

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

Prof. Dr. Ali KAYA

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
akaya@erciyes.edu.tr

Arş. Gör. Yasemin KAYA

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
ykaya@erciyes.edu.tr

Öz

Modern toplum hastalığı olarak ifade edilen stres, pekçok disiplinde araştırmacıların ilgisini çeken konulardan biridir. Bu çalışmada ülke ekonomisi içinde önemli bir yeri olan küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Kayseri’de faaliyet gösteren KOBİ’lerde 155 yönetici ile bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre yöneticiler açısından en önemli stres kaynakları; “ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve krizler”, “işletmenin finansman problemleri” ve “dinlenme ve sevilen işleri yapabilmek için yeterli zaman bulamama” olarak tespit edilmiştir. Bunun yanında kadın yöneticiler için müşteri tercihlerindeki hızlı değişmelerin önemli bir stres kaynağı olduğu, yaş ilerledikçe işten memnun olmama ve kişisel beklenti-işyeri beklentisi arasındaki farkın daha az önemli stres kaynakları olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin deneyimi arttıkça çalışanların geleceği ve güvenliği ile ilgili endişelerin stres açısından önemli bir kaynak olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, işletmeye ortak olmayan yöneticiler için ücret yetersizliği, takdir edilmeme, uzun çalışma saatleri ve işin monoton olmasının işletmeye ortak olan yöneticilere kıyasla daha önemli stres kaynakları olduğu da belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1-Stres, 2- KOBİ, 3- Yönetici

DETERMINING STRESSOR OF SMEs’ MANAGERS: A CASE STUDY OF KAYSERİ

Abstract

Stress that is given a name as modern society illness is of issues created interest of researchers in many disciplines. The aim of study is to determine stressor of managers of SME that is very important for the country economics. The survey is made with 155 managers of SMEs in Kayseri. According to results, it is determined that the most important stressors for managers are “crisis and negative progress in economy”, “financial problems of enterprise” and “find no time to relax and to do something”. Furthermore, it is determined that rapid changes in consumer preference is an important stressor for female

managers and that not to be pleased of job and the difference between personal expectation-workplace expectation is the less important stressors for declining age of managers. That anxiety about workers' future and security is an important stressor for experienced managers is confirmed. Finally, it is determined that lack of wage, not to be appreciating, long working hours and monotony of job are more important for non-partner managers than partner managers.

Keywords: 1- Stres, 2- SME, 3- Manager

GİRİŞ

Günümüzde her alanda yaşanan çok hızlı gelişmeler bireyleri bu değişimlere uyum sağlama noktasında zorlamakta ve strese neden olmaktadır. Yaşanan hızlı değişimlerin yanı sıra bireysel özellikler (kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, algılama gibi) ve çalışılan örgütle ilgili özellikler (fiziki çalışma koşulları, çalışma düzeni, örgüt yapısı, örgüt iklimi, işyerindeki ilişkiler, işin özellikleri gibi) de stres üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, politik hayat, hukuk ve adalet sistemindeki aksaklıklar, yaşanan kentin özellikleri, doğal çevrede yaşanan olumsuzluklar da bireyler için stres kaynağı niteliği taşımaktadır. Araştırmaya konu olan yöneticiler açısından bakıldığında ise, yukarıda ifade edilen stres kaynaklarının yanı sıra bir yönetici olmaktan kaynaklanan stres faktörleri de bulunmaktadır. Bu yöneticilerin stres kaynakları her sektörün kendine has özellikleri ve sorunları bulunması ve yine Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) nitelikleri itibarıyla farklılık arz edebilir. Ayrıca KOBİ'lerde stresin çalışanların verimliliği ve performansını düşürmesi, iş kazalarını artırması, işyerinde yabancılaşmaya sebep olması, işgüvenliği ve sağlığını olumsuz etkilemesi, işgücü devri ve işe devamsızlıkların artırması nedeniyle stresle ilgili çalışmalar önem kazanmıştır. KOBİ yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmek bu araştırmanın temel konusudur. Strese yolaçan kaynakların belirlenmesi ve olumsuz etkilerinin azaltılmasıyla yöneticilerin daha başarılı olmalarına katkıda bulunulabilir.

I. STRES KAVRAMININ TANIMI

Stres, günlük hayatta ve iş dünyasında hemen hemen herkesin çok sık kullandığı bir kavramdır. Yaşamı boyunca insanoğlu çeşitli stres kaynaklarına maruz kalmaktadır. İş yaşamında temel bir sorun olan stres (Örücü, Demir, 1999;59), insanların mutsuz bir yaşam sürmelerine neden olan etkenlerin başında gelmektedir. Özellikle sanayi devriminden sonra yaşanan hızlı değişim, beraberinde uyum çabasını gerektirmektedir. İnsanlar ve örgütler bu değişimlere uyuma gereksinimi duyduklarından karşılaştıkları güçlüklerle karşı boyun eğmek ya da direnmek arasında bir çelişki yaşamaktadırlar (Akgemci, 2001; 301). Bireyin dış çevresindeki fiziksel koşullar ya da içinde bulunduğu sosyal ortamdaki psikolojik koşullar uyumu kolaylaştırmakta ya da zorlaştırmaktadır. Uyumun zorlaştığı anlarda organizma bedensel ve psikolojik olarak yorulmaya başlamaktadır (Cüceloğlu, 1998; 321). Yaşanılan her an, sürekli olarak uyum gösterilmesi

gereken bir an'a yerini bırakmakta, bu da insanlar üzerinde endişe ve gerilim yaratırken, onları yüzyılın hastalığı olarak ifade edilen stres ile tanıştırmaktadır(Bayrak, 1998; 383). Fakat bu insanların eskiden iş ve aile ortamında stresle tanışmadıkları şeklinde değerlendirilmemelidir. Geçmişte de insanların çeşitli stres kaynaklarından etkilendikleri kabul edilmektedir. Ancak eskiye kıyasla stresin günümüzde insanoğluna daha ağır ve derin sorunlar yaşattığı yadsınamaz bir gerçektir (Akat, Budak ve Budak, 1994; 344-345).

Örgütsel davranış biliminin stres konusuna ilgi duymasının iki temel nedeni vardır: Birincisi, stres çalışanların performansı ve tatminiyle ilgili bir konudur. İkincisi, örgütsel yaşam kalitesini artırmak için yönetimin vazgeçilmez sorumluluğu vardır. Stresteki bir miktar azalış hem genel olarak bireyin sağlığını hem de bir örgütün işgücünün uzun ömürlülüğünü artırabilmektedir (Robbins, 1986; 382). Bu da örgütün devamlılığı için önemli bir konudur. Özellikle 1980'li yıllarda stres konusuna artan ilgiye paralel olarak işletme literatüründe stresin etkilerini inceleyen araştırmaların sayısında da artış sözkonusu olmuştur (Pollock, 1988; 381).

Bu araştırmalarda stresle ilgili pek çok tanım yapılmakta ve bunların büyük bölümünün bireyi zorlayan bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında kişinin geliştirdiği uyum sağlamaya yönelik tepkileri vurguladıkları görülmektedir (Torun, 1997; 43). Son zamanlarda en çok kabul edilen, Lazarus ve Folkman' ın (1991) etkileşim teorisine göre ise, stres, "talepler ve kaynaklar arasındaki dengesizliğin sonucunda ortaya çıkan durum" olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriye göre, kişinin uyum kaynaklarını aşan ya da zorlayan talepler söz konusu olduğunda stres durumu ortaya çıkmaktadır (Yöndem, 2000; 185-186). Stresin uzun sürmesi ya da ağır olması halinde, bireyin fizik ve ruh sağlığına zararlı etkileri olabileceği kabul edilmektedir (Ertekin, 1993; 5) .

