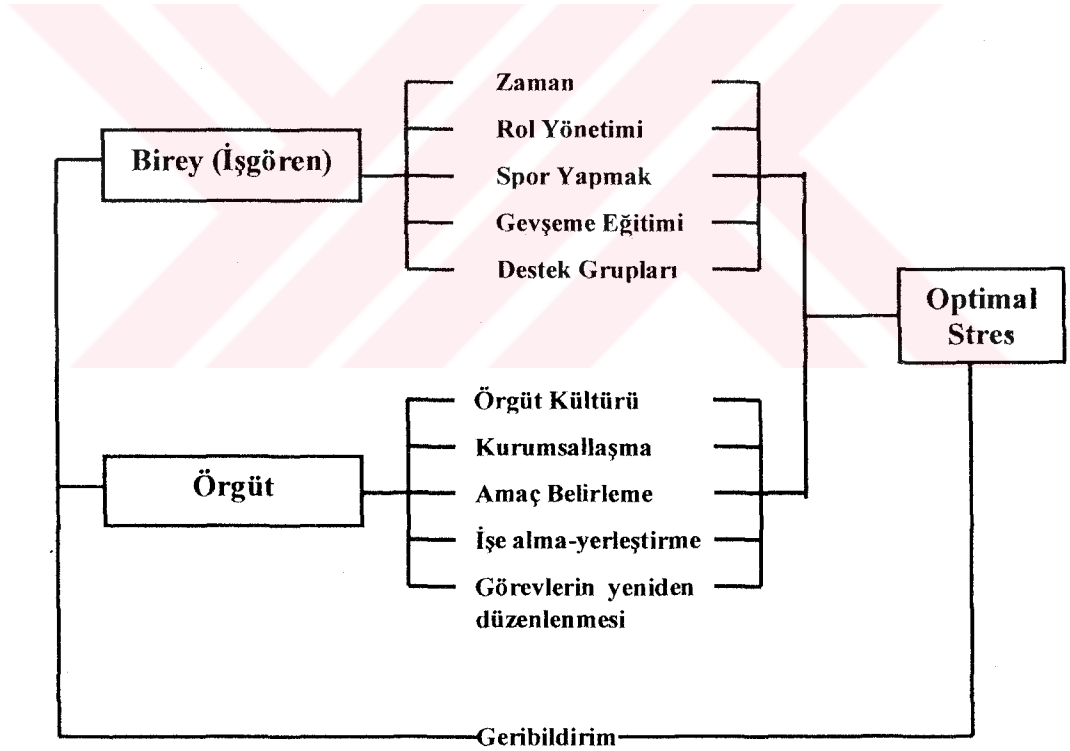
<sup>365</sup> Özkalp; Kirel; s. 233.

bunun yerine bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretmek daha etkili bir yöntem olarak gözükmektedir.

Stres azaltma eğitiminin temel düşüncesi, stresin önemli bir bölümünün kaçınılabılır olduğudur. Eğer bir birey, kendisini denetlemenin ve kendisini ayarlamının basit tekniklerini öğrenebilirse, işinde ve özel yaşantısında huzur içinde olabilir<sup>366</sup>. Stres azaltma eğitimiyle de temelde bireylerin stresle başa çıkma yolları öğretilmeye çalışılmaktadır<sup>367</sup>.

Örgütlerde stresin kontrolüne ilişkin yukarıda yapılan açıklamalar dikkate alınarak bireysel ve örgütsel temel stratejiler aşağıda Şekil 2.2'de özetlenmektedir.

**Şekil.2. 2: Örgütlerde Stresin Kontrolüne İlişkin Bireysel ve Örgütsel Stratejiler**



**Kaynak:** Azim Öztürk; İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1994/4, s. 125.

<sup>366</sup> Albrecht; s. 206.

<sup>367</sup> Özkalp; Kirel; s. 233.

Örgütlerde stresle baş edebilmek için kullanılacak yöntemler yukarıda açıklanmaktadır. Bu yöntemler yoluyla başarıya ulaşabilmek için öncelikle bireylerde kendini değiştirme inanç ve isteği, değişimi sağlayabileceklerle işbirliğine gitmesi ve öğrenilen teknikleri severek tekrarlaması gerçeği üzerinde durulmaktadır. Yöneticiler için de örgütsel olarak stresle başa çıkma tekniklerinin kullanımı onların bedensel olarak rahatlamalarına ve kendilerini yönetme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında yöneticilerin tüm yaşam biçimlerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Aşağıda Tablo 2.1`de çalışmanın kapsamı dahilinde olan yöneticilerin stresle baş edebilmesi için birtakım öneriler sunulmaktadır<sup>368</sup>.

**Tablo.2. 1: Stres Yönetimine İlişkin Bazı Öneriler**

Sıra	YÖNETİCİLER İÇİN ÖNERİLER
1	Sorumluluk ve işyükünü yeterli ve nitelikli astlarla paylaşınız.
2	İş ve sosyal yaşantınızı birbirinden ayırınız.
3	Sosyal çevrenizi zenginleştiriniz.
4	Kendinize yeterli dinlenme zamanı ayırınız.
5	Bazı zamanlarda insanlarla kaynaşabilmenin yollarını arayınız.
6	İnsan ilişkilerinde şaka ve nüktelere yer vermeye gayret ediniz.
7	Hobi grupları ile ilgileniniz ve kaynaşmaya çalışınız.
8	Herhangi bir reaksiyon, beceri ve heves varsa (tenis, bilardo, satranç, yüzme v.b.) bunları aşırı hırsla kapılmadan ve sadece yenilenmek amacıyla yapmaya çalışınız.
9	Meditasyon veya benzeri bazı ibadet yaklaşımlarını benimsiyorsanız bunları sürdürünüz.
10	Bunların yanı sıra bilim dünyasının önerdiği yaşam boyu spor, kendini kontrol, otojeni, kas-sinir gevşetme tekniklerini kullanmaya çaba gösteriniz.

Çalışan insanlar arasında bir uyum ve dengenin kurulabilmesi, sağlıklı ast-üst ilişkilerinin sağlanabilmesi, sunulan hizmetin niteliğinin artırılması için stresin bireysel ve örgütsel düzeyde daha iyi tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi gerekmektedir<sup>369</sup>. Aynı ortamda bulunan her bireyin aynı stresörü algılamaları ve bu stresöre tepkileri

<sup>368</sup> Şimşek; s. 325.

<sup>369</sup> Ertekin (1993); s. 147.

farklı olmakla birlikte, işyerinde stres oluşturabilecek faktörler önceden bilinerek bunlara karşı önlem alınmalıdır. Bu konuda proaktif bir tutum sergilenmeli ve stres oluşturabilecek faktörlerin ortaya çıkmasına izin verilmeden, önleyici tedbirler alınmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken, stresi tamamen ortadan kaldırmak değil; stresin etkisini olumlu düzeyde tutabilmektir. Böylelikle örgüt içinde hem yöneticilerin hem de çalışanların stressiz bir ortamda en verimli şekilde çalışabilmesi sağlanmış olacaktır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

### KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME YÖNETİCİLERİ VE STRES

Günümüzde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ülke ekonomisine katkıları oldukça önemli boyutlardadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler kısaca KOBİ olarak ifade edilmektedir. Türkiye' de işletmelerin büyük bir bölümünü KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ tanımı ve kapsamı ülkelere ve bu ülkelerin yapılarına göre farklılık gösterdiği gibi aynı ülke de bile farklı KOBİ tanımları yapılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde farklı KOBİ tanımlarından bahsedilecek ve bu çalışma için kabul edilecek KOBİ tanımı üzerinde durulacaktır. Bunun yanında KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkısından bahsedilecektir. Bu işletmelerin avantajlı ve dezavantajlı oldukları noktalara temas edilerek bu doğrultuda işletmelerin sorunları ve bu sorunların özellikle KOBİ yöneticileri için stresle ilişkisi açıklanacaktır.

#### 3. 1. KOBİ TANIMLARI

Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ)'in, büyük işletmelerden farklı sorunlarla karşı karşıya bulunmaları ve ekonominin temel dinamiğini oluşturmaları yönüyle tanımlanması gerekmektedir. KOBİ'lerin tanımı, ekonominin büyüklüğüne bağlı olarak ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler hakkında farklı kuruluşlar tarafından çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığına (KOSGEB) göre 1-50 kişi çalıştıran işletmeler küçük işletme, 51-150 kişi çalıştıran işletmeler de orta ölçekli

işletme olarak tanımlanmaktadır<sup>370</sup>. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ise, 1-9 kişi çalıştıran işletmeleri küçük; 50-150 kişi çalıştıran işletmeleri ise orta boy işletme olarak tanımlamaktadır<sup>371</sup>.

Ülkemizde, istihdam edilen işçi sayısı temel ölçüt kabul edilerek DPT tarafından yapılan sınıflandırmaya göre ise; 1-9 kişi istihdam eden işletmeler çok küçük, 10-49 kişi istihdam eden işletmeler küçük ve 50-99 kişi istihdam eden işletmeler orta ölçekli işletme grubunda değerlendirilmektedir<sup>372</sup>.

Avrupa Birliği (AB) tarafından KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse birlik açısından karışıklığa neden olmamak için yeni bir ortak tanım geliştirilmiştir. Bu tanıma göre 250'den az işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmektedir. 10 kişiden daha az çalışanı olan işletmeler çok küçük işletme sınıfına dahil olmaktadır. 50'den az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 7 milyon ECU'yu aşmayan işletmeler küçük ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır. 50-250 kişi arasında çalışanı olan ve yıllık cirosu 40 milyon ECU'nun altında olan işletmeler de orta ölçekli işletme olarak değerlendirilmektedir<sup>373</sup>. Yine Dünya Bankası da AB'nin yaptığı sınıflandırmaya benzer şekilde sınıflandırma yapmaktadır. Buna göre 50 kişiye istihdam sağlayan işletmeler küçük ölçekli, 50-200 kişiye istihdam sağlayan işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak değerlendirilmektedir<sup>374</sup>.

KOBİ'leri tanımlarken bazı nitel ve nicel kriterler esas alınmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir<sup>375</sup>:

*-Nitel kriterler:* İşletmenin faaliyet gösterdiği iş kolu içerisinde nispeten küçük bir paya sahip olması, işletme sermayesinin tümünün veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, girişimcinin işletmede fiilen

<sup>370</sup> Mustafa H. Çolakoğlu; Kobi Rehberi, TOBB Genel Yayın No: 359, Nisan 2002, s. 21.

<sup>371</sup> Yusuf Topal; Mustafa Kurt; "Avrupa Birliği Sürecinde Kobi'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi", [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org) Erişim Tarihi: 09.03.2004.

<sup>372</sup> Hayriye Atik; Sevgi Sezer; "Avrupa Birliği'ne Entegrasyon Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları: Kayseri ve Nevşehir Örneği", (I. Orta Anadolu Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir 18-21 Ekim) 2001, s. 1. [www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi](http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi) Erişim Tarihi: 21.04.2004.

<sup>373</sup> Murat Çetin; "Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Teknoloji Politikaları", [www.foreigntrade.gov.tr](http://www.foreigntrade.gov.tr) Erişim Tarihi: 10.03.2004.

<sup>374</sup> Erdoğan Alkın; "KOBİ'ler ve Türkiye Ekonomisi", (I. Orta Anadolu Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir 18-21 Ekim) 2001, s. 13.

<sup>375</sup> İlhan Uludağ ve Vildan Serin, Türkiye' de KOBİ'ler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1991-25, İstanbul, 1995; Tamer Koçel, ve diğerleri, Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları, İTO Yayınları No:32, İstanbul, 1993.

çalışması, bağımsız yönetim (genelde işletmenin sahibi aynı zamanda yöneticisidir) ve modern yönetim tekniklerini uygulamada yetersizlik.

-*Nicel kriterler:* Personel sayısı, sermaye, üretim miktarı, aktifler toplamı, makine paketi, pazar payı, kâr, kullandıkları enerji miktarı, satış hacmi.

Bu kriterler sayıca daha da artırılabilmesine karşın, ortak bir tanımın yapılmasında bir tek kriter yeterli görülmemektedir. Birden fazla kriterin esas alındığı tanımlar da bazen çok karmaşık olup, ihtiyaca cevap verememektedir. KOBİ'lerin tanımlanmasında daha çok sermaye ve işgören sayısı kriterleri dikkate alınmaktadır.

KOBİ tanımları farklı kuruluşlar tarafından çeşitli ölçütler kullanılarak farklı şekilde yapılabilmektedir. Bu çalışma kapsamında KOSGEB tarafından yapılan tanım dikkate alınmakta, sadece istihdam edilen kişi sayısı ölçüt kabul edilerek araştırmaya katılan işletmeler de bu kapsamda değerlendirilmektedir.

### 3. 2. KOBİ'LERİN ÜLKE EKONOMİSİNE KATKILARI

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, gerek sayıları gerek sanayi üretimindeki payları ve gerekse milli gelire katkıları bakımından ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptirler. Ekonomiye dinamizm kazandırma, istihdam sağlama ve yeni iş imkanı yaratma, esneklik ve yenilikleri teşvik etme bölgesel kalkınmayı hızlandırma gibi rolleri üstlenen KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki önemleri gözardı edilemez<sup>376</sup>. Türkiye açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa işyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında KOBİ'lerin ülkenin gerek sosyal gerekse ekonomik yapısında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %99.5'ini oluşturmaktadır. İmalat sanayindeki istihdamın %61.1'i küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde yer almaktadır. Yaratılan katma değerde ise küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin payı %27.3 olarak ifade edilmektedir<sup>377</sup>.

KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkısında belki de en önemli unsurlardan biri, gelir yelpazesinde denge unsuru niteliği taşımalarıdır. Bu denge yalnız sosyal yönden değil, ekonomik açıdan da önem taşımaktadır. Ayrıca bu işletmelerin eğitim ve istihdamdaki payları da büyüktür. Çünkü bu işletmeler kendileri çok fazla kalifiye elemanla

<sup>376</sup> Hasan Tutar; Orhan Küçük; Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, 1. baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003, s. 208.

<sup>377</sup> [www.kosgeb.com/kos.htm](http://www.kosgeb.com/kos.htm) Erişim Tarihi: 30.09.2003.

çalışmalar da kalifiye elemanların teknik eğitimlerini aldıkları ilk kuruluşlar olarak önem taşımaktadırlar. Küçük birikimlerin ve özellikle aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılmasında da bu işletmelerin yararlı oldukları belirtilmektedir<sup>378</sup>. Sadece ekonomik açıdan değil sosyal açıdan da ülke ekonomisine katkıları olan KOBİ'ler ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı oluşturmada önemli bir güç olarak görülmektedirler. Kobi girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın da temel mekanizmalarını oluşturmaktadır. Başarılı girişimciler potansiyel girişimcileri etkileyecek, onların da ekonomiye girmelerine neden olacak ve demokratik bir ortamda psikolojik tatmin gittikçe artacaktır<sup>379</sup>. Ülke ekonomisine bu tür katkıları olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin özelliklerinden kaynaklanan birtakım avantajlar, bu katkıların yapılmasında yardımcı olmaktadır.

### 3.3. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI

Ülke ekonomisinin en dinamik kuruluşları olan KOBİ'ler, ekonomik yapı içerisinde değişime açık ve uyum sağlama da çok fazla güçlük çekmeyen işletmelerdir. KOBİ'lerin avantajlı oldukları noktalar şu şekilde sıralanabilir<sup>380</sup>:

- Her faaliyet alanına kolayca uyum sağlayabilmektedirler ve bu anlamda etkili stratejiler geliştirmek için dinamik bir yapıya sahiptirler.
- Talep değişikliklerine çeşitliliğine daha kolay uyum sağlamaktadırlar.
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmaktadırlar.
- Çok çabuk karar verme yeteneğine sahiptirler.
- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadırlar.
- Yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler.
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirirler.

<sup>378</sup> Oktay Alpugan; Küçük İşletmeler; Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, Genel Yayın No: 125, Trabzon 1988, s. 9-10.

<sup>379</sup> Tahir Akgemci; Kobi'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB, Haziran 2001, s. 18.

