

## YÖNETİCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ AÇISINDAN STRES KAYNAKLARI VE BİR UYGULAMA

*Hasan EKİNCİ\**  
*Süleyman EKİCİ\*\**

### Özet

*Son yıllarda örgütsel davranış alanında üzerinde durulan en önemli konulardan biri strestir. Gerçekten de, çalışma hayatında gerek örgütsel, gerekse bireysel düzeyde strese yol açan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler yöneticileri olumsuz etkileyerek fiziksel ve zihinsel olarak zorlanmalarına neden olmaktadır. Yöneticilerin başarılı olmaları için, söz konusu faktörlerin olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi gerekir. Bu da strese yol açan kaynakların belirlenmesi ve olumsuz etkilerinin azaltılmasıyla olabilir. Bu çalışmada, işletme yönetimi açısından stresin ne anlama geldiği ve kaynaklarının neler olduğunun üzerinde durulmaktadır. Bunun için, Sivas ilinde faaliyette bulunan sanayi işletmelerinin yöneticilerini kapsayan bir alan araştırması yapılmıştır. Bu doğrultuda yöneticilerin demografik özellikleri ile etkilendikleri örgütsel ve bireysel stres kaynakları arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Stres, stres kaynakları, sanayi işletmesi yöneticileri.*

### Abstract

#### The Impact of Stress Sources on Managers: An Application

*Stress is one of the most emphasized topics in organizational behavior in most recent years. In fact, there are many factors that cause stress in the individual*

---

\* *Yrd. Doç. Dr.; Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı*

\*\* *Dr.; Yönetim ve Organizasyon Uzmanı*

*and organizational level in a working environment. These factors cause managers to have mental and physical problems by influencing them negatively. For managers to be successful, the negative impacts of these factors must be minimized. This will be possible by identifying the sources of stress and reduce their negative impacts. In this study, the meaning and the sources of stress are highlighted from the business management perspective. For this purpose, a survey research was conducted on managers of manufacturing organizations operating in Sivas. The objective of this survey research was to investigate the relationship between decision-maker's demographics and individual and organizational sources of stress.*

**Keywords:** *Stress, resources of stress, managers of manufacturing organizations.*

## 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını işyerinde geçirmekte ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere üstlendikleri görevleri yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçlara ulaşmak için, yönetsel görevlerini yürütürken, yaşantılarının önemli bir kısmını zihinsel ve fiziksel kapasitelerini zorlayarak sürdürmek durumunda kalmaktadırlar. Bu durum ise yöneticilerin önemli bir yönetim sorunu olarak stres olgusuyla karşı karşıya kalmaları sonucunu doğurmaktadır.

Yöneticilerin başarılı olmaları, görevlerine uyum sağlamalarına bağlıdır. Bu da örgütsel davranış açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Örgüte uyum sağlamak, bireyin sistemle ahenk içinde olmasını ifade etmektedir. İşletmeye ve işe uyum, bir kez elde edilen ve süreklilik arz eden bir durum değildir. Modern iş dünyasında yaşanan baş döndürücü gelişmeler ve acımasız rekabet ortamı, yönetsel işgücünün her zamankinden daha fazla uyum problemi ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Özet olarak, söz konusu faktörlerin etkisiyle işletmeye ve işe uyumunda sorunlarla karşılaşarak fiziksel ve zihinsel olarak zorlanan yöneticiler, kaçınılmaz bir şekilde stresle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Son yıllarda işletmelerin çeşitli kademelerinde görev alan farklı yaş ve cinsiyetteki pek çok yöneticide giderek artan bir şekilde görülen fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıkların temelinde büyük ölçüde stresin yattığı bilinmektedir. Ayrıca stresin etkileri yöneticilerle sınırlı kalmamakta, çalıştıkları işletmelere aldıkları kararların kalitesinde düşme ve yönetsel etkinlikte azalma biçiminde yansımaktadır. Sonuç olarak yöneticilerin davranışlarını olumsuz etkileyerek, işletmelerin verimsiz ve insanların ise mutsuz olmasına yol açan stres kaynaklarının belirlenmesi ve bu kaynakların yöneticiler üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasına gereksinim duyulmaktadır.

## 2. STRESİN TANIMI ve KAPSAMI

Günlük hayatta çok sık karşılaşılan bir kavram olmasına, konu ile ilgili literatürde yer alan kitap ve makalelerin toplamının yüz binlerle ifade edilmesine karşın, hala stresin tanımı ve kapsamı hakkında net bir çerçeve sunulmamaktadır. Sadece tıp alanındaki kitaplarda bile, stresin 300'ü aşan değişik tanımları görülebilmektedir (Norfolk, 1989:11).

Konuyla ilgili uzmanlar stres kavramının açıklanmasının güçlüğü, temelde kavramın duygusal bir durumu ifade etmesine bağlamışlardır. Stres konusunda yapılan çalışmaların stresin iki farklı boyutunu temel alması, kavram karmaşasının nedeni olarak gösterilmektedir. Stres ile ilgili çalışmaların bir kısmı strese neden olan olaylara yönelirken, diğer kısmı söz konusu olaylara karşı bireyin gösterdiği psikolojik ve fizyolojik tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu durum da stresin değişik tanımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Baltaş ve Batlaş, 1998: 23).

Stresle yakından ilgili olan şiddet, baskı, gerilim, sıkıntı, kaygı, endişe, çatışma, depresyon, tükenme ve huzursuzluk gibi kavramların bazen stresin yerine kullanılması da literatürde kavram kargaşasına yol açmakta ve bu kavramın tam olarak anlaşılmasını engellemektedir (Kaldırımçı, 1983: 69). Ayrıca, gerek sosyal, gerekse fen bilimlerinden klinik tıp, biyoloji, sosyoloji, yönetim, metalürji, psikiyatri, mühendislik, nörokimya, immüno- loji, psikosomatik, psikososyoloji vb. gibi farklı bilim dallarının her birinin stresi kendi alanı içinde ele alması sonucunda farklı stres tanımlamaları ortaya çıkmıştır (Stora, 1994: 7; Lau and Shani, 1988: 417).