Sonuç olarak, stres bireyin beklentileri, istekleri ve arzularıyla ilgili bir kavramdır. Bireyin beklentileri ve istekleri karşılandığı sürece bireyler stresle karşılaşmayabilirler. Ancak beklentilerin fazla olması ve bireylerin hem kendi yorumları ve yetersizlikleri, hem de çalıştığı örgüt ve genel olarak yaşadığı çevreden kaynaklanan nedenlerle beklentilerine ulaşamaması, bireylerde stres durumunu oluşturabilmektedir.

II. STRES KAYNAKLARI

Çalışma yaşamında bireysel özellikler, işin nitelikleri, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler strese kaynaklık etmektedir. Bu çalışmada stres yaratan faktörler üç grupta toplanmıştır. Bunlar (Eren, 2001;293):

a) Bireysel stres kaynakları: Yaşanan stresin daha çok iş çevresi, birlikte çalışılan insanlar ve ekonomik durum gibi bireyin dışındaki faktörlerden kaynaklandığına inanılmaktadır. Ancak bu dış etkenler stresi tetikleyici etki yapsalar da, stresin gerçek kaynağı bireyin kendisi ile ilgili olmaktadır (Braham, 1998; 33). Araştırma bulguları, stresin her zaman dış etkenlerden

kaynaklanmadığını; bireylerin yaralanabilirliği, incinebilirliği ve baş etme yeteneği gibi bazı kişisel özelliklerine de bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle strese neden olan koşulların, tehlikeli ya da tehdit edici olarak algılanmasında kişilik özelliklerinin ve baş etme yeteneklerinin önemli olduğu görülmektedir (Yöndem, 2000; 186). Lazarus, Dese ve Osler (1952) çeşitli stres durumlarının başarıya etkisi üzerinde durmuşlar, bireye ve duruma bağlı özellikleri ve farklılıkları tespit etmek için yaptıkları incelemelerde, bireysel farklılıkların durumla ilgili değişiklikler kadar önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Baltaş, Baltaş, 1988; 267). Strese kaynaklık eden bazı bireysel faktörler şunlardır:

- *Kişilik:* Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevreyi algılamasında ve onu değerlendirmesinde etkili olduğu düşüncesi pek çok davranış bilimci tarafından kabul edilmektedir. Bireyin davranışları, içinde yaşadığı ortam ile çevresinde yer alan bireyler arasındaki sürekli bir etkileşim sonucu oluşmaktadır. Bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi, aynı şekilde birey de kişiliği ile bu çevreyi etkilemektedir (Özkalp, Kırel, 2001;50). Bireyi diğer insanlardan ayırteden en belirgin özelliklerden biri olan kişilik, stres üzerinde de etkili olan faktörlerden biridir (Tutar, 2000;222).

Çeşitli çalışmalar uyum sağlamayı zorlaştıran bazı kişilik özelliklerinin tanınmasını sağlamıştır. Düşmanlık duyguları baskın olan kişiler, kendilerine her konuda suçluluk payı çıkaranlar, aşırı duyarlı ve duygusal tepkileri önde olanlar stresle mücadelede başarısız olmaktadır. Ayrıca ben merkezci olarak adlandırılan egoist kişilik özelliği baskın olanlar, olayları ya çok iyi ya da çok kötü bulanlar (hep veya hiç kuralı ile hayata bakanlar), çocuksu olarak adlandırılan olgunlaşmamış kişilik özellikleri önde olanlar ve çevreleri ile etkileşimlerinde yetersiz kalan (pasif) kişiler de stresle başa çıkmada başarısız olmaktadır (Ertekin, 1993; 38).

A tipi ve B tipi davranış biçimini kişilik literatürüne kazandıran Friedman ve Rosenman'a göre, hızlı hareket eden, hızlı konuşan, kendilerinin daha çabuk yapabileceklerine inandıkları işlerin başkaları tarafından yapılmasına tahammül edemeyen, tatildeyken bile boş durmaktan ve dinlenmekten hoşlanmayan, çabuk kızan, bir ekibin parçası olmak yerine yalnız çalışmayı tercih eden, zaman baskısını hisseden, başarı yönelimli, mücadeleci, öfkeli bireyler A tipi kişilik özellikleri sergilemektedirler (Baransel v.d., 1995; 9). Bu tip insanların sempatik sistemi çabuk uyarılabilen ve harekete geçmektedir. Bu insanlar para-sempatik sinir sistemini gevşetici ve stres etkilerini azaltıcı ortamlara ihtiyaç duymaktadırlar(Eren, 2001; 294). B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler ise, çok seyrek olarak zaman baskısını üzerinde hisseden, A tipi davranış biçimi gösterenler gibi yaşamın sadece başarı ve kazanma hırından ibaret olduğunu düşünmeyen, boş zaman ve dinlenme sürelerini rahat ve zevkli bir biçimde geçiren, sakin, yavaş, rahat, insanlarla beraber olmaktan ve ekip çalışmasından hoşlanan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Baransel v.d., 1995; 9). Kişilik, bireyin iş çevresinden ve genel çevresinden kaynaklanan stres yaratıcı faktörlerin yorumunda da etkili olmaktadır. Özellikle A tipi ve B tipi olarak yapılan sınıflandırmada kişilerin

farklılıkları göz önüne serilmekte, strese yatkınlık açısından kişiliğin önemi vurgulanmaktadır.

- *Algılama:* Bazı insanlar karşılaştıkları her durumda bir tehlike veya stres için bir tehdit görürken, bazıları bunu kendileri için fırsat ve heyecan olarak görebilmektedirler. Sufi Rumi'nin güzel bir sözü algılama konusunu kavramada açıklayıcıdır: “*Bir dilim ekmeğin sizin için anlamı, aç olup olmadığınıza bağlıdır.*” Bu yüzden herhangi bir durumun memnuniyet verici ya da stresli olup olmadığına, algılarına bağlı olarak birey kendisi karar vermektedir (Braham, 1998; 41). Örneğin, işini kaybetme durumuyla karşı karşıya olan iki bireyden biri işini kaybetme korkusu yaşarken, bir diğeri bu durumu daha iyi olanaklar elde etmek için bir fırsat olarak değerlendirebilmektedir (Öztürk, 1994; 118).

- *Cinsiyet:* Kadınların ve erkeklerin yaşamlarındaki benzer stres kaynaklarına verdikleri anlam ve tepkileri farklı olmaktadır (Hamlan, Perski, Burell et al, 2002; 106). Jick ve Mitz'in yaptığı araştırmada (1985), kadınların erkeklere oranla daha fazla stres yaşadıkları bunun yanında erkeklerin, bedensel rahatsızlıklara daha fazla maruz kaldıkları belirlenmiştir(Luthans, 1992; 403). Ataerkil toplumlarda işyerinde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde örgütsel strese ve gerilime maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Fielden, Davidson, 2001; 309). Ayrıca, ev ve aileden kaynaklanan stres faktörleri, yetkilerini kullanmayan kadın rolünün getirdiği gerilimler, cinsel önyargılar ve genel örgüt kültürünün elverişsizliği gibi faktörler de kadınların yaşadığı stres düzeyini artırmaktadır (Tutar, 2000; 270). Burada önemli bir nokta cinsiyetle ilgili olarak bireylerde yer alan stereotiplerdir. Araştırmalar bazı erkek yöneticilerin kadınlarla eşit, meslektaş olarak çalışmayı ve özellikle kadın patronu kabul etmeyi zor bulduklarını göstermektedir (Cooper, Lewis, 1995; 29). Bu tür stereotipler de dikkate alınınca kadınların daha fazla stres yaşadıkları bir gerçektir. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, yönetici pozisyonunda bulunan kadın sayısındaki artışa rağmen hala erkeklere oranla çok az sayıda kadın yönetici bulunduğu belirtilmektedir. Bazı kadın yöneticiler erkeklerin sayıca üstün oldukları çevrede çalışmakta, bu durum kadın yöneticilerin stres düzeyini etkilemektedir (Gardener, Tiggeman, 1999; 301). Cinsiyete yönelik klişeleşmiş sorunlar bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Örgütler için çok önemli bir konu olan disiplin anlayışlarıyla ilgili yapılan çalışmalarda da ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre; örgüt içinde disiplin bir kadın tarafından sağlanıyorsa erkeklere oranla kabul düzeyi hem erkeklerde hem de kadınlarda düşmektedir (Kunda, Sinclair, 1999; 20-21). Bir diğer çalışmada ise erkek ile kadın aynı konumda olsa dahi kadının statüsünün daha düşük görüldüğü belirlenmiştir (Wagner, Ford, 1986, 47; Wagner, Berger, 1997;25-32). Bu tür klişeleşmiş düşüncelerin temelinde toplumun değer yargıları, kadın ve erkeğe bakış açısı yatmaktadır.