<sup>380</sup> Famil Şamiloğlu; Yavuz Demirel; "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyumlaştırılması", Standard, Sayı:471, Yıl: 40, Mart 2001, s. 49. ve [www.kosgeb.com.tr](http://www.kosgeb.com.tr) ve Hasan Tutar; Orhan Küçük; kitaps.217. ve Doğan Kargül; Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1997-47, İstanbul 1997, s. 1-2.



- Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcılarıdır.
- Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlamaktadırlar.
- Çalışanlarla daha yakın ilişkilerin olması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.
- Küçük ve orta boy işletmeler çoğu kez ikinci el sermaye mallarını satın almak, kullanmak ve bazen de devre dışı kalmış sermayeye yeniden hayat kazandırmak suretiyle iş yaratmaktadırlar. Bu durum ise atıl durumda bulunan sermaye teçhizatının harekete geçirilerek üretim sürecinde devreye girmesinde ve daha çok ürünün sağlanmasında fayda yaratmaktadır.

### 3. 4. KOBİ'LERİN DEZAVANTAJLARI

KOBİ'lerin yukarıda sayılan özellikleri ve üstün oldukları noktalarının yanında bir takım dezavantajlara sahip oldukları belirtilmektedir. Konuyla ilgili en önemli noktalardan biri büyük işletmelerle rekabet içinde olan ve özellikle standart mamül üreten KOBİ'lerin miktar ve fiyat açısından büyük işletmelerle mücadele etmesinin oldukça zor olmasıdır. Bunun yanında küçük ve orta ölçekli işletmelerde yetki ve sorumluluk genellikle tek bir kişide toplanmıştır. Bu durum onlar için bir takım avantajlar sunduğu gibi bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir<sup>381</sup>. Yönetimin temelini oluşturan planlama ile ilgili olarak yaşanan problemler sözkonusu olmaktadır. Büyük işletmelerde karar verici, yöneten ve yönetilen olmak üzere üç farklı grup mevcut iken; küçük ve orta ölçekli özellikle de küçük ölçekli işletmelerin çoğunda girişimci; karar verici, işletmesinin yöneticisi ve kimi zaman da çalışanlardan birisi durumundadır. Dolayısıyla birçok küçük işletme girişimcisi yukarıda sözedilen üç grubun görevini tek başına yürütmek zorunda kalmaktadır<sup>382</sup>. Ayrıca işletme sahibinin ya da ortakların birtakım kararları alırken belli metodlara değil de sezgiye dayanarak planlama yapmaları da önemli bir dezavantaj olarak değerlendirilmektedir. İşletme sahibi ve ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla

<sup>381</sup> Dinçer, s. 423.

<sup>382</sup> Alpagun; s. 159.

planlama yapmaya çalışmalarıyla hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunabilmektedirler<sup>383</sup>.

Genel olarak KOBİ'lerin sahip oldukları özelliklerinden kaynaklanan birtakım dezavantajlar şu şekilde sıralanmaktadır<sup>384</sup>:

- Olumsuz rekabet,
- Genel yönetim yetersizliği,
- Sermaye yetersizliği,
- Finansal planlama yetersizliği,
- Ürün geliştirme eksikliği,
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe,
- Kalifiye eleman yetersizliği,
- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü,
- Mevzuat ve bürokrasi,
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe,
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- İhale v.b. etkinlikleri izleyememe,
- Uzman bir finansman ekibi ya da departmanından yoksunluk,
- İşletme bünyesinde mali danışman veya uzman istihdam edememe.

Yönetimleri büyük ölçekli işletmelerden bazı farklılıklar arzeden küçük işletmelerin problemleri sözkonusu olduğunda genellikle ilk sıralarda yeralan, finansal konulardır. Gerçekten de yapılan araştırmalar küçük işletmelerin en önemli sorunlarının başında maddi imkansızlıkların geldiğini göstermektedir<sup>385</sup>. KOBİ'lerde finansal açıdan yaşanan sorunlar işletmenin kuruluş aşamasında sermaye yetersizliği ile ilgili olabildiği gibi, işletme faaliyetlerini sürdürürken de uzman bir finansman ekibinin olmaması ve finansal konularla ilgili planlamada yaşanan sorunlar da olabilmektedir.

<sup>383</sup> Akgemci (2001); s. 22.

<sup>384</sup> Akgemci (2001); s. 16.

<sup>385</sup> Bahadır Akın; "Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar", [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org) Erişim Tarihi: 21.03.2004.

Günün değişen koşullarına yeniliklere hızla uyma yeteneğine sahip olan KOBİ'ler, bir toplumun yaratıcı potansiyelinin açığa çıkmasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Milli gelire, istihdama, verimliliğe, girişimci yetiştirmeye katkı sağlayan bu işletmelerin diğer işletmelere göre üstün oldukları yanları olduğu gibi sorunlarının da olduğu bir gerçektir<sup>386</sup>. En büyük sorunlarından biri KOBİ'lerin kredi temininde güçlük çekmeleridir. Bankaların kredilerinden aldıkları pay sadece %4 civarındadır. Bunun yanında teşviklerden ve diğer finansman araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar. Yaşadıkları nitelikli personel sıkıntısına düşük seviyedeki teknolojileri de eklenince sorunları daha da artmaktadır. Özellikle yurtiçi ve yurtdışı teknik ve ticari gelişmeleri izleyememeleri sonucunda Gümrük Birliği şartlarında rekabet güçleri zayıflamaktadır<sup>387</sup>. KOBİ'ler nitelikli personel açısından da bazı sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bunların nedenleri şu başlıklar altında sıralanabilir<sup>388</sup>:

- Genç ve yetenekli işgücünün daha çok büyük işletmelerde çalışmayı tercih etmeleri,
- Görevini gereği gibi yapan ve sorumlulukların bilincinde olan kişilerin genellikle kendi işlerini kurma arzusunda olmaları,
- Büyük işletmelerin personeline sağladıkları sosyal hakları, küçük işletmelerin sağlayamamaları olarak açıklanmaktadır.

Görüldüğü gibi küçük işletmelerin başarısızlığını finansal olanaklarda yaşanan sıkıntılar kadar personel açısından yaşanan sorunlar da etkilemektedir.

### 3. 5. KOBİ YÖNETİCİLERİ VE STRES

İnsanların sonsuz denilebilecek isteklerini karşılamada tek başlarına yetersiz kalmaları, onları amaçlarına ulaşma sürecinde diğer insanlarla bir arada çalışmaya sevk etmektedir. Birden fazla bireyin bulunduğu her ortamda ise kargaşayı önleyebilmek için bütünlüğü ve uyumu sağlayacak bir unsura gerek duyulmaktadır. Bu gereksinim yönetim kavramının kullanılmasını gerektirmektedir<sup>389</sup>.

<sup>386</sup> Hüseyin Özgen; Selen Doğan; "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları", [www.foreigntrade.gov.tr](http://www.foreigntrade.gov.tr) Erişim Tarihi: 17.12.2002.

<sup>387</sup> [www.kosgeb.com/kos.htm](http://www.kosgeb.com/kos.htm) Erişim Tarihi: 30.09.2003

<sup>388</sup> Alpugan; s. 176.

<sup>389</sup> Asuman Akdoğan; Kayseri Özel Sektör Yönetici Özellikleri, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Yayın No.10, Kayseri 1997, s. 7.

Yönetim bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapma sanatıdır. Yönetim belli bir hedefe başkalarıyla birlikte erişme, bir başka deyişle başkalarına iş yaptırma faaliyeti olarak da tanımlanmaktadır<sup>390</sup>. Yönetimin temelinde eldeki kıt kaynaklar ve bunların etkin kullanımı yeralmaktadır. Kaynakların sınırlı olması bunların etkin şekilde kullanımını gerektirmektedir<sup>391</sup>. Bu yüzden yönetim, “işletmenin beşeri ve maddi kaynaklarıyla verimli bir şekilde çalışarak, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşmanın bilimsel sanatıdır<sup>392</sup>”. Eldeki kıt kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanma çabası, örgütte çalışanlar açısından stres kaynağı niteliğini taşımaktadır.

Örgüt içinde stresten en çok etkilenen gruplardan birisi yöneticilerdir. ABD’de Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Enstitüsü (The National Institute for Occupational Safety and Health) tarafından yapılan araştırmada, stres düzeylerine göre 130 meslek sıralanmıştır. Bunlardan stresi en yüksek düzeyde olan 12 meslek şunlardır<sup>393</sup>:

- İşçi,
- Sekreter,
- Denetçi,
- Klinik laboratuvar teknisyeni,
- Ofis yöneticisi,
- İlk düzey gözetmeni,
- Yönetici,
- Garson,
- Makine operatörü,
- Tarım işçisi,
- Madenci,
- Boyacı.

<sup>390</sup> Mümin Ertürk; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1995, s. 6.

<sup>391</sup> Sevinç; s. 208.

<sup>392</sup> Selen Doğan; Vizyona Dayalı Liderlik, Philip&Richard’s, İstanbul 2001, s. 5.

<sup>393</sup> Ertekin (1993); s. 150-151.

Bunların dışında ayrıca polis, halkla ilişkiler uzmanı, gazeteci, itfaiyeci, bilgisayar programcısı, diş teknisyeni, elektrikçi, tesisatçı, sosyal çalışmacı, telefon operatörü gibi mesleklerin de stres düzeyinin yüksek olduğu belirtilmektedir.

Bazı mesleklerin diğerlerine göre daha fazla stresli olması tesadüfi değildir. Bu mesleklerin ortak özellikleri şunlardır<sup>394</sup>:

- Günlük hayat problemleri ile etkili şekilde başa çıkmayı zorlaştıran,
- İş üzerinde yeterli kontrol olanağı vermeyen ve bireyin yeteneklerini göstermesine izin vermeyen,
- Fiziki şartları ağır olan ve ergonomik koşullara uygun olmayan,
- Sağlık, güvenlik ve asayişle ilgili olan,
- Zaman baskısı, rekabet ve risk gibi unsurları içeren

meslekler daha fazla örgütsel strese neden olmaktadır.

Bireylerin meslekleri, yaşadıkları stres düzeyi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Mesleki farklılıklardan kasıt geleneksel olarak yapılan mavi yakalı/ beyaz yakalı ayrımı değildir. Genel olarak, mevcut veriler, yüksek düzeyde stresli olan mesleklerin iş üzerinde düşük kontrolün olduğu, zaman baskısının yaşandığı, fiziksel şartların tehdit ettiği ya da hem beşeri hem de mali kaynaklar için önemli sorumluluklara sahip olunan meslekler olduğunu desteklemektedir. Düşük düzeyde stresli olan meslekler bu özelliklerle tanımlanmamaktadır<sup>395</sup>. Yöneticiler açısından olaya bakıldığında, sürekli değişen şartlar karşısında zaman baskısıyla çalışan, hem beşeri hem de mali açıdan pek çok sorumluluk üstlenen yöneticilerin de stres düzeylerinin yüksek olduğu görülebilmektedir.

Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi stres düzeyi yüksek meslekler arasında yöneticilik yedinci sırada yer almaktadır. Yönetici, “amaç belirlemek, insanların kendileriyle, kurumlarıyla, departmanlarıyla ilişkilendireceği misyonu ve vizyonu belirlemek, çalışanlarının kariyer yapmalarına olanak sağlamak, onları motive etmek, onlara rol modeli olmak, güven telkin etmeyi başarmak, kritik noktalarda sorumluluğu üstüne almak, çevresel sorunları analiz ederek bunu kurumla ilişkilendirmek, insan

<sup>394</sup> Tutar; s. 241.

<sup>395</sup> Richard Steers; Introduction to Organizational Behavior, Goodyear Publishing Company, California 1981, p. 346.

kaynaklarının sorunlarına ilgi duymak gibi pek çok görev üstlenmektedir<sup>396</sup>. Yönetme eyleminin gerektirdiği sorumlulukların ve bilgi birikiminin temelinde belirli ölçülerde stres mevcuttur. Stresin boyutlarında yöneticinin sorumluluk alanı, yönettiği kişi sayısı, kendi kişilik yapıları gibi bir çok etkene bağlı olarak değişiklik olabilmektedir<sup>397</sup>. Bunun yanında uzun çalışma saatleri yöneticilerin en çok şikayet ettikleri konulardan biri olarak dikkat çekmektedir. Uzun çalışma saatlerinin yöneticiler üzerindeki etkilerini araştıran Worrall ve Cooper (1998), araştırmaya katılan yöneticilerin %42'sinin haftada 41-50 saat çalıştığını, %31'inin 51-60 saat çalıştığını, %9'unun ise 60 saatin üzerinde çalıştığını tespit etmişlerdir. Buna karşılık yöneticilerin sadece %3'ü, haftada 35 saatin altında çalıştıklarını belirtmişlerdir. Özellikle başkan ya da genel müdür seviyesinde çalışan yöneticilerin %25'i haftada 60 saatin üzerinde çalışmaktadırlar. Ayrıca çalışmaya katılan yöneticilerin %48'i sözleşmelerinde belirtilen süreden daha fazla çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu kadar çok çalışmanın en önemli nedenlerinden biri olarak da belirli bir sürede bir işi bitirme zorunluluğu gösterilmektedir<sup>398</sup>.

Bir yönetim sisteminin en önemli etkinliklerinden birisi, karar vermedir. Yönetimin başarılı ya da başarısız olarak nitelendirilmesinde verilen kararların etkisi büyüktür. Her kararda risk vardır ve yönetici seçim yapmak zorundadır. Yöneticinin aldığı karar zamanlama, yaşanan duruma cevap verebilirlik ve uygulanabilirlik açısından tüm kuruluş için hayati bir önem taşımaktadır. Kuruluşun geleceğini şekillendirecek ve belirleyecek kararları almak yöneticinin belki de en zor görevlerinden biridir.

Daha önce de belirtildiği gibi, küçük ve orta ölçekli işletmelerde yöneticiler genellikle sermaye sahiplerinden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, girişimci aynı zamanda işletmesinin yöneticisidir. Belki işletmenin ilk başlangıç yıllarında yeterli olabilen işletme sahibi zamanla gelişen ve değişen ekonomik sistem içerisinde yetersiz kalmakta ve pek çok konuyla ilgilenmek zorunda olduğu için de kendisini yönetim konusunda geliştirme fırsatı bulamamaktadır<sup>399</sup>. Oysa çevrede pek çok alanda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bunlar ekonomik, teknolojik, hukuki ve politik alanlarda

<sup>396</sup> Ali Akdemir; "Yönetim ve Yöneticilik Entelektüel İş Midir?", [www.insanvekalite.org/makale1.htm](http://www.insanvekalite.org/makale1.htm). Erişim Tarihi: 15.11.2003.

<sup>397</sup> Sevinç; s. 207.

<sup>398</sup> Les Worrall; Cary L. Cooper; "Working Patterns and Working Hours: Their Impact on UK Managers", *Leadership & Organization Development Journal*, 20/1, 1999, p. 7.

<sup>399</sup> Mustafa Koyuncu; Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rekabet Stratejileri ve Kayseri'de Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, s. 52.

belirgin bir biçimde görülmektedir. Ayrıca doğal çevreye yönelik, işletmenin faaliyetleriyle ilgili olarak tedbirler alınması gerekmektedir. Özellikle doğal çevre konusunda tüketicilerin daha bilinçli bir hale gelmesi ve bu konuda yaşanan baskılar küçük ve orta ölçekli işletme yöneticileri açısından sıkıntı doğuran konular arasında değerlendirilebilir. KOBİ'lerin bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri bunların da ötesinde proaktif bir tutum sergileyerek değişime öncülük edebilmeleri için yöneticilerinin farklı ve üstün niteliklere ve yönetim becerisine ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu özelliklerden yoksun olmak, KOBİ yöneticileri için bir stres kaynağı olarak değerlendirilebilmektedir. Ayrıca hızlı değişimle bağlantılı olarak çabuk karar verme zorunluluğu da KOBİ yöneticileri için stres kaynağı niteliği taşımaktadır.