Stres kavramının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, öncelikle stresin ne olmadığı üzerinde durularak, çeşitli stres tanımlarının üzerinde birleş- tikleri ortak noktaların vurgulanması daha faydalı olacaktır. Bu kapsamda stres ile ilgili bilinen yanlış anlayışlar ve değerlendirmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Greenberg and Baron, 1995: 246; Luthans, 1992: 400):

- a) Stres, sanılanın aksine sadece sinirsel bir tansiyon değildir.
- b) Stres, basit bir endişe de değildir. (Aktaş ve Aktaş, 1992: 154)
- c) Stresin sakınılacak veya zararlı bir durum olduğu da düşünül- memelidir.
- d) Strese karşı yapılacak hiçbir şeyin olmadığı düşüncesi de yan- lıştır.
- e) Stresin yalnız yetişkinleri ilgilendiren veya çalışma hayatına ilişkin bir problem olduğu inancı da doğru değildir. (Schefer, 1987: 121)

Modern stres olgusunun ortaya çıkışında üç bilim adamının ismi öne çıkmakta ve bunlar sırasıyla; W. B. Cannon, H. Selye ve R. S. Lazarus'dur (Markides and Cooper, 1991: 1). Walter B. Cannon'a göre; stres kavramı,

istenmeyen çevresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarıcılardır (Erdoğan, 1996: 269). Selye göre stres, stres faktörlerine karşı organizmanın verdiği cevap anlamına gelmektedir (Stora, 1994: 11). Lazarus'a göre ise stres, kişiden kaynaklanan bireysel dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamıdır (Erdoğan, 1996: 273).

### 3. İŞ ORTAMINDA YÖNETİCİLERİ ETKİLEYEN STRES KAYNAKLARI

İşletmelerde yöneticilerin etkilendikleri stres kaynakları denildiğinde, yöneticiler üzerinde strese neden olan faktörler akla gelmektedir. İş ortamında yöneticileri etkileyen çok sayıda stres kaynağı bulunmaktadır. Yöneticiler üzerinde etkisi olan bu kaynaklar çok farklı biçimde sınıflandırılmaktadırlar. Bu sınıflandırmalar söz konusu stres kaynaklarını genel çevresel, örgütsel ve bireysel temeline göre bölümlendirerek, bunların farklı bileşimlerini de ele almaktadırlar.

Schefer (1987: 312), işletmelerde yöneticilerin etkilendikleri stres kaynaklarını sadece örgütsel düzeyde ele alarak bunları; örgütsel politika, örgütsel yapı ve örgütsel süreçlerden oluşan *örgütsel özelliklerle ilgili stres kaynakları* ve çalışma koşulları, iş koşulları, bireyler arası ilişkiler, iş gerekleri ve rol özelliklerinden oluşan *iş gerekleri ve rol özellikleriyle ilgili stres kaynakları* olarak sınıflandırırken;

Ross ve Altmaier (1994:18), işletmelerde stres kaynaklarını bireysel özelliklerle iş ortamından kaynaklanan faktörlerin etkileşimi olarak yorumlayarak bunları; A tipi kişilik, kontrol algılaması, cinsiyet ve aile yaşantısından oluşan *iş stresinin bireysel değişkenleri ve rol özellikleri*; iş özellikleri, bireyler arası iş ilişkileri, örgütsel yapı ve iklim, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve fiziksel özellikler ve teknolojiden oluşan *iş stresinin iş ortamıyla ilişkili değişkenleri* olarak sınıflandırmaktadır.

#### 3.1. ÖRGÜTSEL KAYNAKLAR

Yöneticilerde strese yol açan faktörlerin başında, örgüt kaynaklı olanlar gelmektedir. İşletmelerin çalışma ortamıyla ilişkili stres kaynakları, örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları ve yöneticilerin en fazla üzerinde durdukları bir alandır. Modern işletme dünyasındaki yöneticiler rekabetçi, değişken, hatta belirsizliğin hakim olduğu iş ortamında çalışmak zorundadırlar. Ayrıca, işletmelerin çalışma ortamı yaşamsal öneme sahip kararların alındığı, çıkar çatışmalarının yoğun olarak yaşandığı, formal ve informal ilişkilerin çelişkisinin görüldüğü yerlerdir. Bütün bu faktörler göz önüne alındığında, yöneticilerde strese neden olan çok sayıda faktörün

varlığından söz edilebilir. İşletme ile ilgili herhangi bir durum örgütsel açıdan stres kaynağı olabilir. Bu açıdan örgütsel stres kaynaklarının tamamını tek bir çalışma bünyesinde ele almak sanıldığından çok daha zordur.

İşletmelerde işle ilişkili stres kaynakları çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Her işletme faaliyet alanına, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, fiziksel koşullara, üyelerinin örgüt içindeki pozisyon, deneyim ve eğilimlerine, örgüt içi çatışmalara, örgütsel yapıya, politikalara, süreçlere, iklime ve diğer etmenlere göre örgütsel stres kaynakları üretebilmektedir (Akmel, 1992: 107). Bu nedenle, çeşitli bilim adamları ve yazarlar tarafından işletmelerde örgütsel stres kaynaklarının değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

### 3.1.1. İşin Özellikleri ile İlgili Kaynaklar

Her işin kendine özgü sorunlarıyla ilgili stres kaynakları vardır. Çünkü, her işin kendi yapısına ve kapsamına göre bir takım gerekleri ve bu gereklerle bağlantılı bazı özellikleri bulunmaktadır. Ayrıca her işin kendine özgü stresli tarafları da bulunabilmektedir. Yapılan işle doğrudan ilişkili olarak nitelendirilen *fiziksel çevre koşulları, aşırı veya yetersiz işyükü, vardiyalı çalışma düzeni, otomasyon ve işte tehlike unsurunun varlığından* oluşan bu faktörlere uyum gösterme zorunluluğu yöneticileri strese sokabilmektedir. Sonuç olarak işin özellikleriyle ilgili stres kaynakları özellikle alt kademe yöneticilerin, nispeten orta kademe yöneticilerin sağlığını etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Ivancevich and Matteson, 1996: 652), (Cartwright, Cooper and Murphy, 1995: 227). Fiziksel koşulların en uygun düzeye getirilmesi, işyükünün optimal ve ideal ölçütlerde tutulması ve çalışma saatlerinin yöneticilerin psikolojik ve sosyal dengesine göre ayarlanması, onların moral yapılarını etkilemektedir. Bu faktörlerin yöneticilerin verimliliklerini ve motivasyonlarını artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Cartwright, Cooper and Murphy, 1995: 227).

### 3.1.2. Örgütsel Rolle İlgili Kaynaklar

İşletmelerde strese yol açan çalışma hayatıyla ilgili faktörlerden bir kısmı, örgütteki rol davranışlarıyla ilgilidir. Örgütlerde bireylere gönderilen rol, örgütsel iletişimin temelidir ve bireyler bu rol aracılığıyla yapması ve yapmaması gereken davranışlarla ilgili fikir sahibi olur. Örgütsel rol yapısı, işletmenin yöneticileri ve tüm çalışanlarıyla sınırlı olmayıp, bunlarla ilişkili olan tüm çevreleri de kapsayan karmaşık bir özelliğe sahiptir. Gönderilen rollerin büyüklüğü, özelliği, yoğunluğu, yöneticilerin role ilişkin kararlarındaki özgürlük rol baskısının etki derecesini belirlemektedir (Bumin ve Şengül, 2000: 572). Rolle ilgili strese neden olan uyuşmazlıkların ve belirsizliklerin ortaya çıkması bireyin ruhsal dünyasında ve sosyal ilişkilerinde

uyum problemlerini doğurmaktadır. Bunların yanı sıra, yöneticinin üstlenmesi gerektiğine inandığı rol, kişilik özelliklerine, yeteneklerine uymadığı zaman, yaşayacağı içsel çatışmalar da strese neden olmaktadır.