- *Yaşam Tarzı:* Birey doğal yaşam tarzından uzaklaştıkça bir takım saplantılara yönelmekte ve böylece stres ortamını kendisi oluşturmaktadır. İçki, sigara, uyuşturucu ya da ilaç bağımlılığı vücut üzerinde anormal uyarıcı etkiler

yapmaktadır. Bunun yanında hızlı yaşam tarzı her gece değişik ortamlarda, değişik kişilerle zaman geçirilmesi veya kumar gibi heyecan ve parasal açıdan insanı etkileyecek bir alışkanlığın bulunması insan vücudundaki stres yükünü arttıran, direncini kıran ve olumsuz etkiler bırakan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2001; 295). İşgörenler işinin gerektirdiği pek çok durum karşısında enerjiye ihtiyaç duymaktadır. Bu enerjinin iş dışında tükenmiş olması bireyin iş yaşamında mücadele gücünü azaltmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1994; 351). Bunun yanında monoton bir yaşam tarzına sahip bir insanın da gerekli ortamı bulamamanın verdiği hayal kırıklığı ve bunalım nedeni ile vücut direnci azalmakta ve sağlığını yitirmesi söz konusu olabilmektedir (Eren, 2001; 295). Bu yüzden özel yaşamı ahenkli bir şekilde yürütürken, kariyerinde de başarı göstermek, sorunlarla baş edebilmek, hem iş yaşamının hem de özel yaşamın gereklerini yerine getirmek önem kazanmaktadır.

- *Aile:* Ailenin durumu (aile içinde kavgaların olması, eşlerin birbirleriyle ya da çocuklarla uzun süreli gergin ilişkiler, aile bireylerinden birinin hastalanması gibi), çalışanlar için önemli birer stres kaynağı olarak rol oynayabilmektedir. 1990'lı yıllarda pek çok insan için ailenin finansal durumunun da bir stres kaynağı olduğu kanıtlanmıştır (Luthans, 1992; 401).

- *Zaman Baskısı:* İş ortamında yöneticilerin olumsuz tutumuna zaman baskısı da eşlik ederse, bireyler stresle karşılaşmaktadırlar. Günlük yaşamda “hiç zamanım yok” ya da “zaman bana yetmiyor” gibi sözler sıkça kullanılmaktadır. Her birey için zaman önemlidir (Can, 1997; 283). Stresin çevredeki stres kaynaklarına verilen tepki olarak tanımlandığı düşünülürse, bu anlamda zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da stres ortaya çıkabilmektedir. Yetersiz ve gereksiz bürokrasi, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler bireylerin zamanı kontrol altına almasını engellemektedir. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise bireyde gerginlik ve stres oluşturmaktadır (Aytaç, 2003; 1). Ancak her birey için bu durum geçerli olmayabilir. Özellikle A tipi kişilik özelliği gösteren bireyler zaman baskısını daha fazla hissettikleri, dolayısıyla stresi B tipi özellik gösteren bireylere göre daha fazla yaşadıkları belirtilmişti. Bunun dışında bireylerin zamanı kendi hızında yaşayıp yaşamadığı da dikkate alınması gereken bir faktördür. Yaşamın hızlı akışının, bir otomobilin hızı gibi, herkese göre sabit olduğu düşünülmemelidir. Shakespeare'in dediği gibi “zaman farklı insanlara göre farklı hızda ilerler”. Ayrıca yaşamın işleyiş hızına uygunluk, aynı zamanda bireyin kendi hızına uygunluk anlamına gelmekte ve birey kendi hızının üzerinde ya da gerisinde kalırsa, bu önemli bir stres nedeni olabilmektedir (Tutar, 2000; 298).

b) Örgütsel Stres Kaynakları: Örgütsel davranış literatüründe örgütsel stres kaynaklarıyla ilgili olarak farklı sınıflandırmalarla karşılaşmak olasıdır. Bu çalışmada örgütsel stres kaynakları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- *Örgüt Yapısı ve İklimi:* Örgütün amaç ve yöntemlerinin belirgin olmaması, bölümler arası çekişmeler, baskı, sıkı denetim, bireyler arasındaki iletişim bozukluğu, tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar, kararlara

şim bozukluğu, tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar, kararlara katılamama gibi unsurlar stres açısından önemli faktörler arasında yer almaktadır (Özkalp, Kırel, 2001; 221). Örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozuklukların yanısıra işi görece elemanların işin gerektirdiği bilgi, yetenek, tecrübe ve becerileri sahip olmaması nedeniyle onlardan beklenen başarı düzeyi düşeceği için hem çalışanların hem de yöneticilerin stres düzeyi artmaktadır. Bu da örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine ve tüm çalışanların birbirlerine güvenlerinin sarsılmasına, moral düzeyinin düşmesine ve dolayısıyla motivasyon eksikliğine neden olmaktadır (Eren, 2001; 295-296).

- *İşletme içi ilişkiler:* Bireylerin yer aldıkları gruplar da stres için potansiyel bir kaynak olabilmektedir. Grup stresörleri üç bölümde incelenmektedir: (1) Grup içinde kaynaşmanın ya da birlikteliğin olmaması, (2) grubun üyeleri arasında sosyal destek eksikliği ve (3) bireyin kendi içinde, kişiler arasında ve grup içinde çatışma olmasıdır (Luthans, 2000; 405). İş tasarımından, yöneticinin ya da denetleyicilerin yasaklamaları ve engellemelerinden ya da grubun diğer üyelerinin iletişime kapalı olmasından dolayı çalışanlar arasında kaynaşma eksikliği yaşanıyorsa, bu durum çok fazla stres oluşturabilmektedir. Bunun yanında çalışanlar bağlı oldukları grubun bir ya da daha fazla üyesinin desteğinden büyük ölçüde etkilenmektedirler. Problemlerini ya da mutluluklarını diğerleriyle paylaşarak kendilerini daha iyi hissedebilirler. Bu tür bir sosyal destek eksikliğinde birey stresli olabilmektedir. Ayrıca, bireyin kendi içinde diğer kişilerle ve grup içinde yaşanan çatışmalar da stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Luthans, 2000; 405). Diğer taraftan konuya yöneticiler açısından bakıldığında, işletmedeki gruplar özellikle de yöneticinin kontrolü dışında oluşan informel grupların yöneticiler için bir stres kaynağı olduğu ifade edilebilir.

