

YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL STRES KAYNAKLARI VE STRESE YATKINLIK DÜZEYLERİ: ERZURUM'DA BİR ARAŞTIRMA

M.Dursun KAYA*
Gülümser KESKİN**

Özet: Yöneticilik mesleğinin, stresli olduğu bilinen bir gerçektir. İşlerinin güçlüğü yanında kişilik olarak da strese daha yatkın oldukları düşünülür. Bütün bunlarla birlikte yöneticiler hem kendi stresleriyle hem de astaticları üzerinde oluşan stresle mücadele etmek durumundadırlar. Yöneticilik mesleğinin stresli olması yanında yöneticilerin strese yatkın davranış özelliğine sahip olduğu görüşü bu iki konu arasındaki ilişkinin önemini de artırmaktadır. Bu nedenle Erzurum'da görev yapan yöneticilerin Yönetmel Stres kaynaklarını ve strese yatkınlık düzeylerini saptamaya yönelik anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler yöneticilerin demografik özellikleri dikkate alınarak varyans analizi ve frekans dağılımı uygulanarak yorumlanmıştır. Yöneticilerin işle ilgili konularda stres düzeylerinin düşük olmadığı ve genellikle strese yatkın kişilik özelliği gösterdikleri tesbit edilmiştir. Ancak, yöneticilerin sahip oldukları stres düzeyini kendilerini motive edici şekilde algıladıkları kanaatine varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stres, yönetmel stres kaynakları, A tipi kişilik

I. Giriş

Günümüzde çalışanlar, hızla değişen ve belirsizliğin hakim olduğu zorlu bir rekabet ortamı içindedir. Bu koşullarda insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. Stres yaratan faktörler, bireyin kontrol altına alamayacağı nitelikte ise bireyin ortama uyum göstermesi zorlaşmaktadır.

Stres, yalnız gelişmiş bilgi toplumlarının değil, gelişmekte olan toplumların da sorunudur. Ancak bu ülkeler arasında insanların karşılaştıkları stres kaynakları ve önem dereceleri arasında farklılık olabilir (Bhagat vd., 2007, 229).

Son yıllarda yapılan birçok araştırma sonuçları, stresin önemine değinerek; çoğu işyerinde, artan işgücünden kaynaklanan stresten çok sayıda kişinin acı çektiğini ortaya koymuştur. Özellikle yöneticilerin uzun çalışma saatleri ve çok sayıda iş talepleriyle karşı karşıya kalmalarının streslerini artırdığı görülmüştür (Bhagat vd.,2007, 223).

Stres, bireyde gerilim yaratıp sağlık sorunlarının artmasına, motivasyon kaybına dolayısıyla performansının düşmesine yol açtığı gibi sonuçta örgütsel yapı ve işleyişi üzerinde de verimin düşmesine neden olmaktadır.

* Doç.Dr. Atatürk Üniversitesi, Erzurum Meslek Yüksekokulu

** Doç.Dr. Atatürk Üniversitesi, Erzurum Meslek Yüksekokulu

Gelişmiş işletmeler, varlıklarını devam ettirmelerini fiziksel ve psikolojik yönden sağlıklı çalışanlarına borçludur. Bu durum, zamanla yarışarak kendi yaptığı iş dışında birçok kişi ve bu kişilerin yaptığı işin sorumluluğunu da taşıyan yöneticiler için çok daha önemlidir. Çünkü örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri yöneticilerin başarılarına bağlıdır.

Sağlıklı bir yönetici örgütün kalbidir veya temel taşıdır denebilir (Quick vd., 2007, 193).

Gerek yöneticilik mesleğinin stresli olması gerek yöneticilerin strese yatkın kişilik özelliklerine sahip oldukları düşüncesi örgütler açısından stresin önemini artırmaktadır. Bu düşünceyle, çalışmamızda da, yöneticilerin, yönetsel stres kaynakları , strese yatkın davranış gösterme eğilimleri ve bu iki özellik arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Çalışmamızda, öncelikle yöneticilik açısından stresin önemine değinilmiş; stres , stres yaratan faktörler, yönetsel stres kaynakları ve A Tipi kişilik özelliği hakkında kısaca teorik bilgi verilmiştir. Daha sonra bu bilgiler ışığında araştırmamızın sonuçları değerlendirilmiştir.

II. Stres

Stres tanımlanması çok kolay olmayan karmaşık kavramlardan biridir. Stresle ilgili çok tanım vardır ve genellikle gerilim, baskı, endişe, çelişki, sıkıntıya düşme, engellenme, gibi sözcüklerle de özdeşleşmiştir.

Stres, organizmanın fizik ve ruhsal sınırlarının zorlanmasıyla ortaya çıkan bir durumdur (Baltaş ve Baltaş,1990:29). Becker, stresi organizmanın çevreye uyumu için ödemek zorunda olduğu bedel olarak tanımlar (Ertekin,1993:5). Stres kelimesinin kökeninde duygularla savaş vardır (Bingöl ve Naktiyok, 2001:323). Stresin sonuçları, organizmanın dengesini bozacak fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan davranışsal boyutlu tüm etkenleri kapsayacak genişliktedir (Fielden, ve Davidson, 1999:64). Kontrol edilemediği zaman ciddi sağlık sorunlarına yol açacak bir durumdur. Bu nedenle stres insanın sağlığı ve huzuru için tehlike işareti ve uyarıcı olarak algılanır.

Birey ve toplum üzerinde stres yaratan faktörler tek tek sayılamayacak kadar çoktur. Bunlar genel olarak üç grupta incelenebilir (Eren, 2004:293)

1- Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, bireyin kişiliği(A) tipi davranış, bireyin biyolojisi, parasal sıkıntıları, aile sorunları, yaşam tarzı.

2- İş çevresinin stres kaynakları, çalışma koşulları iş güclüğü, örgüt yapısı, örgüt iklimi, örgüt kültürü, rol ve rol çeşitliliği, işyerinin uzaklığı, ücret yetersizliği, örgütsel çevre ve rekabet sorunları, teknik değişmeler ve yenilikler, terfi sorunları, vardiyalı çalışma, örgütsel ilişkiler.

3- Genel çevrenin stres kaynakları, ekonominin gidişi, politik hayatın belirsizliği, sosyal ve kültürel değişmeler, teknolojik değişmeler.

Stres yaratan bu etkenler birbirleriyle etkileşerek insanların ruhsal ve fiziksel yapılarını etkiler. Birey örgüt içindeyken dış çevreden, örgüt dışındayken de iş çevresinden kendisini soyutlayamaz Ayrıca bireyin kişilik

olarak gerilime direnç derecesi de bu iki ortam koşullarıyla birlikte stres düzeyini daha fazla etkilemektedir.

Tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanında yalnız o örgüte özgü ya da o işten kaynaklanan stresli durumlar vardır.

Bazı işlerin diğerlerine nazaran daha stresli olduğu bilinir. Bunlardan biri de insan kaynakları ile işin gerekleri arasında uyum sağlamaya çalışma zorunluluğu ile çok sayıda insana karşı sorumluluğu olan yöneticilik görevidir. Kaldı ki başka insanların yaptığı işlerden ya da kişilerden sorumlu olma duygusu başlı başına stres kaynağıdır. Bir bakıma, taşıdıkları sorumluluklar nedeniyle yöneticiler “stres taşıyıcı” olarak nitelendirilebilir. ABD’de Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Enstitüsü tarafından yapılan araştırmada da 130 meslek içerisinde yöneticilik, stres düzeyi en yüksek 12 meslekten biri olarak saptanmıştır (Ertekin,1993: 42-45).