İş hayatında rol davranışlarıyla ilgili stres nedenlerinin genel olarak iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi bireyin hangi rolü yapacağını şaşırmasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavram olan rol çatışması, ikincisi ise bireyin işini yapması için gerekli bilgiden daha azının kendisine verilmiş olmasından kaynaklanan rol belirsizliğidir.

### 3.1.3. İşteki İlişkilerle İlgili Kaynaklar

İşletme yöneticilerinin gerek işyerinde görevlerini yaparken, gerekse sosyal yaşamlarında diğer insanlarla kurduğu ilişkiler her zaman için önemli bir stres kaynağıdır. Hans Selye (Cartwright and Cooper, 1997: 18)'ye göre ise; başka insanlarla birlikte yaşamayı öğrenebilmek, yaşamın en stresli yöndür. Örgüt üyeleriyle kurulacak iyi ilişkiler, bireysel ve örgütsel sağlığın anahtarı konumundadır. İşletme içerisinde kurulan ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması yöneticilerin işten kaynaklanan problemlerini bir ölçüde azaltacaktır. Güvensizlik, desteksizlik, sorunların çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler işteki ilişkilerin iyiye gitmediğinin göstergeleridir. Ayrıca yetersiz iletişim, görevdeki belirsizlik ve çelişkiler de işteki insan ilişkilerini olumsuz etkilemektedir.

Stres kaynağı olan ve işletme içerisinde yaşanan ilişkiler, genel olarak üç ana grupta sınıflandırılır. Bunlar üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler ve aynı kademedeki diğer yöneticilerle ilişkilerdir. Son yıllarda özellikle örgüt psikolojisi alanında üzerinde durulan tükenme olgusu, işletmelerde stresin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunan bireylerarası ilişkilerle ilgili bir başka boyutu ortaya çıkarmıştır. Bu da müşteri veya alıcılarla ilişkilerdir. (Ross and Altmaier, 1994: 45)

### 3.1.4. Örgüt Yapısı ve İklimiyle İlgili Kaynaklar

İşletmenin örgütsel özellikleriyle ilgili bir çok faktör yöneticilerde stresin ortaya çıkmasıyla bağlantılıdır. İşletmelerde strese neden olan örgüt yapısı ve iklimiyle ilgili kaynaklar dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar örgüt yapısı, örgüt kültürü ve iklimi, örgüt içerisindeki pozisyon ve örgütsel alandır. Örgüt yapısının yöneticilerin performansı üzerinde potansiyel etkileri bulunurken, onların düşünce ve davranışlarını şekillendirici bir özelliği bulunan örgüt kültürü ve onunla bağlantılı olan örgütsel ikliminin biçimlendirdiği politika ve gelenekler, yöneticiler üzerinde baskı ve gerilime neden olabilmektedir (Cartwright and Cooper, 1997: 20).

Örgütsel pozisyon ise, yöneticilerin işletme içerisinde işgal ettiği pozisyon olup, strese neden olan örgüt yapısıyla ilişkili bir diğer değişkendir. Yöneticilerin işleri ile ilgili faaliyetlerini gerçekleştirdikleri, düşündükleri ve arkadaşlarıyla birlikte oldukları kişisel mekan veya yer olarak tanımlanan örgütsel alan ise, sahiplik duygusu nedeniyle sınırlarlarının ihlal edilmesi durumunda stres kaynağı olabilmektedir (Ross and Altmaier, 1994:49). Yapılan araştırmalarda, asıl mekanlarından yabancı bir mekana gönderilen yöneticilerin kendilerini yeni ortama yabancı ve soyutlanmış hissederek, yetenek ve liderlik özelliklerini tam olarak kullanamadıkları görülmüştür (Yates, 1989: 59).

### 3.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Kaynaklar

İşletmelerde strese neden olan bir diğer temel faktör, insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalardır. İnsan kaynakları yönetimi; personelin seçimi, yerleştirilmesi, eğitimi, kariyerinin geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etki-leme çabalarının yanı sıra, yöneticilerin yeni gelişmeler karşısında doğru karar verebilmesi için, yönetici geliştirmeyi de kapsamaktadır (Yüksel, 1998: 8). Ancak, bu alandaki çabalar stres çözümünden çok uzaktır. Bu çabaların kapsamında yer alan iş güvensizliği, yöneticilerin işlerinin güvenli olup olmadığına ilişkin belirsizlik hissine kapılmaları sonucunda ortaya çıkmakta ve önemli bir stres unsuru halini almaktadır. Bunların yanı sıra, yetersiz veya hızlı terfi, aşırı hırs ve bazen başarı gibi kariyer gelişimiyle ilgili sorunlar da ortaya çıkmakta ve yöneticileri çok olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin çeşitli şekillerde engellenmesi ve sağlıklı biçimde kariyerlerini geliştirmelerine fırsat verilmemesi, işletmelerde strese neden olan temel faktörler arasındadır. Öte yandan yeni gelişmeler, eskiyen bilgilerini yenilemelerini ve yeni beceriler geliştirmelerini gerektirdiğinden, başka bir stres kaynağını oluşturmaktadır.

Yöneticilerin çalışmalarının karşılığı olarak aldığı en somut ve temel ödül olan ücret, geçim sıkıntısının çekildiği durumlarda, başlı başına bir stres faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler gereksinimlerini karşılayamamaları halinde, yüksek ücretli yeni iş arayışına girmekte ya da rakip işletmelerden gelen teklifleri değerlendirmektedirler. Birinci durum belirsizliği içerdiğinden, ikinci durum rakiplerin yeni beklentilerini taşıdığından, yöneticilerde strese yol açmaktadır. Ayrıca, yöneticiler hem çalışanlarının performansını objektif olarak değerlendirmenin, hem de üstleri tarafından değerlendirilmenin getirdiği çift yönlü bir baskının körüklediği endişe ve stresi yaşamaktadırlar (Cartwright and Cooper, 1997: 20).

