

**FARKLI SEKTÖRLERDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERDE  
ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI:  
KAHRAMANMARAŞ VE GAZİANTEP’TE BİR  
ARAŞTIRMA**

**ORGANIZATIONAL STRESSORS ON WORKERS  
WORKING IN DIFFERENT SECTORS:  
A SURVEY IN KAHRAMANMARAŞ AND GAZİANTEP**

**Yrd.Doç.Dr. Abdullah SOYSAL\***

**ÖZET**

*Bu araştırmanın temel amacı, üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan işgörenlerin stres kaynaklarının ve yoğunluğunun ortaya konulmasında sektör faktörünün etkin olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla, Kahramanmaraş ve Gaziantep’te faaliyet gösteren ve Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ) niteliğine sahip işletmelerin yönetici ve çalışanları üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulardan üretim ve hizmet sektöründe çalışan personelin “iş” ve “örgütsel yapı ve politikalar” ile ilgili stres kaynakları arasında kısmen anlamlı bir farklılık gözlenirken, çalışanların “rol, ilişki ve kişisel yapıları” ile ilgili stres kaynakları arasında ise çalıştıkları sektöre göre önemli oranda anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur.*

**ABSTRACT**

*The basic purpose of this study is to determine whether the sector factor is effective in presenting workers stressors and consistency who work in production and service firms. Because of that, a survey has been done on managers and workers of the firms which have the quality of Small and Middle Enterprise (SME) and perform in Kahramanmaraş and Gaziantep. From the results partially meaningful difference has been observed concerned with organizational structure and policies among the stressors of the workers who work in production and service sectors and among the stressors connected to personal characteristics and relation, role of the workers according to the sector they work a substantially meaningful difference has been determined.*

İş Yaşamı, Stres, Stres Kaynakları  
Job Life, Stress, Organizational Stressors

\* Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

## 1. GİRİŞ

Bugün modern toplumlarda, özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmış olan örgütlerde yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını iş ve işle ilgili faaliyetleri düşünerek geçirmektedir.<sup>1</sup> Bu durum ister istemez çalışanın iş sürecinde ya da sonucunda oluşan olumsuz fiziksel ve psikolojik etkenlere maruz kalmasına yol açmaktadır. Özellikle kötü yönetim, işyeri şartlarının olumsuz olması, çıkar çatışmaları, kişisel sorunlar, yapı ve sistemden kaynaklanan bozukluklar vb. gibi etkenler çalışanın iş yaşamında verimsiz olmasına, işe devamsızlığına ve çeşitli hastalıklarla karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir. Sağlık sigortalarındaki ödemelerin artması, üretim kayıpları, müşteri kaybı, personel devir hızındaki artış, hırsızlık ve sabotaj gibi unsurlar da örgütleri olumsuz şekilde etkileyen ve stresten kaynaklanan gelişmeler olarak sıralanabilir.

Stresin iş yaşamında açtığı bu derin yaralar bireyleri ve kurumları onun üzerinde daha fazla araştırma yapmaya ve onu yönetmeye sevk etmiştir. Bu anlamda etkin bir stres yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için her şeyden önce strese neden olan faktörlerin doğru ve zamanında ortaya konmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışmada, iş yaşamında stres, stres kavramı ve kapsamı, örgütsel stres kaynakları ve stresin yol açtığı sorunlar ele alınmıştır. Araştırma kısmında ise sektörel farklılığın stres kaynakları açısından bir fark yaratıp yaratmadığı konusu araştırılmıştır.

## 2. İŞ YAŞAMI VE STRES

Yapılan iş'in insan yaşamında hem zamanını değerlendirmesi, hem de yaşam enerjisini yararlı amaçlara yöneltmesi konusunda önemli bir yeri vardır. Çağımızın küreselleşen dünyasında iş yaşamı kalitesi kavramı içine, bir işin işi yapana psiko-sosyal doyum verecek iş koşullarının hazırlanması etkinlikleri girmektedir. İstatistiksel bilgiler, çalışma yaşamının, insan yaşamının yaklaşık dörtte biri kadar bir dönemi kapsadığı yönündedir.<sup>2</sup> Çalışma mekânı, bireyin, isteyerek ya da istemeyerek içinde bulunmak zorunda kaldığı bir sosyal alandır. Bu anlamda bireyin çalıştığı işyeri, onun sosyo-psişik ihtiyaçlara cevap veren, kişiliğin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir merkez hüviyetindedir. Dolayısıyla, çalışma insan yaşamında merkezi bir yere sahiptir.<sup>3</sup>

Birey için bu kadar önemli olan iş yaşamı, yeni kavram ve uygulamalar ile örgütlerin yapı, süreç ve yönetim biçimlerini derinden etkilerken bu etkiyi yaratan ve ortaya çıkaran çalışan bireyde de etkisi ve

<sup>1</sup> Alptekin SÖKMEN, "Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Güz, 1, 2005, s.3

<sup>2</sup> Mehmet SİLAH, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yay., 2.b, Ankara, 2005, s.49-50

<sup>3</sup> A.KESER, "Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 6, S.2, 2004

sonuçları daha önemli olabilmektedir.<sup>4</sup> Kendisini stres olarak ortaya koyan bu olgu, işyeri gerilimini doğrudan ya da dolaylı bir biçimde artırmakta, işgörmeye maliyetini yükseltmekte ve çalışanların ve iş yaşamının niteliğini düşürebilmektedir. Bu açıklamalar ışığında bireylerin en çok çalışma ortamında stresle karşılaştıkları ifade edilebilir. Özellikle aşırı iş yükü, kötü yönetim, sorumlulukları yeterince yerine getirememeye, uygun olmayan çalışma ortamları, güven eksikliği, vb. gibi nedenlerden dolayı çalışanların strese girdikleri belirtilebilir.<sup>5</sup> Bu kapsamda iş stresi, işgörenin normal işlevlerini yerine getirmesinde bir engel olarak ortaya çıkmakta ve bireyin fiziksel ve duygusal olarak tepkilerinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

### 3. STRES KAVRAMI VE KAPSAMI

Selye (1977) stresi, vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkisi olarak tanımlarken, Magnuson (1990), kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepki<sup>6</sup>; Robins (1996), kişilerin karşı karşıya kaldıkları fırsat, sınırlama veya istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşullarının sonucu<sup>7</sup>; Lazarus, kişiden kaynaklanan bireysel dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamı<sup>8</sup> şeklinde tanımlamışlardır. Yukarıda verilen tanımlar dikkate alındığında stres, bireyin kendisi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskı yapan bir uyarıcıya gösterdiği bireysel uyum çabası olarak ifade edilebilir.<sup>9</sup>

Genelde stres, insan organizmasındaki olumsuz sonuçları ve etkileriyle tanımlanmaktadır. Stresin günlük hayattaki kullanımı da, daha çok olumsuzluk ve hoşnutsuzluk hallerinin tasvir edilmesi şeklinde değerlendirilebilmektedir. Şüphesiz stresin olumlu yönleri de vardır. Örneğin stresin iş ortamlarında bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan bir coşku, bir enerji şeklinde bireye fayda sağlayan bir olgu olduğu ifade edilmektedir.<sup>10</sup> Buna göre, bilimsel anlamda stres kavramı, karşılaşılan olumsuz etkenler gibi, organizmanın maruz kaldığı olumlu hayat olaylarının organizmadaki değişimlerini de içine alabilmektedir.<sup>11</sup>

Stres üzerine yapılan tanımlamaların ortak özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>12 13</sup> Stres, kişi ve çevrenin etkileşimi

<sup>4</sup> SÖKMEN, a.g.m., s.3

<sup>5</sup> Karl ALBREHCT, **Gerilim ve Yönetici**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Çev: K. Tosun ve diğerleri, Ya. No: 197, İstanbul, 1988, s. 50

<sup>6</sup> G. E. GÜMÜŞTEKİN ve A. B. ÖZTEMİZ, "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 23, 2004, s. 64

<sup>7</sup> Stephen P. ROBINS, **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., 6.b., USA, 1996, s. 611

<sup>8</sup> Hasan EKİNCİ ve S. EKİCİ, "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama", **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 22, S. 2, 2003, s. .96

<sup>9</sup> ALBREHCT, a.g.e. s. 14

<sup>10</sup> R.M. STEERS, **Introduction to Organizational Behaviour**, Prentice Hall, USA, 1994, s. 545

<sup>11</sup> Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.298

<sup>12</sup> Şule AYDIN, "Örgütsel Stres Yönetimi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 6, S. 3, 2004, s.52-54

sonucunda oluşur ve motive edilmiş durumdan daha aşırı biçimde insanı harekete geçirir. Streste, tehlike söz konusudur ve bu tehlikenin önemi etkin bir şekilde algılanmalıdır. Stres, kısıtlama, fırsat ve isteklerle ilgilidir. Stres, organizmanın tümünü etkiler ve stres normal olarak kontrol edilebilir bir tepki değildir.