Her yönetsel görevin kendine özgü stres kaynakları bulunmaktadır. Yönetici, kazandığı deneyimlerin ışığında örgütün ve çevrenin değişen koşullarına göre karar verme ve bu kararlardan doğabilecek stresi karşılayabilme refleksi ve yeteneğine sahip olmalıdır. Her yönetici karardan önce, karar sırasında ve karardan sonra belli ölçüde stresle başa çıkma durumunda kalabilmektedir. Ayrıca yönetici tarafından verilen kararların denetlenmesi de yönetici için stres kaynağı olabilmektedir<sup>400</sup>.

Yöneticilerin asıl işlerinin karar vermek olduğu düşünülürse, özellikle kriz dönemlerinde karar vermenin yoğunluğu ve zorluğu ortadadır. Kriz dönemlerinde çabuk ve sık karar vermenin gerekliliği, üst düzey yöneticiler için önemli stres kaynakları arasında yer almaktadır<sup>401</sup>. Bu konuda varolan deliller, insanların yüksek stres şartları altında karar verirken diğer zamanlarda verdikleri kararlardan daha fazla hatalı karar verme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bunun yanı sıra yüksek stres altında karar veren insanlar daha az stres yaşayan insanlara göre sistematik olmayan bir şekilde (bütün şartları gözden geçirmeden) karar vermektedirler<sup>402</sup>. Karar verme yetki ve sorumluluk gerektiren bir iştir. Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, onların hayatında önemli etkiler yapabilecek kararları alma durumunda olmak yöneticiler için stres kaynağıdır. Bunun yanında, iş çok fazla sorumluluk gerektiriyor ancak yetki sınırlıysa stres düzeyi daha çok artmaktadır<sup>403</sup>.

---

<sup>400</sup> Ertekin; s. 87.

<sup>401</sup> Tutar; s. 265.

<sup>402</sup> Greenberg; Baron; p. 259.

<sup>403</sup> Şahin; "İşyerinizdeki Kronik Stres Kaynakları", s. 28.

Yöneticiler yaşanan değişim karşısında doğru bir tutum geliştirebilmelidir. Değişimlerle ilgili kararlarda tepkisel olmaktan çok ileri görüşlü olmalı, proaktif bir tutum sergilemeli yani meydana gelebilecek değişimleri önceden görerek, organizasyonu ve bunları tanımak için gerekli şartları bu değişiklik gerçekleşmeden önce hazırlamalıdır<sup>404</sup>. Günümüzün yoğun iş hayatı içinde olup da strese girmemek mümkün değildir. Değişim ve stres arasında sıkı bir bağlantının olduğu düşünülürse belli bir zaman diliminde değişim ne kadar sık yaşanırsa stres düzeyi de o kadar fazla olmaktadır<sup>405</sup>.

Değişim ve karar vermenin dışında, her bireyde olduğu gibi ve önceki bölümde bahsedildiği üzere, yöneticilerin sahip oldukları bireysel özellikler de yöneticinin kendisinde ve yönettiği kişilerde stres oluşumuna etki etmektedir. Yönetim bilimi açısından kabul gören özellikler, yöneten ve yönetilenler açısından stres oluşumunu belirli ölçüde azaltırken, olumsuz özellikler stres düzeyini artırabilmektedir. Bu yüzden yöneticilerde bulunması ve bulunmaması gereken özellikleri bilmek yararlı olmaktadır. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır

Yöneticide bulunması gereken ve stres düzeyini azaltan özellikler<sup>406</sup>:

- Yönetim fonksiyonlarını başarıyla uygulayabilme,
- Personeli dinleme,
- Geleceğe yönelik düşüncelerini personele açıklama ve paylaşma,
- İşyeri ile ilişkisini sürdürme,
- Her kademedeki personele girişimcilik ruhu aşılama,
- Yetki devrini kullanma,
- Nitelikli eleman yetiştirebilme,
- Personel arasında uygun işbölümü yaparak personeli yeteneğine uygun işlerde çalıştırma.

Yöneticilerde bulunmaması gereken ve stres düzeyini artıran özellikler<sup>407</sup>:

---

<sup>404</sup> Jere A.Yates; s. 27

<sup>405</sup> Tutar; s. 264.

<sup>406</sup> Sevinç; s. 209.

<sup>407</sup> Sevinç; s. 209.



- Taraf tutma,
- Anlayış eksikliği,
- Kararsızlık,
- Etki altında kalma,
- Korku,
- İleriyi görememe.

Örgüt içerisinde çalışanlara gerekli anlayışı gösteremeyen, etki altında kalarak taraf tutan, ileriye göremeyen bu açıdan işletmeye ve çalışanlarına yön veremeyen, kararsız ve tutarsız davranışlar sergileyen yöneticilerin başarılı olması, çalışanlarını ve işletmeyi başarılı kılması mümkün değildir. Yöneticinin bu tür tutum ve davranışları hem kendisini hem de çalışanları olumsuz etkilemekte, bu etkiler birer stres kaynağı olarak bireyleri rahatsız etmektedir. Bu açıdan yöneticiler için stresin iki boyutu bulunmaktadır. Hem kendilerinin ve çalışanların yaşadıkları stresin etkisi altında kalmakta, hem de kaynaklar ve başa çıkma stratejileriyle ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar. Yöneticiler, içinde buldukları değişikliklerle dolu dünyanın şartlarına sadece dayanmakla kalmayıp, onları aşmalarını sağlayacak stres giderici yollar bulmak zorundadırlar. Bu arada çalıştırdığı kişilerin hayatlarındaki artan strese rağmen verimli çalışmalarını sağlamak zorunda kalmaktadır. Yönetici bir yandan kendi sağlığını düşünürken, diğer yandan personelinin sağlığı ile ilgilenmeli, stres kaynakları için tedbir almalıdırlar<sup>408</sup>. Fortune dergisinin yaptığı bir araştırmaya göre, üst düzeylere kadar çıkabilen yöneticilerle daha alt düzeyde kalan yöneticiler arasındaki fark, üst düzeydekilerin “baskı altındayken bile rahat” olabilmelerinden kaynaklanmaktadır<sup>409</sup>. Bu yüzden stresle başa çıkmak da önem kazanmaktadır. Stresten tamamen kurtulmak mümkün olmadığına göre, onu yenebilmek için bir takım teknikleri uygulamak gerekmektedir. Hem bireyler hem de örgütler için ciddi sonuçlarından dolayı yöneticiler, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunlarıyla ilgili olma ihtiyacı duymaktadırlar<sup>410</sup>. Bu yüzden bireysel, örgütsel ve genel çevreden kaynaklanan stres

---

<sup>408</sup> Jere A. Yates; s. 28.

<sup>409</sup> Norfolk; s. 13.

<sup>410</sup> Steers; p. 362.

kaynaklarının neler olduğu ve bu kaynaklara karşı alınabilecek önlemler hakkında bilgi sahibi olmak önem kazanmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışacak nitelikli işgücünü bulmada yaşanan zorluklar nedeniyle de yöneticiler stres yaşamaktadırlar. Nitelikli işgücünün çalışmak için genellikle büyük işletmeleri tercih etmesi sonucu küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmamaları, yöneticileri bazı sıkıntılarla karşı karşıya bırakmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin özelliği gereği genellikle yöneticileri, işletme sahibi veya zaman zaman çalışan olarak uzun saatler çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum yöneticilerin karşılaştığı bir diğer önemli stres kaynağı olarak nitelendirilebilir. Bunların dışında pek çok işletmenin yaşadığı bir diğer sorun, görev tanımlarının açık bir şekilde belli olmaması, yöneticilerin sorumluluk alanlarının tam olarak tespit edilememesidir. Her ne kadar küçük ve orta ölçekli olursa olsun bir işletmede görev tanımlarının olmaması, işyerinde rol belirsizliğine ve çatışmalara neden olmakta bu da yöneticilerin mücadele etmeleri gereken bir sorun olarak dikkat çekmektedir.

Yeterince kalifiye elemana sahip olmayan, teknolojik alanda yenilikleri takip etmekte geri kalan KOBİ'lerin yaşadığı sorunların belki de en önemlilerinden biri de finansal sıkıntılardır. Bu sıkıntıyı gidermek için bankalardan ve diğer finansal kuruluşlardan da yeterli desteği göremeyen KOBİ'lerin sorunu üretim hattına kadar ilerlemektedir. Bu anlamda kaliteli hammaddeyi istenilen zamanda ve istenilen miktarda temin edememekte, stoklamanın maliyetini karşılayacak gücü bulunmamakta, dolayısıyla da rekabette dezavantajlı bir duruma düşmektedirler. Yaşanan bu sorunlara müşterilerin çok çabuk değişen tercihleri ve istekleri de eklenince küçük ve orta ölçekli işletme yöneticileri için durum daha da zorlaşmaktadır.

Her işletmenin, her sektörün kendine has birtakım özellikleri bulunmaktadır. Büyük, küçük ve orta ölçekli olmanın işletmelere sağladığı birtakım avantajlar ve dezavantajlar vardır. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerin karşılaştığı sorunların nispeten daha fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla küçük ve orta ölçekli işletme yöneticileri çok daha fazla stres kaynağıyla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Sorunların kaynağının bilinmesi, uygun çözüm yollarının ve mücadele yöntemlerinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN STRES KAYNAKLARININ TESPİTİNE YÖNELİK KAYSERİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan araştırmanın konusunun önemi ve amacı, araştırmanın örnek seçimi, veri toplama yöntemleri hakkında bilgiler verilmektedir. Ayrıca elde edilen bulguların değerlendirilmesi de yine bu bölüm kapsamında yer almaktadır.

#### **4.1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN ÖNEMİ VE AMACI**

Günümüzde hem örgütler hem de bireyler açısından önemli olan değişimler yaşanmaktadır. Bireylerin ve açık sistem özelliğine sahip işletmelerin bu değişimlere uyum sağlaması zorunluluktur. Ancak uyum çok kolay sağlanamamakta, bireyleri ve işletmeleri zorlayan, baskı ve stres oluşturan zor ve yorucu bir süreci gerekli kılmaktadır. Özellikle, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirme için gerekli kararları alma sorumluluğuna sahip yöneticilerin bu süreçleri başarıyla geçmesi kolay olmamaktadır. Bir yandan stres bireyi fizyolojik, psikolojik ve davranışsal açıdan etkilerken diğer yandan örgütü performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işgücü devir oranının yükselmesi, yabancılaşma gibi etkiler stres sonucunda yaşanmaktadır.

İnsanlar ve örgütler üzerinde bu tür etkiler bırakan stresin, yaşanan değişimler yanında, bireyin kendisinin, çalıştığı örgütün ve genel olarak yaşadığı çevrenin oluşturduğu pek çok kaynağı bulunmaktadır. Stresin bireysel kaynakları arasında kişilik, algılama, cinsiyet, yaş, aile kültür, ırk gibi faktörler sayılabilmektedir. Örgütsel stres kaynakları

ise örgüt yapısı ve iklimi, işletme içi ilişkiler, yapılan işin niteliği (çok fazla/ çok az iş, rol çatışması, rol belirsizliği, vardiyalı çalışma düzeni, işin monoton olup olmaması), işletmenin fiziki çevre şartları, yönetim tarzı gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bunlara ilave olarak yaşanan çevreden kaynaklanan stresi ise; ekonomik, politik, hukuki, teknolojik ve sosyo-kültürel pek çok faktör etkilemektedir.

Stresin etkileri göz önüne alındığında strese karşı tedbir almanın önemi daha da artmaktadır. Stresle mücadele etmeye yönelik bireysel ve örgütsel düzeydeki stratejilerle stresin etkileri bertaraf edilebilmektedir. Bu konuda yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Çünkü yöneticilerin buradaki sorumluluklarının iki boyutu bulunmaktadır. Sadece kendi streslerine değil; aynı zamanda çalışanların streslerine yönelik olarak da birtakım tedbirler almak zorundadırlar. Bir taraftan her alanda yaşanan değişimlerle yoğun rekabet ortamında işletmenin varlığını sürdürmek, büyümek, kar elde etmek, sosyal sorumluluğunu gerçekleştirmek gibi farklı amaçları olan yöneticiler, bir taraftan da hem kendilerinin hem de çalışanlarının stresıyla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar.

Örgütlerin iklimi, üst düzey yöneticilerin tutumlarından önemli ölçüde etkilenmektedir. Onlar, örgütleri için moral, mutluluk ve huzur kaynağı olabilecekleri gibi sıkıntı ve stres kaynağı da olabilmektedirler. Yöneticilerin içinde buldukları psikolojik durum, hiyerarşik olarak alt kademelere doğru yayılmaktadır<sup>414</sup>. İşletmelerin etkili ve verimli çalışabilmeleri yöneticilerin içinde bulunduğu durumdan etkilenmekte, dolayısıyla örgüt çalışanları için yöneticilerin stresi önemli olmaktadır. Bir ülke ekonomisi için önemli bir yere sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmeler için yöneticilerin durumu daha da önem kazanmaktadır. Pek çok küçük ve orta ölçekli işletme, daha kuruluş aşamasında sermaye sıkıntısıyla işe başlamakta, finansal açıdan yetersiz olarak faaliyet göstermektedir. Ayrıca uzman bir ekibi bulunmayan, diğer kuruluşlardan yeterli desteği alamayan, yeterince eğitilmiş işgücüne sahip olmayan bu tür kuruluşların yöneticilerinin sorunları gözardı edilemez. Her sektörün kendine has sorunları bulunmakla birlikte, ülke ekonomisindeki payı ve sağladığı katkılar dikkate alındığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunlarının ve bu kuruluşların yöneticilerinin sorunlarının incelenmesi önem arz etmektedir. Bu nedenlerden dolayı, Kayseri ilinde faaliyet

---

<sup>414</sup> Tutar; s. 203.

gösteren küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmek araştırmanın temel amacıdır. Bunun yanında, yöneticilerin demografik özellikleri açısından stres kaynaklarında farklılık olup olmadığını da tespit etmek amaçlanmaktadır. Bir problemin kaynağının tespit edilmesi, o problemin çözümüne yönelik tedbirler alınmasında yol gösterici olmaktadır. Bu anlamda amacımız konuyla ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalara da katkı sağlamaktır.

#### **4. 2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEK SEÇİMİ**

Araştırma, Kayseri’de imalat sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmeye yönelik tanımlayıcı bir araştırmadır. Araştırmanın ana kümesini Kayseri’de imalat sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme yöneticileri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Kayseri Sanayi Odası kayıtlarından personel sayısı dikkate alınarak, KOSGEB tarafından yapılan tanım doğrultusunda 150’ye kadar çalışanı olan işletmelerin listesi temin edilmiştir. Bu tanım doğrultusunda 1-50 çalışanı olan işletmeler küçük ölçekli, 51-150 çalışanı olan işletmeler de orta ölçekli işletme olarak kabul edilmiş ve örnek kütle bu doğrultuda tespit edilmiştir. Araştırma 80 işletmede 155 küçük ve orta ölçekli işletme yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir.

#### **4. 3. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ**

Araştırmayla ilgili verilerin toplanmasında 3 bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anket “cevaplayıcılardan bilgi toplamak için biçimlendirilmiş veri formları<sup>415</sup>” olarak tanımlanmaktadır. Anketin birinci bölümünde yöneticilerin stres düzeylerini tespit etmek amacıyla Thurstone Tipi Ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde çalışma yaşamından ve genel olarak yöneticinin kendi özelliklerinden ve yaşamından kaynaklanan stres düzeylerinin ortalaması alınmaktadır. Buradaki amaç, özellikle stres ortalaması düşük düzeyde olan yöneticilerin cevaplarını değerlendirmeye almamaktır.

İkinci bölümde yöneticilerin bireysel, örgütsel ve genel olarak yaşadıkları çevreden oluşan stres kaynaklarıyla ilgili olarak 68 ifade bulunmaktadır ve yöneticilerin bu ifadelerin kendileri için ne kadar önemli olup olmadığıyla ilgili değerlendirme yapmaları istenmektedir. Bu bölümde 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

<sup>415</sup> Mahir Nakip; Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayınları, Ankara 2003, s. 97.