### 3.2. BİREYSEL KAYNAKLAR

İşletmelerde stresin kapsamını yöneticinin sosyal ve örgütsel çevresiyle sınırlandırmak doğru değildir. Yöneticinin kendisiyle ilgili bir takım özelliklerinin de örgütsel açıdan strese neden olabileceği unutulmamalıdır. Yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, ırkı, inancı, huyu, karakteri, yeteneği ve hatta aile yaşantısı bile işletmelerde strese neden olabilen önemli faktörlerdir. İşletmelerde yöneticiler açısından strese neden olan bireysel kaynaklar aşağıdaki başlıklar altında ele alınmaktadır:

#### 3.2.1. A ve B Tipi Davranış Biçimi

Gerek tıp, gerekse örgütsel davranış literatüründe yaygın bir şekilde kullanılan “*A ve B Tipi Davranış Biçimi*” kavramları, ilk olarak 1974 yılında iki ünlü Amerikalı kalp uzmanı Ray Rosenman ve Meyer Friedman tarafından ortaya konulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 192). Bu iki bilim adamının elde ettikleri bulgular, ilerleyen yıllarda örgütsel davranış alanında işletme yönetici ve çalışanları üzerinde yapılan pek çok çalışmaya öncelik etmiştir. A tipi davranış veya kişilik biçiminin başlıca özelliği aceleciliktir. A tipi davranış biçimi sergileyenler genellikle saldırgan, hareketli, içe dönük, sabırsız, rekabetçi ve hırslı kişilerdir. Buna karşılık B tipi davranış biçimine sahip bireyler ise, daha çok olaylara esnek yaklaşımları ile tanınırlar. B tipi davranış biçimi sergileyenlerin genellikle katı kuralları olmayan, yavaş, sabırlı, rahat ve keyfine düşkün kişiler oldukları görülür (Rosch, 1989: 108; Sezgin, 1994: 91-92). Yapılan araştırmalar sonucunda, A tipi davranış biçiminin yönetici ve çalışanların işte ilerlemelerinde yardımcı olduğu, buna karşılık başarılı tepe yöneticilerinin B tipi kişiliğe sahip olanlar arasından çıktığı anlaşılmıştır (Luthans, 1992: 407). Ancak, yöneticileri kesin çizgilerle A tipi ve B tipi olarak ikiye ayırmanın yanlış olacağı, A tipi davranış veya kişilik biçiminin özelliklerini taşıyan çoğu kişinin, belli derecelerde bazı B tipi davranış özelliklerini de sergiledikleri görülebilir.

#### 3.2.2. Yaş

İşletmede strese etki eden önemli bir bireysel faktör yaştır. İnsanlar farklı yaşlarda çevrelerindeki gelişmeleri farklı biçimlerde algılar. Dolayısıyla, hayatın her döneminde birey üzerinde strese neden olan unsurların farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle, stresle ilgili inceleme ve araştırmaların çoğu yaş faktörü göz önünde bulundurularak; çocukluk, gençlik, orta yaşlılık ve yaşlılık dönemleri olarak sınıflandırılır. Yöneticiler açısından strese neden olan yaşla ilgili sorunların genellikle yaşın ilerlediği orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu dönemde yöneticilerde fiziksel ve zihinsel yönden gerilemeye neden olan ve

bir daha yerine gelemeyecek bireysel değişimler yaşanmaktadır. Özellikle kadınlarda menopoz, erkeklerde de andropoz dönemleriyle birlikte bir takım hormonal değişikliklerin oluşması ve eski fiziksel ve zihinsel dengenin bozulması nedeniyle, yöneticilerin hayatında duygusal sorun ve hayal kırıklıkları giderek artmaktadır. Yöneticiler yaşlandıkça fazla mesailerin altından daha zor kalkmakta ve genç meslektaşlarının çalışma temposuna ayak uyduramayarak daha çabuk yorulmaktadırlar. Yaşlılıkta yöneticilerde biyolojik değişikliklerin yanı sıra, düşünme, algılama, öğrenme ve sorunlara çözüm bulma gibi alanlarda da değişiklikler gözlenmektedir (Erdoğan, 1999: 82). Sonuç olarak, yaşlılık döneminde insanların bedenleri üzerindeki kontrolleri giderek azaldığından, emeklilik fobisine, ölüm kaygısı ve korkusuna kapılmaktadırlar (Wooten, Sulzer and Cornwell, 1994: 165).

### 3.2.3. Cinsiyet

Günümüzün iş ortamında erkeklerin uzmanlık alanına girdiği düşünülen mesleklerde bile, kadınlar görülebilmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler içerisinde kadınların oranı her geçen gün artmaktadır. Kadınların erkek egemen iş ortamına, özellikle yönetici olarak girmesiyle, kadınlarda stres konusu başlı başına yeni bir çalışma alanı olmuştur. Kadınlar çalışma yaşamında erkeklerle aynı stres faktörleriyle karşı karşıya kalmalarının yanı sıra, ataerkil ve erkek egemen organizasyonlarda bulunmalarının bir sonucu olarak, birtakım ilave gerilimleri de yaşamaktadırlar. Kadın yöneticileri iş ortamında etkileyen çok sayıda stres kaynağı bulunmakla birlikte, cinsiyet ayırımı, özellikle de cinsel taciz iş hayatında kadınları etkileyen önemli bir stres kaynağıdır (Fitzgerald, Hulin and Drasgow, 1994: 55). Cinsel tacizin sadece kadınlara yönelik ve tek taraflı bir stres unsuru olduğu sonucu çıkarılmamalıdır. Özellikle kadınların ağırlıklı olarak bulunduğu veya yönetici olarak görev aldığı iş çevrelerinde, çalışan erkeklerin de cinsel tacize uğradığı görülebilmektedir (Cartwright and Cooper, 1997: 64; Greenberg ve Baron, 1995: 252 ). Ayrıca, kadın yöneticilerin iş ortamında, uygulamalarına tepki duyan astlarının şiddetine maruz kalmaları, bir başka stres faktörüdür (Johnson and Indvik, 1996: 19).

Kadın yöneticilerde strese neden olan bir başka önemli faktör, aile yaşantısı ile iş yaşantısının birbiriyle çatışmasıdır. Evini ve işini ihmal etmek istemeyen çağın kadın profili, işteki formel ilişkilerin ve rollerin yüklediği rasyonel rol ile ev yaşantısının gerektirdiği informal ve duygusal ilişkileri bir arada yaşamaya çalışmaktadır. Bu birbiriyle çelişen ikili rol, kadınlarda strese yol açmaktadır (Trocki and Orioli, 1994: 7).

### 3.2.4. Aile Hayatı

Yöneticilerin özel hayatlarıyla, özellikle aile yaşantılarıyla ilgili karşılaştıkları sorunları işletmelerde stresten bağımsız düşünmek olanak-

sızdır. Yöneticilerin aile hayatı, işyerinde strese neden olan önemli bir stres kaynağı olabileceği gibi, işle ilgili sorunlarıyla başa çıkmalarına yardımcı olan önemli bir sosyal destek aracı da olabilir. Yöneticilerde gerilime neden olan en önemli ailesel sorunlar; sırasıyla eşin ölümü ve boşanmadır. Bunların dışında çocuklarla olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hakimiyet kurma isteği, taşınma, aile bireylerinin hastalığı vb. olaylar ailelerde strese neden olan diğerk faktörlerdir (Johnson, 1990: 14).