Yönetim basamaklarında işin düşünülmediği tümüyle bireye kalmış bir zaman dilimi bulmak zordur. Belli bir zaman dilimine birçok işi sığdırmaya çalışma ya da “zamana karşı yarış” önemli bir stres faktörüdür (Ertekin, 1993: 35-42). Aşırı iş yükü ve zaman baskısı çoğu zaman insanların iş dışındaki ihtiyaçlarını gidermesine de engel olur. Halbuki bireyin iş dışındaki anlık rahatlamaları strese karşı dirençte çok önemli rol oynamaktadır (Fontana,1989:36). Yöneticinin ilişkide bulunduğu kişilerin amaçlara ulaşma yolları, beklentileri farklı olabilir. Yönetici, örgütün başarısından sorumlu olan kişi olarak bu beklentişleri, örgütün amaçları ile uyumlaştırmak zorundadır (Koçel, 2003:505).

Yapılan birçok araştırma sonuçları, strese karşı her kademedeki tüm yöneticilerin, yönetici olmayanlara nazaran strese daha yatkın olduklarını kanıtlar niteliktedir. Ancak bazı araştırma sonuçları da yöneticilerin üst kademelere yükseldikçe çoğu sorunlarını çözmüş olmalarıyla daha az stresli olacağı buna karşın daha az yetki sahibi olan orta kademe yöneticilerin ise bir taraftan üst kademenin baskısı diğer taraftan alt kademenin direnci arasında kalarak daha çok stresli olduklarını göstermiştir (Yates,1989:46, Baltaş ve Baltaş,1990:74).

Stres verici durumlara karşı kişilik yapısı da bireyin strese karşı duyarlılığında önemli etkenlerden biridir. Hangi tip kişilik özelliklerinin strese yatkın olduğunu araştıran M.Friedman ve R.Rosenman 20 yıllık çalışmaları sonucunda A tipi kişilik özelliklerine sahip olan kişilerin strese daha yatkın olduklarını saptamışlardır (Ertekin, 1993:39, Yates, 1989:81).

A tipi kişiler idealist, mükemmeliyetçi, dinamik, hareketli, rekabetten hoşlanan, zamanla yarışan, birçok işi birden bitirmeye çalışan, saldırgan, öfkeli ve düşmanlık duygularını kolayca ortaya koyabilen, verdiği söze sadık, sorumluluk duygusu yüksek, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutan, başarıya ulaşmak için işlerini her şeyin üstünde tutan kişiler olarak ifade edilir. Bunun karşısında gevşek, sakin ve zaman baskısını hissetmeyen B tipi kişilik yer alır (Yates, 1989:81, Ertekin, 1993:53, Atkinson, 1994:18).

İnsanları A ve B gibi birbirine zıt kişilik gruplarına ayırmak mümkün değildir. Kişi gerek A gerek B özelliklerinin tümünü birden taşımadığı gibi hem A hem de B tipi özelliklerinin birçoğuna birden sahip olabilir. Ancak bunlardan biri daha baskındır. B tipi kişilerde de A tipi kişilik özelliklerinin birçoğu bulunmakla beraber bunlar karakteristik birer davranış özelliği olarak yerleşmemiştir (Yates,1989:81). Ayrıca bütün stresler olumsuz düşünülmez, belirli bir miktar stres düzeyinin motivasyonu artırdığı da bir gerçektir. Bazı kişilerin tehlike olarak gördükleri durumları bazı kişiler heyecan olarak görebilir ve motive edici olarak algırlar (Atkinson,1994:19). Bu kişiler, stresi enerji verici, yaratıcılığı artırıcı, sorun çözme yeteneği kazandırıcı ve duygusal gelişmeyi artırıcı olarak düşünürler (Portner, 1983:166, Atkinson, 1994:41)

Hatta sağlıklı A tipi olarak ifade edebileceğimiz kişiler genellikle başarıya yöneliktirler. Fırsatları değerlendirerek ilerlemeye çalışırlar. Bu anlamda “Yaratıcılığa katılımdaki stres”, “zaferin stresi”, ve “hazzın stresi” olarak ifade edilen bu durum yaşanabilecek olumlu stresler olarak düşünülmektedir (Klaerich, 1993:17).

Stresli durumu algılama kişiden kişiye değiştiği gibi aynı kişilerin stresli duruma verdikleri cevap da farklı olmaktadır (Ujimoto, 1975:75)

Ayrıca bireyin rol talepleriyle ilgili algılamaları tehdit edici, zarar verici gibi negatif yönlü ise bu talepler stres yaratıcı etki yapacaktır; aksine olumlu bir algılama ise düşük stres düzeyi ile motive edici etki yapabilir. (Little vd.,2007, 244).

Kişinin rol talepleriyle ilgili algılamaları, bu konuda pozitif veya negatif düşünce tarzı, işini başarabilme ve kontrol edebilme yeteneği rol stresini azaltan önemli etkenlerdir (Wong vd., 2007, 289).

Kişi direnç sınırlarının dışına çıkmadığı sürece A tipi davranış özelliklerinin zararını görmeyebilir (Fontana,1989:170). Önemli olan stres düzeyinin kişinin direnç sınırlarını aşmamasıdır.

Ayrıca önemle üzerinde durulması gereken nokta stresin, etkisini, kısa ve uzun dönemde ayrı ayrı değerlendirmektir. Çünkü, çoğu zaman, kısa dönemdeki etkileri ciddiye alınmayacak düzeyde olabilir. Fakat; bu dönemde önemsenmeyen stresli durumlar zamanla çok ciddi sorunlara yol açabilir. Doğal olarak uzun dönemde yaratacağı etkilerini tahmin edebilmek oldukça zordur. Ancak uzun dönemdeki etkilerinin çok daha ciddi olabileceğini unutmamak gerekir (Tomiak vd., 1997:1593).

Stressiz bir yaşam düşünülemez, stresi tamamen yok edemeyiz ancak olumsuz etkilerinden en az nasıl etkileniriz? Yani stresi nasıl yönetebiliriz bunu öğrenmeliyiz. Stresi önlemede aşağıda belirtilen bireysel ve örgütsel bazı yöntemlerden faydalanılabilir (Ertekin,1993 :91).

Bireysel yöntemler: gevşeme eğitimi, biyolojik geri besleme ve davranış değiştirilmedir.

Örgütsel yöntemler ise: Çalışanların örgütsel yapı işleyişleriyle ilgili kararlara katılımlarını sağlamak, sosyal destek sağlama, çalışanların rollerinin yeniden tanımlanması, adil iş dağıtımı, örgütsel danışma hizmetleri sayılabilir.

Çalışanlar için geliştirilen ve kısaca EAP(Employee Assistance Programs) olarak adlandırılan Çalışanlara yardım programları, stresli durumla başa çıkma da etkin yöntemlerden biridir. Bu programlar hümanistik bir yaklaşımla çalışanlara maddi, ailevi, hukuki ve duygusal olarak çok yönlü hizmet vermektedir. Son yıllarda, yapılan çalışmalar; gelişmiş işletmelerin bu programların önemini kavradıkları doğrultusunda örnek teşkil etmektedir (Bhagat vd , 2007,232; Ertekin ,1993: 93-96).

III. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, ana kütleimizi oluşturan Eğitim, Bankacılık ve Diğer kurumlarda görev yapan yöneticilerin, yönetsel stres kaynakları ile strese yatkınlık düzeylerini saptamak ve ikisi arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Yöneticilerin işlerinden kaynaklanan stres düzeyleri ile strese yatkınlık düzeyleri arasında bir ilişki olacağı varsayımı ile bu çalışma planlanmıştır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Sorular iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm yöneticilerin demografik özellikleri ve kuruma ait bilgileri içermektedir. İkinci bölümde ise, yöneticilerin, yönetsel stres kaynakları ile strese yatkın davranış gösterme eğilimlerini belirleyen A tipi kişilik özellikleriyle ilgili sorular yer almaktadır. Soruların belirlenmesinde konu ile ilgili literatür ve daha önce gerçekleştirilen çalışmalar örnek olarak alındığından yeniden geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmamıştır (Baltaş ve Baltaş, 1990:143, Ertekin, 1993:16, Keskin, 1997:141-164).