- *Çok Fazla/Çok Az İş:* Aşırı iş yükü, bireylere belli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2002; 318). Niteliksel aşırı işyükü, verilen bir görevi yerine getirmek için bireyin yetenek ve becerilerinin yetersiz olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Niceliksel aşırı işyükü ise, bireylerin belirli bir zamanda tamamlayabileceğinden daha fazla işi yapmak için çalıştığı zamandan oluşmaktadır (Greenberg, Baron, 1995; 250). Niteliksel aşırı işyükünde işin kendisi ve yapılması da zordur. Özellikle çalışanlar işi yapabilecek niteliklere sahip değillerse, bu durum büyük bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Aşırı iş yükü nasıl strese neden oluyorsa, bazen az çalışma da aynı şekilde strese neden olabilmektedir. Az çalışma, çalışanların yeteneklerini ve yetkilerini kullanmaları gerektiğinde bu yetki ve yeteneklerin çok az miktarını kullandıkları zaman meydana gelmektedir. İş hacminin düşüklüğü ya da bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması birey için işi sıkıcı hale getirebilmektedir (Aytaç, 2002; 3). Niteliksel ve niceliksel ayrımı az iş yükü için de yapılmaktadır. Niceliksel az iş yüküne göre zamanının çoğunu oturarak geçiren, çok az iş yapan işgörenlerin çoğu can sıkıntısı yaşamaktadır. Buna karşın tekrar eden, rutin ve zekanın kullanılmadığı işlerde yani niteliksel az iş yükü de bireylere sıkıntı ve stres vermektedir. Aşırı düzeyde basit, monoton ve kolay işlerde

çalışanların sağlığı da olumsuz biçimde etkilenmektedir. “Dünyadaki en zor iş, gün boyunca hiçbir şey yapmamaktır” (Greenberg, Baron, 1995; 250) ifadesi bu durumu özetlemektedir. Bu noktada önemli olan bireylerin kendi özelliklerine göre optimal durumu yakalayabilmeleridir.

- **Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği:** Yöneticilerin en fazla zamanlarını alan konuların başında işyerinde meydana gelen çatışmalar yer almaktadır. İşletmelerde görev yapan çeşitli personel arasındaki anlayış, değer yargıları, amaçlar ve amaçlara ulaşılması için takip edilmesi gereken yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar uyumsuzluğa ve çatışmaya yol açmaktadır. Yöneticilerin görevi, bu farklılıkları en uygun biçimde yöneterek, bireyleri organizasyon amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirmektir (Ertürk, 1995; 201). Organizasyonlarda bireylerin rollerindeki belirsizlik de bir stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bireyin işini yaparken başkalarının ondan beklediği ile kendisinin kesinlikle yapması gereken iş ve işlemlerin neler olacağı belli değilse, iş tanımları ve örgütlenmesi net değilse rol belirsizliğinden söz edilmektedir. Bu durumdaki birey neyi nasıl yapacağından emin olamamaktadır (Ertekin, 1993; 78).

- **Vardiyalı Çalışma Düzeni:** İnsanların uyuma ve günlük faaliyetlerini düzenli yapmalarını amaçlayan güçlü bir sisteme sahip oldukları belirtilmektedir. İnsanın bu özelliğine rağmen gece vardiyası doğal olmayan bir çalışma düzenidir. Bu durumda potansiyel bir stres kaynağı olarak bireyleri rahatsız etmektedir (Özkalp, Kirel, 2001; 224). Buna rağmen vardiyalı çalışma iş yaşamının birçok alanında görülen ve vazgeçilmesi mümkün olmayan bir çalışma düzenidir. Ancak bu düzenin hem insanın biyolojik ritmi ile çeliştiği hem de aile ve sosyal yaşamı olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Hatta gece vardiyasında çalışmanın doğurduğu sonuçlar çalışılan süreyle de sınırlı kalmamaktadır. Norveç’te yapılan bir araştırma gece vardiyasında çalışanlarda akıl ve ruh sağlığı sorunlarıyla sindirim sistemi rahatsızlıklarının daha sık görüldüğünü, ayrıca vardiyalı çalışmayı bırakanların eski çalışma düzeninden dolayı rahatsızlandıklarını göstermiştir (Ertekin, 1993; 55).

- **Fiziki çevre şartları:** İşyerinin ısı, aydınlanma, gürültü gibi fiziki şartları da çalışanlar açısından etkili olmaktadır. Özellikle istenmeyen, rahatsız edici, insanlar üzerinde olumsuz fizyolojik ve psikolojik etkiler yaratan, arzu edilmeyen sesler olarak tanımlanan gürültü kirliliğinin bireyler üzerinde fiziksel ve psikolojik bakımdan etkilerinin olduğu ve bunun performansa olumsuz yansıdığı belirtilmektedir. Bu tür etkilere maruz kalan bireyler hem iş hem de özel hayatlarında ciddi performans problemleri yaşamakta ve yaşam kaliteleri zarar görmektedir (Akdoğan, 2003; 18). Cottington, Matthews, Talbott ve Kuller (1983), üretim işçileri üzerinde kan basıncıyla ilgili yaptıkları çalışmada iş stresi ve gürültü arasında önemli düzeyde etkileşim olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

c) Çevresel Stres Kaynakları: Ülkenin ve çalışılan sektörün içinde bulunduğu ekonomik durum, politik ortam, hızlı teknolojik değişimler ve belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişimler gibi faktörlerde stres kaynakları arasında yer almaktadır. Bunlar;

• *Ekonomik Koşullar:* Ülkenin ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde çeşitli dönemlerde yaşanan ekonomik sıkıntılar, darboğazlar, belirsizlikler işletmeleri ve çalışanlarını doğrudan etkilemektedir. Bir yandan işletme sahip ve yöneticileri maliyetlerin artması, pazar daralması, ödeme ve tahsilat güçlükleri gibi durumlarla karşılaşırken, diğer taraftan çalışanlar işsizlik, düşük ücret gibi konularla ilgili olarak endişeli bir sürece girmektedirler. Bundan dolayı ekonomik belirsizliklerin yaşandığı dönemler, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından bir stres kaynağıdır (Öztürk, 1994; 116).

• *Politik Hayat:* Çeşitli değişim ve gelişmelere paralel olarak politik belirsizlikler de önemli bir stres kaynağı olabilmektedir. Ülkelerde iktidar değişiklikleri belirsizliğe, güvensizliğe ve dolayısıyla strese neden olabilmektedir (Öztürk, 1994;116). Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde demokrasinin koşulları tam olarak olgunlaşmadığından siyasal ilişkiler ve iktidar değişimi iş dünyasını da fazlasıyla etkilemektedir. Siyasal istikrarsızlığın kronik hale gelmesi durumunda işletmeler daha çok kısa vadeli döngülerle meşgul olmaktadır. Dolayısıyla, işletme sahipleri ve yöneticiler de çarpık siyasal ilişkiler içinde stres yaşamaktadırlar.

• *Teknolojik Değişim ve Belirsizlikler:* Bilgi çağında toplumsal ve örgütsel düzeyde pek çok değişim yaşanmaktadır. Yazar ve sosyolog Alvin Toffler, hızlı değişimi yaşayan insanlarda meydana gelen belirsizlik ve kronik kaygı duygusunu tanımlayabilmek için “Gelecek Şoku” terimini kullanmıştır. Toffler hızlı değişimin kişileri kaçınılmaz olarak yaşamlarındaki diğer olaylara ve baskılara karşı daha hassas olmaları sonucunu doğuran bir tür biyolojik duyarlılığa neden olduğuna inanmaktadır (Albrecht, 1988; 30-32). Hem yöneticiler hem de çalışan bireyler açısından strese neden olan bir diğer faktör teknolojik değişim ve belirsizliklerdir. Günümüzde insanlar hangi işi yaparlarsa yapsınlar yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. İlerleyen zaman ve her yeni yüzyıl insanlara diğer yüzyıllarla ölçülemeyecek boyutta bir hareketlilik ve hız kazandırmakta, bu durum ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içinde çalışmalarını, böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuç bireyleri stres ile tanıştırmaktadır (Ertekin, 1995; 123). Özellikle teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler belirsizlik duygusunu yaşatmakta, yaşanan bu belirsizlik duygusu da endişe, kaygı ve korkulara neden olmaktadır. Buradaki temel sebeplerden biri, teknolojik değişimlerin bazı mesleklerin geleceğini tehlikeye sokmasıdır. Teknolojik gelişmeler yeni iş ve meslek alanlarının oluşmasına neden olurken aynı zamanda bazı iş ve mesleklerin ortadan kalkmasına neden olmaktadır (Eren, 2001; 302). Bilgisayar ve robotların üretim sürecinde kullanılması örgütleri yoğun bir rekabet sürecine sokarken, çalışanlarda bilgi ve tecrübelerinin gereksiz hale gelmesi ve işsizlik korkusu şeklindeki stresin kaynağı olmaktadır (Öztürk, 1994;116). Hızlı teknolojik değişimlerin strese olan etkisini ölçmek için bilgi teknolojileri yöneticileriyle yapılan bir araştırmada, endişe ve engellenme gibi duyguların yaygın olduğu ve stresten kaynaklanan unutkanlığın ise önemli boyutlarda olduğu tespit edilmiştir(Kaluzniacky, 2002). Stresin her türü gelecek