#### 4. LİTERATÜRDE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

İş yaşamında stres nedenleri çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konulmuş ve ele alınmıştır. Bu kapsamda McGrath (1976) örgütsel stres nedenlerini;<sup>14</sup> görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı); role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu); davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi vb.); fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk ya da sıcak çalışma ortamı, gürültü vb.); sosyal çevreden doğan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma ve yalnızlığa itilme); bireyin kendinden kaynaklanan stres (bireyin kaygı durumu, algılama düzeni vb.) olarak sıralamıştır. Luthans (1992) ise örgütsel stres nedenlerini dört grupta sınıflandırmıştır.<sup>15</sup> Örgütsel politikalar; örgütün yapısal özellikleri; fiziksel koşullar; örgütsel süreçler.

Ivancevich ve Matteson (1996) ve Cartwright ve diğerleri (1995), stres kaynaklarını işin özellikleri kapsamında ele almışlar ve bunları; fiziksel çevre koşulları, aşırı veya yetersiz işyükü, vardiyalı çalışma düzeni, otomasyon ve işte tehlike unsurunun varlığı olarak sıralamışlardır. Bumin ve Şengül ise (2000) stres kaynaklarını örgütteki rol davranışları kapsamında ele almışlardır.<sup>16</sup> Ross ve Altmaier (1994), işletme içerisinde astlarla, üstlerle ve eş düzeydeki diğer çalışanlarla yaşanan ilişkileri de örgütsel stresin kaynakları olarak değerlendirmişlerdir.<sup>17</sup> Diğer taraftan Cartwright ve Cooper (1997), örgütte yöneticilerin düşünce ve davranışlarını şekillendirici bir özelliği bulunan örgüt kültürü ve onunla bağlantılı olan örgütsel iklimin biçimlendirdiği politika ve gelenekleri de örgütsel stres nedenleri olarak değerlendirilmişlerdir.<sup>18</sup>

Eroğlu (1998) ise stres nedenlerini belli başlı altı bölüme toplamıştır.<sup>19</sup> Genel stres sebepleri (fizyolojik ve psikolojik denge bozuklukları); fiziki çevre şartları (farklı sıcaklık ve nem oranı, hava basıncı değişimleri, zararlı atmosfer kirlenmeleri, aydınlatma ve gürültü sorunu); ekonomik şartlar (gelir seviyesinin düşüklüğü, işsizlik, enflasyon, aşırı

<sup>13</sup> Hasan TUTAR, M.K. Yılmaz ve C. Erdönmez, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, 4.b., Detay Yayıncılık, Ankara, , 2006, s. 189

<sup>14</sup> Yücel ERTEKİN, **Stres ve Yönetim**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1993, s. 13

<sup>15</sup> Fred LUTHANS, **Organizational Behaviour**, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., New York, 1992, s. 403-412

<sup>16</sup> EKİNCİ ve EKİCİ, a.g.m., s.97

<sup>17</sup> R.R ROSS ve E.M. ALTMAIR, "Intervention in Occupational Stres", London Sage, 1994, s. 45

<sup>18</sup> EKİNCİ ve EKİCİ, a.g.m., s.98

<sup>19</sup> EROĞLU, a.g.e., s.310-326

borçlanma, göç, ek gelir için ek iş yapma, haksız kazanç vb); sosyal hayat (sosyal çevre ve davranış düzleminden kaynaklanan endişe ve gerilim, kültürel çeşitlilik, alt kültür, aile, sosyo-kültürel değerler); çalışma hayatı (aşırı iş yükü, rol çatışmaları ve rol belirsizliği, vardiyalı çalışma düzeni, işte tehlike unsurunun varlığı); kişilik yapısı (kişisel ve kalıtsal mizaç tipleri).

Yukarıda belirtilen çeşitli stres kaynakları yapılan araştırmalarda kendisini farklı şekilde gösterebilmektedir. Literatürde üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde karşılaştırmalı stres araştırmaları olmamasına rağmen birbirinden bağımsız ayrı çalışmalar yapıldığını söylemek mümkündür. Bu kapsamda, İngiltere’de 14 farklı sektörde 9000 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada bankacılık, finans ve sigortacılık gibi hizmet sektörlerindeki deneklerin %86’sı stresi en büyük sorun olarak değerlendirmiştir. Bu sektördeki deneklerin %74’ü ağır iş yükünü, %53’ü işten atılma korkusunu, %44’ü işte değişikliği, %39’u çalışma saatlerinin uzunluğunu ve %30’u vardiya uygulamasını en önemli stres kaynakları olarak sıralamışlardır.<sup>20</sup>

Ho (1995) tarafından Singapore’da yapılan bir araştırmada kişilik tipinden ve endüstriden bağımsız olarak bütün deneklerin “iş yükü”nü en önemli stres kaynağı olarak algıladığı anlaşılmıştır. Diğer taraftan A tipi kişiliğe sahip olan kişilerin B tipi kişiliğe sahip olan kişilere göre daha fazla strese maruz kaldıkları görülmüştür.<sup>21</sup> Cam (2004) tarafından kamu kesiminde çalışan kadınlar üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise özellikle stres kaynağı olarak çalışma ortamı ve alt-üst ilişkileri konusunda yoğunlaşıldığı belirlenmiştir.<sup>22</sup> Okutan ve Tengilimoğlu (2002) tarafından T.C. Devlet Demiryolları atölyelerinde çalışan 604 işçi ve memur üzerinde yapılan stres araştırmasında, deneklerin %65’i ücret yetersizliğini, %70’i vardiyalı çalışmayı, %48’i işten sağlananların kendilerini olumsuz etkilediğini, %48’i sağlık imkânlarının yetersizliğini stres nedeni olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Diğer taraftan iş yoğunluğu, araç-gereç yetersizliği, işi bitirme süresi gibi çalışma ortamının fiziki olumsuzluklarının da çalışanlar için bir stres faktörü olduğu anlaşılmıştır.<sup>23</sup>

Sökmen (2005) ise Adana’da faaliyet gösteren 62 otel işletmesi yöneticilerinin stres kaynaklarını araştırmaya yönelik çalışmasında, strese neden olan faktörlerin şu şekilde sıralandığını belirlemiştir:<sup>24</sup> Farklı kişilerin kendilerinden farklı beklentiler içinde olması, çalışma saatlerinin uzunluğu, müşterilerin haksız talepleri, işyerinde dedikodu yapılması, önemli kararlar verme zorunluluğu, üstlerle anlaşmazlık, yöneticilerin teşvik etmemesi, iş ortamındaki huzursuzluk, çalışma ortamının gürültülü olması, çalışmaların

<sup>20</sup> S. VEYSEY, “Study Names Stres Biggest Concern in U.K. Workplaces”, **Business Insurance**, C. 34, S. 50, 2000, s.23-25

<sup>21</sup> J.T.S. HO, “The Singapore Executive: stres, Personality and Wellbeing”, **Journal of Management Development**, C.14, S. 4, 1995, s. 48

<sup>22</sup> Erdem, CAM, “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Issn: 1303-5134, 2004, s.11

<sup>23</sup> Mustafa OKUTAN ve D. TENGİLİMOĞLU, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yönetimleri: Bir Alan Uygulaması”, **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 3, 2002, s.38-39

<sup>24</sup> SÖKMEN, a.g.m., s.21

karşılığını almamak ve moral bozukluğu. Gökdeniz (2005) tarafından üretim işletmesi olarak mobilya sektöründe 100 çalışan üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise strese neden olan kaynakların önem derecesine göre şu şekilde sıralandığı tespit edilmiştir:<sup>25</sup> Yetki yapısı, üretim yapısı, örgütsel yapı ve iklim, görev yapısı, rol yapısı ve kültürel yapı.

Yıldırım ve diğerlerinin (2004) İzmir’de 32 muhasebe elemanı üzerinde yapmış oldukları stres araştırmasında, kişilerarası ilişkilerin stres kaynağı açısından öncelikli olduğu saptanmıştır. Bunu sırasıyla; ekonomik sorunlar, aile içi sorunlar, zaman baskısı, ekonomik ve politik belirsizlik, yaşam biçimi, işyerinin fiziksel koşulları, sosyal ve kültürel değişimler ve teknolojik gelişim faktörlerinin izlediği ortaya konulmuştur.<sup>26</sup> Karadal (2001), “İş stres düzeyi ile iş tatmini ilişkisi” konulu araştırmasında çalışanlar üzerinde en önemli stres kaynağının, ücret yetersizliği olduğunu belirlemiştir.<sup>27</sup> Örucü ve Demir de (1999) hizmet sektöründe yapmış oldukları araştırmalarında çalışanlar için stres kaynağı olan en önemli faktörün yetersiz maaş ve ücret durumu olduğunu ortaya koymuşlardır.<sup>28</sup>

Örgütlerde strese neden olduğu ifade edilen örgütsel stres kaynakları aşağıda ayrıntıları ile ele alınmaya çalışılmıştır.