Üçüncü ve son bölümde yöneticilerin demografik özellikleri ve çalışılan işletmeyle ilgili sorular bulunmaktadır. Buradan elde edilen veriler, yöneticilerin demografik özellikleri itibariyle stres kaynakları arasında fark olup olmadığı ile ilgili analiz yapmak amacıyla kullanılacaktır. Anket formundan elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilecektir.

#### 4. 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

##### 4. 4. 1. YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu kısımda araştırmaya katılan yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi değişkenler açısından dağılımları yer almaktadır.

##### 1. Yöneticilerin Yaş Durumu

**Tablo 4. 1. Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımları**

Yaş Durumu	Yönetici Sayısı (n)	Yüzde (%)
25'den Küçük	7	4,5
25-40	81	52,3
41-55	63	40,6
56 Yaş ve Üstü	4	2,6
<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda genel dağılıma bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları 25-55 yaş arasında yoğunlaşmaktadır. Bunun dışında 25 yaşından küçük olan yöneticilerin oranı %4,5'tir. 56 yaş ve üstünde olan yöneticilerin oranının ise %2,6 olduğu görülmektedir.

##### 2. Yöneticilerin Cinsiyeti

Araştırmaya katılan yöneticilerin %91' i erkektir. Buna karşılık kadın yöneticilerin oranı ise sadece %9'dur.

**Tablo 4. 2. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımları**

Yöneticilerin Cinsiyetleri	Yönetici Sayısı (n)	Yüzde(%)
Kadın	14	9
Erkek	141	91
<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

**3. Yöneticilerin Medeni Durumu**

Yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4. 3. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

Yöneticilerin Medeni Durumu	Yönetici Sayısı (n)	Yüzde(%)
Evli	132	85,2
Bekar	21	13,5
Diğer	2	1,3
<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

Tabloya göre araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu (%85,2) evlidir.

**4. Yöneticilerin Eğitim Durumu**

**Tablo 4. 4. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

Yöneticilerin Eğitim Durumu	Yönetici Sayısı (n)	Yüzde(%)
İlköğretim	18	11,6
Lise	59	38,1
Üniversite	69	44,5
Yüksek Lisans/Doktora	9	5,8
<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloya göre örnek kapsamında yer alan 155 yöneticiden 18'i ilköğretim, 59'u lise, 69'u ise üniversite mezunudur. Yüksek lisans ya da doktora programından mezun olanların sayısı ise 9'dur.

#### 5. Yöneticilerin Çalışma Süreleri

**Tablo 4. 5. Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**

Yöneticilerin Deneyimi	Yönetici Sayısı (n)	Yüzde(%)
1 Yıldan Az	7	4,5
1-5 Yıl	34	21,9
6-10 Yıl	50	32,3
11-20 Yıl	45	29,0
21 Yıl ve Üstü	13	8,4
Cevapsız	6	3,9
<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100</b>



Yöneticilerin iş hayatında yönetici olarak çalışma sürelerini belirlemek amacıyla sorulan soruya verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %32,3'ü 6-10 yıl, %29'u 11-20 yıl, %21,9'u 1-5 yıl, %8,4'ü 21 yıl ve üstü, %4,5'i de 1 yıldan az deneyime sahip olduklarını belirtmişlerdir.

## 6. Yöneticilerin İşletmedeki Konumu

**Tablo 4. 6. Yöneticilerin İşletmedeki Konumlarına Göre Dağılımları**

Yöneticilerin Görevleri	Yönetici Sayısı (n)	Yüzde(%)
Yönetim Kurulu Başkanı	17	11
Yönetim Kurulu Bşk. Yrd.	5	3,2
Yönetim Kurulu Üyesi	27	17,4
Genel Müdür	30	19,4
Genel Müdür Yardımcısı	10	6,5
Koordinatör	7	4,5
Fabrika Müdürü	12	7,7
Departman Müdürü	40	25,8
Diğer	6	3,9
Cevapsız	1	0,6
<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan yöneticilerin % 11'i yönetim kurulu başkanı, % 3,2'si yönetim kurulu başkan yardımcı ve %17,4'ü yönetim kurulu üyesi,

%19,4'ü genel müdür, %6,5'i genel müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Departman müdürü olarak görev yapanların oranı %25,8, koordinatörlerin oranı %4,5, fabrika müdürü olarak görev yapanların oranı ise %7,7'dir.

#### 7. Yöneticilerin Günlük Çalışma Saatleri

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, yöneticilerin %83,9'u 8 saatten fazla çalışmaktadır. 8 saat ya da daha az çalışanların oranı ise sadece %16,1 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 4. 7. Yöneticilerin Günlük Çalışma Saatlerine Göre Dağılımları**

Günlük Çalışma Saatleri	Yönetici Sayısı (n)	Yüzde(%)
8 Saat ve Daha Az	25	16,1
8 Saatten Fazla	130	83,9
<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

#### 4. 4. 2. YÖNETİCİLERİN ÇALIŞTIKLARI İŞLETMENİN ÖZELLİKLERİ

Araştırmanın bu kısmında yöneticilerin çalıştıkları işletmeye ait personel sayısı, ortak sayısı gibi değişkenlere yönelik bilgiler yer almaktadır.

##### 1. İşletmelerde Çalışan Personel Sayısı

**Tablo 4. 8. İşletmede Çalışan Personel Sayısına Göre Yöneticilerin Dağılımı**

İşletmenin Personel Sayısı	Yönetici Sayısı (n)	Yüzde(%)
1-50 Kişi	115	74,2
51-150 Kişi	40	25,8
<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

KOSGEB tarafından yapılan tanıma göre, 1-50 kişi çalışanı olan işletmeler küçük ölçekli, 51-150 kişi çalışanı olan işletmeler de orta ölçekli olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin %74,2'si küçük ölçekli, %25,8'i de orta ölçekli olarak belirlenmiştir.

## 2. İşletmede Ortak Sayısı

Ortak sayısına göre işletme yöneticilerinin dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4. 9. İşletmede Ortak Sayısına Göre Yöneticilerin Dağılımı**

İşletmenin Ortak Sayısı	Yönetici Sayısı (n)	Yüzde(%)
Ortak Yok	56	36,1
1-3 Ortak	64	41,3
4-6 Ortak	27	17,4
7 ve Daha Fazla Ortak	6	3,9
Cevapsız	2	1,3
<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

Tabloya göre, işletmelerin %41,3'ünün 1-3 kişi arasında ortağı olduğu görülmektedir. %36,1'inin ortağı bulunmamakta, %17,4'ü 4-6 kişiden oluşan ortakla çalışmaktadır. 7 ve daha fazla ortağı olanların oranı ise %3,9'dur.

## 3. Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmedeki Ortaklık Durumları

Araştırmaya katılan yöneticilerin %54,8'i çalıştıkları işletmeye ortak olduklarını, %45,2'si ise çalıştıkları işletmeye ortak olmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 4. 10. Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmedeki Ortaklık Durumları**

Ortaklık Durumu	Yönetici Sayısı (n)	Yüzde(%)
Ortağım	85	54,8
Ortak Değilim	70	45,2
<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

#### 4. 4. 3. YÖNETİCİLERİN STRES KAYNAKLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Bu kısımda, yöneticilerin bireysel, örgütsel ve genel çevresel stres kaynaklarına ilişkin cevapları değerlendirilmektedir. Yapılan analiz sonucunda anket verilerinin Alpha katsayısı 0,90 olarak belirlenmiştir. Bu değer 1.00'e yakın bir değer olduğu için anketin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

##### 1. Bireysel Stres Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda yöneticilerin bireysel stres kaynaklarıyla ilgili değişkenler yer almaktadır. Yöneticilerin bu faktörlere ilişkin cevapların yüzdeleri tabloda yer almaktadır. Ayrıca değişkenlerin cevaplara göre ortalama değerleri ve standart sapmaları da belirlenmiştir.

Tablodaki değerlere göre bireysel olarak yöneticilerin önem verdikleri stres kaynakları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeterli zaman bulamama
2. Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama
3. Yaşamda üstlenilen roller arasındaki çatışma ve eşle ilgili problemler
4. Ev hayatında denge/güvenilirliğin olmaması
5. İş ve özel hayatta yaşandan kaynaklanan sorunlar
6. Çocuklarla ilişkilerde yaşanan sorunlar
7. Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi

**Tablo 4.11. Yöneticilerin Bireysel Stres Kaynakları**

<b>BİREYSEL STRES KAYNAKLARI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	$\bar{X}$	S
Dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeterli zaman bulamama	1,3	8,4	34,8	35,5	20,0	3,64	0,93
Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	3,8	12,9	25,8	43,2	14,2	3,50	1,03
Yaşamda üstlendiğim roller (anne/baba, yönetici, arkadaş, eş v.s.) arasındaki çatışma	3,9	17,4	21,9	40,0	16,8	3,45	1,19
Aile içinde eşle ilgili yaşanan sorunlar	9,7	10,3	23,9	35,5	20,6	3,45	1,23
Ev hayatında denge/güvenilirliğin olmaması	5,2	18,7	21,9	34,2	20,0	3,43	1,19
İş ve özel yaşantıdaki ilişkilerde yaşdan kaynaklanan sorunlar (kuşak çatışması, ilgi ve zevklerdeki farklılıklar v.s. )	5,8	9,7	41,9	31,6	11,0	3,32	0,99
Çocuklarla ilişkilerde yaşanan sorunlar	12,9	12,3	27,1	32,9	14,8	3,22	1,27
Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi	11,0	21,3	25,8	32,3	9,7	3,08	1,16

1- Hiç Önemli Değil 5-Çok Önemli

$\bar{X}$  =Aritmetik Ortalama

S= Standart Sapma

## 2. Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Yöneticiler için örgütsel stres kaynaklarına ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4.12. Yöneticilerin Örgütsel Stres Kaynakları**

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	S
İşletmenin finansman problemleri	3,9	6,5	13,5	35,5	40,6	3,99	1,11
Yeterince eğitilmemiş personelle çalışma	3,2	6,5	16,1	45,8	28,4	3,89	0,99
Bir işi belirli bir sürede bitirme zorunluluğu	3,2	5,8	20,0	42,6	28,4	3,87	0,99
Anahtar konumda olan personelin sık sık devamsızlık yapması	3,2	7,1	19,4	41,3	29,0	3,85	1,02
Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	1,9	7,7	22,6	38,7	29,0	3,85	0,99
Ucuz ve kaliteli hammaddenin istenilen zamanda ve miktarda tedarik edilememesi	5,2	7,1	21,9	38,7	27,1	3,73	1,12
İşte başarılı olma ihtiyacı	5,8	5,8	23,2	38,7	26,5	3,72	1,12
Yönetici-işgören ilişkilerindeki uyumsuzluklar	1,3	7,7	27,7	45,2	18,1	3,70	0,89
İş güvencesinin bulunmaması	8,4	8,4	18,7	34,8	29,7	3,66	1,25
İşyerinde sıcak ve güler yüzlü bir ortamın bulunmaması,	5,2	9,7	24,5	35,5	25,2	3,65	1,11
Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe (pazarlamada karşılaşılan güçlükler)	4,5	5,2	31,6	38,1	20,6	3,65	1,01
Gerekli verilere ve bilgilere ulaşamama	3,9	10,3	21,9	44,5	19,4	3,65	1,02
Üretim sürecinde yaşanan sorunlar (yetersiz hammadde, fazla fire, ıskarta v.s.)	4,5	8,4	25,2	38,7	23,2	3,64	1,09
Personelin eğitim sorunları	3,9	7,1	28,4	45,2	14,8	3,60	0,95
İşten memnun olmama	9,0	11,6	13,5	42,6	23,2	3,59	1,22
İşyerinde görev tanımlarının açık ve net olmaması	7,7	9,7	21,9	37,2	23,2	3,58	1,18
Rakiplerle ilgili ortaya çıkan problemler ya da haksız rekabet	7,1	7,7	26,5	38,1	20,6	3,57	1,11

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	S
Bürokratik ve hukuki işlemler	5,8	10,3	24,5	38,0	21,3	3,56	1,14
Müşteri tercihlerindeki hızlı değişiklikler	3,9	6,5	34,2	40,6	14,8	3,56	0,95
Takdir edilmeme	7,1	12,9	23,9	29,0	27,1	3,55	1,23
Meslekte ilerleme ve kendini geliştirme imkanının bulunmaması	5,8	9,0	32,9	30,3	21,3	3,50	1,13
Birbiriyle çakışan sorumluluklar	5,8	9,0	29,7	40,6	14,8	3,49	1,04
İş güvencesinin bulunmaması	11,6	8,4	20,6	34,8	24,5	3,49	1,30
Bir işi başarabilmek amacıyla riski göze almak	5,2	13,5	24,5	34,8	20,6	3,48	1,18
Aşırı iş yükü	4,2	15,5	25,8	32,3	21,3	3,47	1,17
Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu	5,2	12,3	29,7	37,4	15,5	3,45	1,05
İşletmeyle ilgili karar verme zorunluluğu	7,1	10,3	26,5	43,2	12,9	3,44	1,06
Belirsizliklerle mücadele etmeye çalışma	7,1	9,0	33,5	33,5	16,8	3,43	1,09
Ürün geliştirme eksikliği	5,8	10,3	27,7	41,9	14,2	3,43	1,11
Kalite ve standardizasyon faaliyetleri	3,9	12,3	31,0	41,9	11,0	3,43	0,97
Kararları uygulamada güçlük	5,8	16,1	23,9	36,8	16,8	3,42	1,12
Kişisel beklentilerle işyerinin beklentileri arasındaki çatışma	5,2	9,0	33,9	41,9	11,0	3,42	1,01
Personelin işe geç gelmesi, devamsızlık ve işten ayrılmalar	5,2	14,8	26,4	38,1	15,5	3,41	1,11
Sorumluluk alanının tam olarak belirgin olmaması	7,7	15,5	22,6	38,1	16,1	3,39	1,15
Çalışanların geleceği ve güvenliği ile ilgili endişeler	5,2	12,9	29,7	41,9	10,3	3,36	1,04
Birlikte çalışılan insanlardan sosyal destek alamama	3,9	14,2	33,5	38,7	9,7	3,36	0,97
Fazla mesai ve hafta sonunu da içine	9,0	9,7	31,6	38,1	11,6	3,33	1,09

alan çalışmanedeniyle ailenin baskısı							
ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	S
Ücret yetersizliği	12,3	11,6	27,7	30,3	18,1	3,30	1,24
Yetersiz yetki	13,5	8,4	23,9	38,1	16,1	3,30	1,29
Yorucu çalışma saatleri	5,2	20,0	29,7	31,6	13,5	3,28	1,09
Uzun çalışma saatleri	9,7	13,5	29,7	30,3	16,7	3,27	1,20
İşin monoton olması	7,1	14,2	35,5	30,3	12,9	3,27	1,08
Astların sorunlarıyla ilgilenme	5,1	18,1	32,9	34,2	9,7	3,24	1,04
Bireyin, yetenek ve bilgisinin işin gerektirdiğinden daha fazla olduğunu düşünmesi	5,8	14,2	43,9	28,4	7,7	3,18	0,97
Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe	14,8	11,6	30,3	30,3	12,9	3,11	1,24
Çalışma ortamının fiziksel koşulları (ısı, ışık, nem, aydınlatma özellikleri v.s.)	9,7	14,8	40,6	25,8	9,0	3,09	1,07
Uzun ve sıkıcı iş toplantıları ve görüşmeler	9,7	16,1	34,2	31,6	8,4	3,03	1,14
Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel/örgütsel sorunlara zaman ayıramama	10,3	18,7	38,7	22,6	9,6	2,99	1,11
Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama	15,5	14,8	35,5	23,9	9,7	2,95	1,20
Yetki devrinden endişe	16,1	22,6	27,8	21,9	11,6	2,86	1,28
Siyasal karışma ve baskı	18,1	20,6	29,0	21,9	10,3	2,85	1,24
Ticaret ve sanayi odaları ile ilişkiler	12,9	23,2	36,1	21,3	6,5	2,85	1,09
İşyerinin uzaklığı	22,6	19,4	36,1	15,5	6,5	2,61	1,19
Sık sık seyahat etme zorunluluğu	24,5	21,9	31,6	15,5	6,4	2,54	1,20

1- Hiç Önemli Değil 5-Çok Önemli



Tablo 4.12' de değişkenler itibariyle cevapların ortalama değerlerine bakıldığında, en yüksek ortalamaya sahip yani yöneticiler tarafından en önemli örgütsel stres kaynağı olarak kabul edilen ilk beş ifade sırasıyla aşağıdaki gibidir:

1. İşletmenin finansman problemleri
2. Yeterince eğitilmemiş personelle çalışma
3. Bir işi belirli bir sürede bitirme zorunluluğu
4. Anahtar konumda olan personelin sık sık devamsızlık yapması ve aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma
5. Ucuz ve kaliteli hammaddenin istenilen zamanda ve miktarda tedarik edilememesi

Bu sonuçlar küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaşadığı genel sorunlar arasında yer almaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu tür sıkıntılar yaşamasının yöneticileri olumsuz etkilediği ve stres kaynakları olarak onları rahatsız ettikleri ifade edilebilir.