Gerek çalışanlar ve gerekse yalnız yöneticiler üzerinde işten kaynaklanan stres ile ilgili çok çalışma vardır. Bu nedenle bu çalışmamızda;

Yönetsel stres kaynakları tek tek ele alınmayıp aşağıdaki şekilde gruplandırılarak 7 ana başlık altında toplanmıştır (Ertekin, 1993:16).

- 1-Yönetici (Kişilik, belirsizliğe tolerans gösterme, değişikliklerle başa çıkma, güdüleme, davranış biçimleri)
- 2-İşle ilgili koşullar (İş yükü, kötü çalışma ortamı, zaman baskısı, karar verme)
- 3-Örgütsel Rol (Rol çatışması ve belirsizlik, sorumluluk, kararlara katılmama)
- 4-Kariyer geliştirme (Aşırı terfi/yetersiz terfi, kariyer endişesi)
- 5-Örgüt yapısı ve iklimi (örgüt atmosferi, davranışların kısıtlanması, izlenen politikalar)
- 6- Örgüt içi ilişkiler (Ast, üst ve arkadaşlarla zayıf ilişkiler, yetki devrindeki zorluklar)
- 7- Örgüte dışarıdan yapılan müdahaleler.

Yönetmel stres kaynaklarıyla ilgili sorular 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Strese yatkınlık düzeylerini ölçen sorular ise 1'den 7'ye kadar Boyutsal ayırma ölçeğine göre hazırlanmıştır (İdil, 1983:33).

Erzurum'da Bankacılık, Eğitim ve Diğer kurumlarda çalışan üst ve orta kademe yöneticilerin tamamı ana kütemizi oluşturmaktadır. Yöneticilerle yüz yüze görüşme yapılarak anket hakkında kısa bilgi verilmiş ve doldurulması istenmiştir. Yöneticilerin sık sık değişmesi anketlerin geri dönüş süresini uzatmıştır. Dağıtılan 312 anketlerden yalnız 148 tanesinin geri dönüşü sağlanabilmiş, bunlardan da eksik ve hatalı doldurulan 26 anket değerlendirmeden çıkarılarak 122 anket çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Geri dönüşü sağlanan anketler içerisinde Bankacılık ve Eğitim sektöründe ki Özel işletmelere verilen anketlerin oranı Kamuya nazaran çok düşük kalmıştır.

Değerlendirilmeye alınan anketlerin 6'sı Eğitim sektöründeki Özel kurumlarda, 13'ü Bankacılık sektöründeki Özel kurumlarda görev yapan yöneticilere aittir. Kamu kurumlarında ise; 30 anket Eğitim sektöründe, 12 anket bankacılık sektöründe ve 61 ankette diğer kamu kurumlarında görev yapan yöneticilere aittir.

Elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde bazı demografik kriterler dikkate alınarak varyans analizi ile frekans dağılımı kullanılmıştır.

IV. Bulgular ve Tartışma

A. Yöneticilerin Profili ve Yönetmel Stres Kaynakları

Tablo 1'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların çoğunluğunu , kamu kurumlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Yöneticilerin 62 'si üst kademe, 60'ı orta kademe de yer alan yöneticilerdir. Yöneticilerin %31.1'i kadın, %68.9'u ise erkek olup çoğu lisans eğitimi almıştır.Yöneticilerin %88.5'i evli olup en fazla %47.5 ile 41-50 arası yaş grubunda yer almaktadır.

Tablo 1. Yönetici Profili

| Özellikler | N | % | Özellikler | N | % |
|---------------------|-----|------|----------------------|-----|------|
| Cinsiyet | | | Hizmet Süresi | | |
| Kadın | 38 | 31.1 | 1yıl | 4 | 3.3 |
| Erkek | 84 | 68.9 | 2-5 | 49 | 40.2 |
| Yaş | | | 6-10 | 35 | 28.7 |
| 25-30 | 9 | 7.4 | 11-20 | 28 | 22.9 |
| 31-40 | 45 | 36.9 | 21 + | 6 | 4.9 |
| 41-50 | 58 | 47.5 | Pozisyon | | |
| 50+ | 10 | 8.2 | Üst kademe | | |
| Medeni durum | | | Orta kademe | 62 | 50.8 |
| Evli | | | Mülkiyet | 60 | 49.2 |
| Bekar | 108 | 88.5 | Özel | | |
| Eğitim | 14 | 11.5 | Kamu | 19 | 15.6 |
| Lisans | | | Sektör | 103 | 84.4 |
| Lisans üstü | 114 | 93.4 | Eğitim | | |
| | 8 | 6.6 | Bankacılık | 36 | 29.5 |
| | | | Diğer | 25 | 20.5 |
| | | | | 61 | 50 |

Tablo 2. Kamu ve özel kurum yöneticilerin yönetsel stres kaynakları

| | Özel | | | | Kamu | | | | F |
|--|------|-----------|------|--------------|------|-----------|------|--------------|--------|
| | N | \bar{X} | SS | Stres düzeyi | N | \bar{X} | SS | Stres düzeyi | |
| Örgütsel rol (Rol çatışması ve belirsizlik, sorumluluk, kararlara katılmama) | 17 | 2.59 | 1.54 | Orta | 97 | 3.82 | 1.43 | Yük. | 5.76** |
| Örgüte dışarıdan yapılan müdahaleler | 17 | 2.41 | 1.33 | Orta | 93 | 2.72 | 1.50 | Orta | 0.52 |
| Örgüt içi ilişkiler (Ast üst ve arkadaşlarla zayıf ilişkiler, yetki devrindeki zorluklar) | 18 | 3.11 | 1.45 | Orta | 97 | 3.19 | 1.47 | Orta | 0.07 |
| Kariyer geliştirme (Aşırı terfi/yetersiz terfi, iş güvenliğinin olmayışı) | 18 | 3.89 | 1.37 | Yük. | 95 | 3.79 | 1.50 | Yük. | 1.24 |
| Örgüt yapısı, ve iklimi (Etkili danışmanın olmayışı, davranışların kısıtlanması, izlenen politikalar) | 18 | 2.67 | 1.85 | Orta | 102 | 2.58 | 1.44 | Orta | 0.39 |
| İş ile ilgili konular (İş yükü, kötü çalışma ortamı, zaman baskısı, karar verme) | 15 | 2.33 | 1.40 | Düş. | 94 | 2.87 | 1.50 | Orta | 2.28 |
| Yönetici (kişilik, belirsizliğe tolerans gösterme, değişikliklerle başa çıkma, güdüleme, davranış biçimleri) | 15 | 2.13 | 1.41 | Düş. | 99 | 2.23 | 1.25 | Düş. | 1.28 |

\bar{X} = 1.00 - 2.33 Düşük \bar{X} = 2.34 - 3.66 Orta \bar{X} = 3.67 - 5.00 Yüksek

** : P<0.01'de anlamlı

Kamu ve Özel sektörde görev yapan yöneticilerin yönetsel stres kaynaklarını karşılaştırdığımızda aralarında yalnız “örgütsel rol” konusunda anlamlı farklılık saptanmıştır (F=5.76, p<0.01). Kamu sektöründe çalışan yöneticilerin stres düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 2). Bu durum Kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin bürokratik özelliklerden dolayı daha serbest hareket edememelerinden kaynaklanabilir.