#### 4.1. Stres Kaynağı Türleri

Örgütlerde stres kaynakları türlerini; işle ilgili, örgütsel yapı ve politikalar ile ilgili, dış çevre ile ilgili ve bireysel olmak üzere dört ana başlık kapsamında ele almak mümkündür.

##### 4.1.1. İş İle İlgili Stres Kaynakları

İş ile ilgili stres kaynaklarından en önemlisi, **aşırı veya yetersiz iş yükü ve zaman baskısı**’dır. Bu bağlamda çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli baskılar iş yükü olarak adlandırılmaktadır.<sup>29</sup> Hart ve Wickens’a göre çalışanların iş yükünün artması onlarda, dikkat azalmasına, tepki süresinin uzamasına, görevleri tam olarak yerine getirememeye, strese, yorgunluk ve performans azalmasına neden olabilecektir.<sup>30</sup> Aşırı iş yükü kadar işgörenlerde strese neden olan bir diğer faktör ise yetersiz iş yüküdür. Özellikle kriz dönemlerinde zamanının çoğunu

<sup>25</sup> İsmail, GÖKDENİZ, “Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 13, 2005, s. 176

<sup>26</sup> Oya YILDIRIM, F. TEKTÜFEKÇİ ve Y.C. ÇUKACI, “Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.9, S.2, 2004, s.16

<sup>27</sup> H. KARADAL, “İş Stres Düzeyi İle İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S: 2, 2001, s.89

<sup>28</sup> E. ÖRÜCÜ ve B. DEMİR, “Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.13, S. 1, 1999, s.73

<sup>29</sup> J. S. WEINER, “The Measurement of Human Workload”, **Ergonomics**, C. 25, 1982, s.953

<sup>30</sup> M. DAĞDEVİREN, E. ERASALAN ve M. KURT, “Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi**, C. 20, S. 4, 2005, s.518

oturarak geçirmek durumunda kalan veya zeka ve yeteneğinin altında rutin işleri yapmak zorunda kalan veya belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışan personelin sıkıntı nedeniyle strese girdiği görülmektedir.<sup>31 32</sup>

İşletmelerde görülen bir diğer stres kaynağı ise **tekdüze çalışma ve monotonluktur**.<sup>33</sup> Seri imalat teknolojisinin özellikle, kişinin çalışma hızı ve temposunu belirlemesi, işin içeriğinin çok dar, monotonluğun yüksek, hüner düzeyinin düşük ve ekip çalışmasının yetersizliği çoğu kez yan yana çalışanların yakın arkadaşlık kurmalarını zorlaştırmakta,<sup>34 35</sup> işçiler arasında, yalnızlık, birbirlerine karşı soğuma ve yabancılaşma, aşırı stres gibi verimsizliğe yol açan birtakım duygu ve davranışların kendini göstermesine neden olabilmektedir.<sup>36 37 38</sup>

Örgütlerde örgütsel stresi doğuran bir diğer faktör ise **kötü çalışma koşullarıdır**. Bunlar; gürültü, titreşim, aydınlatma, ergonomik faktörler ve kirli hava olarak sıralanabilir.<sup>39</sup> Sıcak ya da soğuk çalışma ortamı, ısı ve nem, tozlar, zehirli maddeler ve radyasyon, hava kirliliği, iş kazaları da stres nedenleri arasında sayılabilmektedir.<sup>40 41</sup>

**Fazla mesai ve vardiyalı çalışma sisteminin** de iş'le ilgili bir diğer stres kaynağı olduğu ifade edilebilir. Örgütlerde çalışma süreleri ile dinlenme molalarının sıklığı ve süresinin, çalışanların ruhsal ve fiziksel dengeleri üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir.<sup>42</sup> Yapılan araştırmalar, insan fizyolojisine en uygun çalışma süresinin günlük azami 7,5, haftalık 45 saat olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>43</sup> Bu anlamda çalışma sürelerinin uzatılması veya mola sürelerinin kısalığına bağlı olarak stres, yorgunluk söz konusu olmakta bu ise iş kazalarına davetiye çıkarabilmektedir. Çalışanların stres kaynaklarından bir diğeri ise vardiyalı çalışma düzenidir.<sup>44</sup> Vardiyalı çalışma

<sup>31</sup> Abdullah YILMAZ ve S. EKİCİ, "Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C.11, S.1, 2006, s.35

<sup>32</sup> Abdullah SOYSAL, "Boş Zaman Etkinlikleri Rehberi", İçinde: **Zaman Yönetimi ve Yönetel Zamanda Etkinlik**, Edit: M.Ş.Şimşek, A. Çelik ve A. Soysal, Gazi Kit., Ankara, 2007, s. 271

<sup>33</sup> Ayşe ÖNCÜ, **Örgüt Sosyolojisi**, Ankara: Sevinç Matbaası, 1974, s. 69

<sup>34</sup> Ethem LEVENT, "Bilim ve Kültür Dünyasındaki Değişmelerin Çalışma Hayatına Etkileri", Ankara, 1990, s. 24

<sup>35</sup> ÖNCÜ, a.g.e., s. 70

<sup>36</sup> Pars ESİN, **İşbölümü Yabancılaşma ve Sosyal Politika**, A.Ü. S.B.F. Yayınları, Ankara, 1982, s. 7

<sup>37</sup> İbrahim E. BAŞARAN, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Gül Yayınları, Ankara, 1992, s. 228

<sup>38</sup> J. D. BURROWS F. R.LAPİDES, **Alienations A Casebook**. Esranged Labour'dan Karl Marks. New York: Thomas Y. Crowell Company, 1970, s. 47

<sup>39</sup> ROSS ve ALTMAIR, s. 57

<sup>40</sup> SÖKMEN, a.g.m., s.5

<sup>41</sup> M. Zülfi CAMKURT, , "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi", **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C.20-21, S.1-6, Mayıs/Ağustos, 2007, s. 93-102

<sup>42</sup> İbrahim İŞIKLI, "4857 Sayılı İş Kanununa Göre Postalar Halinde (Vardiyalı) Çalışma", **Dünya Gazetesi**, 01.09.2004

<sup>43</sup> CAMKURT, a.g.m., s. 88

<sup>44</sup> ROSS ve ALTMAIR, a.g.m., s.43

düzeni çalışanlarda birçok uyku problemi oluşturabilmekte ve buna bağlı olarak sürekli yorgunluk, stres ve depresyona neden olabilmektedir.<sup>45</sup>

Örgütlerde çalışanların strese girmesine yol açan bir diğer unsur da **işyeri düzeni**'dir. Örgütlerde binaların üretim ve hizmet yapmaya uygun olması, yerlerdeki döşemeler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, işyerinde kullanılan aletlerin muhafaza düzeni ve temizliği, işyerinin temizliği, işyerinin boyanma durumu işyerinin düzeni konusunda belirleyici olmaktadır.<sup>46</sup> Örgütlerdeki işyeri düzeni ve iş disiplininin sağlanamaması, işyerinde birtakım huzursuzlukları ve verimsizlikleri beraberinde getirebilecektir.<sup>47</sup>

#### 4.1.2. Örgütsel Yapı Ve Politikalar İle İlgili Stres Kaynakları

Örgütsel yapı ve politikalarla ilgili stres kaynaklarının başında **değerlendirme ve kariyer sorunları** gelmektedir. İşletmelerde değerlendirmenin nesnel ölçütler ile yapıldığı konusunda şüphelerin olması, başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu,<sup>48</sup> terfi olanağının olmaması veya terfide subjektif tutumlar, yetersiz ve hızlı terfi, hırs ve başarı arzusunun engellenmesi,<sup>49</sup> çalışanların değerlendirme sistemini anlayamaması veya inanmaması, yeterince bilgilendirilmemeleri<sup>50</sup> gibi etkenler çalışanlar için stres kaynağı olabilmektedir. Diğer taraftan örgüt içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları da, liyakat esasına oturmadiği için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese sebep olabilmektedir.