### 3. Çevresel Stres Kaynakları

**Tablo 4.13. Yöneticilerin Çevresel Stres Kaynakları**

ÇEVRESEL STRES KAYNAKLARI	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	S
Ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve krizler	1,9	5,2	17,4	45,1	29,7	4,45	6,58
Hukuk ve adalet sisteminde yaşanan aksaklıklar ve haksızlıklar	3,2	6,5	20,6	40,6	29,0	3,85	1,01
Politik alanda yaşanan çalkantılar ve belirsizlikler	5,2	9,0	34,2	29,7	21,9	3,54	1,08
Teknolojide yaşanan hızlı gelişme ve yenilikler	9,7	12,9	32,9	29,7	14,2	3,23	1,17
Şehir yaşamının getirdiği problemler (hava kirliliği,düzensiz yapılaşma v.s.)	7,1	20,6	38,7	25,8	7,7	3,06	1,02
Gelenek, örf, adet ve kültürel değerlerdeki köklü değişiklikler	14,2	14,2	32,9	28,4	10,3	3,06	1,18
Şehirdeki dinlenme ve eğlence yerlerinin yeterli olmaması	11,0	20,6	39,4	16,1	12,9	2,95	1,15

## 1- Hiç Önemli Değil 5-Çok Önemli

Araştırmaya katılan yöneticilerin çevresel stres kaynaklarından en önemli gördükleri “ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve krizler”dir. Sivas ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticileriyle yapılan bir çalışmanın (2003) sonuçlarına göre de, yöneticilerin en fazla etkilendikleri stres kaynağının ekonomik krizler olduğu tespit edilmiştir<sup>416</sup>.

Sonuç olarak, yöneticilerin stres kaynaklarını önem düzeyine göre sıraladığımızda bireysel açıdan ilk sırayı “dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeterli zaman bulamama” almaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, yöneticilerin %83,9’u 8 saatten fazla çalışmaktadır. Dolayısıyla dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeterli zamanlarının olmaması kaçınılmazdır. Stres kaynakları açısından örgütsel düzeyde ilk sırayı işletmenin finansman problemleri almaktadır. Finansal sorunlar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli sorunları arasında yer almaktadır. Kuruluş aşamasından başlayarak, faaliyet gösterdikleri zamanlarda da finansal sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu yüzden yöneticiler için finansal sorunların ilk sırada yer alması tesadüf değildir. Genel çevresel stres kaynakları açısından ilk sırada ise, ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve krizler yer almaktadır.

### 4.4.4. YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İTİBARIYLA STRES KAYNAKLARINDAKİ FARKLILIKLARA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında yöneticilerin demografik özellikleri itibariyle bireysel, örgütsel ve genel çevresel stres kaynakları açısından anlamlı farklılıklara ilişkin analiz yapılmaktadır.

#### 1. Cinsiyete Göre Anlamlı Farklılıklar

“Müşteri tercihlerindeki hızlı değişikliklere” ilişkin olarak kadınların ortalamalarının erkeklerden daha fazla olduğu görülmektedir. t değeri 2,12 olup iki grup arasında anlamlı bir fark vardır ( $p= 0,035 < 0,05$ ). Kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir

<sup>416</sup> Ekici; s. 259.

farklılık olduğu söylenebilir. Erkeklerle oranla kadınlar müşteri tercihlerindeki hızlı değişmelerin önemli bir stres kaynağı olduğunu düşünmektedirler (Tablo 4.14).

**Tablo 4. 14. Müşteri Tercihlerindeki Hızlı Değişme Değişkeni İtibariyle Cinsiyet Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Sonuçları**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
CİNSİYET	Müşteri tercihlerindeki hızlı değişme	Kadın Erkek	3,64 3,02	2,12	153	0,035

$p < 0,05$

## 2. Yaşa Göre Anlamlı Farklılıklar

25 yaşından küçük olan yöneticiler (4,57), 56 yaşın üzerinde olan yöneticilere (2,57) kıyasla “işten memnun olmama durumunun” çok önemli bir stres kaynağı olduğunu düşünmektedirler (Tablo 4.15).

**Tablo 4.15. İşten Memnun Olmama Değişkeni İtibariyle Yaş Grupları Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
YAŞ	İşten Memnun Olmama	25'den az 25-40 41-55 56+	4,57 3,53 3,63 2,50	2,755	0,045

$p < 0,05$

“Kişisel beklenti ve işyerinin beklentileri arasındaki fark” açısından incelendiğinde yine gençlerden yaşlılara doğru önem düzeyinde azalma görülmektedir. Yani yaşı genç olanlar için *beklentiler arasındaki fark* daha önemli iken; yaş ilerledikçe bunun daha az önemli bir stres kaynağı olduğu görülmektedir (Tablo 4.16).

**Tablo 4.16. Kişisel Beklenti İle İşyerinin Beklentisi Arasındaki Fark Değişkeni İtibariyle Yaş Grupları Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
YAŞ	Kişisel beklenti- işyeri beklentisi farkı	25'den az	3,85	2,814	0,041
		25-40	3,58		
		41-55	3,31		
		56+	2,25		

$p < 0,05$

Son olarak, 41-55 yaş grubundaki yöneticilerin diğer gruplara göre “çocuklarla ilişkilerde yaşanan sorunları” önemli bir stres kaynağı olarak gördükleri ifade edilebilir (Tablo 4.17).

**Tablo 4.17. Çocuklarla İlişkiler Yaşanan Sorunlar Değişkeni İtibariyle Yaş Grupları Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
YAŞ	Çocuklarla ilişkide yaşanan sorunlar	25'den az	3,71	3,921	0,010
		25-40	2,91		
		41-55	3,58		
		56+	3,00		

$p < 0,05$

### 3. Eğitim Durumuna Göre Anlamlı Farklılıklar

Yöneticilerin eğitim durumu dikkate alındığında “aile sorunlarının çalışma yaşamını olumsuz etkilemesi” faktörü açısından üniversite mezunu olan yöneticiler ile lise mezunu yöneticiler arasında farklılık tespit edilmiştir. Yani lise mezunları üniversite mezunlarına göre daha çok aile sorunlarının çalışma yaşamını olumsuz etkilediğini düşünmektedirler (Tablo 4.18).

**Tablo 4.18. Aile Sorunlarının Çalışma Yaşamını Olumsuz Etkilemesi Değişkeni İtibariyle Eğitim Durumları Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Faktörler	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi	İlköğretim	3,00	2,870	0,038
		Lise	3,38		
		Üniversite	2,81		
		Y.Lisans/ Doktora	3,33		

$p < 0,05$

#### 4. Yöneticilerin Deneyimine Göre Anlamlı Farklılıklar

**Tablo 4.19. Çalışanların Geleceği ve Güvenliği İle İlgili Endişeler Değişkeni İtibariyle Yöneticilerin Deneyimleri Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişkenler	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
<b>DENEYİM</b>	Çalışanların geleceği ve güvenliği ile ilgili endişeler	1yıldan az	3,14	2,554	0,030
		1-5 yıl	3,32		
		6-10 yıl	3,14		
		11-20 yıl	3,42		
		21+	4,23		

$p < 0,05$

Yönetim deneyimi dikkate alındığında gruplar itibariyle, “*çalışanların geleceği ve güvenliği ile ilgili endişeler*” açısından  $p < 0,05$  anlam düzeyinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani yöneticilerin deneyimi arttıkça “*çalışanların geleceği ve güvenliği ile ilgili endişelerin*” yöneticiler tarafından önemli bir stres kaynağı olarak algılandığı söylenebilir (Tablo 4.19).

**Tablo 4.20. Kalite ve Standardizasyon Faaliyetleri Değişkeni İtibariyle Yöneticilerin Deneyimleri Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişkenler	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
<b>DENEYİM</b>	Kalite ve standardizasyon faaliyetleri	1yıldan az	3,42	2,969	0,014
		1-5 yıl	3,29		
		6-10 yıl	3,32		
		11-20 yıl	3,44		
		21+	4,38		

$p < 0,05$

Yöneticilerin deneyimi açısından “*kalite ve standardizasyon faaliyetleri*” faktörüne göre de anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Deneyim arttıkça kalite ve standardizasyon faaliyetleriyle ilgili çalışmaların yöneticiler için daha önemli bir stres kaynağı olduğu ifade edilebilir (Tablo 4.20).

### 5. Yönetim Kademesine Göre Anlamlı Farklılıklar

Yöneticilerin şuanda ki görevlerine yönelik verdikleri cevaplar itibariyle stres kaynakları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4. 21. Yaşamda Üstlenilen Roller Arasındaki Çatışma Değişkeni İtibariyle Yönetim Kademeleri Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Sonuçları**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
YÖNETİM KADEMESİ	Yaşamda Üstlenilen Roller	Üst Kademe Orta Kademe	3,61 3,21	2,117	153	0,036

$p < 0,05$

Yönetim kademesine göre stres kaynaklarında farklılık olup olmadığına ilişkin  $p < 0,05$  anlam düzeyinde yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre farklılık olan değişkenler tabloda yer almaktadır. Buna göre, “yaşamda üstlenilen roller arasındaki çatışma” değişkeni açısından üst kademe yöneticilerin ortalaması orta kademe yöneticilere göre daha fazladır (Tablo 4.21).

**Tablo 4. 22. Teknolojide Yaşanan Hızlı Gelişme ve Yenilikler Değişkeni İtibariyle Yönetim Kademeleri Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Sonuçları**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
YÖNETİM KADEMESİ	Teknolojide Yaşanan Hızlı Gelişme ve Yenilikler	Üst Kademe Orta Kademe	3,41 2,96	2,31	153	0,022

$p < 0,05$

Araştırmaya katılan yöneticilerden üst kademede yeralanlar için “teknolojide yaşanan hızlı gelişme ve yenilikler”in diğer gruba göre daha önemli bir stres kaynağı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.22).

**Tablo 4. 23. Aile İçinde Eşle İlgili Yaşanan Sorunlar Değişkeni İtibariyle Yönetim Kademeleri Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Sonuçları**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
YÖNETİM KADEMESİ	Aile İçinde Eşle İlgili Sorunlar	Üst Kademe Orta Kademe	3,63 3,18	2,23	153	0,027

$p < 0,05$

“Aile içinde eşle ilgili yaşanan sorunlar” değişkeni itibariyle yönetim kademeleri arasında  $p < 0,05$  anlam düzeyinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre üst kademe yöneticiler için aile içinde eşle ilgili sorunların orta kademe yöneticilere kıyasla daha önemli bir stres kaynağı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.23).

#### 6. Çalışan Sayısına Göre Anlamlı Farklılıklar

**Tablo 4.24. Aşırı İşyükü Değişkeni İtibariyle Çalışan Sayısına Göre Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Faktörler	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ÇALIŞAN SAYISI	Aşırı İşyükü	1-50 kişi 51-150 kişi	3,36 3,80	-0,213	153	0,043

$p < 0,05$

Yapılan t testi sonucunda  $p < 0,05$  anlam düzeyinde t değeri -0,213 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. Ortalamalara dikkat edildiğinde küçük ölçekli işletme (1-50 kişi çalışanı olan) yöneticilerine kıyasla orta ölçekli işletme (51-150 kişi çalışanı olan) yöneticileri için *aşırı işyükü* daha önemli bir stres kaynağı olarak değerlendirilebilir (Tablo 4.24).

#### 7. Ortak Sayısına Göre Anlamlı Farklılıklar

**Tablo 4.25. Ücret Yetersizliği Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	Ücret yetersizliği	Ortak yok	3,48	2,704	0,033
		1-3 ortak	3,04		
		4-6 ortak	3,40		
		7+	4,33		

$p < 0,05$

“Ücret yetersizliği” değişkeni itibariyle işletmedeki ortak sayısına göre farklılık olup olmadığına yönelik yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, ortak sayısı 7’den fazla olan işletmelerde ücret yetersizliği diğer gruplara göre daha önemli bir stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Tablo 4.25).

**Tablo 4.26. Takdir Edilmeme Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	Takdir edilmeme	Ortak yok	3,75	3,877	0,005
		1-3 ortak	3,25		
		4-6 ortak	4,00		
		7+	3,66		

$p < 0,05$

İşletmelerdeki ortak sayısı dikkate alındığında “takdir edilmeme” değişkeni açısından 1-3 ortaklı işletme yöneticileri ile 4-6 ortaklı işletme yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, 4-6 ortaklı işletme yöneticileri, 1-3 ortaklı işletme yöneticilerine göre takdir edilmeme daha önemli bir stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Tablo 4.26).



**Tablo 4.27. İşyerinde Görev Tanımlarının Açık ve Net Olmayışı Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	İşyerinde görev tanımlarının açık ve net olmayışı	Ortak yok	3,60	2,484	0,046
		1-3 ortak	3,29		
		4-6 ortak	4,11		
		7+	3,83		

$p < 0,05$

Yapılan ANOVA analizi sonucunda  $p < 0,05$  anlam düzeyinde “işyerinde görev tanımlarının açık ve net olmayışı” değişkeni itibariyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 4-6 ortaklı işletme yöneticileri için görev tanımlarının açık ve net olmayışı 1-3 ortaklı işletme yöneticilerine kıyasla daha önemli bir stres kaynağı olarak algılandığı ifade edilebilir (Tablo 4.27).

**Tablo 4.28. Uzun Çalışma Saatleri Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	Uzun çalışma saatleri	Ortak yok	3,51	3,279	0,013
		1-3 ortak	2,95		
		4-6 ortak	3,37		
		7+	4,33		

$p < 0,05$

İşletmelerdeki ortak sayısı dikkate alındığında “uzun çalışma saatleri” değişkeni açısından 1-3 ortaklı işletme yöneticileri ile 7 ve daha fazla ortaklı işletme yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, 7 ve daha fazla ortaklı işletme yöneticileri, 1-3 ortaklı işletme yöneticilerine göre uzun çalışma saatleri daha önemli bir stres kaynağı olarak değerlendirmektedirler (Tablo 4.28).

**Tablo 4.29. Yorucu Çalışma Saatleri Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	Yorucu çalışma saatleri	Ortak yok 1-3 ortak 4-6 ortak 7+	3,42 3,07 3,40 4,16	3,419	0,010

$p < 0,05$

Yapılan ANOVA analizi sonucunda  $p < 0,05$  anlam düzeyinde “*yorucu çalışma saatleri*” değişkeni itibariyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 7 ve daha fazla ortaklı işletme yöneticileri için yorucu çalışma saatleri, 1-3 ortaklı işletme yöneticilerine kıyasla daha önemli bir stres kaynağı olarak algılandığı ifade edilebilir (Tablo 4.29).

**Tablo 4.30. İşin Monoton Olması Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	İşin monoton olması	Ortak yok 1-3 ortak 4-6 ortak 7+	3,50 3,00 3,40 3,16	2,477	0,047

$p < 0,05$

“*İşin monoton olması*” 4-6 ortaklı işletme yöneticileri için diğer gruptaki yöneticilere kıyasla daha önemli bir stres kaynağı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.30).