Tablo 3. Cinsiyetine göre Yönetsel Stres kaynakları

| | Kadın | | | | Erkek | | | | F |
|--|-------|-----------|------|--------------|-------|-----------|------|--------------|-------|
| | N | \bar{X} | SS | Stres düzeyi | N | \bar{X} | SS | Stres düzeyi | |
| Örgütsel rol (Rol çatışması ve belirsizlik, sorumluluk, kararlara katılmama) | 44 | 3.57 | 1.68 | Orta | 78 | 3.63 | 1.41 | Orta | 4.80* |
| Örgüte dışarıdan yapılan müdahaleler | 40 | 2.65 | 1.61 | Orta | 78 | 2.72 | 1.36 | Orta | 4.44* |
| Örgüt içi ilişkiler (Ast üst ve arkadaşlarla zayıf ilişkiler, yetki devrindeki zorluklar) | 45 | 3.16 | 1.45 | Orta | 78 | 3.17 | 1.48 | Orta | 0.95 |
| Kariyer geliştirme (Aşırı terfi/yetersiz terfi, iş güvenliğinin olmayışı) | 43 | 3.72 | 1.57 | Yüksek | 78 | 3.94 | 1.38 | Yüksek | 1.82 |
| Örgüt yapısı, ve iklimi (Etkili danışmanın olmayışı, davranışların kısıtlanması, izlenen politikalar) | 44 | 2.61 | 1.51 | Orta | 84 | 2.54 | 1.50 | Orta | 0.01 |
| İş ile ilgili konular (İş yükü, kötü çalışma ortamı, zaman baskısı, karar verme) | 42 | 2.45 | 1.58 | Orta | 75 | 2.89 | 1.45 | Orta | 1.08 |
| Yönetici (kişilik, belirsizliğe tolerans gösterme, değişikliklerle başa çıkma, güdüleme, davranış biçimleri) | 44 | 2.18 | 1.17 | Düşük | 78 | 2.17 | 1.30 | Düşük | 1.60 |

\bar{X} = 1.00-2.33 Düşük \bar{X} = 2.34-3.66 Orta \bar{X} = 3.67-5.00 Yüksek

*: P<0.05'de anlamlı

Cinsiyete göre yapılan karşılaştırmada “örgütsel rol” (F=4.80, p<0.05) ile “örgüte dışarıdan yapılan müdahaleler” (F=4.44, p<0.05) konularında kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılık görülmektedir. Çoğu araştırma sonuçlarının aksine erkeklerin daha stresli olması dikkat çekicidir. Özellikle erkek egemen toplumlarda, annelik rolünün, baş ağrısı, zihinsel yorgunluk gibi gerilim kaynaklı sorunları artırdığı düşünülmektedir. (Moore vd., 2007: 265). Bu sonuç, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzlarını belirleyen karakteristik özellikleri arasındaki farklılıktan kaynaklanabilir. Erkekler, çoğu konuda, kadınlara nazaran daha hızlı tepki vermekte, kesin sınırlar koymakta ve daha az esnek davranmaktadır (Rosen, 1998:241).

Tablo 4. Medeni duruma göre Yönetmel Stres kaynakları

| | Evlü | | | | Bekar | | | | F |
|--|------|-----------|------|--------------|-------|-----------|------|--------------|--------|
| | N | \bar{X} | SS | Stres düzeyi | N | \bar{X} | SS | Stres düzeyi | |
| Örgütsel rol (Rol çatışması ve belirsizlik, sorumluluk, kararlara katılmama) | 105 | 3.58 | 1.49 | Orta | 15 | 3.60 | 1.64 | Orta | 0.874 |
| Örgüte dışarıdan yapılan müdahaleler | 103 | 2.58 | 1.36 | Orta | 13 | 3.54 | 1.71 | Orta | 2.658 |
| Örgüt içi ilişkiler (Ast üst ve arkadaşlarla zayıf ilişkiler, yetki devrindeki zorluklar) | 104 | 3.20 | 1.47 | Orta | 17 | 3.12 | 1.41 | Orta | 1.347 |
| Kariyer geliştirme (Aşırı terfi/yetersiz terfi, iş güvenliğinin olmayışı) | 103 | 3.83 | 1.46 | Yük. | 16 | 4.13 | 1.20 | Yüksek | 0.635 |
| Örgüt yapısı, ve iklimi (Etkili danışmanın olmayışı, davranışların kısıtlanması, izlenen politikalar) | 109 | 2.61 | 1.48 | Orta | 17 | 2.24 | 1.52 | Orta | 0.531 |
| İş ile ilgili konular (İş yükü, kötü çalışma ortamı, zaman baskısı, karar verme) | 100 | 2.87 | 1.52 | Orta | 15 | 1.80 | 0.94 | Orta | 3.469* |
| Yönetici (kişilik, belirsizliğe tolerans gösterme, değişikliklerle başa çıkma, güdüleme, davranış biçimleri) | 103 | 2.20 | 1.27 | Düş. | 16 | 1.94 | 0.93 | Düşük | 0.336 |

\bar{X} =1.00-2.33 Düşük

\bar{X} = 2.34-3.66 Orta

\bar{X} =3.67-5.00 Yüksek

*: P<0.05’de anlamlı

Yöneticilerin medeni durumlarına göre yapılan karşılaştırmada ise, “İş ile ilgili konular”da (F=3.469, p<0.05) evliler ile bekarlar arasında anlamlı farklılık saptanmıştır (Tablo 4). Evlilerin daha stresli olduğu görülmektedir. Bu durum evlilerin iş ve sosyal yaşamlarından kaynaklanan rol ve sorumluluklarının daha fazla olmasından kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ancak bu sonuçlarla genelleme yapılamaz. Literatür bilgileri iş ve aile streslerinin birbirini etkilediği buna karşın işyeri yapısının ve ailenin karakteristiklerinin bu iki yaşam arasındaki sınırın yapısını belirleme de önemli rol oynadığı şeklindedir (Eckendore ve Gore,1990:5). Bazı araştırma sonuçları medeni durumun her zaman belirleyici unsur olamayacağı bazı durumlarda evliliklerinde mutlu olup eş desteği görenlerin iş hayatında da mutlu, başarılı ve daha az stresli olabilecekleri yönündedir(Barling, 1990:225).

Tablo 5. Sektöre göre Yönetmel Stres kaynakları

| | Eğitim | | | | Bankacılık | | | | Diğer | | | | F |
|---|--------|-----------|------|-------------|------------|-----------|------|-------------|-------|-----------|------|-------------|--------|
| | N | \bar{X} | SS | Stres d.üz. | N | \bar{X} | SS | Stres d.üz. | N | \bar{X} | SS | Stres d.üz. | |
| Örgütsel rol (Rol çatışması ve belirsizlik, sorumluluk, kararlara katılmama) | 35 | 3.86 | 1.42 | Yük. | 23 | 2.61 | 1.62 | Orta | 64 | 3.83 | 1.38 | Yük. | 6.86** |
| Örgüte dışarıdan yapılan müdahaleler | 34 | 3.06 | 1.41 | Orta | 21 | 2.33 | 1.15 | Düş. | 63 | 2.62 | 1.52 | Orta | 1.86 |
| Örgüt içi ilişkiler (Ast üst ve arkadaşlarla zayıf ilişkiler, yetki devrindeki zorluklar) | 35 | 3.06 | 1.59 | Orta | 22 | 3.14 | 1.61 | Orta | 66 | 3.23 | 1.36 | Orta | 0.16 |
| Kariyer geliştirme (Aşırı terfi/yetersiz terfi, iş güvenliğinin olmayışı) | 35 | 4.09 | 1.34 | Yük. | 22 | 3.32 | 1.55 | Orta | 64 | 3.92 | 1.44 | Yük. | 2.07 |
| Örgüt yapısı, ve iklimi (Etkili danışmanın olmayışı, davranışların kısıtlanması, izlenen politikalar) | 36 | 2.69 | 1.35 | Orta | 24 | 2.79 | 1.72 | Orta | 68 | 2.41 | 1.50 | Orta | 0.76 |
| İş ile ilgili konular (İş yükü, kötü çalışma ortamı, zaman baskısı, karar verme) | 34 | 3.09 | 1.58 | Orta | 20 | 2.55 | 1.43 | Orta | 63 | 2.60 | 1.48 | Orta | 1.34 |
| Yönetici (Kişilik, belirsizliğe tolerans gösterme, değışiklikle başa çıkma, güdüleme, davranış biçimleri) | 35 | 2.20 | 1.26 | Düş. | 21 | 2.33 | 1.24 | Düş. | 66 | 2.11 | 1.27 | Düş. | 0.27 |

\bar{X} = 1.00-2.33 Düşük

\bar{X} = 2.34-3.66 Orta

\bar{X} = 3.67-5.00 Yüksek

** : P<0.01'de anlamlı

Yöneticilerin çalıştıkları sektörü dikkate alarak yaptığımız karşılaştırmada ise yine, “örgütsel rol” konusunda sektörler itibariyle anlamlı farklılık bulunmuştur (F= 6.86, p< 0.01). Eğitim sektöründe çalışan yöneticilerle kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin stres düzeyi Bankacılık sektörüne nazaran daha fazladır. Bu durum iki sektörün bürokratik engellerden daha fazla etkilenmesinden kaynaklanabilir.