**Hiyerarşik yapı, örgütsel iklim, ast-üst ilişkisi ve iletişim eksikliği** de çalışanların strese girmesini sağlayabilmektedir. Hiyerarşik yapıların genelde belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi, işletmede kapalı, tehdit edici, ast-üst arasında güven bunalımının yaşandığı soğuk bir örgütsel iklimin oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir.<sup>51 52</sup> Bu anlamda elverişsiz örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini engelleyerek stres altında çalışmalarının en önemli nedenleri arasında sayılabilir. Sutherland ve Cooper'e göre liderlik stili de örgütte önemli bir stres kaynağı olarak ifade edilmektedir. Özellikle otoriter yönetim biçimi ile yaratılan iklim, gerilim, korku ve endişe doğurucu niteliktedir.<sup>53</sup> Böylece sürekli baskı altında ceza verileceği korkusu ve endişesi içerisinde iş yapan, üstü tarafından takdir edilmeyen, işyerinde

<sup>45</sup> YILMAZ, ve EKİCİ, a.g.m., s. 36

<sup>46</sup> CAMKURT, a.g.m., s. 82

<sup>47</sup> Fazlı GÖKÇEGÖZ ve İ. BİRİNCİ, "Örgütsel Yabancılaşma", [http://www.emniyet.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/37/web/makaleler/Fazli\\_GOKCEGO\\_Z-lhsan\\_BIRINCI.htm](http://www.emniyet.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/37/web/makaleler/Fazli_GOKCEGO_Z-lhsan_BIRINCI.htm) (04.04.2008)

<sup>48</sup> ROSS ve ALTMAYER, a.g.m., s.53

<sup>49</sup> M. PALMER, ve B.HYMAN, **Yönetimde Kadınlar**, Çev: RotaYay., İstanbul,1993, s.29

<sup>50</sup> Birgül ÇİFTÇİ, , "Performans Değerlemesi", (içinde), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: U. Dolgun, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007, s. 193

<sup>51</sup> Nurullah GENÇ, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.b., Seçkin Yayıncılık., Ankara, 2005, s. 270

<sup>52</sup> CAM, a.g.m., s. 5

<sup>53</sup> Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, 4.b., Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s. 294



aradığı ilişki tiplerini bulamayan birey doğal olarak stres yaşayacaktır.<sup>54</sup> Diğer taraftan örgütte planlanan amaçları doğru ve hızlı şekilde gerçekleştirebilecek örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması da çalışanların verimli ve üretken olmalarının önünde bir engel oluşturabilecektir.

Örgütlerde çalışanlara verilen **yetkinin az ya da yetersiz olması** ve bununla birlikte **sorumluluğun verilmemesi**, stres yaratan konular arasında sayılabilir. Çalışanlara sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmemesi,<sup>55</sup> çalışanın sorumluluğunun çok yüksek olması veya sorumluluğunu olduğundan daha yüksek algılaması,<sup>56</sup> veya çalışanların iş yerinde ast ve üstlerle olan ilişkilerinin açık ve net olmamasından kaynaklanan sorumluluk karmaşası<sup>57</sup> onları isyana, küsmeye, çalışma isteklerinin azalmasına sevk edebilecektir.

Örgütlerde çalışanların **kararlara katılım düzeyinin azlığı**<sup>58</sup> yani çalışanın iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması da stres oluşumunda önemli bir faktör olarak görülebilmektedir.<sup>59</sup> Bu bağlamda örgütlerde işgörenler kararlara katılmakla kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilecek,<sup>60</sup> iş tatmini yükselecek, işle ilgili tehditler hissedilmeyecek, bireyin kendine karşı olan güven ve saygısı artacak<sup>61</sup> ve stresi de azalacaktır.

Örgüt çalışanın veya yöneticisinin hangi rolü yapacağını şaşırmasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir durum<sup>62</sup> olarak tanımlanan **rol çatışması ve belirsizliği**'de bir diğer stres nedeni olarak görülebilmektedir. Bu anlamda rol çatışması, örgüt içerisinde bireyler arası çatışmalara dönüşerek örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilecektir.<sup>63</sup> **Rol belirsizliği** ise, bireyin işini yapması için gerekli bilgiden daha azının kendisine verilmiş olmasından kaynaklanabilmektedir.<sup>64</sup> <sup>65</sup> Rol belirsizliği ile çalışan, kendine güven eksikliği, aşırı sinirlilik, kaygı yaşayabilmekte ve işte verimi ve üretkenliği azalabilmektedir.

İşletmelerde çalışanların beklentilerini karşılamayan ve **adil olmayan ücret politikaları** da bir diğer stres kaynağı olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda işgörene verilen ücret eşit ve dengeli

<sup>54</sup> OKUTAN ve TENGİLİMOĞLU, s. 21

<sup>55</sup> Salih GÜNEY, "Stres ve Stresle Başa Çıkma", (İçinde) **Yönetim ve Organizasyon**, Editör. S. Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 523

<sup>56</sup> [www.kurumsalhaberler.com](http://www.kurumsalhaberler.com)

<sup>57</sup> CAM, a.g.m., s. 6

<sup>58</sup> CAN, a.g.e., s. 293

<sup>59</sup> Serpil AYTAÇ, "İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları", <http://www.isguc.org./saytac3.htm> (02.03.2008)

<sup>60</sup> Z. SABUNCUOĞLU, , **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1987, s.100

<sup>61</sup> GENÇ, a.g.e., s. 267

<sup>62</sup> YILMAZ ve EKİCİ, a.g.m., s. 37

<sup>63</sup> İ. ERDOĞAN, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996

<sup>64</sup> T. BÜYÜKBEŞE, "Stres ve Stres Yönetimi", (İçinde) **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Editör: İsmail Bakan, I.b., Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004, s. 40

<sup>65</sup> YILMAZ ve EKİCİ, a.g.m., s. 38

değilse, yükselme ile orantılı değilse, nesnel ve bütün değilse çalışan için önemli bir stres kaynağı olabilecektir.<sup>66</sup>

**Zorbalk** (mobbing), bir iş yerinde başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları nedeniyle bazı kişilere tehdit oluşturan bir çalışana, bir ya da birkaç kişinin çeteleşerek uyguladığı, sistematik ve uzun süreli duygusal eziyet olarak ifade edilmekte<sup>67</sup> <sup>68</sup> ve çalışanlarda stres nedeni olarak görülebilmektedir. Yapılan bir araştırmada zorbalığa uğrayan kişilerin %40'ının depresyona girdiği belirlenmiştir. Depresyona giren kadınların %31'i, erkeklerin ise %21'inin travma sonrası stres bozukluğu yaşadığı gözlemlenmiştir.<sup>69</sup>

#### 4.1.3. Dış Çevre İle İlgili Stres Kaynakları

Örgütlerin maruz kaldığı ve bu yüzden de yapı, sistem ve yönetim biçimlerini değiştirmek zorunda kaldıkları, **teknolojik değişiklikler, krizler ve işsizlik** önemli çevresel stres kaynaklarıdır. İnsanların üretim alanlarındaki yeni teknolojilere karşı uyum sorunları yaşamaları,<sup>70</sup> yaşanan krizler ve ekonomik istikrarsızlıkların kronik hale gelmesi, mesleki eğitim düzeyinin yetersiz olması,<sup>71</sup> işsizlik problemi gibi önemli bir sorunu da beraberinde getirmiştir.<sup>72</sup> <sup>73</sup> <sup>74</sup> Dolayısıyla özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyi oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkilemektedir.<sup>75</sup> **Üretim toplumundan tüketim toplumuna geçiş** de<sup>76</sup> çalışanlar için önemli çevresel stres kaynağı olarak değerlendirilebilmektedir.