**Tablo 4.31. Sorumluluk Alanının Tam Olarak Belirgin Olmaması Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	Sorumluluk alanının tam olarak belirgin olmaması	Ortak yok 1-3 ortak 4-6 ortak 7+	3,73 2,96 3,55 3,83	4,139	0,003

$p < 0,05$

Yapılan ANOVA analizi sonucunda  $p < 0,05$  anlam düzeyinde “*sorumluluk alanının tam olarak belirgin olmaması*” değişkeni itibariyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, 7 ve daha fazla ortaklı işletme yöneticileri için sorumluluk alanının tam olarak belirgin olmaması, 1-3 ortaklı işletme yöneticilerine kıyasla daha önemli bir stres kaynağı olarak algılanmaktadır (Tablo 4.31).

**Tablo 4.32. Siyasal Karışma ve Baskı Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	Siyasal karışma ve baskı	Ortak yok	3,16	4,292	0,003
		1-3 ortak	2,40		
		4-6 ortak	3,07		
		7+	3,50		

$p < 0,05$

“*Siyasal karışma ve baskı*” değişkeni itibariyle ortak sayısına göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, 7 ve daha fazla ortaklı işletme yöneticileri için siyasal karışma ve baskının diğer gruplara göre daha önemli bir stres kaynağı olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.32).

**Tablo 4.33. Belirsizliklerle Mücadele Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	Belirsizliklerle mücadele	Ortak yok	3,71	2,662	0,035
		1-3 ortak	3,10		
		4-6 ortak	3,62		
		7+	3,50		

$p < 0,05$

Tablo 4.33’ye göre, “*belirsizliklerle mücadele*” ortağı olmayan işletme yöneticileri tarafından diğer gruplara göre daha önemli bir stres kaynağı olarak algılanmaktadır.

**Tablo 4.34. Gelenek, Örf, Adet ve Kültürel Değişme Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	Gelenek, örf, adet ve kültürel değişme	Ortak yok	3,32	2,491	0,046
		1-3 ortak	2,71		
		4-6 ortak	3,22		
		7+	3,50		

$p < 0,05$

“Gelenek, örf, adet ve kültürel değişme” değişkeni açısından ortak sayısına göre oluşturulan gruplar itibariyle de anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, 7 ve daha fazla ortağı olan işletme yöneticileri için gelenek, örf, adet ve kültürel değişmeler daha önemli bir stres kaynağı olarak görülmektedir (Tablo 4.34).

**Tablo 4.35. İşyerinin Uzaklığı Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	İşyerinin uzaklığı	Ortak yok	2,73	3,909	0,005
		1-3 ortak	2,25		
		4-6 ortak	3,14		
		7+	3,33		

$p < 0,05$

“İşyerinin uzaklığını” diğer gruplara kıyasla 7 ve daha fazla ortağı olan işletme yöneticileri daha önemli bir stres kaynağı olarak gördüklerini belirtmişlerdir (Tablo 4.35).

**Tablo 4.36. Meslekte İlerleme ve Kendini Geliştirme İmkânı Olmaması Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
<b>ORTAK SAYISI</b>	Meslekte ilerleme ve kendini geliştirme imkânı olmaması	Ortak yok 1-3 ortak 4-6 ortak 7+	3,75 3,17 3,62 4,16	2,735	0,031

$p < 0,05$

Yapılan ANOVA analizi sonucunda  $p < 0,05$  anlam düzeyinde “*meslekte ilerleme ve kendini geliştirme imkânı olmaması*” değişkeni itibariyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, 7 ve daha fazla ortaklı işletme yöneticileri için meslekte ilerleme ve kendini geliştirme imkânının olmaması, 1-3 ortaklı işletme yöneticilerine kıyasla daha önemli bir stres kaynağı olarak algılanmaktadır (Tablo 4.36).

**Tablo 4.37. İş Güvencesinin Bulunmaması Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
<b>ORTAK SAYISI</b>	İş güvencesinin bulunmaması	Ortak yok 1-3 ortak 4-6 ortak 7+	3,85 3,04 3,66 4,00	3,633	0,007

$p < 0,05$

“*İş güvencesinin bulunmaması*” değişkeni itibariyle ortak sayısına göre farkı gösteren ANOVA analizi sonuçlarına göre, 7 ve daha fazla ortağı olan işletmelerin yöneticileri için iş güvencesinin bulunmamasının diğer gruplara göre daha önemli bir stres kaynağı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.37).

**Tablo 4.38. Gerekli Bilgilere Ulaşamama Değişkeni İtibariyle Ortak Sayısına Göre Farkı Gösteren ANOVA Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
ORTAK SAYISI	Gerekli bilgilere ulaşamama	Ortak yok 1-3 ortak 4-6 ortak 7+	3,87 3,32 3,74 4,50	3,593	0,008

$p < 0,05$

Ortak sayısı itibariyle stres kaynakları arasında fark olup olmadığına ilişkin yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre; ücret yetersizliği, uzun ve yorucu çalışma saatleri, sorumluluk alanının tam olarak belirgin olmaması, siyasal karışma ve baskı, örf ve adetlerdeki köklü değişimler, işyerinin uzaklığı, meslekte ilerleme ve kendini geliştirme imkanının olmaması, iş güvencesinin bulunmaması, gerekli bilgilere ulaşamama faktörleri açısından 7 ve daha fazla ortağı olan işletmede çalışan yöneticilerin ortalamaları diğerlerine göre daha yüksektir. Takdir edilmeme, işyerinde görev tanımlarının açık ve net olmaması, işin monoton olması konusunda 4-6 ortaklı işletme yöneticilerinin ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

## 8. Çalışma Saatlerine Göre Anlamlı Farklılıklar

**Tablo 4.39. Şehirdeki Dinlenme ve Eğlence Yerlerinin Yetersizliği Değişkeni İtibariyle Çalışma Saatlerine Göre Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ÇALIŞMA SAATLERİ	Şehirdeki dinlenme ve eğlence yerinin yetersizliği	8 saate kadar 8 saatten fazla	2,56 3,07	-2,073	153	0,040

$p < 0,05$

Ankete katılan ve günde 8 saatten daha fazla çalıştıklarını ifade eden işletme yöneticileri (3.07) için “şehirdeki dinlenme ve eğlence yerlerinin yetersizliğinin” 8 saate kadar çalışan yöneticilere kıyasla daha önemli bir stres kaynağı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.39).

**Tablo 4.40. Fazla Mesai ve Çalışma Nedeniyle Ailenin Baskısı Değişkeni İtibariyle Çalışma Saatlerine Göre Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ÇALIŞMA SAATLERİ	Fazla mesai fazla çalışma nedeniyle ailenin baskısı	8 saate kadar 8 saatten fazla	2,92 3,41	-2,095	153	0,038

$p < 0,05$

“Fazla çalışma ve fazla mesai nedeniyle ailenin baskısının”, beklenildiği gibi, 8 saatten daha fazla çalıştıklarını ifade eden işletme yöneticileri için daha önemli bir stres kaynağı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.40).

**Tablo 4.41. Belirsizliklerle Mücadele Değişkeni İtibariyle Çalışma Saatlerine Göre Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ÇALIŞMA SAATLERİ	Belirsizliklerle mücadele	8 saate kadar 8 saatten fazla	3,84 3,36	2,023	153	0,045

$p < 0,05$

Yöneticilerin günlük çalışma süreleri itibariyle stres kaynakları açısından farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda şehirdeki dinlenme ve eğlence yerlerinin yetersizliği, fazla çalışma ve hafta sonunu da içine alan çalışma süreleri nedeniyle ailenin baskısı, belirsizliklerle mücadele ve ticaret ve sanayi odaları ile ilişkiler açısından  $p < 0,05$  anlam düzeyinde farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

### 9. Yöneticilerin Ortaklık Durumuna Göre Anamlı Farklılıklar

Yöneticilerin çalıştıkları işletmeye ortaklık durumu itibariyle stres kaynakları açısından farklılık olup olmadığına ilişkin t testi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 4.42. Ücret Yetersizliği Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ORTAKLIK DURUMU	Ücret yetersizliği	Ortak	3,08	-2,474	153	0,014
		Ortak değil	3,57			

$p < 0,05$

“Ücret yetersizliğine” ilişkin olarak çalıştıkları işletmeye ortak olmayan işletme yöneticilerinin ortalamalarının işletmeye ortak olan işletme yöneticilerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 4.42).

**Tablo 4.43. Takdir Edilmeme Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ORTAKLIK DURUMU	Takdir edilmeme	Ortak	3,34	-2,413	153	0,017
		Ortak değil	3,81			

$p < 0,05$

Yapılan t testi sonucunda  $p < 0,05$  anlam düzeyinde t değeri -2,413 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç gruplar arası farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, işletmeye ortak olmayan yöneticilerin ortalaması (3,81) diğer gruba göre (3,34) daha fazladır (Tablo 4.43).

**Tablo 4.44. Uzun Çalışma Saatleri Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ORTAKLIK DURUMU	Uzun çalışma saatleri	Ortak	2,98	-3,392	153	0,001
		Ortak değil	3,62			

$p < 0,05$

“Uzun çalışma saatlerine” ilişkin olarak işletmeye ortak olmayan yöneticilerin ortalamalarının ortak olan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu



görülmektedir. iki grup arasındaki fark  $p < 0,05$  anlam düzeyinde anlamlıdır ( $0,001 < 0,05$ ). Yani işletmeye ortak olmayan yöneticiler için uzun çalışma saatlerinin daha önemli bir stres kaynağı olduğu ifade edilebilir (Tablo 4.44).

**Tablo 4.45. İşin Monoton Olması Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ORTAKLIK DURUMU	İşin monoton olması	Ortak	3,05	-2,828	153	0,005
		Ortak değil	3,54			

$p < 0,05$

İşletmeye ortak olmayan yöneticiler (3,54) işletmeye ortak olan yöneticilere (3,05) kıyasla “işin monoton olmasının” önemli bir stres kaynağı olduğunu düşünmektedirler (Tablo 4.45).

**Tablo 4.46. İş Güvencesinin Bulunmaması Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ORTAKLIK DURUMU	İş güvencesinin bulunmaması	Ortak	3,35	-3,530	153	0,001
		Ortak değil	4,04			

$p < 0,05$

“İş güvencesinin bulunmamasına” ilişkin olarak işletmeye ortak olmayan yöneticilerin ortalamalarının ortak olan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. iki grup arasındaki fark  $p < 0,05$  anlam düzeyinde anlamlıdır ( $0,001 < 0,05$ ). Yani işletmeye ortak olmayan yöneticiler için iş güvencesinin bulunmaması daha önemli bir stres kaynağı olarak belirtilebilir (Tablo 4.46).

**Tablo 4.47. Siyasal Karışma ve Baskı Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ORTAKLIK DURUMU	Siyasal karışma ve baskı	Ortak Ortak değil	2,54 3,24	-3,626	153	0,000

$p < 0,05$

Yapılan t testi sonucunda  $p < 0,05$  anlam düzeyinde t değeri -3,626 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç gruplar arası farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, işletmeye ortak olmayan yöneticilerin ortalaması (3,24) diğer gruba göre (2,54) daha fazladır (Tablo 4.47).

**Tablo 4.48. Teknolojide Yaşanan Hızlı Gelişme ve Yenilikler Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ORTAKLIK DURUMU	Teknolojide yaşanan hızlı gelişme ve yenilikler	Ortak Ortak değil	3,41 3,02	2,034	153	0,044

$p < 0,05$

“Teknolojide yaşanan hızlı gelişme ve yeniliklere” ilişkin olarak işletmeye ortak olan yöneticilerin ortalamalarının ortak olmayan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki fark  $p < 0,05$  anlam düzeyinde anlamlıdır ( $0,044 < 0,05$ ). Yani işletmeye ortak olan yöneticiler için teknolojide yaşanan hızlı gelişme ve yeniliklerin diğer gruba göre daha önemli bir stres kaynağı olduğu ifade edilebilir (Tablo 4.48).

**Tablo 4.49. Kişisel Beklenti ve İşyerinin Beklentisi Arasındaki Çatışma Değişkeni İtibariyle Ortaklık Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
<b>ORTAKLIK DURUMU</b>	Kişisel beklenti- işyeri beklentisi çatışması	Ortak Ortak değil	3,25 3,62	-2,279	153	0,024

$p < 0,05$

Yapılan t testi sonucunda  $p < 0,05$  anlam düzeyinde t değeri -2,279 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç gruplar arası farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, işletmeye ortak olmayan yöneticilerin ortalaması (3,62) diğer gruba göre (3,25) daha fazladır. Yani işletmeye ortak olmayan yöneticiler için “*kişisel beklentiler ve işyerinin beklentileri arasındaki çatışma*” daha önemli bir stres kaynağı olarak dikkat çekmektedir (Tablo 4.49).

## **SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

Yaşanılan yüzyılın özelliği gereği insanlar, yaşamlarının büyük bir kısmını yeteneklerini zorlayarak sürdürmektedirler. Modern çağda sürekli ve hızlı bir şekilde her alanda yaşanan değişimler ve gelişmeler sonucu bireyler stresli bir sürece doğru sürüklenmektedirler. İnsanların zamanlarının büyük bir bölümünü örgütlerde geçirdikleri düşünüldüğünde, örgütler açısından da stresin önemi ortaya çıkmaktadır. Yaygın kullanımına rağmen stres kavramıyla ilgili çok farklı tanımlar yapılmaktadır. Bununla birlikte, genel olarak stres, bireyin maruz kaldığı herhangi bir olayı, durumu veya objeyi kendi özellikleriyle bağlantılı olarak algılamasıyla ve bu doğrultuda duygusal ya da davranışsal olarak verdiği tepkilerle ilgili bir kavram olarak ifade edilebilir.

Stresin kaynaklarıyla ilgili olarak da farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, temelde kaynakların bireysel, örgütsel ve genel çevresel stres kaynakları olmak üzere üç grupta incelendiği görülmektedir. Bireysel olarak kişilerin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kişiliği gibi faktörler etkili olurken, örgütsel olarak işyerinin fiziki çalışma koşulları, örgüt yapısı ve iklimi, çalışma düzeni, rol çatışması ve belirsizliği gibi faktörler etkili olmaktadır. Genel olarak da doğal çevre, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, hukuk ve adalet sistemindeki aksaklıklar, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, politik alandaki gelişmeler de çevresel faktörler olarak bireyleri rahatsız etmektedir. Burada dikkat edilmesi ve üzerinde durulması gereken nokta, her birey için stres kaynaklarının aynı olmadığıdır. Bu anlamda stres bireyseldir ve bir insanın tehdit olarak algıladığı bir durum, bir başkası için tehdit olarak algılanmayabilir. Her insanın özelliği farklıdır. Bu durum hem stres kaynakları açısından hem de stresten etkilenme açısından bireyler arasında farklılıklar doğurmaktadır.