Yöneticilerin yaşlarına göre stres kaynaklarını karşılaştırdığımızda “Örgüte dışardan yapılan müdahaleler” (F=5.81, p<0.01) ile “İşle ilgili konular” da (F=3.04 p<0.05) istatistiki olarak anlamlı fark bulunmuştur. “Örgüte dışardan yapılan müdahaleler” konusunda yaşı 50'nin üzerinde olanların stres düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 6). Bu durum yaşla birlikte yöneticilerin kendilerini deneyimli düşünerek daha bağımsız davranabilme isteklerinin göstergesi olabilir. “İşle ilgili konular” da da yine yöneticilerin yaşları ilerledikçe stres düzeylerinin arttığı görülmektedir. Aynı şekilde yaş ilerledikçe yöneticilerin, sorumluluklarının ve sorumluluk duygularının artmasıyla açıklanabilir.

Tablo 6. Yöneticilerin yaşlarına göre yönetsel stres kaynakları

| | 25-30 | | | | 31-40 | | | | 41-50 | | | | 50+ | | | | F |
|--------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|-----------|------|-----------|-------|-----------|------|-----------|-----|-----------|------|-----------|--------|
| | N | \bar{X} | SS | Str. Düz. | N | \bar{X} | SS | Str. Düz. | N | \bar{X} | SS | Str. Düz. | N | \bar{X} | SS | Str. Düz. | |
| Örgütsel rol | 12 | 2.58 | 1.56 | Orta | 44 | 3.86 | 1.34 | Yük. | 55 | 3.37 | 1.58 | Orta | 12 | 3.75 | 1.66 | Yük. | 0.91 |
| Örgüte dışarıdan yapılan müdahaleler | 12 | 2.50 | 1.57 | Orta | 42 | 2.10 | 1.23 | Düş. | 53 | 3.00 | 1.41 | Orta | 11 | 3.73 | 1.35 | Yük. | 5.81** |
| Örgüt içi ilişkiler | 13 | 3.00 | 1.47 | Orta | 44 | 2.80 | 1.25 | Yük. | 55 | 3.38 | 1.58 | Orta | 11 | 3.73 | 1.42 | Yük. | 1.99 |
| Kariyer geliştirme | 13 | 4.00 | 1.41 | Yük. | 43 | 3.67 | 1.44 | Yük. | 54 | 3.98 | 1.49 | Yük. | 11 | 3.82 | 1.40 | Yük. | 0.40 |
| Örgüt yapısı ve iklimi | 13 | 2.46 | 1.71 | Orta | 45 | 2.22 | 1.38 | Düş. | 58 | 2.72 | 1.46 | Orta | 12 | 3.17 | 1.75 | Orta | 1.69 |
| İş ile ilgili konular | 12 | 2.08 | 1.08 | Düş. | 43 | 2.37 | 1.29 | Orta | 51 | 3.12 | 1.58 | Orta | 11 | 3.09 | 1.87 | Orta | 3.04* |
| Yönetici | 12 | 1.92 | 1.16 | Düş. | 45 | 2.04 | 1.15 | Düş. | 54 | 2.31 | 1.30 | Düş. | 11 | 2.27 | 1.56 | Düş. | 0.58 |

\bar{X} =1.00-2.33 Düşük

\bar{X} = 2.34-3.66 Orta

\bar{X} =3.67-5.00 Yüksek

** : P<0.01'de anlamlı

* : P<0.05'de anlamlı

Yönetsel stres kaynakları diğer demografik özelliklere göre de analiz edilmiş ancak istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunamadığından tablo halinde verilmemiş ve yorumlanmamıştır.

B. Strese Yatıklılık Düzeyleri

Özel ve Kamu kurum yöneticilerin, strese yatıklılık düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı gibi tüm yöneticilerin özellikle işle ilgili konularda strese yatıklı davranış eğiliminde oldukları görülmektedir.

Tablo 7. Özel ve Kamu Kurum yöneticilerinin Strese Yatkinlik Düzeyleri

| | Özel | | | Kamu | | | F |
|--|------|-----------|------|------|-----------|------|-------|
| | N | \bar{X} | SS | N | \bar{X} | SS | |
| Bir kere başladığım işi mutlaka bitiririm | 17 | 5.76 | 2.14 | 98 | 6.02 | 1.81 | 0.871 |
| Randevulara hiçbir zaman gecikmem | 18 | 5.61 | 2.06 | 96 | 5.63 | 2.06 | 0.054 |
| Yüksek derecede rekabet duygusu içindeyimdir | 16 | 4.50 | 2.53 | 95 | 4.25 | 1.84 | 0.136 |
| Karşısdakinin sözünü tamamlamasını sabırsızlıkla beklerim | 16 | 3.06 | 2.46 | 95 | 3.52 | 2.41 | 0.970 |
| Her zaman telaş içindeyimdir. | 15 | 4.13 | 1.92 | 97 | 3.61 | 1.94 | 0.477 |
| Beklerken huzursuzumdur | 16 | 4.44 | 2.25 | 96 | 4.00 | 2.21 | 0.289 |
| Her zaman kafamın dikine giderim | 15 | 3.67 | 1.76 | 95 | 2.74 | 1.76 | 1.923 |
| Pek çok işe birden girişirim | 15 | 4.73 | 2.28 | 96 | 4.65 | 1.73 | 0.025 |
| Coşkun ve vurgulu konuşurum | 17 | 3.76 | 2.19 | 94 | 3.63 | 2.06 | 1.366 |
| Başarılı bir biçimde tamamlanmış bir iş için başkalarının takdirini beklerim | 15 | 4.00 | 2.51 | 97 | 4.16 | 1.82 | 0.065 |
| Her şeyi hızlı yaparım | 15 | 5.93 | 1.67 | 95 | 5.05 | 1.62 | 1.984 |
| Sert araba kullanırım | 15 | 3.33 | 1.91 | 91 | 3.19 | 1.97 | 0.241 |
| Duygularımı içimde tutarım | 18 | 3.56 | 2.04 | 97 | 3.81 | 2.05 | 0.965 |
| İş dışında az sayıda şeye ilgin vardır | 15 | 3.73 | 2.71 | 97 | 3.85 | 1.96 | 1.632 |
| Sabırsız, işinde hızlı ilerleme beklerim | 16 | 3.88 | 2.16 | 97 | 3.56 | 1.96 | 1.050 |
| Çoğunlukla kendime zaman sınırlaması koyarım | 16 | 4.38 | 1.82 | 97 | 4.56 | 1.85 | 0.066 |
| Kendimi her zaman sorumlu hissederim | 16 | 5.25 | 2.11 | 95 | 5.73 | 1.81 | 0.595 |
| Verimi genellikle sayısal olarak değerlendiririm | 16 | 5.06 | 1.61 | 96 | 4.67 | 1.96 | 0.301 |
| İşi çok ciddiye alırım | 16 | 5.31 | 1.78 | 99 | 5.46 | 1.90 | 1.154 |
| Mükemmellik meraklısıyım. | 16 | 5.00 | 2.16 | 99 | 5.00 | 2.09 | 0.054 |