#### 4.1.4. Bireysel Rol ve İlişkilerle İlgili Stres Kaynakları

Bireysel stres kaynakları arasında sayılabilen en önemli unsur **kişiliktir**. Bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak tanımlanan kişilik;<sup>77</sup> bedensel özelliklerin, içgüdülerin, dürtülerin, eğilimlerin, kazanılmış deneyimlerin

<sup>66</sup> YILMAZ ve EKİCİ, a.g.m., s. 45

<sup>67</sup> Elif YÜCETÜRK, "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi?", **Bilgi Yönetimi**, Temmuz, 2003

<sup>68</sup> Gülcan ARPACIOĞLU, "Türkiye'de Zorbalk Bir Çalışma Biçimi", Editör: D. Yalım, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 257

<sup>69</sup> ARPACIOĞLU, a.g.m., s. 267

<sup>70</sup> Rıza SAM, "Yoğun Bilgi Bilişimde Yabancılaşma Sorunu: Bilgi Zenginleri-Bilişim Yoksulları", I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10-11 Mayıs, Kocaeli, 2002, s. 643

<sup>71</sup> Ferhan SAYIN, "Türkiye'de Eğitim ve Büyümenin Genç İşsizliğe Etkisi", C.B.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.1, 2009, s.36

<sup>72</sup> Veysel BOZKURT, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yay., İstanbul, 2000, s. 122

<sup>73</sup> CAN, a.g.e., s. 293

<sup>74</sup> SAM, a.g.m.,s. 649

<sup>75</sup> CAM, a.g.m., s. 3

<sup>76</sup> OKUTAN ve TENGİLİMOĞLU, s. 22

<sup>77</sup> S. FESHBACH ve B. WEINER, **Personality**, 3.ed., Maryland: C.Heath and Com., 1991, s. 35

bütünü olarak görülebilmektedir.<sup>78 79</sup> Bireylerin farklı kişilik özellikleri ve bu kişilik özelliklerinin iç ve dış çevreyi kendi bakış açılarından algılamaları,<sup>80</sup> otokratik yapılı olmaları, cinsiyetleri, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermeleri, ilişkiler açısından destekleyici veya yarışmacı tavır sergilemeleri, duygusal açıdan incinir olmaları,<sup>81</sup> daha çok şeye sahip olma düşüncesi, kazanma hırasının neden olduğu açgözlülük ve huzursuzluklar, bireysel değerlerin örgütsel değerlerle çatışması, iş arkadaşları ile ilişkilerin ve iletişimin zayıf olması ve yoğun ve yaygın dedikodu<sup>82</sup> birer stres kaynağı olarak değerlendirilebilir. Bireylerin B tipi kişilikten ziyade A tipi kişiliğe sahip olmaları da stres ve strese bağlı rahatsızlıkları daha fazla yaşamalarının bir sebebi<sup>83 84</sup> olarak değerlendirilebilmektedir. Diğer taraftan yaş ve cinsiyet<sup>85 86</sup> ve çalışanların ailesi ile olan ilişkilerinde yaşadığı sorunlar<sup>87</sup> da gerek sosyal yaşamlarında ve gerekse iş yaşamlarında strese girmelerine neden olabilmektedir.

## 5. STRESİN YOL AÇTIĞI SORUNLAR

Stresin gerek çalışanlar ve gerekse örgüt üzerinde önemli sorunları beraberinde getirdiği ifade edilebilir. Bu bağlamda stresin yol açtığı bireysel ve örgütsel sorunlar aşağıda ele alınmaya çalışılmıştır.

### 5.1. Bireysel Sorunlar

Stresin insanların davranışları, duyguları ve biyolojik yapıları üzerindeki sonuçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>88 89 90 91 92 93</sup> (1) Fizyolojik sorunlar: Kalp atışlarının artması, çarpıntı, ateş basması, baş dönmesi, nefes darlığı, boğazda yutkunma güçlüğü, titreme, baş ağrısı, mide ve kaslarda gerginlik, hazımsızlık, yorgunluk, göğüs ağrısı, hiper tansiyon, cinsel iktidarsızlık, şeker hastalığı, egzema, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi kireçlenme, migren ve kronik baş ağrıları. (2) Zihinsel ve

<sup>78</sup> Mahmut TEZCAN, **Türk Kişiliği Ve Kültür-Kişilik İlişkileri**, T.C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri Dizisi, No.191 Ankara, 1997, s. 11

<sup>79</sup> Uğur ZEL, "Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri", **Yönetim ve Organizasyon** (İçinde), Editör: S. Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s. 412

<sup>80</sup> Atilla YELBOĞA, "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", "İş, Güç" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.8, S.2, 2006, s. 198

<sup>81</sup> OKUTAN ve TENGİLİMOĞLU, s.21

<sup>82</sup> A. BALTAŞ ve Z. BALTAŞ, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kit.İstanbul,1998, s. 90-91

<sup>83</sup> ZEL, a.g.m., s. 430

<sup>84</sup> G. DANGAÇ, "İş Hayatında Farklı Kişilikler", <http://www.kouemk.com>, 2007

<sup>85</sup> K. DAVİS, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. K. Tosun vd., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya. No.199, İstanbul, 1982, s. 100

<sup>86</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s. 83

<sup>87</sup> ARPACIOĞLU, a.g.m., s. 261

<sup>88</sup> SİLAH, a.g.e., s. 161

<sup>89</sup> ALBREHCT, a.g.e., s. 45

<sup>90</sup> SÖKMEN, a.g.m., s. 5

<sup>91</sup> Ç. KİREL, "Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi, A.Ü. **Açıköğretim Fakültesi Yayınları**, Eskişehir, 1994, s. 48

<sup>92</sup> R. W. GRİFFİN, **Management**, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1990, s. 586

<sup>93</sup> J.E. YATES, **Gerilim Altındaki Yönetici**, İlgı Yayınları, Modern Yönetim Dizisi, 1989, s.34

duygusal sorunlar: Stres ve gerilim fazla enerji tüketmeye neden olduğu için bir süre sonra birey kendisini zayıf, güçsüz, her an kötü bir şey olacakmış duygusunu yaşayan nedeni belirsiz yoğun bir endişe duyan, uykusuzluk çeken, sinirli, çabuk heyecanlanan bir kişi durumunda hissedebilir. Dikkatini toplamakta güçlük çekebilir, hafıza sorunları yaşayabilir, öğrendiği konuları unuttuğu endişesine kapılabilir. (3) Davranışsal sorunlar: İçeride kapanma, uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, bir maddeye (sigara, alkol v.b.) aşırı düşkünlük, sakarlık, gevşemede güçlükler olarak sıralanabilir.

## 5.2. Örgütsel Sorunlar

Stresin neden olduğu örgütsel sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür: İş kazalarının artması, sağlık giderlerinin çoğalması, kalifiye eleman kayıpları, ödenen tazminatlar,<sup>94</sup> işe geç gitme ve devamsızlık,<sup>95 96 97</sup> işgören devir hızının yüksek olması,<sup>98 99</sup> çatışma,<sup>100 101 102</sup> yabancılaşma,<sup>103 104</sup> yorgunluk<sup>105 106 107</sup> ve tükenmişlik.<sup>108 109 110 111 112 113</sup>

<sup>94</sup> OKUTAN ve TENGLİMOĞLU, s. 23

<sup>95</sup> SÖKMEN, a.g.m., s. 6

<sup>96</sup> S. GÜNEY, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın, Ankara, 2000, s. 122

<sup>97</sup> Z. SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., Furkan Ofset, Bursa, 2005, s. 49

<sup>98</sup> E. ÜNSALAN ve B. ŞİMŞEKER, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yay. ,Ankara, 2006, s. 69

<sup>99</sup> M. Ceyhan ALDEMİR, , A. ATAOL ve G. BUDAK, **Personel Yönetimi**, 1.b., Barış Yayınları, İzmir, 1993, s. 64

<sup>100</sup> TUTAR, a.g.e., s. 23

<sup>101</sup> SİLAH, a.g.e., s. 221

<sup>102</sup> Erol, EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Ya. No. 402, İstanbul, 2000, s. 527

<sup>103</sup> Emre KONGAR, **Toplumsal Değişim Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Bilgi Yayınları, Ankara, 1979, s. 464

<sup>104</sup> ESİN, a.g.e., s. 107

<sup>105</sup> SAM, a.g.m., s. 644-645

<sup>106</sup> ÖNCÜ, a.g.e., s. 65

<sup>107</sup> Keith DAVIS ve J. W. NEWSTROOM, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work, Ninth Edition. North America: McGraw Hill Inc.**, 1993, s. 338

<sup>108</sup> SİLAH, a.g.e., s. 366

<sup>109</sup> H. Hasan ÖNDER ve M. KURT, “İş Güvenliği Açısından Ergonominin Önemi”, **Milli Prodüktivite Merkezi, I. Ulusal Ergonomi Kongresi**, 23-24 Kasım, İstanbul, 1987, s. 253

<sup>110</sup> M. RANDALL ve V.A. SCOTT, “Burnout, Job Satisfaction and Job Performance”, **Australian Psychologist**, C.23, S.3, 1988, s. 336

<sup>111</sup> Z. SABUNCUOĞLU ve M. TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1996, s. 197

<sup>112</sup> O. ÇAM, **Tükenmişlik**, Saray Kitapçılık, İzmir, 1995

<sup>113</sup> Alev TORUN, “Stres ve Tükenmişlik”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör: S. Tevruz, Türk Psikologlar Derneği, İstanbul, 1997, s. 49

## **6. FARKLI SEKTÖRLERDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERDE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI: KAHRAMANMARAŞ VE GAZİANTEP'TE BİR ARAŞTIRMA**

### **6.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan işgörenlerin stres kaynaklarını ve yoğunluğunu belirlemek ve bu kapsamda sektörel farklılığın belirleyici olup olmadığını ortaya koymaktır.