#### 4. YÖNETİCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ AÇISINDAN STRES KAYNAKLARI ve BİR UYGULAMA

##### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı; yöneticilerin, stres kaynaklarının etkilerine ilişkin algılamalarını ölçmek ve bu algılamaların anket kapsamında ele alınan bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip, göstermediğini belirlemektir. Bu şekilde işletmelerde yöneticilerin karşılaştıkları stresin kaynaklarını ortaya koyarak bireysel ve örgütsel düzeyde verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Yöneticilerin verimliliklerinin artması için stres kaynakları esas olmak üzere, etkilendikleri strese hangi kaynakların yol açtığını araştırmaktır. Ankette yer verilen faktörler şunlardır: yöneticilerin etkilendikleri “örgütsel” ve “bireysel” stres kaynaklarının yol açtığı stresin etkisi; uygulama ile ilgili olarak oluşturulan hipotezlerde ankete cevap veren yöneticilerin demografik özellikleri ile anket sorularında belirtilen değişkenleri algılamaları arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Uygulamanın hipotezleri şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** Yöneticilerin karşılaştıkları streste, örgütsel stres kaynaklarının etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri yaşlarına, unvanlarına, deneyimlerine ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** Yöneticilerin karşılaştıkları streste, bireysel stres kaynaklarının etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri yaşlarına, unvanlarına, deneyimlerine ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

##### 4.2. YÖNTEM

Bu kısımda, sırasıyla uygulamanın modeli, örneklemin seçimi, veri toplama aracı, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

#### 4.2.1. Model ve Örneklem Seçimi

Uygulama anket modeline dayalıdır. Uygulamanın evrenini; Sivas Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 226 özel sektör sanayi işletmesinden faaliyetlerini sürdürenlerin 204 yöneticisi oluşturmaktadır. Söz konusu yöneticilerin tümüne anket gönderilmiş, 168 yöneticinin cevapları araştırmacılara ulaşmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme oranı 168 yöneticiden oluşmuştur. Örneklem evreni karşılama oranı % 82,4'tür.

#### 4.2.2. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde istatistiksel tekniklerden güvenilirlik analizi, frekans ve yüzde oranları, aritmetik ortalama, tablo ortalaması, çapraz tablo ile uygulama hipotezlerinin test edilmesinde hipotez testlerinden Ki-Kare analizi kullanılmıştır.

### 4.3. BULGULAR VE YORUMLAR

#### 4.3.1. Anket Formunun Hazırlanması

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda kullanıldığı için, bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket (soru kağıdı) kullanılmıştır. Bu yöntem sayesinde geniş bir örneklem grubundan veri toplama ve değerlendirme olanağı elde edilmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler yardımıyla araştırmanın amacına uygun bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırmacılar tarafından anket geliştirilirken işletme yönetimi, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırmalar incelenerek, araştırmaya uyarlanmış ve konuya uygun faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda anket formu, Braham (1998), Ertekin (1995), Baruch-Feldman, Brondolo (2002) ve Hindle (1998)'in çalışmalarından yararlanılarak teorik çerçeveye uygun olarak geliştirilmiştir.

#### 4.3.2. Güvenilirlik Analizi

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için, ön çalışmada 30 denek üzerinde uygulama yapılmıştır. Geliştirilen 42 değişkenli Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği ölçülmüş, yapılan analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,7974 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.00'a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla uygulamada kullanılmasına karar verilmiştir.

### 4.3.3. Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

Bu kısımda ankete cevap veren bireylerin demografik özellikleri kapsamında yaş gruplarına, cinsiyetlerine, görev yaptıkları yönetim kademelerine, yönetici olarak çalışma sürelerine, gelir ve eğitim düzeylerine göre dağılımları yer almaktadır.

Ankete cevap veren yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımları şöyledir. Yöneticilerin % 96,4'ü erkek, % 61,9'u deneyimli, % 42,8'i genç, % 50,4'ü üniversite mezunu ve % 32,1'i üst düzey yöneticidir.

**Tablo 1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

CİNSİYET DAĞILIMI			MEDENİ DURUM		
Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)	Unvan	Frekans (f)	Yüzde (%)
Erkek	162	96,4	Alt düzey yönetici	62	36,9
Kadın	8	3,6	Orta düzey yönetici	52	31,0
			Üst düzey yönetici	54	32,1
<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>
EĞİTİM DURUMU			YAŞ DAĞILIMI		
Eğitim Düzeyi	Frekans (f)	Yüzde (%)	Yaş Durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)
İlköğretim	12	7,1	24'den az	14	8,3
Lise	64	40,5	25-39 Yaş	59	34,5
Lisans (MYO ve Fakülte)	78	46,4	40-55 Yaş	74	44,0
Lisansüstü	10	6,0	55- + Yaş	22	13,1
<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>
GELİR DÜZEYİ			YÖNETİCİLİK DENEYİMİ		
Gelir Düzeyi	Frekans (f)	Yüzde (%)	Yöneticilik Deneyimi	Frekans (f)	Yüzde (%)
800 milyondan az	26	15,5	1 Yıldan az	6	3,6
800 milyon-1 milyar	40	23,8	1-5 Yıl	58	34,5
1 milyar-1.5 milyar	48	28,6	6-10 Yıl	52	31,0
1.5 milyar-2 milyar	30	17,9	11-20 Yıl	34	20,2
2 milyardan fazla	24	14,3	20- + Yıl	18	10,7
<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>

#### 4.3.4. Ankete Cevap Verenlerin Uygulamada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Uygulamaya katılan deneklerin, yöneticiler üzerinde etkisi bulunan stres kaynaklarına ilişkin görüşlerinin frekans dağılımları, yüzde oranları, kritik ki-kare değerleri, kritik ki-kare tablo değerleri, serbestlik dereceleri ile tablo ortalamaları aşağıdaki Tablo 2 ve 3'te yer almaktadır. Araştırmanın bu kısmında anket kapsamında ele alınan bağımsız değişkenleri oluşturan yöneticilerin demografik özellikleri ile örgütsel ve bireysel stres kaynaklarının etkileri arasında belirlenen anlamlı ilişkilerden araştırma hipotezlerinin kabul edilip edilmediği değerlendirilmektedir.