Yöneticilerin strese yatkinlik düzeylerini medeni durumlarına göre karşılaştırdığımızda yalnız “verimi genellikle sayısal olarak değerlendiririm” ifadesi açısından evli ve bekarlar arasında farklılık saptanmıştır (F=4.40, p<0.05). Evli olanların strese yatkinlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, evli olanların aile sorumluluklarının iş sorumluluklarıyla birlikte stres düzeylerini artırmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 8. Medeni duruma göre Strese Yatkınlık Düzeyleri

| | Evli | | | Bekar | | | F |
|--|------|-----------|------|-------|-----------|------|-------|
| | N | \bar{X} | SS | N | \bar{X} | SS | |
| Bir kere başladığım işi mutlaka bitiririm | 103 | 6.08 | 1.78 | 17 | 5.53 | 2.10 | 0.84 |
| Randevulara hiçbir zaman gecikmem | 102 | 5.60 | 2.07 | 18 | 5.56 | 2.09 | 0.20 |
| Yüksek derecede rekabet duygusu içindeyimdir | 99 | 4.34 | 1.87 | 18 | 3.78 | 2.24 | 1.06 |
| Karşıdakinin sözünü tamamlamasını sabırsızlıkla beklerim | 99 | 3.47 | 2.50 | 18 | 3.06 | 2.07 | 0.83 |
| Her zaman telaş içindeyimdir. | 101 | 3.62 | 2.02 | 17 | 4.00 | 1.50 | 0.30 |
| Beklerken huzursuzumdur | 101 | 4.09 | 2.13 | 17 | 4.18 | 2.21 | 0.97 |
| Her zaman kafamın dikine giderim | 99 | 2.78 | 1.72 | 17 | 3.24 | 2.02 | 0.50 |
| Pek çok işe birden girişirim | 100 | 4.75 | 1.78 | 17 | 4.41 | 1.66 | 1.79 |
| Coşkun ve vurgulu konuşurum | 100 | 3.62 | 2.05 | 17 | 4.24 | 2.14 | 1.04 |
| Başarılı bir biçimde tamamlanmış bir iş için başkalarının takdirini beklerim | 100 | 4.20 | 1.89 | 17 | 3.88 | 2.09 | 0.55 |
| Her şeyi hızlı yaparım | 99 | 5.15 | 1.61 | 17 | 5.12 | 1.80 | 0.27 |
| Sert araba kullanır | 96 | 3.26 | 2.10 | 16 | 2.75 | 1.65 | 0.64 |
| Duygularımı içimde tutarım | 103 | 3.87 | 2.06 | 18 | 3.67 | 2.00 | 0.10 |
| İş dışında az sayıda şeye ilgim vardır | 101 | 3.71 | 1.98 | 17 | 4.00 | 2.37 | 0.28 |
| Sabırsız, işinde hızlı ilerleme beklerim | 101 | 3.54 | 2.00 | 17 | 3.71 | 2.08 | 0.65 |
| Çoğunlukla kendime zaman sınırlaması koyarım | 102 | 4.60 | 1.92 | 17 | 4.41 | 1.33 | 1.99 |
| Kendimi her zaman sorumlu hissedirim | 99 | 5.81 | 1.75 | 18 | 5.17 | 2.04 | 1.83 |
| Verimi genellikle sayısal olarak değerlendiririm | 101 | 4.91 | 1.88 | 17 | 3.88 | 1.80 | 4.40* |
| İşi çok ciddiye alırım | 104 | 5.51 | 1.85 | 17 | 4.94 | 1.95 | 0.74 |
| Mükemmellik meraklısıyım. | 104 | 5.11 | 2.05 | 17 | 4.59 | 2.00 | 2.64 |

*: $P < 0.05$ 'de anlamlı

Yöneticilerin, cinsiyetine göre yapılan karşılaştırmada yalnız “verimi genellikle sayısal olarak değerlendiririm” ifadesi açısından kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=4.34$, $p < 0.05$). Erkek yöneticilerin strese daha fazla yatkın oldukları görülmektedir. Bu durum erkeklerin kişilik özellikleriyle liderlik tarzlarından kaynaklanabilir.

Tablo 9. Cinsiyetine göre Strese Yatkınlık Düzeyleri

| | Kadın | | | Erkek | | | F |
|--|-------|-----------|------|-------|-----------|------|-------|
| | N | \bar{X} | SS | N | \bar{X} | SS | |
| Bir kere başladığı işi mutlaka bitiririm | 45 | 6.04 | 1.76 | 78 | 5.95 | 1.90 | 0.01 |
| Randevulara hiçbir zaman gecikmem | 44 | 5.77 | 2.00 | 78 | 5.51 | 2.09 | 0.49 |
| Yüksek derecede rekabet duygusu içindeyimdir | 44 | 4.05 | 2.10 | 75 | 4.41 | 1.83 | 1.13 |
| Karşısındakinin sözünü tamamlamasını sabırsızlıkla beklerim | 44 | 3.11 | 2.50 | 75 | 3.53 | 2.39 | 0.34 |
| Her zaman telaş içindeyimdir. | 44 | 3.91 | 2.04 | 75 | 3.55 | 1.88 | 0.23 |
| Beklerken huzursuzumdur | 43 | 4.00 | 2.19 | 77 | 4.10 | 2.11 | 0.01 |
| Her zaman kafamın dikine giderim | 44 | 2.84 | 1.93 | 74 | 2.85 | 1.65 | 1.69 |
| Pek çok işe birden girerim | 42 | 4.81 | 1.90 | 77 | 4.58 | 1.72 | 1.18 |
| Coşkun ve vurgulu konuşurum | 42 | 3.67 | 2.24 | 77 | 3.77 | 1.97 | 2.49 |
| Başarılı bir biçimde tamamlanmış bir iş için başkalarının takdirini beklerim | 43 | 4.21 | 2.16 | 76 | 4.09 | 1.78 | 3.12 |
| Her şeyi hızlı yaparım | 43 | 5.63 | 1.43 | 75 | 4.89 | 1.67 | 0.92 |
| Sert araba kullanırım | 41 | 2.73 | 1.94 | 72 | 3.43 | 1.94 | 0.03 |
| Duygularını içimde tutarım | 46 | 3.85 | 2.10 | 77 | 3.83 | 2.04 | 0.00 |
| İş dışında az sayıda şeye ilgim vardır | 44 | 3.61 | 2.17 | 76 | 3.82 | 1.96 | 2.06 |
| Sabırsız, işinde hızlı ilerleme beklerim | 44 | 3.70 | 2.18 | 76 | 3.45 | 1.89 | 2.53 |
| Çoğunlukla kendine zaman sınırlaması koyarım | 43 | 4.51 | 2.00 | 78 | 4.54 | 1.79 | 1.96 |
| Kendini her zaman sorumlu hissederim | 43 | 5.74 | 1.90 | 76 | 5.64 | 1.79 | 0.16 |
| Verimi genellikle sayısal olarak değerlendiririm | 43 | 4.12 | 2.20 | 77 | 5.05 | 1.65 | 4.34* |
| İşi çok ciddiye alırım | 46 | 5.30 | 2.06 | 77 | 5.49 | 1.73 | 3.18 |
| Mükemmellik meraklısıyım. | 44 | 5.09 | 2.07 | 79 | 4.92 | 2.08 | 0.23 |

*: $P < 0.05$ 'de anlamlı

Sektörlere göre yapılan karşılaştırmada “başarılı bir biçimde tamamlanmış bir iş için başkalarının takdirini beklerim” ifadesi ile ($F=3.28$, $p < 0.05$) “iş dışında az sayıda şeye ilgim vardır” ifadesi açısından aralarında anlamlı farklılık saptanmıştır ($F=3.52$, $p < 0.05$).

“Başarılı bir biçimde tamamlanmış bir iş için başkalarının takdirini beklerim” ifadesine göre öncelikle Bankacılık daha sonra Eğitim sektöründeki yöneticilerin strese yatkınlık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sektörlerde yöneticilerin kariyer geliştirme konusunda beklentilerinin fazla olması ve sektörlerin yapısal özellikleriyle gelişme olanakları sunmaları önemli etken olabilir.