### **6.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, K.Maraş ve G.Antep illerinde faaliyette bulunan Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan yönetici ve personelle birebir görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Üretim işletmelerinden 45 ve hizmet işletmelerinden 23 olmak üzere toplam 68 işletmeden 123 yönetici ve personel tesadüfi örnekleme yöntemine göre araştırma kapsamına alınmıştır. Bu çalışanlardan yalnızca 112'si soru formlarına cevap vermiş fakat bu anketlerin içerisinden 12'sinin çeşitli nedenlerden dolayı değerlendirilemez nitelikte olduğu anlaşıldığından sonuç olarak değerlendirilebilir nitelikte 100 anket formu dikkate alınmıştır.

### **6.3. Araştırmada Kullanılan Anket ve Yöntem**

Araştırmada, daha önce Pehlivan (1993) ve sonrasında Sökmen (2005) tarafından geliştirilen anket temel alınmıştır. Anket iki bölümden oluşmakta ve toplam 46 soru yer almaktadır. Birinci bölüm, araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olup, 11 sorudan oluşmakta iken, ikinci bölüm ise cevaplayıcıların stres kaynaklarını belirlemeye yönelik 35 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada cevaplayıcının stres kaynağı ile ilgili görüşünü gösteren 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu anketteki 5'li Likert Ölçeği; (1) Hiç, (2) Az, (3) Orta, (4) Çok ve (5) Pek Çok cümlelerinden meydana gelmektedir. Test değeri olarak ortanca 3 dikkate alınmıştır.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırmada yüzde ve ortalama analizleri yapılmış, ayrıca sektörler bağımsız grup alınarak t değerleri de hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan stres ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması (Cronbach Alpha) Pehlivan ve Sökmen tarafından daha önce yapılmış ve ölçeğin güvenilirliğini (Cronbach Alpha değerleri) 0,89 olarak bulunmuştur.

### **6.4. Araştırmanın Değişkenleri**

Araştırmada dikkate alınan değişkenler aşağıda sıralanmıştır.

**Bağımsız Değişkenler:** Üretim sektöründe faaliyette bulunan işletmeler ve hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmeler.

**Bağımlı Değişkenler:** İş’le ilgili stres kaynakları kapsamında; <sup>114 115</sup> <sup>116 117</sup> çalışma saatinin uzunluğu, kullanılan araç ve gereçlerin yetersizliği, iş yerinin kalabalık olması, iş yerinde aydınlatmanın kötü olması, işin sıkıcı olması, çalışma ortamının gürültülü olması ve iş yükünün ağır olması gibi değişkenler sıralanabilir. Örgütsel yapı ve politikalarla ilgili stres kaynakları kapsamında; <sup>118 119 120 121</sup> ücret yetersizliği, yükselme imkânının azlığı, sizden beklentilerin açık olmaması, mevzuatın karışık olması, yöneticilerin teşvik etmemesi, yetkilerin yetersiz olması, sorumlulukların endişe yaratması, önemli kararlar verme zorunluluğu, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, personel değerlemede adaletsizlikler olması, beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu, yeteneklerin işte tam olarak kullanılamaması, çalışmaların karşılığını alamamak, farklı kişilerin sizden farklı beklentiler içinde olması, iş yerinde koyulan ortak kurallara uyma zorunluluğu, mesleğin statüsünün düşük olması gibi değişkenler sıralanabilir. Çalışanların işteki rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili stres kaynakları kapsamında; <sup>122 123 124</sup> verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk, tarafsız kalabilme, iş ortamında huzursuzluk, iş arkadaşları ile geçimsizlik, üstlerle anlaşmazlık, astlarla anlaşmazlık, müşterilerin haksız taleplerine tepki biçimi, iş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması, işyerinde dedikodu yapılması, iş ile kişilik arasında uyumsuzluk, moral bozukluğu ve iş arkadaşları ile politik görüş farklılığı gibi değişkenler sıralanabilir.

### 6.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Sınırlılığı

Araştırmada farklı sektörlerde çalışan işgörenler arasında stres kaynaklarına maruz kalmaları açısından önemli bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik varsayımlar test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada test edilen hipotezler “kabul” ve “red” bağlamında alternatif hipotezlerdir. Bu bağlamda araştırmanın amacı çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

H1: Üretim işletmelerinde çalışan işgörenler ile hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler arasında işle ilgili stres kaynakları yönünden anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

<sup>114</sup> SÖKMEN, a.g.m., s.13-15

<sup>115</sup> İneyet PEHLİVAN, Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 1993

<sup>116</sup> GÜMÜŞTEKİN ve ÖZTEMİZ, a.g.m., s. 64

<sup>117</sup> ERTEKİN, a.g.e., s. 13

<sup>118</sup> SÖKMEN, a.g.m., s. 13-15

<sup>119</sup> OKUTAN ve TENGİLİMOĞLU, a.g.m., s. 19-20

<sup>120</sup> EROĞLU, a.g.e., s.310-326

<sup>121</sup> GÖKDENİZ, a.g.m., s.177

<sup>122</sup> PEHLİVAN, a.g.e., 1993

<sup>123</sup> İnci ARTAN, “Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul, 1986, s. 67-103

<sup>124</sup> Ali AKSOY ve Fahrettin KUTLUCA, “Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, [www.calisma.org](http://www.calisma.org) (Prof.Dr. Turan Yazgan’a Aramağan), 2006, s. 469

H2: Üretim işletmelerinde çalışan işgörenler ile hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler arasında Örgütsel Yapı ve Politikalar ile ilgili stres kaynakları yönünden anlamlı bir fark olduğu ifade edilebilir.

H3: Üretim işletmelerinde çalışan işgörenler ile hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler arasında Çalışanların İşteki Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları ile ilgili stres kaynakları yönünden anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sınırlılıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların her zaman için kesin doğruluk özellikleri taşımamaları önemli bir sınırlılık olarak görülebilir. Deneklerin, sorulan soruları yanlış anlama ve algılamaları neticesinde cevaplamamaları ya da yanlış cevaplar vermeleri mümkündür.

## **6.6. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi**

### **6.6.1. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Personelin Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan yönetici ve personelin demografik özellikleri ile ilgili bulgular aşağıda sunulmuştur.

Araştırmaya katılan personel ve yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin bilgilere bakıldığında; araştırmaya katılanların %67'si erkek çalışanlardan, %33'ü ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren ilgili hizmet ve üretim sektörlerinde görev alan erkek çalışanların daha büyük bir orana sahip olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan personel ve yöneticilerin %59'unun evli, %36'sının bekâr ve %5'inin ise dul ya da boşanmış oldukları söylenebilir. Araştırmaya katılan personel ve yöneticilerin yaş gruplarına ilişkin bilgilere bakıldığında ise, araştırmaya katılanların %48'inin 26–35 yaş grubunda, %24'ünün 36–45 yaş grubunda, %21'inin 25 ve daha az yaş grubunda ve %7'sinin ise 46 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı ifade edilebilir. Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmaya katılan personel ve yöneticilerin genelde 26–35 yaş grubuna dahil oldukları belirtilebilir.

Araştırmaya katılan personel ve yöneticilerin %38'inin dört yıllık bir fakülte mezunu olduğu, %26'sının ise iki yıllık meslek yüksek okulu mezunu olduğu söylenebilir. Diğer taraftan lise ve dengi okul mezunu olanların oranı %30 iken ilk ve ortaokul mezunu olanların oranı ise %6 olarak belirlenmiştir. Bu verilere göre araştırma kapsamındaki yönetici ve personelin büyük çoğunluğunun eğitim seviyesinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan personel ve yöneticilerin %50'sinin hizmet sektöründe ve %50'sinin ise üretim sektöründe çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan personel ve yöneticilerin “daha önce bir başka kurumda çalışıp çalışmadıklarına” ilişkin verilere bakıldığında ise araştırmaya katılanların %75'inin daha önce bir başka kurumda çalıştıkları, %25'inin ise daha önce bir başka kurumda çalışmadıkları tespit edilmiştir. Bu veriler

kapsamında araştırmaya katılan yönetici ve personelin büyük çoğunluğunun işlerinde tecrübe sahibi oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan personel ve yöneticilerin eski çalıştıkları işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin bilgiler değerlendirildiğinde ise, araştırmaya katılanların %31'inin 1-3 yıl, %21'inin 1 yıldan az, %17'sinin 4-8 yıl ve %6'sının ise 9 yıl ve üstü çalıştıkları bulgulanmıştır. Araştırmaya katılanların %25'inin ise daha önce hiç çalışmamış olduklarını belirlenmiştir. Bu veriler değerlendirildiğinde ise araştırma kapsamındaki çalışanların büyük çoğunluğu her ne kadar daha önce çalışmış olsa da, eski çalıştıkları işletmelerde uzun bir süre istihdam edilmedikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan personel ve yöneticilerin halen çalıştıkları işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin bilgiler analiz edildiğinde ise, araştırmaya katılanların %36'sının 1-3 yıl, %23'ünün 1 yıldan az, %21'inin 4-8 yıl ve %20'sinin ise 9 yıl ve üstü çalıştıkları söylenebilir. Bu verilere göre araştırma kapsamındaki çalışanların büyük çoğunluğunun çalıştıkları işlerinde henüz yeni oldukları ifade edilebilir. Araştırmaya katılan personel ve yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında ise, %79'unun personel ve %21'inin ise yönetici olduğu söylenebilir.