Aşağıda Tablo 2'de yer alan uygulama hipotezlerine ilişkin test sonuçları ise şöyle gerçekleşmiştir<sup>1</sup>:

“**H<sub>1</sub>**: Yöneticilerin karşılaştıkları streste, örgütsel stres kaynaklarının etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri yaşlarına, unvanlarına, deneyimlerine ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $\chi^2$  analizinde  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde P değerleri 0,05'den küçük,  $\chi^2$  değerleri, kritik  $\chi^2$  değerlerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir. Yöneticiler, yaşları ve deneyimleri ilerledikçe, unvanları ve gelir düzeyleri yükseldikçe örgütsel stres kaynaklarının etkilerine daha fazla inanmaktadırlar. Deneyimleri arttıkça gözlemlerinin artması; unvanları yükseldikçe profesyonelliklerinin artması; zaman yönetimine, rekabet üstünlüğüne, müşteri ilişkilerine, risk yönetimine daha çok önem vermelerine neden olmaktadır. Bu durum da yöneticilerin söz konusu stres kaynaklarının etkilerini daha çok duymalarına yol açmaktadır.

---

<sup>1</sup> Araştırma hipotezlerine ilişkin çapraz çizelgelerin metin içerisinde ayrıntılı şekilde verilmesi çalışmanın hacmini gereğinden fazla genişleteceği kaygısıyla, sadece hipotezlere ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

**Tablo 2. Örgütsel Stres Kaynaklarının Yöneticileri Etkileme Derecesi ile Uygulamada Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Analizi Sonuçları ve Tablo Ortalamaları**

		Etkileme Derecesi					$\chi^2$	$\chi^2_t$	df	$\bar{X}$
		Hiç	Az	Orta	Çok	Aşırı				
YAS	Müşterilerle ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar	60 %35,7	--	44 %26,2	--	64 %38,1	19,053	9,49	4	3,05
	Meslekte ilerleme ve kendini geliştirme fırsatının verilmemesi	60 %35,7	--	32 %19,1	--	76 %45,2	12,849	9,49	4	3,19
	İşyerinde sıcak ve güler yüzlü bir ortamın bulunmaması	62 %36,9	--	24 %14,3	--	82 %48,8	51,067	9,49	4	3,24
UNVAN	Uzun ve sıkıcı iş görüşmeleri ve toplantılar	26 %15,5	52 %30,9	48 %28,6	32 %19,0	10 %6,0	42,850	15,51	8	2,69
	Bir işletme stratejisi belirlemek	20 %11,9	48 %28,6	40 %23,8	32 %19,0	28 %16,7	22,328	15,51	8	3,00
	Finansman problemleri	26 %15,5	40 %23,8	22 %13,1	52 %31,0	28 %16,7	54,768	15,51	8	3,10
	Müşterilerle ilişkilerde ortaya çıkan problemler	60 %35,7	--	44 %26,2	--	64 %38,1	29,788	9,49	4	3,19
	İşyerinde sıcak ve güler yüzlü bir ortamın bulunmaması	62 %36,9	--	24 %14,3	--	82 %48,8	19,282	9,49	4	3,24
	Bürokratik ve yasal işlemler	16 %9,5	32 %19,0	26 %15,5	72 %42,9	22 %13,1	35,860	15,51	8	3,31
	Bir işi başarabilmek amacıyla riski göze almak	20 %11,9	44 %26,2	50 %29,8	44 %26,2	10 %6,0	28,782	15,51	8	2,88
DENEYİM	Aşırı iş yükü	10 %6,0	38 %22,6	50 %29,8	48 %28,5	22 %13,1	18,829	15,51	8	3,20
	Zaman sınırlaması	20 %11,9	48 %28,6	52 %31,0	34 %20,2	14 %8,3	16,859	15,51	8	2,85
	Görev özelliklerinin kişilik ve bilgi ile uyumlu olmaması	40 %23,8	76 %45,2	28 %16,7	20 %11,9	4 %2,4	20,365	15,51	8	2,52
	Bir işi başarabilmek amacıyla riski göze almak	20 %11,9	44 %26,2	50 %29,8	44 %26,2	10 %6,0	18,459	15,51	8	2,88
	Çalışma ortamının nem oranı	58 %34,5	56 %33,3	38 %22,6	12 %7,2	4 %2,4	15,824	15,51	8	2,1
	Meslekte ilerleme ve kendini geliştirme fırsatının verilmemesi	60 %35,7	--	32 %19,1	--	76 %45,2	11,556	9,49	4	3,19
GELİR	Görev özelliklerinin kişilik ve bilgi ile uyumlu olmaması	40 %23,8	76 %45,2	28 %16,7	20 %11,9	4 %2,4	24,181	15,51	8	2,52
	Çalışma ortamının aydınlatılması	50 %29,8	74 %44,0	22 %13,1	20 %11,9	2 %1,2	27,372	15,51	8	2,11
	Çalışma ortamının sıcaklığı	54 %32,1	56 %33,3	30 %17,9	24 %14,3	2 %1,2	39,789	15,51	8	2,18
	Yetersiz gelir düzeyi ve maddi koşullar	38 %22,6	38 %22,6	38 %22,6	38 %27,4	8 %4,8	31,348	15,51	8	2,69

$\bar{X}$  = 1- 1,49 Hiç Etkilemiyor; 1,50- 2,49 Az Etkiliyor; 2,50- 3,49 Orta Derecede Etkiliyor; 3,50- 4,49 Çok Etkiliyor; 4,5- 5 Aşırı Etkiliyor.

**Tablo 3. Bireysel Stres Kaynaklarının Yöneticileri Etkileme Derecesi ile Uygulamada Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Analizi Sonuçları ve Tablo Ortalamaları**