“İş dışında az şeye ilgim vardır” ifadesi açısından eğitim sektöründeki yöneticilerin diğer sektörelere nazaran daha fazla strese yatkın oldukları görülmektedir.

Tablo 10. Sektörlere göre strese yatkınlık düzeyleri

| | Eğitim | | | Bankacılık | | | Diğer | | | F |
|--|--------|-----------|------|------------|-----------|------|-------|-----------|------|-------|
| | N | \bar{X} | SS | N | \bar{X} | SS | N | \bar{X} | SS | |
| Bir kere başladığım işi mutlaka bitiririm | 35 | 5.71 | 1.93 | 21 | 6.33 | 1.53 | 67 | 6.01 | 1.89 | 0.76 |
| Randevulara hiçbir zaman gecikmem | 36 | 5.28 | 2.26 | 21 | 5.90 | 1.97 | 65 | 5.69 | 1.97 | 0.74 |
| Yüksek derecede rekabet duygusu içindeyimdir | 36 | 3.92 | 1.84 | 19 | 3.95 | 1.78 | 64 | 4.58 | 2.01 | 1.69 |
| karşısındakinin sözünü tamamlamasını sabırsızlıkla beklerim | 36 | 3.67 | 2.51 | 18 | 2.72 | 2.02 | 65 | 3.40 | 2.49 | 0.91 |
| Her zaman telaş içindeyimdir. | 36 | 3.47 | 1.86 | 17 | 4.53 | 2.07 | 67 | 3.58 | 1.92 | 1.95 |
| Beklerken huzursuzumdur | 36 | 4.19 | 2.00 | 17 | 4.53 | 1.87 | 67 | 3.88 | 2.26 | 0.72 |
| Her zaman kafamın dikine giderim | 36 | 3.08 | 1.84 | 17 | 2.76 | 1.39 | 65 | 2.74 | 1.80 | 0.47 |
| Pek çok işe birden girişirim | 36 | 4.56 | 1.73 | 16 | 4.94 | 1.48 | 67 | 4.66 | 1.89 | 0.25 |
| Coşkun ve vurgulu konuşurum | 36 | 4.17 | 1.95 | 17 | 3.65 | 2.09 | 66 | 3.52 | 2.10 | 1.19 |
| Başarılı bir biçimde tamamlanmış bir iş için başkalarının takdirini beklerim | 36 | 4.50 | 1.61 | 19 | 4.79 | 1.87 | 64 | 3.73 | 2.02 | 3.28* |
| Her şeyi hızlı yaparım | 36 | 4.86 | 1.48 | 16 | 6.00 | 1.21 | 66 | 5.12 | 1.73 | 2.86 |
| Sert araba kullanırım | 36 | 3.28 | 1.86 | 15 | 3.40 | 2.03 | 62 | 3.06 | 2.02 | 0.24 |
| Duygularımı içimde tutarım | 36 | 3.92 | 2.08 | 22 | 4.45 | 1.79 | 65 | 3.58 | 2.11 | 1.53 |
| İş dışında az sayıda ilgisi vardır | 36 | 4.47 | 1.96 | 18 | 3.28 | 1.74 | 66 | 3.47 | 2.07 | 3.52* |
| Sabırsız, işinde hızlı ilerleme beklerim | 36 | 4.11 | 1.88 | 18 | 3.56 | 2.06 | 66 | 3.23 | 2.01 | 2.33 |
| Çoğunlukla kendime zaman sınırlaması koyarım | 36 | 4.81 | 1.43 | 19 | 5.21 | 1.40 | 66 | 4.18 | 2.10 | 2.92 |
| Kendini her zaman sorumlu hissederim | 35 | 5.43 | 1.99 | 18 | 6.39 | 1.04 | 66 | 5.62 | 1.87 | 1.75 |
| Verimi genellikle sayısal olarak değerlendiririm | 36 | 4.67 | 1.85 | 18 | 4.61 | 1.54 | 66 | 4.77 | 2.05 | 0.07 |
| İşi çok ciddiye alırım | 36 | 5.58 | 1.76 | 21 | 4.90 | 2.23 | 66 | 5.50 | 1.77 | 1.01 |
| Mükemmellik meraklısıyım. | 36 | 5.33 | 1.87 | 21 | 4.95 | 2.16 | 66 | 4.80 | 2.15 | 0.77 |

*: $P < 0.05$ 'de anlamlı

Diğer demografik özelliklere (pozisyon, yaş, hizmet süresi) göre “strese yatkınlık düzeyleri” irdelenmiş, istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamadığından tablo halinde verilememiş ve yorumlanamamıştır.

V. Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre “kariyer geliştirme” konusunun cinsiyet, medeni durum, yaş ve sektörler itibariyle yöneticilerin tümünde yüksek düzeyde stres yarattığı görülmektedir. Bu durum tüm yöneticilerin, ılımlı A Tipi kişilik

özelliklerine sahip, başarıya odaklanmış, işlerinde ilerleme beklentisi ve çabası içinde oldukları şeklinde algılanabilir.

“Örgütsel rol” konusu, özel kurum yöneticilerinde orta düzeyde stres oluştururken, kamu kurum yöneticilerinin stres düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumun bazı bürokratik engellerden kaynaklandığı düşünülebilir. Özel kurumlarda ise; yöneticiler, örgütün misyonu doğrultusunda bazı konularda daha fazla yetki kullanabilmektedirler (Boyne, 2002:100).

“Örgütsel rol” ile “örgüte dışardan yapılan müdahaleler” konularında erkek yöneticilerin stres düzeyi, kadın yöneticilere göre anlamlı bir düzeyde fazla bulunmuştur. Bu durum kadın ve erkek liderlik tarzlarındaki farklılıktan kaynaklanabilir.

“İşle ilgili konular” da evli yöneticilerin stres düzeyleri bekar yöneticilere nazaran yüksek ve anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Evli olanların iş dışında aile sorumluluklarının streslerini artırdığı düşünülmektedir.

Eğitim sektörü ile diğer sektörlerde çalışan yöneticilerin ”örgütsel rol konusu”ndaki stres düzeyleri bankacılık sektörü yöneticilerine göre daha yüksektir. Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin stres düzeylerinin diğerlerine nazaran düşük olması, örgütün yapısıyla ilgili görev dağılımının ve sorumluluk alanlarının daha belirgin olmasından kaynaklanabilir.

“Örgüte dışardan yapılan müdahaleler” konusunda yaşı 50 ve üzerinde olan yöneticilerin stres düzeylerinin diğerlerine nazaran anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Bunu 41-50 yaş grubu izlemektedir. Bu durum, yaş ilerledikçe yöneticilerin deneyimlerinin artması ve kendilerini daha güvenli hissetmeleriyle daha fazla bağımsız davranabilme, inisiyatif kullanabilme isteklerinin işareti olabilir.

Yöneticileri kamu ve özel sektör olarak strese yatkınlık düzeyleri bakımından karşılaştırdığımızda aralarında istatistiki olarak anlamlı fark görülmemiştir. Ancak yöneticilerin strese yatkın davranış gösterme eğilimlerini tüm konuları göz önüne alarak incelediğimizde gerek özel gerek kamu kurum yöneticilerinin özellikle işle ilgili konularda strese yatkın kişilik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin genellikle ılımlı A Tipi kişilik özelliklerine sahip, başarıya odaklanmış kişiler olduğunu belirten literatür bilgilerini destekler niteliktedir. Özellikle “Bir kere başladığım işi mutlaka bitiririm”, “Randevulara hiçbir zaman gecikmem”, “Her şeyi hızlı yaparım”, “Kendimi her zaman sorumlu hissederim”, “Verimi genellikle sayısal olarak değerlendiririm”, “Mükemmellik meraklısıyım”, “İşi çok ciddiye alırım” gibi konularda tüm yöneticilerin A tipi kişilik özelliğine daha yakın oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin medeni durum ve cinsiyetleri itibariyle de strese yatkınlık düzeylerini incelediğimizde yine çoğu yöneticinin birçok konuda A tipi davranış özelliğine daha yatkın oldukları söylenebilir.