#### **6.6.2. Üretim-Hizmet Sektöründe Çalışan Yönetici ve Personelin Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması**

Bu kısımda, araştırmaya katılan farklı sektörlerde çalışan yönetici ve personelin stres kaynakları açısından bir fark olup olmadığını belirleme amacı güdülmüştür. Bu amaçla geliştirilen hipotezler elde edilen veriler kapsamında aritmetik ortalama ve t testine tabi tutularak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

**İşle ilgili stres kaynakları açısından üretim ve hizmet işletmeleri çalışanlarının karşılaştırılması:** Üretim ve hizmet sektöründe çalışan yöneticiler ve personelin "İş"le ilgili stres kaynakları kapsamında geliştirilen hipotezin sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

H1: Üretim işletmelerinde çalışan işgörenler ile hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler arasında "İş"le ilgili stres kaynakları yönünden anlamlı bir fark vardır.



Tablo 1: Üretim ve Hizmet Sektöründe İşle İlgili Stres Kaynakları (Aritmetik Ortalama ve *t* Testi Sonuçları)

No	İşle İlgili Stres Kaynakları	Hizmet İşl. (N=50)		Üretim İşl. (N=50)		t değeri	Anlamlı fark
		Arit.O.	Std.Sp.	Arit.O.	Std.Sp.		
1	Çalışma saatinin uzun	3,34	1,239	3,36	1,005	-0,09	Hayır
4	İşin sıkıcı olması	2,06	1,284	3,22	1,217	-4,64****	Evet
5	İş yerinin kalabalık olması	2,84	1,490	3,24	1,098	-1,53	Hayır
6	Çalışma Ort.Gürültülü	2,60	1,340	3,72	1,161	-4,47****	Evet
7	İşyerinde kötü aydınlatma	1,98	1,286	2,26	1,026	-1,20	Hayır
8	İş yükünün ağır olması	2,88	1,394	3,34	1,118	-1,82*	Evet
9	Kullanılacak araç ve ger. yetersizliği	2,34	1,206	2,54	1,129	-0,86	Hayır

Not: (i) N=100; (ii) ölçekte 1=Hiç, 5=Pekçok anlamındadır; (iii) Anlamlılık düzeyi= \*p<.10, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01, \*\*\*\*p<.001, (two-tailed).

Tablo 1'e bakıldığında, işle ilgili toplam yedi stres kaynağından sadece üçünde anlamlı farklılıklar olduğu ifade edilebilir. İstatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar gösteren bu maddeler; işin sıkıcı olması (p<.001), çalışma ortamının gürültülü olması (p<.001) ve iş yükünün ağır olmasıdır (p<.10). Buna göre aritmetik ortalama dikkate alındığında, üretim işletmelerinde çalışan yönetici ve personelin hizmet işletmesinde çalışan yönetici ve personele göre işi daha sıkıcı (3,22), çalışma ortamını daha gürültülü (3,72) ve iş yükünü daha ağır bulduklarından (3,34) dolayı daha fazla strese girdikleri söylenebilir. Gökdeniz'in (2005),<sup>125</sup> Sales'in (1969),<sup>126</sup> Okutan ve Tengilimoğlu (2002) ve Ekinci ve Ekici'nin (2003) üretim işletmelerinde yaptıkları araştırmalarda, işin monoton (sıkıcı) olması, aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri ve yetersiz araç ve gereçlerle çalışma durumu gibi etmenlerin çalışanlarda strese neden olduğunu ortaya koymuştur. Bekçi, Ömürbek ve Tekşen'in (2007)<sup>127</sup> ve Sökmen'in (2005) hizmet sektöründe yaptıkları araştırmalarda ise işlerin yoğunluğu, iş yükü ve işin sıkıcı olması gibi etkenlerin çalışanlar üzerinde bir stres kaynağı oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bu araştırmada ortaya çıkan bulguları destekler niteliktedir.

Yapılan araştırmanın bulguları göz önünde bulundurulduğunda, her iki sektörde görev yapan çalışanların işle ilgili stres kaynaklarını kendileri açısından önemli olarak gördükleri ifade edilebilir. Bununla birlikte katılımcıların "işle ilgili stres kaynaklarına" maruz kalma durumları, çalıştıkları sektöre göre kısmen anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Sonuç olarak, üretim işletmelerinde çalışan işgörenler ile hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler arasında "İş"le ilgili stres kaynakları

<sup>125</sup> GÖKDENİZ, s. 180-181

<sup>126</sup> CAM, s. 3

<sup>127</sup> İ. BEKÇİ, V. ÖMÜRBEK ve Ö. TEKŞEN, "Muhasebe Meslek Mnesuplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 12, S.1, 2007, s.145-161

yönünden önemli oranda anlamlı bir fark olmadığı (Ho hipotezi kabul) ve H1 hipotezini bütünüyle doğrulayacak bir sonucun çıkmadığı söylenebilir.

**Örgütsel yapı ve politikalarla ilgili stres kaynaklarının üretim ve hizmet işletmeleri çalışanları açısından karşılaştırılması:** Üretim ve hizmet sektöründe çalışan yöneticiler ve personelin “Örgütsel Yapı ve Politikalar”la ilgili stres kaynakları kapsamında geliştirilen hipotezin sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

H2: Üretim işletmelerinde çalışan işgörenler ile hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler arasında “Örgütsel Yapı ve Politikalar” ile ilgili stres kaynakları yönünden anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2: Üretim ve Hizmet Sektöründe Örgütsel Yapı ve Politikalarla İlgili Stres Kaynakları (Aritmetik Ortalama ve *t* Testi Sonuçları)

No	Stres Kaynakları	Hizmet İşl. (N=50)		Üretim İşl. (N=50)		t testi	
		Arit.O.	Std.Sp.	Arit.O.	Std.Sp.	t değeri	Anlamlı Fark
2	Ücretin yetersizliği	2,84	1,283	3,30	1,182	-1,86*	Evet
3	Yükselme imkanının azlığı	2,08	1,243	2,92	1,158	-3,50****	Evet
9	Sizden beklent. açık olmaması	2,78	1,055	3,04	1,124	-1,19	Hayır
10	Mevzuatın kaşık olması	2,92	1,007	2,46	1,182	-2,10**	Evet
11	Yöneticilerin teşvik etmemesi	2,46	1,216	2,64	1,025	-0,80	Hayır
12	Yetkilerin yetersiz olması	2,52	1,074	2,70	0,953	-0,89	Hayır
13	Sorumlulukların endişe yaratması	2,50	1,111	3,14	1,229	-2,73****	Evet
14	Önemli karar. verme zorunluluğu	2,30	1,147	2,94	1,236	-2,68****	Evet
15	Yetki ve sorumluk. açık belirlenmemesi	2,60	1,195	2,86	1,050	-1,16	Hayır
16	Personel değerlemede adaletsizlikler olması	2,84	1,167	3,16	1,057	-1,44	Hayır
18	Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu	2,34	1,171	2,42	0,928	-0,38	Hayır
20	Yeteneklerin iste tam olarak kullanılmaması	2,70	1,165	2,78	1,036	-0,36	Hayır
21	Çalışmaların karşılığı alamamak	3,04	1,261	3,06	1,185	-0,08	Hayır
30	Farklı kişilerin sizden farklı beklentiler içinde olması	2,44	1,128	2,76	1,170	-1,39	Hayır
34	İş yerinde koyulan ortak kurallara uyma zorunluluğu	2,52	1,249	2,92	1,192	-1,89	Hayır
35	Mesleğin statüsünün düşük olması	2,06	0,935	2,86	0,990	-4,15****	Evet

Not: (i) N=100; (ii) ölçekte 1=Hiç, 5=Pek çok anlamındadır; (iii) Anlamlılık düzeyi= \*p<.10, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01, \*\*\*\*p<.001, (two-tailed).