Etkileme Derecesi		Değişkenler (Stres Kaynakları)					$\chi^2$	$\chi^2_t$	df	$\bar{X}$
		Hiç	Az	Orta	Çok	Aşırı				
YAŞ	İş yaparken aceleci davranmak	77 %45,8	--	16 %9,5	--	75 %44,7	10,260	9,49	4	2,98
	En iyi olmak için rekabetten kaçınmamak	79 %47,0	--	25 %14,9	--	64 %38,1	18,466	9,49	4	2,82
	Beklemekten ve boşa vakit geçirmekten nefret etmek	79 %47,0	--	27 %16,1	--	62 %36,9	17,549	9,49	4	2,80
	Yapılacak işlerle ilgili zorlayıcı zaman sınırlamaları koymak	60 %35,7	--	24 %14,3	--	84 %50,0	10,272	9,49	4	3,29
	Aile sorunları yaşamak	62 %36,9	--	34 %20,2	--	72 %42,9	13,654	9,49	4	3,12
UNVAN	İş yaparken aceleci davranmak	77 %45,8	--	16 %9,5	--	75 %44,7	12,105	9,49	4	2,98
	En iyi olmak için rekabetten kaçınmamak	79 %47,0	--	25 %14,9	--	64 %38,1	18,842	9,49	4	2,82
	Beklemekten ve boşa vakit geçirmekten nefret etmek	79 %47,0	--	27 %16,1	--	62 %36,9	14,128	9,49	4	2,80
	Yapılacak işlerle ilgili zorlayıcı zaman sınırlamaları koymak	60 %35,7	--	24 %14,3	--	84 %50,0	10,277	9,49	4	3,29
	İş yerindeki sorunları eve taşımak	48 %28,6	56 %33,3	28 %16,7	32 %19,0	4 %2,4	27,498	15,51	8	2,33
DENEYİM	Aynı anda birden fazla işi bitirmeye çalışmak	22 %13,1	40 %23,8	26 %15,5	56 %33,3	24 %14,3	21,812	15,51	8	3,12
	En iyi olmak için rekabetten kaçınmamak	79 %47,0	--	25 %14,9	--	64 %38,1	10,885	9,49	4	2,82
	Verimliliği sayısal olarak değerlendirmek	12 %7,2	36 %21,4	30 %17,9	56 %33,3	34 %20,2	18,329	15,51	8	3,38
	Beklemekten ve boşa vakit geçirmekten nefret etmek	79 %47,0	--	27 %16,1	--	62 %36,9	15,589	9,49	4	2,80
GELİR	İş yaparken aceleci davranmak	77 %45,8	--	16 %9,5	--	75 %44,7	18,977	9,49	4	2,98
	En iyi olmak için rekabetten kaçınmamak	79 %47,0	--	25 %14,9	--	64 %38,1	17,197	9,49	4	2,82
	Beklemekten ve boşa vakit geçirmekten nefret etmek	79 %47,0	--	27 %16,1	--	62 %36,9	14,197	9,49	4	2,80
	Yapılacak işlerle ilgili zorlayıcı zaman sınırlamaları koymak	60 %35,7	--	24 %14,3	--	84 %50,0	12,386	9,49	4	3,29
	İş ve evde yaşa bağlı kuşaklar arası çatışma yaşamak	56 %33,3	42 %25,0	34 %20,2	26 %15,5	10 %6,0	22,449	15,51	8	2,36

$\bar{X}$  = 1- 1,49 Hiç Etkilemiyor; 1,50- 2,49 Az Etkiliyor; 2,50- 3,49 Orta Derecede Etkiliyor; 3,50- 4,49 Çok Etkiliyor; 4,5- 5 Aşırı etkiliyor.

Yukarıda Tablo 3’de yer alan uygulama hipotezlerine ilişkin test sonuçları ise şöyle gerçekleşmiştir<sup>2</sup>:

“**H<sub>2</sub>**: Yöneticilerin karşılaştıkları streste, bireysel stres kaynaklarının etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin bu görüşe katılım düzeyleri yaşlarına, unvanlarına, deneyimlerine ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezine ilişkin  $\chi^2$  analizinde  $\alpha = 0,05$  önem düzeyinde P değerleri 0,05’den küçük,  $\chi^2$  değerleri, kritik  $\chi^2$  değerlerinden büyük çıktığı için bu hipotez kabul edilmiştir. Yöneticilerin, yaşı, unvanı, deneyimi, ve gelir düzeyi arttıkça bireysel stres kaynaklarının etkilerine daha fazla inanmaktadırlar. Yaşları ilerledikçe bireysel değişiklikleri ve duygusallıkları artmakta; deneyimleri ve gelir düzeyleri arttıkça çevrelerindeki değişiklikleri daha farklı algılayarak ve sosyalleşerek; insan ilişkilerini, çalışma barışını, müşteri ilişkilerini ve sosyal sorumluluğu ön plana çıkarmaktadırlar. Bu psikolojik ve zihinsel gelişmeler, yöneticilerin söz konusu stres kaynaklarının etkilerini daha çok duymalarına neden olmaktadır.

## 5. SONUÇ

Bu çağın bir özelliği olarak toplumların örgütler topluluğuna dönüşmesi, yöneticileri yaşamları boyunca pek çok kompleks örgütte görev almaya ya da onlarla ilişkide bulunmaya zorlamaktadır. Bu kompleks yapıların yol açtığı yoğun stres yöneticileri etkilemekte ve onların fiziksel ve psikolojik açıdan ciddi zorluklar yaşamalarına neden olmaktadır. Her örgütün faaliyet alanına ve yöneticilerin kendisiyle ilgili özelliklere göre değişiklik gösteren stres, kaynakları açısından farklı etkiler göstermektedir.

Yöneticilerin, yönetsel görevlerini etkin ve verimli bir biçimde sürdürebilmeleri, strese yol açan kaynakları önceden belirleyerek etkilerini en uygun düzeye indirmelerine bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler gerekli çabaları bir an önce uygulamaya koymalıdır. Bu düşünceden yola çıkılarak yapılan araştırma kapsamında ulaşılan başlıca bulgular tablo ortalamalarına göre şunlardır:

- \* Yöneticileri, işleriyle ilgili örgütsel stres kaynakları içerisinde en fazla bürokratik ve yasal işlemler, işyerinde sıcak ve güler yüzlü bir ortamın bulunmaması, aşırı iş yükü, meslekte ilerleme ve kendini geliştirme fırsatının verilmemesi ve finansman problemleri etkilemektedir. Buna karşın yöneticileri en az etkileyen kaynaklar ise, çalışma ortamının

<sup>2</sup> Araştırma hipotezlerine ilişkin çapraz çizelgelerin metin içerisinde ayrıntılı şekilde verilmesi çalışmanın hacmini gereğinden fazla genişleteceği kaygısıyla, sadece hipotezlere ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

nem oranı, aydınlatma düzeyi ve sıcaklık derecesi gibi işyerindeki fiziksel çevreyle ilgili unsurlardır.

- \* Yöneticileri bireysel stres kaynakları arasında; verimliliği sayısal olarak değerlendirmek, yapılacak işlerle ilgili zorlayıcı zaman sınırlamaları koymak, aynı anda birden fazla işi bitirmeye çalışmak, aile sorunları yaşamak en fazla etkilemektedir. Söz konusu kaynaklar içerisinde; işyeri ve ev ortamında yaşa bağlı olarak kuşaklar arası çatışma yaşamak, iş yerindeki sorunları eve taşımak en az etkileyenlerdir.