Yukarıda da belirtildiği gibi strese yatkınlık davranışlarını yansıtan tablolar incelendiğinde; çoğu yöneticinin özellikle iş konusunda strese yatkın

davranış özelliğine sahip oldukları ve çoğu konuda da stres düzeylerinin düşük olmadığı görülmektedir. Buna rağmen, tüm yöneticiler “Yönetmel stres kaynakları” içerisinde “kişilik özelliklerinin” önemli bir stres kaynağı oluşturmadığını belirterek düşük düzeyde stres etkeni olarak ifade etmişlerdir. Dikkat çekici olan bu durum yöneticilerin, kendilerini stresli düşünmedikleri veya düşük stres düzeyiyle motive oldukları ve ılımlı A tipi karaktere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Başka bir yönüyle, yöneticilerin sosyal hayata daha aktif katılarak, streslerini azaltabildiklerini ve bununla birlikte işlerinden tatmin sağlayarak başarılı oldukları için kendilerini stresli kabul etmediklerini ifade etmiş olabilirler. Atkinson’a göre stresli olmadıklarını düşünen üstün başarılı kişiler için bu durum stresin cevabı olarak yaşam biçimi haline gelmiştir (Atkinson, 1994:19).

Stres etkenlerinin bileşimi her bireyi farklı derecede etkileyebilir. Bir kişi için stres oluşturacak durum bir başkası için stresli durum olarak algılanmayabilir. Her bireyin stresle baş edebilme gücü de farklıdır. Ancak bu durum stresin önemini azaltmaz. Çünkü, bir noktaya kadar başarıya neden olan stres düzeyi zamanla artabilir ve kişinin direnç sınırlarını aşabilir. Özellikle kısa zamanda stresin etkilerini tahmin etmenin kolay olmasına karşın uzun dönemde zordur. Bütün bu nedenlerden dolayı A Tipi kişilik özelliği ile Yönetmel Stres kaynakları arasında kesin bir ilişki ortaya koymak zordur. Ancak her iki durumun birbirine etkisinin olacağı da kesindir.

Stressiz yaşam düşünülemez, stres her zaman vardır. Önemli olan stresi yönetebilmek, stresle baş edebilmektir. Özellikle örgütlerin sağlığı ve başarısı için bireysel ve örgütsel açıdan önlemlerin alınması gerekir. Stresi yönetmede, örgütlerde “Çalışanlara Yardım Programları”yla çalışanların, ister işle ilgili ister iş dışında olsun çoğu konuda sorunlarına destek olunabilir. Son yıllarda birçok işletme bu programlarla çalışanlarına yardımcı olarak stresi yönetmede ve stresin çalışanlarda oluşturduğu genel sağlık ve davranış bozukluklarını gidermede yardım etmeye çalışmaktadır. Bu konuda, yönetimin uygulamaları etkileyici olacaktır. Çalışanlara Yardım Programları, yöneticilere bireysel olarak fayda yaratacağı gibi diğer çalışanlara da yardımcı olmakla yöneticinin, çalışanlar kaynaklı stres etkenlerini de azaltacaktır.

Abstract: It is a reality that the administrative profession is known to be stressful. In addition to their hard work their personality is also prone to stress. Yet managers have to struggle with both their own stress and the stress on their subordinates. The idea that the profession of managers is stressful and the managers have a behaviour characteristic prone to stress increase the relationship between these two subjects. The main purpose of our study is to investigate this relationship. A survey, to determine the managerial stress sources and their aptness level to stress on the managers working in Erzurum, was carried out. The data obtained were interpreted by applying variance analysis and frequency distribution taking the demographical characteristics of the managers. It was observed that the stress level of managers related with the work, and generally display a personality susceptible to stress. However we are of the opinion that the managers perceive the stress level they own as a stimulator.

Key Words: Stress, managerial role stress, type A behaviors.

Kaynakça

- Atkinson, J. M., (1994), **Coping With Stress at Work**, Thomsons, An Imprint of Harper Collins Publishers, London.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z., (1990), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, 10. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barling, J., (1990), **Employment, Stress and Family Functioning**, John Wiley Sons Ltd., England.
- Bhagat, R.S., Steverson, P.K. ve Segovis, J.C., (2007), "International and Cultural Variations in Employee Assistance Programmes: Implications for managerial Health and Effectiveness", *Journal of Management Studies*, 44:2, pp.222-242.
- Bingöl, D. ve Naktiyok, A., (2001), "Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, s.323-336.
- Boyne, G. A., (2002), "Public and private management: What's the difference?", *Journal of Management Studies*, 39:1 January 2002, pp.97-120.
- Eckendore, J. ve Gore S., (1990), **Stress Between Work and Family**, Plenum Press, Newyork.
- Eren, E., (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Ertekin, Y., (1993), **Stres ve Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları, No:253, Devlet İstatistik Matbaası, Ankara.
- Fielden, L. Ve Davidson, M.J., (1999), "Stress and Unemployment: A Comparative Review and Research Model of Female and Male Managers", *British Journal of Management*, Vol.10, pp.63-93
- Fontana, D. (1989), **Managing Stress**, British Psychological Society and Routledge Ltd.

- İdil, O. (1983), **İşletmeciler için Genel İstatistik**, Cilt:1, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Rektörlük Yayın No. 3076, Fakülte Yayın No. 139.
- Keskin, G., (1997), “Örgütsel Sres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M., Yayını, Sayı.2, ss.141-164.
- Klaerich, S. H., (1993), **Stressiz Çalışma Ortamı: İşinizde Duygusal ve Fiziksel Rahatlığınız için Pratik Bir Rehber**, GÜNGÖR, B. (ter.) MF Ltd.Şti, Ankara.
- Koçel, T., (2003), **İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 9.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Little, L.M., Simmons, B.L. ve Nelson, D.L., (2007), “Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and revenge”, *Journal of Management Studies*, 44:2, pp.242-260.
- Moore, S., Sikora, P., Grunberg, L. ve Greenberg, E., (2007), “Expanding the Tension- Reduction Model of Work Stress and Alcohol use: Comparison of Managerial and Non-Managerial Men and Women”, *Journal of Management Studies*, 44:2, pp.261-283.
- Portner, J., (1983), “Work and Family Achieving a Balance”, Hamilton, I. Mc. C. ve Charles, R. F. (ed.), **Stress and the Family**, Mazel Inc. Publishers, Newyork.
- Rosen, R:H., (1998), **İnsan Yönetimi**, Gündüz, B.(Çev.), MESS Yayın, No.260, İstanbul.
- Quick, J.C., Frey, M.M. and Cooper, C.L., (2007), “Guest Editors’ Introduction: Managerial Dimension of Organizational Health; The Healty Leader at Work”, *Journal of Management Studies*, 44:2, pp.189-205.
- Tomiak, M., Gentlemen, J.F. ve Jette, M., (1997), “Health and Gender Differencess Between Middle and Senior Managers in the Canadian Public Service”, *Soc., Sci., Med.*, Vol.45. 10, pp. 1589-1596.
- Ujimoto, V. K., (1975). “Modernization, Social Stres and Emigration”, Fuse, T. (Ed.), **Modernization and Stress in Japan**, Leiden E.J.Brill, Printed in the Netherland.
- Wong, S.S., DeSanctis, G., ve Staudenmayer, N., (2007), “ The Relationship Between Task in Interdependency and Role Stres: A Revisit of the Job Demands Control Model”, *Journal of Management Studies*, 44:2, pp.284-303.
- Yates, J. E., (1989), **Gerilim Altındaki Yönetici**, Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.