Stresin etkileri de bireysel ve örgütsel olmak üzere iki temel başlık altında incelenmektedir. Bir yandan stresle ilgili hastalıkların artması, diğer yandan stresin verimliliği, performansı düşüren, iş kazalarının, işyerinde yabancılaşmanın, işgücü devir hızının, işe devamsızlıkların ve geç gelmelerin artmasına dolayısıyla maliyetlerde artışa neden olması stresle ilgili çalışmaların önem kazanmasına yol açmaktadır. Örgütlerde yöneticilerin stresleriyle bağlantılı olarak olaya bakıldığında ise stresin iki boyutu bulunmaktadır. Yöneticiler hem kendileri ile ilgili olarak stres kaynaklarıyla mücadele etmek hem de sorumlusu oldukları işyerinde çalışanların stres kaynaklarıyla mücadele

etmek ya da bu kaynaklara yönelik önlemler almak zorunda kalmaktadırlar. Bunun yanında yöneticiler için küçük ve orta ölçekli işletme olmaktan kaynaklanan farklı stres faktörleri de oluşabilmektedir. Bütün sektörlerin ve işletmelerin kendine has özellikleri ve sorunları bulunmakla birlikte küçük ve orta ölçekli bir işletme olmanın doğurduğu sıkıntılar ve bu işletmelerin yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar nispeten daha fazladır. Sorunların kaynağının bilinmesinin bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesinde temel teşkil edeceği düşüncesinden hareketle hazırlanan bu çalışmada da Kayseri’de imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletme yöneticileri ile yapılan bu çalışmanın teorik kısmında stres kavramı, stres kaynakları, stresin etkileri, stresle mücadele yöntemleri, küçük ve orta ölçekli işletmeler, bu işletmelerin üstün ve zayıf oldukları noktalar ve yöneticilerin stresi üzerinde durulmaktadır. Ampirik kısımda ise, küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarının tespitine yönelik bir araştırma yer almaktadır. Araştırma bulguları aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya katılan 155 yöneticinin yaşları 25-55 yaş arasında yoğunlaşmaktadır. 25 yaşın altında ve 56 yaşın üzerinde olan yönetici sayısı azdır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu (%91) erkektir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin %85,2’si evlidir.
- Eğitim durumuyla ilgili soruya cevap veren yöneticilerin %44,5’i bir lisans programından, %5,8’i ise bir lisansüstü programdan mezun oldukları tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan 155 yöneticiden 50’si 6-10 yıllık, 45’i 11-20 yıllık, 13’ü de 21 yıldan daha fazla deneyim sahibi olduklarını ifade etmişlerdir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerden 30’u genel müdür, 40’ı departman müdürü, 17’si yönetim kurulu üyesidir. Diğerleri ise, yönetim kurulu başkan yardımcılığı, genel müdür yardımcılığı, yönetim kurulu üyeliği, fabrika müdürlüğü gibi görevlerde çalışmaktadırlar.
- Araştırmaya katılan 155 yöneticiden 130’u günde 8 saatten fazla çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bunların içinde de günde 12-14 saat arasında çalışanlar da çoğunluktadır.

**bulunmaması, siyasal karışma ve baskı, kişisel beklentilerle işyerinin beklentileri arasındaki çatışmalarla ilgili olarak işyerine ortak olmayan yöneticilerin ortalamaları ortak olanlara göre daha yüksektir. Sadece teknolojiye yaşanan hızlı değişmelerle ilgili olarak ortak olan yöneticilerin ortalaması ortak olmayanlara göre daha yüksektir.**

Kayseri’de faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etme amacını taşıyan çalışmanın sonuçları dikkate alınarak şu önerilerde bulunulabilir:

- Bireysel stres kaynakları açısından ilk iki sırada “dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeterli zaman bulamama” ve “aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama” gelmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu günde 12-14 saat çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin zaman yönetimiyle ilgili çalışmalara katılmaları yararlı olabilir.
- Örgütsel stres kaynaklarıyla ilgili sonuçlar dikkate alındığında, “işletmenin finansman problemleri” ilk sırada yer almaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik destekler artırılarak finansman problemleriyle ilgili stres kaynağının etkileri yöneticiler açısından azaltılabilir. Yine küçük ve orta boy işletmelerin sorunları arasında yer alan “yeterince eğitilmemiş personelle çalışma zorunluluğu” da araştırmaya katılan yöneticilerin önemli gördükleri stres kaynakları arasında yer almaktadır. Bu soruna yönelik olarak işe personel alımlarında objektif değerlendirme kriterlerinden yararlanılmalıdır. İşletme içinde ise hem yapılan işe yönelik hem de strese yönelik eğitimlerin verilmesi etkili olabilir.
- Çevresel stres kaynaklarına ilişkin sonuçlar dikkate alındığında yöneticiler için en önemli stres kaynağının “ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve krizler” olduğu tespit edilmiştir. Çevresel stres kaynaklarını ortadan kaldırmak bireysel olarak yöneticilerin kontrolünde olmamakla birlikte, bu tür stres kaynaklarının olumsuz etkilerini en aza indirebilmek ve kendileri için mümkün olan optimum stres seviyesine ulaşabilmek için hem bireysel hem de örgütsel düzeyde uygulayacakları yöntemler etkili sonuçlara yol açabilir.

Yukarıda sayılanların dışında stresle mücadele etmeye yönelik genel olarak şunlar önerilebilir:

- İşletmelerde görev tanımları açık ve net yapılmalıdır. Bu durum sorumluluk alanlarının belirlenmesini sağlayarak, işyerinde rol belirsizliğini ve rol çatışmalarını azaltan bir etkide bulunabilir.
- Niteliksel ve niceliksel işyükleri kişilerin yetenekleri ve becerileri doğrultusunda belirlenmelidir.
- Ücret yetersizliğine yönelik tedbirler alınmalıdır.
- Personelin işe geç gelmesi, devamsızlık ve işten ayrılmalara karşı yönetim tarafından önleyici tedbirler alınmalıdır.
- İşyerinde yetki devredilmeli ve çalışanların da kararlara katılımı sağlanmalıdır. Böylece hem yalnız karar vermenin getirdiği sorumluluktan kaynaklanan stres azalmış, hem de kararların çalışanlar tarafından kabul edilmesi konusunda başarı sağlanmış olacaktır.
- İşyerinde sıcak ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına önem verilmelidir. Bunun için etkin haberleşme sistemleri oluşturulmalıdır. İşyerinin fiziki koşulların da iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Müşteri tercihlerindeki değişimler takip edilmeli, bu doğrultuda Ar-Ge çalışmalarına önem verilmeli ve modern pazarlama etkinlikleri sergilenmelidir.
- Son olarak, değişime açık olunmalı, değişimi reddeden değil; değişimin öncüsü olan bir anlayış içinde bulunulmalıdır. Bu konuda reaktif tutumlar yerine proaktif tutumlar sergilenmelidir.

Sonuç olarak bir yandan küçük ve orta ölçekli bir işletme olmanın yarattığı sorunlar, diğer yandan belirsizliklerin ve yoğun rekabetin olduğu bir ortamda çalışma zorunluluğu yöneticilerin zorlanmasına neden olmaktadır. Yönetim rasyonel bir faaliyettir. İşletmede bu sorumluluğu üstlenen yöneticilerin amaçlara ulaşabilmeleri için etkin ve verimli çalışmaları gerekmektedir. Bunu yaparken hem kendi özelliklerinden hem çalıştıkları işletmelerden hem de genel olarak yaşadıkları çevreden kaynaklanan

pek çok stres kaynağıyla da mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu stres kaynaklarını tespit etmek uygun çözüm önerilerinin geliştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Kayseri’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan bu çalışma ile de bundan sonraki çalışmalara bilgi kaynağı olmak ümit edilmektedir.







**EK: ANKET FORMU**

## KOBİ YÖNETİCİLERİNDE STRES KAYNAKLARINI TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Sayın Yönetici,

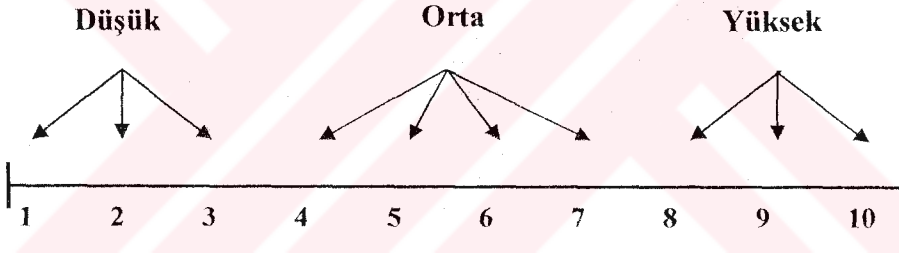
Bu anket, Erciyes Üniversitesi'nde "KOBİ Yöneticilerinin Stres Kaynaklarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezi için veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Çalışma, tamamen bilimsel içerikli olup, vereceğiniz cevaplar sadece bu amaç doğrultusunda değerlendirilecektir. Araştırmanın başarısı, sizlerin sorulara vereceği eksiksiz ve objektif cevaplarla bağlıdır. Araştırmaya katıldığınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Doç. Dr. Ali KAYA  
akaya@erciyes.edu.tr

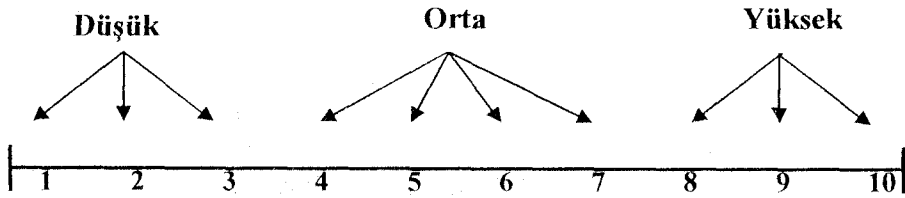
Arş. Gör. Yasemin KAYA  
ykaya@erciyes.edu.tr

### A. STRES DÜZEYİ

1. Aşağıdaki ölçekte stres düzeyleri 1' den 10'a kadar sıralanmıştır. 1 en düşük stres düzeyini 10 ise en yüksek stres düzeyini temsil etmektedir. Çalıştığınız işletme ile ilgili olarak stres düzeyinizi ifade eden rakamı lütfen daire içine alınız.



2. Yukarıdaki soruyu tamamlaması açısından ilave olarak genel olarak yaşamınızdan kaynaklanan (kişilik, aile, kültür, yaşanan çevre, v.s.) stres düzeyinizi ifade eden rakamı lütfen daire içine alınız.



### B. STRES KAYNAKLARI

2. Yönetici olarak günlük yaşantınızda strese neden olabilecek birtakım ifadeler bir liste halinde aşağıda sıralanmaktadır. Bu ifadelerin yanındaki beş seçenektan önem derecesine göre sizin için en uygun olanı lütfen X şeklinde işaretleyiniz.

1- Hiç önemli bir stres kaynağı değil 2- Önemli bir stres kaynağı değil 3- Ne önemli ne de önemsiz bir stres kaynağı 4- önemli bir stres kaynağı 5- çok önemli bir stres kaynağı

No	İfadeler	1	2	3	4	5
1	Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi					
2	Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama					
3	Bir işi belirli bir sürede bitirme zorunluluğu					
4	İşten memnun olmama					
5	Aşırı iş yükü					
6	İşte başarılı olma ihtiyacı					
7	Ücret yetersizliği					
8	Takdir edilmeme					
9	Astların sorunlarıyla ilgilenme					
10	Yaşamda üstlendiğim roller (anne/baba, yönetici, arkadaş, eş v.s.) arasındaki çatışma					
11	İşyerinde görev tanımlarının açık ve net olmaması					
12	Kararları uygulamada güçlük					
13	Yetki devrinden endişe					
14	Personelin işe geç gelmesi,devamsızlık ve işten ayrılmalar					
15	Anahtar konumda olan personelin sık sık devamsızlık yapması					
16	Yetersiz yetki					
17	Yeterince eğitilmemiş personelle çalışma					
18	Uzun çalışma saatleri					
19	Yorucu çalışma saatleri					
20	Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma					

21	Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel/örgütsel sorunlara zaman ayıramama						
22	Çalışanlar arasında uyumsuz davranışların çokluğu						
23	Yönetici-işgören ilişkilerindeki uyumsuzluklar						
24	İşin monoton olması						
25	Çalışanların geleceği ve güvenliği ile ilgili endişeler						
26	Çalışma ortamının fiziksel koşulları (ısı, ışık, nem, aydınlatma özellikleri v.s.)						
27	İşyerinde sıcak ve güler yüzlü bir ortamın bulunmaması,						
28	Uzun ve sıkıcı iş toplantıları ve görüşmeler						
29	İşletmeyle ilgili karar verme zorunluluğu						
30	İşletmenin finansman problemleri						
31	İş güvencesinin bulunmaması						
32	Sorumluluk alanının tam olarak belirgin olmaması						
33	Siyasal karışma ve baskı						
34	Rakiplerle ilgili ortaya çıkan problemler ya da haksız rekabet						
35	Şehirdeki dinlenme ve eğlence yerlerinin yeterli olmaması						
36	Ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve krizler						
37	Teknolojide yaşanan hızlı gelişme ve yenilikler						
38	Hukuk ve adalet sisteminde yaşanan aksaklıklar ve haksızlıklar						
39	Politik alanda yaşanan çalkantılar ve belirsizlikler						
40	Şehir yaşamının getirdiği problemler (hava kirliliği,düzensiz yapılaşma v.s.)						
41	Bireyin, yetenek ve bilgisinin işin gerektirdiğinden daha fazla olduğunu düşünmesi						
42	Birlikte çalışılan insanlardan sosyal destek alamama						
43	Fazla mesai ve hafta sonunu da içine alan çalışmalar						

	nedeniyle ailenin baskısı					
44	Birbiriyle çakışan sorumluluklar					
45	Kişisel beklentilerle işyerinin beklentileri arasındaki çatışma					
46	Ev hayatında denge/güvenilirliğin olmaması					
47	Belirsizliklerle mücadele etmeye çalışma					
48	Sık sık seyahat etme zorunluluğu					
49	Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe					
50	Gelenek, örf, adet ve kültürel değerlerdeki köklü değişiklikler					
51	Bürokratik ve hukuki işlemler					
52	Dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeterli zaman bulamama					
53	İş ve özel yaşantıdaki ilişkilerde yaşdan kaynaklanan sorunlar (kuşak çatışması, ilgi ve zevklerdeki farklılıklar v.s.)					
54	Aile içinde eşle ilgili yaşanan sorunlar					
55	İşyerinin uzaklığı					
56	Çocuklarla ilişkilerde yaşanan sorunlar					
57	Meslekte ilerleme ve kendini geliştirme imkanının bulunmaması					
58	İş güvencesinin bulunmaması					
59	Bir işi başarabilmek amacıyla riski göze almak					
60	Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama					
61	Ürün geliştirme eksikliği					
62	Ucuz ve kaliteli hammaddenin istenilen zamanda ve miktarda tedarik edilememesi					
63	Müşteri tercihlerindeki hızlı değişiklikler					
64	Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe (pazarlamada karşılaşılan güçlükler)					

65	Üretim sürecinde yaşanan sorunlar(yetersiz hammadde, fazla fire, ıskarta v.s.)					
66	Personelin eğitim sorunları					
67	Kalite ve standardizasyon faaliyetleri					
68	Ticaret ve sanayi odaları ile ilişkiler					
69	Gerekli verilere ve bilgilere ulaşamama					

### C. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanı lütfen işaretleyiniz.

3. Yaşınız.....

4. Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

5. Medeni Durumunuz

Evli  Bekar  Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

6. Eğitim Durumunuz

İlköğretim  Lise  Üniversite  Yüksek Lisans/Doktora

7. Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?.....

8. Yönetim Kademeniz

Genel Müdür  Genel Müdür Yardımcısı  Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Yönetim Kurulu Başkanı  Yönetim Kurulu Üyesi  Koordinatör

Fabrika Müdürü  Departman Müdürü (muhasabe, pazarlama v.b.)

Diğer (Lütfen belirtiniz).....

9. İşletmenizde Çalışan Sayısı .....

10. Varsa Ortak Sayınız .....

11. Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz? .....

12. Çalıştığınız firmaya ortak mısınız?

Ortağım  Ortak değilim

**KAYNAKLAR****KİTAPLAR**

Akat, İlter; Gönül Budak; Gülay Budak; İşletme Yönetimi, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1994.

Akgemci, Tahir; Kobi'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB, Haziran 2001.

Albrecht, Karl; Gerilim ve Yönetici, Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 96, 1988.

Akdoğan, A. Asuman; Kayseri Özel Sektör Yönetici Özellikleri, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 10, Kayseri 1997.

Akdoğan, A. Asuman; Çevreye Duyarlı Yönetim ve İşletmecilik, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 48, Kayseri 2003.

Alpugan, Oktay; Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, Genel Yayın No:125, Trabzon 1988.

Baltaş, Acar; Zühal Baltaş; Stres ve Başa Çıkma Yolları, 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 1998.

Baymur, Feriha; Genel Psikoloji, 11. Baskı, İnkılap Yayınları, İstanbul 1994.

Baysal, A. Can; Erdal Tekarslan; İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2.Baskı, Avcıo1 Basım Yayın, İstanbul 1996.

Braham, Barbara J.; Stres Yönetimi, Çev. Vedat G. Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul 1998.

Can, Halil; Organizasyon ve Yönetim, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 1997.

Carrell, Michael R.; Daniel F. Jennings; Christina Heavrin; Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey 1997.