İşletmelerin verimliliğinde önemli bir yeri olan yöneticilerin psikolojik ve zihinsel yapısında, kilit konumunda olan stres kaynaklarının, yöneticiler üzerinde ne derece etkili olduğuna ilişkin görüş ve öneriler, buraya kadar yazılanlar ışığında, şöyle sıralanabilir:

- \* Strese yol açan kaynaklardan bürokratik işlemler azaltılarak yöneticilerin verimlilikleri artırılabilir;
- \* İşyerinde sıcak ve güler yüzlü bir ortam hazırlanarak strese yol açan bu kaynağın etkileri azaltılabilir. Bu düzenleme çalışma barışına katkıda bulunacaktır;
- \* Aşırı iş yükü optimal düzeye indirilerek strese yol açan bu kaynağın etkileri azaltılabilir. Bu yolla yöneticilerin başarılarının artmasına yardımcı olunabilir;
- \* Meslekte ilerleme ve kendini geliştirme fırsatı verilerek yöneticilerin performansı ve çabaları artırılabilir;
- \* Finansman sorunlarına çözüm bulunarak bu stres kaynağının etkileri uygun bir düzeye indirilebilir. Bu sorunları azalan yöneticiler, başka iş arama ve rakiplerden gelebilecek iş teklifleri ile uğraşmayı bırakıp, işlerine daha iyi odaklanabilirler;
- \* Yöneticiler zaman yönetimi ile yapacakları işlerle ilgili zorlayıcı zaman sınırlamalarının yol açtığı stresi azaltarak zaman baskısından kurtulabilirler. Bu durum alacakları kararların doğruluk derecesini artırabilir;
- \* Yöneticiler iyi bir planlama ile aynı anda birden fazla işi bitirmeye çalışmanın yol açtığı stresi en az düzeye indirebilirler. Böylece daha rahat görev yapabilirler;

Sonuç olarak; yöneticilerin başarılı olmaları, hızlı gelişme ve değişmelerin biçimlendiği bir iş ortamında giderek artan stres kaynaklarının olumsuz etkilerini en aza indirmelerine bağlıdır. Bunu başarabilmeleri için, öncelikle stres kaynaklarını belirlemeleri ve bu kaynakların yol açtığı stresin olumsuz etkilerine inanmaları gerekir.

**KAYNAKÇA**

- Akmel, Jale (1992), "Turizm Sektöründe Stres Kavramı", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:1-2;101-113.
- Aktaş, Aliye ve Ramazan Aktaş (1992), "İş Stresi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 1; 153-171.
- Baltaş, Acar ve Zuhul Batlaş (1998), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, 18. b. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Braham, Barbara J. (1998), *Stres Yönetimi*, (Çev. Vedat G. Diker), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Baruch-Feldman, Caren, Elizabeth Brondolo, Dena Ben-Dayana and Joseph Schwartz (2002). "Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity" *Journal of Occupational Health Psychology*, Volume 7, Issue 1, January; 84-93.
- Bumin, Birol ve Arzu Şengül (2000), "İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, [Nevşehir]; 571-581.
- Cartwright, Susan and Cary L. Cooper and Lawrence R. Murphy (1995), "Diagnosis a Healty Organization: A Proactive Approach to Stress in the Workplace", *Job Stress Interventions*, Ed. Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell, Steven L. Sauter and Cwendolyn Puryear Ketia, Washington D.C: American Psychological Association; 217-234.
- Cartwright, Susan and Cary L. Cooper (1997), *Managing Workplace Stress*, Sage Publications, Oaks.
- Erdoğan, İlhan (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını No:266, İstanbul.
- Erdoğan, Samime (1999), "Bireylerin Yaşlılığa İlişkin Güven Objeleri", *Standart*, Yıl:38, Sayı:447, (Mart); 81-88.
- Ertekin, Yücel (1993), *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınları, No:253, Ankara.
- Fitzgerald, Louise F., Charles L. Hulin and Fritz Drasgow (1994), "The Antecedents and Consequences of Sexual Harrassment in Organizations: An Integrated Model", *Job Stress in a Changing Workforce: Investigating Gender, Diversity and Family Issues*, Ed. Cwendolyn Puryear Keita and Joseph J. Hurrell. Washington D.C.: American Psychological Association; 55-74.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron (1995), *Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work*, Fifth Edition Prentice- Hall International Inc., New Jersey.
- Hindle, Tim (1998), *Reducing Stres*, Dorling Kindersley, London.
- Ivancevich, John M. and Micheal T. Matteson (1996), *Organizational Behavior and Management*, Fourth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Johnson, Constance (1990), "Family Stress", *U.S. News & World Report*, Vol. 109 N. 26 (December); 14.

- Johnson, Pamela R. and Julie Indvik (1996), "Stres and Violence in The Workplace", *Employee Counselling Today*, Vol.8 No.1; 19-24.
- Kaldırımçı, Nurettin (1983), "Örgütsel Davranış Açısından Stres", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı: 5, (Aralık); .65-89.
- Lau, Lames B. and A.B. Rami Shani (1988), *Behavior in Organizations: An Experiential Approach*, Fourth Edition, Irwin, Illinois.
- Luthans, Fred (1992), *Organizational Behavior*, Sixth Edition: McGraw-Hill Inc., New York.
- Markides, Kyriakos S. and Cary L. Cooper (1991), "Anging, Stress, Social Support and Health", *Anging, Stress and Health*, Ed. Kyriakos S. Markides and Cary L. Cooper. Chichester: John Wiley & Sons; 1- 13.
- Norfolk, Donald (1989), *İş Hayatında Stres*, (Çev. Leyla Serdaroğlu), Form Yayınları, No:3, İstanbul.
- Rosch, Paul J (1989), "Stress "Addiction": Causes, Consequences, and Cures", *Stress and Its Management*, Sixth Edition. Ed. Frederich Flach. New York: W. W. Norton& Company, Inc.; 103-116.
- Ross, Randall R. and Elizabeth M. Altmaier (1994), *Intervention in Occupational Stress*, Sage, London.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Schefer, Walt (1987), *Stress Management for Wellness*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Sezgin, Nilhan (1994), "Stresli ve Düşük Stresli Yaşam Tarzları", *Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*, (Der. Nesrin Hisli Şahin), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:2; 91-92.
- Stora, Jean Benjamin (1994), *Stres*, (Çev. Ayşen Kalın), 2. Baskı, İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Trockı, Karen F. and Esther M. Orioli (1994), "Gender Differences in Stress Symptoms, Stress-Producing Contexts and Coping Strategies", *Job Stress in a Changing Workforce: Investigating Gender, Diversity and Family Issues*, Ed. Cwendolyn Puryear Keita and Joseph J. Hurrell. Washington D.C.: American Psychological Association; 7-22.
- Wooten, Kevin C., Jefferson L. Sulzer and John M. Cornwell (1994), "The Effect of Age, Financial Strain and Vocational Expectancies on the Stress-Related Affect of Adult Job Losers", *Job Stress in a Changing Workforce: Investigating Gender, Diversity and Family Issues*. Ed. Cwendolyn Puryear Keita and Joseph J. Hurrell. Washington D.C.: American Psychological Association; 165-180.
- Yates, Jere E. (1989), *Gerilim Atındaki Yönetici*, (Çev. Fatoş Dilber) İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Yüksel, Öznur (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.