şokundan kaynaklanmasa da gelecek şokunun her günkü yaşamın ve çalışmanın yarattığı diğer stres yükleri ile de birleştiğinde birçok insanın ruhsal huzurunu ve bedensel sağlığını kaybetmesine yol açan düzeyde stres yarattığının anlaşılması gerekmektedir (Albrecht, 1988; 32).

- *Sosyal ve Kültürel Değişimler:* Maddi ve manevi yönleri olan kültür; teknolojik, sosyolojik, ideolojik, duygusal veya estetik unsurlarıyla ait oldukları toplumların kurallarına, kurumlarına, süreçlerine, ilişkilerine ve yapılarına belli bir biçim kazandırmaktadır (Tutar, 2000; 28). Yüzyılın hastalığı olarak nitelendirilen stresin kaynakları arasında toplumda yaşanan sosyal ve kültürel değişimler de yer almaktadır. Kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçiş, durağanlıktan hareketliliğe geçiş, kendi kendine yeterlilikten tüketim ekonomisine geçiş, kapalı sistemden açık sisteme geçiş, bedensel aktiflikten hareketsizliğe geçiş gibi yaşanan değişimler bireylerde strese neden olmaktadır. Kent ortamı, kırsal ortamdaki daha yüksek düzeyde uyanklılık ve ataklığı gerektirmektedir (Albrecht, 1988; 10-11). Yaşanan kentin ulaşım sorunları, özellikle eve gidiş-geliş saatlerinde iş ile ev arasındaki mesafenin uzunluğu, yeterli toplu taşıma araçlarının bulunmaması, yolların yetersizliği, trafik kalabalıklığı, her an bir kaza olasılığının doğurduğu endişe, insanların evden işyerine gidene kadar fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine eve dönüşlerinde de zaten yorgun olan bedensel, zihinsel ve ruhsal durumlarının yaşamdan zevk almayacak hale gelmesine ve mutsuz olmasına neden olmaktadır (Eren, 2001; 301). Hem teknik hem de sosyal değişimler ve bunların hızı, insanların yaşam biçimlerini etkilemekte bu etki organizasyonlara da yansımaktadır. Tıp bilimindeki gelişmeler insanların yaşam süresini uzatmakta ve birçok hastalığın tehlikesini azaltmaktadır. Buna karşın modern yaşam stresi artırmakta ve bireyin mutluluğunu azaltmaktadır (Luthans, 2000; 401). Mutluluk kavramı, Kreitner tarafından “bireyin fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan uyumlu olması” olarak tarif edilmektedir. Hızlı, hareketli, kalabalık şehir yaşamı yüzünden insanlar bu uyumlu dengeyi kaybetmekte ve stres için potansiyel artmaktadır (Aktaş, Aktaş, 1992; 157).

- *Doğal Çevre:* Çevre, bir bütün olarak canlıların yaşamsal işlevlerini; biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamlarını sürdürdüğü ortam olarak ifade edilebilir. İnsan düşünen, hissedenen, anlayan, bilen, sorumlu bir varlık olarak doğadaki varlık ve nesnelere ilişkisini dinamik bir şekilde sürdürmektedir. Bu varlık ve nesnelere yararlanmakta ve yenilerini üretmektedir. Yeme, içme, barınma gibi temel birtakım ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ancak insan ihtiyaçlarını karşılarken aşırı davranır, israf eder, egemen olma arzusu ile doğayı istediği gibi kullanmaya çalışırsa doğayı tahrip etmeye başlamaktadır. Bu noktadan sonra doğadaki denge bozulmakta ve canlıların ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulan doğa, tehlike oluşturmaya başlamaktadır (Kula, 2000). Bir başka ifadeyle, etkileşim sonucunda denge doğal çevre aleyhine bozulmakta ve çevreyle ilgili kirlilik ve diğer sorunlar sözkonusu olmaktadır (Akdoğan, 2003;10). Bunların yanında genel olarak hava kirliliğinin ve yanlış uygulamalar sonucu havada oluşan ve insan sağlığı için zararlı etkileri olan gazların açığa çıkması sonucu; akciğer kanseri, bronşit, raşitizm, romatizma, kalp hastalıkları, nefes darlığı, göz yanmaları, çeşitli

tozların vücuttaki birikiminden doğan iştahsızlık, suç işleme oranında artış, sinirlilik ve ruhsal bozukluklar görülebilmektedir. Ayrıca kirli havada yaşayan insanlarda aşırı derecede ihtiyarlama belirtileri gözlemlendiği ifade edilmektedir (İlhan v.d., 2004). Bu sonuçlar çevre ile hastalıklar arasındaki ilişkilerin ortaya konmasının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çevreyi etkileyen ve ondan etkilenen bir varlık olarak insanoğlunun çevrede oluşan olumsuz durumlara karşı tepki göstermemesi mümkün gözükmemektedir. Bu durum birtakım fiziksel rahatsızlıklara neden olabildiği gibi strese de neden olabilmektedir. Stresin çevreden gelen birtakım uyarıcılara gösterilen bir tepki olduğu kabul edilirse, çevredeki olumsuz koşullara insan vücudunun tepkisiz kalması çok zordur. Çevredeki dengenin bozulması sonucu yaşanan olumsuz gelişmeler aynı zamanda insanın ruh sağlığını da etkilediği, özellikle yeşil alanların azalması, gürültülü bir yaşam tarzının ruh sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olduğu ifade edilmektedir (Kula, 2000).

III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

a. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Kayseri’de imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticileri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Kayseri Sanayi Odası kayıtlarındaki personel sayısı dikkate alınarak, KOSGEB tarafından yapılan tanım doğrultusunda (1-50 çalışanı olan işletmeler küçük ölçekli, 51-150 çalışanı olan işletmeler de orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır) 150’ye kadar çalışanı olan işletmelerin listesi elde edilmiş ve buradan tesadüfi yöntemle örneklem tespit edilmiştir. Araştırma 80 küçük ve orta ölçekli işletmede 155 yönetici ile gerçekleştirilmiştir.

b. Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler, geliştirilen bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmayla ilgili anketin birinci bölümünde yöneticilerin stres düzeylerini tespit etmek amacıyla Thurstone Tipi Ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde çalışma yaşamından ve genel olarak yöneticinin kendi özelliklerinden ve yaşamından kaynaklanan stres düzeylerinin ortalaması alınmaktadır. Buradaki amaç, özellikle stres ortalaması düşük düzeyde olan yöneticilerin cevaplarını değerlendirmeye almamaktır. İkinci bölümde yöneticilerin “yaşamda üstlendiğim roller arasındaki çatışma” türünde bireysel, “işletmenin finansman problemleri” türünde örgütsel ve “politik alanda yaşanan çalkantılar ve belirsizlikler” türünde genel olarak yaşadıkları çevreden oluşan stres kaynaklarıyla ilgili olarak 68 ifade bulunmaktadır ve yöneticilerin bu ifadelerin kendileri için ne kadar önemli olup olmadığıyla ilgili değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bu bölümde 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1-Hiç önemli bir stres kaynağı değil, 5-Çok önemli bir stres kaynağı). Ölçeğin Cronbach alfa değeri .905 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü ve son bölümde yöneticilerin demografik özellikleri ve çalışılan işletmeyle ilgili sorular bulunmaktadır. Anket formundan elde edilen veriler SPSS paket program

lanmaktadır. Anket formundan elde edilen veriler SPSS paket program kullanılarak analiz edilmiş, analizlerde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra t testi ve ANOVA testlerinden de yararlanılmıştır.

IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

a) Yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin daha çok 25-55 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Bunun dışında 25 yaşından küçük olan yöneticilerin oranı %4,5'tir. 56 yaş ve üstünde olan yöneticilerin oranı ise %2,6'dır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %91'i erkektir. Buna karşılık kadın yöneticilerin oranı ise sadece %9'dur. Araştırmaya katılan yöneticilerin %11'i yönetim kurulu başkanı, %3,2'si yönetim kurulu başkan yardımcısı ve %17,4'ü yönetim kurulu üyesi, %19,4'ü genel müdür, %6,5'i genel müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Departman müdürü olarak görev yapanların oranı %25,8, koordinatörlerin oranı %4,5, fabrika müdürü olarak görev yapanların oranı ise %7,7'dir. Yöneticilerin %83,9'u 8 saatten fazla çalışmaktadır. 8 saat ya da daha az çalışanların oranı ise sadece %16,1 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin %74,2'si küçük ölçekli, %25,8'i de orta ölçekli olarak belirlenmiştir.

b) Bireysel stres kaynaklarına ilişkin bulgular

Değerlendirme sonuçlarına göre bireysel olarak yöneticilerin önem verdikleri stres kaynakları Tablo 1'de görülmektedir:

Tablo 1: Bireysel Stres Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Bireysel Stres Kaynakları	Ortalama	Standart Sapma
1. Dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeterli zaman bulamama	3.64	0.93
2. Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	3.50	1.03
3. Yaşamda üstlenilen roller arasındaki çatışma ve eşle ilgili problemler	3.45	1.19
4. Ev hayatında denge/güvenilirliğin olmaması	3.43	1.19
5. İş ve özel hayattaki ilişkilerde yaştan kaynaklanan sorunlar (kuşak çatışması, ilgi ve zevklerdeki farklılıklar v.s.)	3.32	0.99
6. Çocuklarla ilişkilerde yaşanan sorunlar	3.22	1.27
7. Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesi	3.08	1.16

1-Hiç önemli bir stres kaynağı değil, 5-Çok önemli bir stres kaynağı

c) Örgütsel stres kaynaklarına ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevapların ortalama değerlerine bakıldığında, yöneticiler tarafından en önemli örgütsel stres kaynakları olarak kabul edilen ilk beş ifade Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Örgütsel Stres Kaynakları	Ortalama	Standart Sapma
1. İşletmenin finansman problemleri	3.99	1.11
2. Yeterince eğitilmemiş personelle çalışma	3.89	0.99
3. Bir işi belirli bir sürede bitirme zorunluluğu	3.87	0.99
4. Anahtar konumda olan personelin sık sık devamsızlık yapması ve aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	3.85	0.99
5.Ucuz ve kaliteli hammaddenin istenilen zamanda ve miktarda tedarik edilememesi	3.73	1.12

1-Hiç önemli bir stres kaynağı değil, 5-Çok önemli bir stres kaynağı

Bu sonuçlar küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaşadığı genel sorunlar arasında yer almaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu tür sıkıntılar yaşamaları sonucu yöneticilerin stres açısından olumsuz etkilemesi muhtemeldir.

d) Çevresel stres kaynaklarına ilişkin bulgular

Değerlendirme sonuçlarına göre yöneticilerin çevresel stres kaynaklarına ilişkin bulgular şu şekilde sıralanmaktadır (Tablo 3).

Tablo 3: Çevresel Stres Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Örgütsel Stres Kaynakları	Ortalama	Standart Sapma
1 Ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve krizler.	4.45	1.58
2. Hukuk ve adalet sisteminde yaşanan aksaklıklar ve haksızlıklar	3.85	1.01
3.Politik alanda yaşanan çalkantılar ve belirsizlikler	3.54	1.08
4.Teknolojide yaşanan hızlı gelişme ve yenilikler	3.23	1.17
5.Şehir yaşamının getirdiği problemler(hava kirliliği, gürültü v.s.)	3.06	1.02
6.Gelenek, örf, adet ve kültürel değerlerdeki köklü değişiklikler	3.06	1.18
7.Şehirdeki dinlenme ve eğlence yerlerinin yeterli olmaması	2.95	1.15

1-Hiç önemli bir stres kaynağı değil, 5-Çok önemli bir stres kaynağı

Sonuç olarak, yöneticilerin stres kaynaklarını önem düzeyine göre sıraladığımızda bireysel açıdan ilk sırayı “*dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeterli zaman bulamama*” almaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, yöneticilerin %83,9’u 8 saatten fazla çalışmaktadır. Dolayısıyla dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeterli zamanlarının olmaması kaçınılmazdır. Stres

kaynakları açısından örgütsel düzeyde ilk sırayı *işletmenin finansman problemleri* almaktadır. Finansal sorunlar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli sorunları arasında yer almaktadır. Kuruluş aşamasından başlayarak, faaliyet gösterdikleri zamanlarda da finansal sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu yüzden yöneticiler için finansal sorunların ilk sırada yer alması tesadüf değildir. Genel çevresel stres kaynakları açısından ilk sırada ise, *ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve krizler* yer almaktadır.

e) Demografik değişkenler itibariyle stres kaynaklarının farklılık gösterip göstermediğine yönelik sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri itibariyle stres kaynakları açısından farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonuçları da aşağıdaki gibidir:

- Yöneticilerin cinsiyetleri itibariyle “müşteri tercihlerindeki hızlı değişimler” açısından anlamlı bir farklılık ($p= 0.035<0.05$) olduğu tespit edilmiştir. Erkek yöneticilere oranla kadın yöneticilerin müşteri tercihlerindeki hızlı değişimleri önemli bir stres kaynağı olarak gördükleri belirlenmiştir.

Tablo 4. Müşteri Tercihlerindeki Hızlı Değişme Değişkeni İtibariyle Cinsiyet Durumları Arasındaki Farkı Gösteren t Testi Sonuçları

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
CİNSİYET	Müşteri tercihlerindeki hızlı değişme	Kadın	3,64	2,12	153	0,035
		Erkek	3,02			

$p < 0,05$

- Tablo 5’de görüldüğü gibi yaş itibariyle veriler değerlendirildiğinde “işten memnun olmama” ve “kişisel beklentilerle işyerinin beklentileri arasındaki fark” faktörleri açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. 25 yaşından küçük olan yöneticiler (4,57), 56 yaşın üzerinde olan yöneticilere (2,57) kıyasla “işten memnun olmama durumunun” çok önemli bir stres kaynağı olduğunu düşünmektedirler. “Kişisel beklenti ve işyerinin beklentileri arasındaki fark” açısından incelendiğinde yine gençlerden yaşlılara doğru önem düzeyinde azalma görülmektedir. Yani yaşı genç olanlar için beklentiler arasındaki fark daha önemli iken; yaş ilerledikçe bunun daha az önemli bir stres kaynağı olduğu görülmektedir.