Cartwright, Susan; Cary L. Cooper; Managing Workplace Stress, Sage Publications, California 1997.

Cotton, Donotho H.G.; Stress Management: An Integrated Approach To Therapy, Brunner / Masel Publishers, Newyork 1990.

Cüceloğlu, Doğan; İnsan ve Davranışı, 8. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 1998.

Çolakoğlu, Mustafa H.; Kobi Rehberi, TOBB Yayın No:359, Nisan 2002.

Diñer, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1998.

Doğan, Selen; Vizyona Dayalı Liderlik, Philip&Richards, İstanbul 2001.

Erdoğan, İlhan; İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, 1. Baskı, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul 1996.

Erdoğan, İlhan; İşletmelerde Davranış, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No. 272, İstanbul 1997.



Eren, Erol; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2001.

Eroğlu, Feyzullah; Davranış Bilimleri, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1998.

Ertekin, Yücel; Stres ve Yönetim, TODAİ Yayınları, Yayın No. 253, Ankara 1993.

Ertürk, Mümin; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul 1995.

Greenberg, Jerald; Robert A. Baron; Behaviour in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey 1995.

Güler, Zeki; Nuran Öztürk Başpınar; Hüseyin Gürbüz; İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2001.

Kargül, Doğan; Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1997-47, İstanbul 1997.

Koçel, Tamer ve Diğerleri; Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları, İTO Yayınları, No:32, İstanbul 1993.

Luthans, Fred; Organizational Behavior, Sixth Edition, Mc Graw Hill Book Company, 1992.

Murdock, Alexander; Carol Scutt; Personal Effectiveness, Jordan Hill, Oxford 1993.

Nakip, Mahir; Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayınları, Ankara 2003.

Norfolk, Donald; Executive Stress, Çev. Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları No. 3, 1989.

Organ, Dennis W.; W. Clay Hamner; *Organizational Behavior, Revised Edition*, Business Publications, Texas 1982.

Özgen, Hüseyin; Azim Öztürk; Azmi Yalçın; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana 2002.

Özkalp, Enver; Çiğdem Kirel; *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No. 11, Eskişehir Şubat 2001.

Robbins, Stephen P. ; *Organizational Behavior, Third Edition*, Prentice Hall, New Jersey, 1986.

Robbins, Stephen P.; *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Prentice Hall International, 1994.

Selye, Hans; *The Stress of Life*, Mc Graw Hill Book Company, United State 1956.

Steers, Richard; *Introduction to Organizational Behavior*, Goodyear Publishing Company, California 1981.

Şimşek, M. Şerif; *Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya 2002.

Şimşek, M. Şerif; Tahir Akgemci; Adnan Çelik; *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara 2001.

Tutar, Hasan; *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.

Tutar, Hasan; Orhan Küçük; *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, 1. baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003.

Uludağ, İlhan; Vildan Serim; Türkiye’de Kobi’ler, Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler; İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1991-25, İstanbul 1995.

Ülgen, Hayri; İşletmelerde Organizasyon İlkesi ve Uygulaması, 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul 1997.

Yates, Jere A.; Gerilim Altındaki Yönetici, Çev. Kemal Tosun v.d., İlgı Yayınları, İstanbul 1989.

## MAKALELER ve BİLDİRİLER

Aktaş, Aliye; Ramazan Aktaş; “İş Stresi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1992/1, s. 153-170.

Akgemci, Tahir; “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı: 1-2, 2001, s. 301-309.

Alkın, Erdoğan; “KOBİ’ler ve Türkiye Ekonomisi”, (I. Orta Anadolu Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir 18-21 Ekim) 2001, s. 13-14.

Ashford, Susan J.; “Individual Strategies for Coping With Stress During Organizational Transitions”, Vol. 24, No. 1, 1988, pp. 19-36.

Atik, Hayriye; Sevgi Sezer; “Avrupa Birliği’ne Entegrasyon Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları: Kayseri ve Nevşehir Örneği”, (I. Orta Anadolu Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir 18-21 Ekim) 2001, s. 107-116.

Baransel, Atilla v.d.; “Tepe Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı.1, Nisan 1995, s. 5-22.

~~Baruch, G. K.; L. Biener; R. C. Barnett; "Women and Gender in Research on Work and Family Stress", American Psychologist, No:42, 1987, pp. 130-136~~

Bayrak, Sabahat; "Stres ve Örgütsel Sonuçları", (VI. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir 21-23 Mayıs) 1998, s. 383-395.

Birk, Janice M.; "Religious Occupations And Stress Questionnaire: Instrument Development", Counseling & Values, Vol. 45, Issue 2, Jan 2001, pp.136-145.

Black, David; "Tıp, İlaçlar ve Zihin", Çev. Nesrin H. Şahin, Stresle Başa Çıkma, Editör: Nesrin H. Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1994, s. 68-90.

Cooper, Cary L.; Sue Lewis; "Working Together: Men And Women in Organizations", Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 16, No. 5, 1995, pp. 29-31.

Ertekin, Yücel; "Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler", Anne İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı:1, Mart 1993, s.145-157.

Ertekin, Yücel; "Stres: Kaynakları ve Çalışma Yaşamına Etkileri", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri Kitabı, II. CİLT, TODAİE Enstitüsü, Ankara, Aralık 1995, s. 123-129.

Evin, Hakan; "İş Ahlakı, Sosyal Sorumluluk ve Çevre Duyarlılığı", 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi, Ankara 17-19 Eylül 2003, s. 158-164.

Fielden, Sandra L; Marilyn J. Davidson; "Stress and Gender in Unemployment Female and Male Managers", Applied Psychology, Vol. 50, No:2, 2001, pp. 305-334.

Gardener, Maria; Marika Tiggeman; "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress And Mental Health in Male And Female Dominated Industries", Journal of

~~Occupational And Organizational Psychology, Vol.72, Part 3, September 1999, pp.301-315.~~

Hallman, Tina; Aleksander Perski; Gunilla Burell et al; "Perspectives on Differences in Perceived External Stress: A Study of Women and Men With Coronary Hearth Disease", Stress And Health, Vol. 18, Issue 3, 2002, pp. 105-118.

Hardy, Gillian E.; David Woods; Toby D. Wall; "The Impact of Psychological Distress on Absence From Work", Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 2, 2003, pp.306-314.

Jones, Andrew M. ; "Evolutionary Science, Work/ Life Integration And Corporate Responsibility", Organizational Dynamics, Vol.32, No.1, 2003, pp. 17-31.

Kaldırımçı, Nurettin; " Örgütsel Davranış Açısından Stres", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:5, Aralık 1983, s. 65-87.

Klink, Jac J.L. van der; Roland W.B. Blonk; Aart H. Schene et Al; "The Benefits Of Interventions For Work-Related Stress", American Journal Of Public Health, Vol. 91, No. 2, February 2001, pp. 270-276.

Kunda, Z.; L. Sinclair; "Motivated Reasoning With Stereotypes: Activation, Application And Inhibition", Psychological Inquiry, No.10, 1999, pp. 12-22.

Lazarus, Richards; "Stresle Başa Çıkma Tarzınız: Dostunuz Ya Da Düşmanınız", Çev. Neslihan Rugancı, Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım, Editör. Nesrin Hisli Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No. 2, Ankara 1994, s. 59-63.

Lloyd, Chris; Robert King; Lesley Chenoweth; " Social Work, Stress and Burnout: A Review", Journal of Mental Health, Vol. 11, Issue 3, Jun 2002, pp. 255-265.

~~Leather, Phil, Diane Beale, Lucy Sullivan, "Noise, Psychosocial Stress And Their Interaction In The Workplace", Journal Of Environmental Psychology, Vol. 23, Issue 2, June 2003, pp. 213-222.~~

Pollock, Kristian; "On The Nature of Social Stress: Production of A Modern Mythology", Social Science & Medicine, Vol. 26, Issue 3, January 1988, pp. 381-392.

Örücü, Edip; Birgül Demir; "Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı:1, 1999, s.59-76.

Öztürk, Azim; "İşletmelerde Stres ve Yönetimi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1994/4, s. 113-128.

Pollock, Kristian; "On The Nature of Social Stress: Production of A Modern Mythology", Social Science & Medicine, Vol. 26, Issue 3, January 1988, pp. 381-392.

Sevinç, Bilal; "Yönetici ve Stres", Türk İdare Dergisi, Yıl:72, Sayı: 427, Haziran 2000, s.207-230.

Sharif Behjat; "Understanding And Managing Job Stress: A Vital Dimension of Workplace Violence Prevention", The International Electronic Journal of Health Education, 2000, 3, 2, pp. 107-116.

Stanton; Jeffrey M.; Peter D. Bachioch; Chet Robie et Al; "Revising The JDI Work Satisfaction Subscale Insights Into Stress And Control", Educational And Psychological Measurement, Vol. 62, No:5, October 2002, pp. 892.

Storey, Judith; Judith Billingham; " Occupational Stress and Social Stress", Social Work Education, Vol. 20, No. 6, 2001, pp.659-670.

~~Sutherland, Valerie J.; Cary L. Cooper; "Chief Executive Lifestyle Stress", Leadership And Organization Development Journal, Vol. 16, No. 7, 1995, pp. 18-28.~~

Stanton, Jeffrey M.; Peter D. Bachioch; Chet Robie et Al; "Revising The JDI Work Satisfaction Subscale Insights Into Stress And Control", Educational And Psychological Measurement, Vol. 62, No. 5, October 2002, pp. 877-895.

Şahin, Nesrin H.; "Stres Nedir? Ne Değildir?", Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım, Editör: Nesrin H. Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No.2, Ankara 1994, s. 1-16.

Şamiloğlu, Famil ; Yavuz Demirel; "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyumlaştırılması", Standard, Sayı:471, Yıl: 40, Mart 2001, s. 49.

Şencan Hüner; "Örgütsel Gerilim Sorununu İncelemede Bir Model Arayışı", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı:2, Kasım 1988, s. 119-127.

Thong, James Y.L.; Chee-Sing Yap; "Information System And Occupational Stress: A Theoretical Framework", Omega, No. 28, 2000, pp. 681-692.

Torun, Alev; " Stres ve Tükenmişlik", Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Editör: Suna Tevruz, 2. Baskı, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara 1997, s. 43-53.

Wagner, D. G.; Ford, R. S. ;Ford, T. W.; "Can Gender Inequalities Be Reduced?", American Sociological Review, 51, 1986, pp.47-61.

Wagner, D. G.; Berger, J.; "Gender and Interpersonal Task Behaviors: Status Expectation Counts", Sociological Perspectives, No:40, 1997, pp.1-32.

Wanous, John P.; Amon E. Reichers; "New Employee Orientation Programs", Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 4, 2000, pp. 435-451.

Worrall, Les; Cary L. Cooper; "Working Patterns and Working Hours: Their Impact on UK Managers", Leadership & Organization Development Journal, 20/1, 1999, pp. 6-10.

Yöndem, Zeynep Deniz; "Hükümlü Kadınların Stresle Başetme Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.1, 2000, s. 185-199.

Zastrow, Charles; "Understanding and Preventing Burnout", British Journal of Social Work, 14:2, April 1984, pp.141-155.

..... "Tükenmişlik", Human Resources, Mayıs- Haziran 2000, s. 40-47.

## **TEZLER**

Çakmur, Gülден; Yöneticilerde Kişilik Faktörleri ile Stres Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Ekici, Süleyman; İşletmelerde Örgütsel Stres ve Yönetimi Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Kırel, Çiğdem; Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.

Koyuncu, Mustafa ; Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rekabet Stratejileri ve Kayseri'de Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Öztop, Fulya; Stresle Başa Çıkma Yolları ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.



Yiğit, Nazan; Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

## ONLINE

Akdemir, Ali; “Yönetim ve Yöneticilik Entelektüel İş Midir?” [www.insanvekalite.org/makale1.htm](http://www.insanvekalite.org/makale1.htm). Erişim Tarihi: 15.11.2003.

Akın, Bahadır; “Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar”, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org) Erişim Tarihi: 21.03.2004.

Aytaç, Serpil; “İş Stresini Azaltmada Zaman Yönetiminin Önemi”, İş Güç Bakış: İş Yaşamı Dergisi, Sayı.7, Ocak 2003, [www.isguc.org/serpilaytac4.php](http://www.isguc.org/serpilaytac4.php) Erişim Tarihi: 24.02.2003.

Aytaç, Serpil; “İşyerinde Kronik Stres Kaynakları”, [www.isguc.org/saytac3.htm](http://www.isguc.org/saytac3.htm) Erişim Tarihi: 05.09.2002.

[www.cevreorman.gov.tr](http://www.cevreorman.gov.tr) Erişim Tarihi: 15.03.2004.

Çetin, Murat; “Avrupa Birliği’nde KOBİ’lere Yönelik Teknoloji Politikaları”, [www.foreigntrade.gov.tr](http://www.foreigntrade.gov.tr) Erişim Tarihi: 10.03.2004.

Doğan, Özgür; Nihat Erdoğan; “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, [www.bilgiyonetimi.org/cm](http://www.bilgiyonetimi.org/cm) Erişim Tarihi: 29.09.2003.

Hoel, Helge ; Kate Sparks; Cary L. Cooper; The Cost of Violence/Stress At Work And The Benefits Of A Violence / Stress-Free Working Environment, Report Commissioned By The International Labour Organization (ILO), Geneva , pp. 1-82.  
[www.ilo.org](http://www.ilo.org) Erişim Tarihi: 07.05.2003.

(tam adresi [www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/cost.pdf](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/cost.pdf))

İlhan, Ali İhsan; Cihan Dündar; Nezahat Öz ve Diğerleri; “Hava Kirliliği ve Asit Yağmurlarının Çevre Ve İnsan Sağlığı Üzerindeki Etkileri”, [www.meteor.gov.tr](http://www.meteor.gov.tr) Erişim Tarihi: 16.03.2004.

Kaluzniacky, Eugene; “Work Stress Factors Among Information Systems Professionals In Manitoba”, [www.ncf.carleton.ca/itwellness/manitoba.html](http://www.ncf.carleton.ca/itwellness/manitoba.html) Erişim Tarihi: 30.10.2002

[www.kosgeb.com/kos.htm](http://www.kosgeb.com/kos.htm) Erişim Tarihi: 30.09.2003.

Kula, Naci; “Kur’an Işığında İnsan-Çevre İlişkisinin Ruh Sağlığı Açısından Önemi”, Uludağ Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, Sayı:9, Cilt:9, 2000. [www.kutuphane.uludag.edu.tr](http://www.kutuphane.uludag.edu.tr) Erişim Tarihi: 16.03.2004.

Looker, Terry; “Stres Yönetimi”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) Erişim Tarihi: 04.09.2002.

Özgen, Hüseyin; Selen Doğan; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları”, [www.foreigntrade.gov.tr](http://www.foreigntrade.gov.tr) Erişim Tarihi: 17.12.2002.

Topal, Yusuf; Mustafa Kurt; “Avrupa Birliği Sürecinde Kobi’lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi”, [www.bilgiyonnetimi.org](http://www.bilgiyonnetimi.org) Erişim Tarihi: 09. 03.2004.

[www.stress.org/job.htm](http://www.stress.org/job.htm) Erişim Tarihi: 26.12.2002.

[www.ruki.org/troid.htm](http://www.ruki.org/troid.htm) Erişim Tarihi: 18.08.2003.

~~Ulusoy, Murat; "Hipnoz- Hipnoterapi ve Zihin- Beden Çalışmaları",  
[www.hipnoz.klinigi.com](http://www.hipnoz.klinigi.com) Erişim Tarihi: 03.11.2003.~~

[www.who.int](http://www.who.int) "The Burden of Occupational Illness", Erişim Tarihi: 10.09.2003.



## ÖZGEÇMİŞ

---

1977'de Kayseri'de doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Kayseri'de tamamladı. 2000 yılında Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2001 yılında Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisansa başladı. 2002 yılında aynı enstitüde araştırma görevlisi olarak göreve başladı. Halen Erciyes Üniversitesinde görevini sürdürmektedir.

Arş. Gör. Yasemin KAYA  
ykaya@erciyes.edu.tr