Tablo 5. İşten Memnun Olmama ve Kişisel Beklenti-İşyeri Beklentisi Değişkenleri İtibariyle Yaş Grupları Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
YAŞ	İşten Memnun Olmama	25'den az	4,57	2,755	0,045
		25-40	3,53		
41-55		3,63			
56+		2,50			
YAŞ	Kişisel beklenti-işyeri beklentisi farkı	25'den az	3,85	2,814	0,041
		25-40	3,58		
		41-55	3,31		
		56+	2,25		

p< 0,05

• Araştırmaya katılan yöneticilerin deneyimleri açısından stres kaynakları arasında farklılık olup olmadığına yönelik analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin deneyimi arttıkça çalışanların geleceği ve güvenliği ile ilgili durumların daha önemli bir stres kaynağı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kalite ve standardizasyon faaliyetleriyle ilgili olarak da yöneticilerin deneyimine göre anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Çalışanların Geleceği ve Güvenliği İle İlgili Endişeler Değişkeni İtibariyle Yöneticilerin Deneyimleri Arasındaki Farkı Gösteren ANOVA Tablosu

Demografik Özellikler	Değişkenler	Gruplar	Aritmetik Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi
DENEYİM	Çalışanların geleceği ve güvenliği ile ilgili endişeler	1yıldan az	3,14	2,554	0,030
		1-5 yıl	3,32		
6-10 yıl		3,14			
11-20 yıl		3,42			
21+		4,23			
DENEYİM	Kalite ve standardizasyon faaliyetleri	1yıldan az	3,42	2,969	0,014
		1-5 yıl	3,29		
		6-10 yıl	3,32		
		11-20 yıl	3,44		
		21+	4,38		

p< 0,05

- İşletmede çalışan sayısına göre stres kaynakları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına bakıldığında sadece aşırı iş yükü açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Burada beklendiği gibi orta ölçekli işletme yöneticileri için aşırı iş yükünün küçük ölçekli işletme yöneticilerine kıyasla daha önemli bir stres kaynağı olduğu ifade edilebilir (Tablo 7).

Tablo 7. Aşırı İşyükü Değişkeni İtibariyle Çalışan Sayısına Göre Farkı Gösteren t Testi Tablosu

Demografik Özellikler	Faktörler	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ÇALIŞAN SAYISI	Aşırı İşyükü	1-50 kişi	3,36	-0,213	153	0,043
		51-150 kişi	3,80			

p< 0,05

- Yöneticilerin günlük çalışma süreleri itibariyle stres kaynakları açısından farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda şehirdeki dinlenme ve eğlence yerlerinin yetersizliği, fazla çalışma ve hafta sonunu da içine alan çalışma süreleri nedeniyle ailenin baskısı açısından farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Günde 8 saatten fazla çalışan yöneticiler için ailenin baskısı 8 saatten daha az çalışan yöneticilere kıyasla daha önemli bir stres kaynağıdır.

Tablo 8. Şehirdeki Dinlenme ve Eğlence Yerlerinin Yetersizliği ve Fazla Mesai ve Çalışma Değişkenleri İtibariyle Çalışma Saatlerine Göre Farkı Gösteren t Testi Tablosu

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ÇALIŞMA SAATLERİ	Şehirdeki dinlenme ve eğlence yerinin yetersizliği	8 saate kadar	2,56	-2,073	153	0,040
		8 saatten fazla	3,07			
ÇALIŞMA SAATLERİ	Fazla mesai fazla çalışma nedeniyle ailenin baskısı	8 saate kadar	2,92	-2,095	153	0,038
		8 saatten fazla	3,41			

p< 0,05

- Yöneticilerin işletmeye ortaklık durumları itibariyle stres kaynakları açısından farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre ücret yetersizliği, takdir edilmeme, uzun çalışma saatleri, işin monoton olması, iş güvencesinin bulunmaması, kişisel beklentilerle işyerinin beklentileri arasındaki

çatışmalarla ilgili olarak işyerine ortak olmayan yöneticilerin ortalamaları ortak olanlara kıyasla daha yüksektir (Tablo 9).

Tablo 9. Ortaklık Durumları itibariyle Stres Kaynaklarına ilişkin t Testi Sonuçları

Demografik Özellikler	Değişken	Gruplar	Aritmetik Ortalama	t Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
ORTAKLIK DURUMU	Ücret yetersizliği	Ortak Ortak değil	3,08 3,57	-2,474	153	0,014
	Takdir edilmeme	Ortak Ortak değil	3,34 3,81	-2,413	153	0,017
	Uzun çalışma saatleri	Ortak Ortak değil	2,98 3,62	-3,392	153	0,001
	İşin monoton olması	Ortak Ortak değil	3,05 3,54	-2,828	153	0,005
	İş güvencesinin bulunmaması	Ortak Ortak değil	3,35 4,04	-3,530	153	0,001
	Kişisel beklenti- işyeri beklentisi çatışması	Ortak Ortak değil	3,25 3,62	-2,279	153	0,024
	Teknolojide yaşanan hızlı gelişme ve yenilikler	Ortak Ortak değil	3,41 3,02	2,034	153	0,044

p< 0,05

Sadece teknolojide yaşanan hızlı değişmelerle ilgili olarak ortak olan yöneticilerin ortalaması ortak olmayanlara göre daha yüksektir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kayseri’de faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etme amacını taşıyan çalışmanın sonuçları dikkate alınarak şu önerilerde bulunulabilir:

- Bireysel stres kaynakları açısından ilk iki sırada “dinlenmek ya da sevilen şeyleri yapmak için yeterli zaman bulamama” ve “aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama” gelmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu

günde 12-14 saat çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin zaman yönetimiyle ilgili çalışmalara katılmaları yararlı olabilir.

- Örgütsel stres kaynaklarıyla ilgili sonuçlar dikkate alındığında, “işletmenin finansman problemleri” ilk sırada yer almaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik destekler artırılarak finansman problemleriyle ilgili stres kaynağının etkileri yöneticiler açısından azaltılabilir. Yine küçük ve orta boy işletmelerin sorunları arasında yer alan “yeterince eğitilmemiş personelle çalışma zorunluluğu” da araştırmaya katılan yöneticilerin önemli gördükleri stres kaynakları arasında yer almaktadır. Bu soruna yönelik olarak işe personel alımlarında objektif değerlendirme kriterlerinden yararlanılmalıdır. İşletme içinde ise hem yapılan işe yönelik hem de strese yönelik eğitimlerin verilmesi etkili olabilir.

- Çevresel stres kaynaklarına ilişkin sonuçlar dikkate alındığında yöneticiler için en önemli stres kaynağının “ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve krizler” olduğu tespit edilmiştir. Çevresel stres kaynaklarını ortadan kaldırmak bireysel olarak yöneticilerin kontrolünde olmamakla birlikte, bu tür stres kaynaklarının olumsuz etkilerini en aza indirebilmek ve kendileri için mümkün olan optimum stres seviyesine ulaşabilmek için hem bireysel hem de örgütsel düzeyde uygulayacakları yöntemler etkili sonuçlara yol açabilir.

Yukarıda sayılanların dışında stresle mücadele etmeye yönelik genel olarak şu öneriler sunulabilir:

- İşletmelerde görev tanımları açık ve net yapılmalıdır. Bu durum sorumluluk alanlarının belirlenmesini sağlayarak, işyerinde rol belirsizliğini ve rol çatışmalarını azaltan bir etkide bulunabilir.

- Niteliksel ve niceliksel işyükleri kişilerin yetenekleri ve becerileri doğrultusunda belirlenmelidir.

- Ücret yetersizliğine yönelik tedbirler alınmalıdır.

- Personelin işe geç gelmesi, devamsızlık ve işten ayrılmalara karşı yönetim tarafından önleyici tedbirler alınmalıdır.

- İşyerinde yetki devredilmeli ve çalışanların da kararlara katılımı sağlanmalıdır. Böylece hem yalnız karar vermenin getirdiği sorumluluktan kaynaklanan stres azalmış, hem de kararların çalışanlar tarafından kabul edilmesi konusunda başarı sağlanmış olacaktır.

- İşyerinde sıcak ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına önem verilmelidir. Bunun için etkin haberleşme sistemleri oluşturulmalıdır. İşyerinin fiziki koşulların da iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

- Müşteri tercihlerindeki değişimler takip edilmeli, bu doğrultuda Ar-Ge çalışmalarına önem verilmeli ve modern pazarlama etkinlikleri sergilenmelidir.

- Son olarak, değişime açık olunmalı, değişimi reddeden değil; değişimin öncüsü olan bir anlayış içinde bulunulmalıdır. Bu konuda reaktif tutumlar yerine proaktif tutumlar sergilenmelidir.

Sonuç olarak bir yandan küçük ve orta ölçekli bir işletme olmanın yarattığı sorunlar, diğer yandan belirsizliklerin ve yoğun rekabetin olduğu bir ortamda çalışma zorunluluğu yöneticilerin zorlanmasına neden olmaktadır. Yönetim rasyonel bir faaliyettir. İşletmede bu sorumluluğu üstlenen yöneticilerin amaçlara ulaşabilmeleri için etkin ve verimli çalışmaları gerekmektedir. Bunu yaparken hem kendi özelliklerinden hem çalıştıkları işletmelerden hem de genel olarak yaşadıkları çevreden kaynaklanan pek çok stres kaynağıyla da mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu stres kaynaklarını tespit etmek uygun çözüm önerilerinin geliştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Kayseri’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan bu çalışma ile de bundan sonraki çalışmalara bilgi kaynağı olmak ümit edilmektedir. Ayrıca gelecekte stres konusunda yapılacak çalışmalarda tükenmişlik boyutu ve örgütsel kademeler arasındaki ilişkilerin ele alınması ile çalışma yaşamında kalitenin artırılmasına katkıda bulunabileceği de ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, İter; Gönül Budak; Gülay Budak; **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1994.
- Akdoğan, A. Asuman; **Çevreye Duyarlı Yönetim ve İşletmecilik**, Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 48, Kayseri 2003.
- Akgemci, Tahir; “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1-2, 2001, ss. 301-309.
- Aktaş, Aliye; Ramazan Aktaş; “İş Stresi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1992/1, ss. 153-170.
- Albrecht, Karl; **Gerilim ve Yönetici**, Çev. Kemal Tosun v.d., İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 96, 1988.
- Aytaç, Serpil; “İş Stresini Azaltmada Zaman Yönetiminin Önemi”, **İş Güç Bakışı: İş Yaşamı Dergisi**, Sayı: 7, Ocak 2003, s. 1. http://www.isguc.org/serpil_aytac4.php Erişim Tarihi: 24.02.2003.
- Aytaç, Serpil; “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, www.isguc.org/saytac.3.htm Erişim Tarihi: 05.09.2002.
- Baltaş, Acar; Zuhul Baltaş; **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 1988.
- Baransel, Atilla ve diğerleri; “Tepe Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 1, Nisan 1995, ss. 5-22.
- Bayrak, Sabahat; “Stres ve Örgütsel Sonuçları”, **(VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi), Bildiriler**, Eskişehir 21-23 Mayıs 1998, ss. 383-395.
- Baysal, Can; Erdal Tekarslan; **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 1996.
- Black, David; “Tıp, İlaçlar ve Zihin”, **Stresle Başa Çıkma**, Çev. Nesrin H. Şahin, Editör: Nesrin H. Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1994.
- Braham, Barbara J.; **Stres Yönetimi**, Çev. Vedat G. Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul 1998.
- Can, Halil ; **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 1997.

- Cooper, Cary L.; Sue Lewis; “Working Together: Men And Women in Organizations”, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol. 16, No. 5, 1995, p. 29-31.
- Cüceloğlu, Doğan; **İnsan ve Davranışı**, 8. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 1998.
- Eroğlu, Feyzullah; **Davranış Bilimleri**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1998.
- Ertekin, Yücel; **Stres ve Yönetim**, TODAİE Yayınları, Yayın No: 253, Ankara 1993.
- Ertekin, Yücel; “Stres: Kaynakları ve Çalışma Yaşamına Etkileri”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildiri Kitabı**, II. Cilt, TODAİE Enstitüsü, Ankara, Aralık 1995, ss. 123-129.
- Ertürk, Mümin; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.
- Fielden, Sandra L.; Marilyn J. Davidson; “Stres and Gender in Unemployment Female and Male Managers”, **Applied Psychology**, Vol. 50, No: 2, 2001, pp. 305-334.
- Gardener, Maria; Marika Tiggeman; “Gender Differences in Leadership Style, Job Stress And Mental Health in Male And Female Dominated Industries”, **Journal of Occupational And Organizational Psychology**, Vol.72, Part 3, September 1999, pp.301-315.
- Luthans, Fred; **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Mc Graw Hill Book Company, 1992.
- Hallman, Tina; Aleksander Perski; Gunilla Burell et Al; “Perspectives on Differences in Perceived External Stress : A Study of Women and Men with Coronary Heart Disease”, **Stress and Health**, Vol.18, 2002, pp. 105-118.
- İlhan, Ali İhsan; Cihan Dündar; Nezahat Öz ve Diğerleri; “Hava Kirliliği ve Asit Yağmurlarının Çevre Ve İnsan Sağlığı Üzerindeki Etkileri”, www.meteor.gov.tr Erişim Tarihi: 16.03.2004.
- Jerald Greenberg; Robert A. Baron; **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, 5. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- Kaluzniacky, Eugene; “Work Stress Factors Among Information Systems Professionals In Manitoba”, www.ncf.carleton.ca/itwellness/manitoba.html. Erişim Tarihi: 30.10.2002
- Kula, Naci; “Kur’an Işığında İnsan-Çevre İlişkisinin Ruh Sağlığı Açısından Önemi”, **Uludağ Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi**, Sayı:9, Cilt:9, 2000. www.kutuphane.uludag.edu.tr Erişim Tarihi: 16.03.2004.

- Kunda, Ziva; Lisa Sinclair; “Motivated Reasoning With Stereotypes: Activation, Application And Inhibition”, **Psychological Inquiry**, No.10, 1999, pp.12-22.
- Leather, Phil; Diane Beale; Lucy Sullivan; “Noice, Psychosocial Stress And Their Interaction In The Workplace”, **Journal Of Environmental Psychology**, 2002, pp. 213-222.
- Örücü, Edip; Birgül Demir; “Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 1999, s. 59.
- Özkalp, Enver; Çiğdem Kırel; **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 11, Eskişehir Şubat 2001.
- Öztürk, Azim; “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1994/4, s. 118.
- Pollock, Kristian, “On The Nature of Social Stress: Production of A Modern Mythology”, **Social Science & Medicine**, Vol. 26, Issue 3, January 1988, pp. 381-392.
- Robbins, Stephen P.; **Organizational Behavior**, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1986.
- Sevinç, Bilal ; “Yönetici ve Stres”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 72, Sayı: 427, Haziran 2000, ss. 207-230.
- Şimşek, Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya 2002.
- Torun, Alev; “Stres ve Tükenmişlik”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Suna Tevrüz, 2. Baskı, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara 1997, ss. 43-53.
- Tutar, Hasan; **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.
- Wagner, David G.; Rebecca S. Ford; Thomas W. Ford; “Can Gender Inequalities Be Reduced?”, **American Sociological Review**, 51, 1986, pp. 47-61.
- Wagner, David G.; J. Berger ; “Gender and Interpersonal Task Behaviors: Status Expectation Counts”, **Sociological Perspectives**, 40, 1997, pp.1-32.
- Yöndem, Zeynep Deniz; “Hükümlü Kadınların Stresle Başetme Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 1, 2000, ss. 185-199.