Tablo 2'ye göre üretim ve hizmet sektörlerinde çalışan yönetici ve personelin örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres kaynakları karşılaştırıldığında toplam on altı stres kaynağından on'unda önem derecesine göre paralellik olduğu belirlenmiştir. Örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres faktörleri kapsamında; Gökdeniz (2005), Yılmaz ve Ekici (2006) ve Okutan ve Tengilimoğlu (2002) yaptıkları araştırmalarda; yetkilerin yetersiz olmasını, görev ve yetkilerin net olmamasını, bilgi ve yeteneklerin tam olarak kullanılmamasını, bağımsız karar verme durumunu, zaman baskısını, çalışanların çalışmalarının karşılığını alamamasını, personel değerlemede adaletsizlik olmasını önemli stres kaynakları olarak belirlemişlerdir. Bu sonuçlar araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Buna karşılık araştırmada örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan stres kaynaklarından altısında ise istatistiksel yönden anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar gösteren bu maddeler; ücret yetersizliği ( $p<.10$ ), yükselme imkânının azlığı ( $p<.001$ ), mevzuatın karışık olması ( $p<.05$ ), sorumlulukların endişe yaratması ( $p<.001$ ), önemli karar verme zorunluluğu ( $p<.001$ ) ve mesleğin statüsünün düşük olması ( $p<.001$ ) olarak sıralanabilir. Aritmetik ortalama dikkate alındığında üretim işletmelerinde çalışan yönetici ve personelin hizmet işletmelerinde çalışan yönetici ve personele göre en fazla ücret yetersizliğinden (3,30) ve sorumlulukların endişe yaratması faktöründen (3,14) dolayı strese girdikleri söylenebilir. Bu verilere karşılık üretim işletmelerinde çalışan yönetici ve personeli üretim işletmelerinde çalışan yönetici ve personele göre en fazla strese maruz bırakan unsurun ise mevzuatın karışık olması (2,92) faktörü olduğu belirlenmiştir. Gökdeniz'in (2005) üretim işletmelerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucuna göre çalışanlar için en önemli stres kaynağının ücret yetersizliği olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç araştırma bulgusunu destekler niteliktedir. Buna karşılık Örucü ve Demir'in (1999) ve Karadal'ın (2001) hizmet işletmelerinde yapmış oldukları araştırmalara göre de çalışanlar için ücret yetersizliği temel stres kaynakları arasında sayılmaktadır.

Yapılan araştırmanın bulguları göz önünde bulundurulduğunda her iki sektörde görev yapan çalışanların örgütsel yapı ve politikalar ile ilgili stres kaynaklarını kendileri açısından önemli olarak gördükleri ifade edilebilir. Bununla birlikte deneklerin "örgütsel yapı ve politikalar" ile ilgili stres kaynaklarına maruz kalma durumları, çalıştıkları sektöre göre kısmen anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Bu durumda üretim işletmesinde çalışan yönetici ve personelin işle ilgili stres kaynaklarına hizmet işletmesinde çalışan yönetici ve personele göre daha fazla maruz kaldıkları anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, üretim işletmelerinde çalışan işgörenler ile hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler arasında "örgütsel yapı ve politikalar" ile ilgili stres kaynakları yönünden önemli oranda anlamlı bir fark olmadığı (Ho hipotezi kabul) ve H2 hipotezini bütünüyle doğrulayacak bir sonucun çıkmadığı söylenebilir.

**Çalışanların işteki rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili stres kaynaklarının üretim ve hizmet işletmeleri çalışanları açısından karşılaştırılması:** Üretim ve hizmet sektöründe çalışan yöneticiler ve personelin rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili stres kaynakları kapsamında geliştirilen hipotezin sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

H3: Üretim işletmelerinde çalışan işgörenler ile hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler arasında “Çalışanların İşteki Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları” ile ilgili stres kaynakları yönünden anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3: Üretim ve Hizmet Sektöründe Çalışanların İşteki Rol, İlişki ve Kişilik Yapıları İle İlgili Stres Kaynakları (Aritmetik Ortalama ve t Testi Sonuçları)

No	Stres Kaynakları	Hizmet İşl. (N=50)		Üretim İşl. (N=50)		t Testi t Değeri	Anlamlı Fark
		Arit. .O.	Std.Sp.	Arit. .O.	Std.Sp.		
17	Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	2,68	1,220	2,68	1,220	0,00	Hayır
22	Görev sırasında tarfsız kalmaçlığı	2,62	1,141	2,50	1,015	0,56	Hayır
23	İş ort. huzursuzluk	2,46	1,281	2,94	1,096	-2,01**	Evet
24	İş arkadaşgeçimsizlik	1,98	1,152	2,48	1,111	-2,21**	Evet
25	Üstlerle anlaşmazlık	2,16	1,218	2,36	1,191	-0,83	Hayır
26	Astlarla anlaşmazlık	2,04	1,228	2,48	1,129	-1,86*	Evet
27	Müşteri haksız talepler tepki biçimi	2,54	1,358	2,92	1,085	-1,55	Hayır
28	İş arkadaş ile ortak ilgilerin bulunmaması	2,28	1,089	2,86	1,246	-2,48**	Evet
29	İşyerinde dedikodu yapılması	2,34	1,136	2,92	1,047	-2,66****	Evet
31	İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk	2,12	1,023	2,46	1,164	-1,55	Hayır
32	Moral bozukluğu	2,68	1,236	2,80	1,030	-0,53	Hayır
33	İş arkadaş ile politikgörüş farklılığı	2,00	1,212	2,44	0,972	-2,00**	Evet

Not: (i) N=100; (ii) ölçekte 1=Hiç, 5=Pekçok anlamındadır; (iii)

Anlamlılık düzeyi= \*p<.10, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01, \*\*\*\*p<.001, (two-tailed).

Tablo 3’e göre bir değerlendirme yapıldığında her iki sektörde görev yapan çalışanların işteki rol, ilişki ve kişilik yapıları açısından toplam 12 stres kaynağından altısında istatistiksel yönden anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Fakat araştırma bulgularının aritmetik ortalamaları dikkate alındığında (faktörlerde aritmetik ortalama değeri 3’ün altında) her iki sektörde görev yapan çalışanların sıralanan stres kaynaklarına çok da fazla maruz kalmadıkları ifade edilebilir.

Araştırmada, üretim ve hizmet sektöründe çalışan personelin, işteki rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili toplam on iki stres kaynağından altısında ise istatistiksel yönden anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. İstatistiksel

açından anlamlı farklılıklar gösteren bu faktörler; iş ortamında huzursuzluk ( $p<.05$ ), iş arkadaşları ile geçimsizlik ( $p<.05$ ), astlarla anlaşmazlık ( $p<.10$ ), iş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması ( $p<.05$ ), işyerinde dedikodu yapılması ( $p<.001$ ) ve iş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları ( $p<.05$ ) olarak sıralanabilir. Aritmetik ortalama dikkate alındığında üretim işletmelerinde çalışan yönetici ve personelin hizmet işletmelerinde çalışan yönetici ve personele göre yukarıda sıralanan stres kaynaklarına daha fazla maruz kaldıkları ifade edilebilir.

Gökdeniz (2005) üretim sektöründe yaptığı araştırmada, çalışanların arkadaşları ile ilişkilerinin onlarda stres yarattığını belirlerken, Yılmaz ve Ekici (2006) ise hizmet sektöründe yapmış oldukları araştırmada, moral bozukluğunun ve işyerinde dedikodu yapılmasının çalışanlarda stres oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalar her ne kadar yapılan araştırmanın bulgularıyla çelişiyor gibi gözükse de, bulguların aritmetik ortalamalarının oldukça düşük skorlarda olması her iki sektör çalışanın bu faktörlerden stres yaşamalarının oldukça düşük düzeyde olduklarını ortaya koymaktadır.

Yapılan araştırmanın bulguları dikkate alındığında katılımcıların “işteki rol, ilişki ve kişilik yapıları ile ilgili stres kaynaklarına” maruz kalma durumları, çalıştıkları sektöre göre önemli bir oranda (%50) anlamlı farklılık göstermektedir. Sonuç olarak, üretim işletmelerinde çalışan işgörenler ile hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler arasında, “işteki rol, ilişki ve kişilik yapıları” ile ilgili stres kaynakları yönünden anlamlı bir fark olduğu (Ho hipotezi red) ve H3 hipotezini önemli oranda (%50) doğrulayacak bir sonucun çıktığı söylenebilir.

## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Üretim ve hizmet işletmeleri kuşkusuz istihdam olanakları, üretim kapasiteleri, teknolojik yenilikler gibi ekonomik etkilerinin yanı sıra sosyal ve kültürel hayata katkılarıyla da bir ülkenin gelişmesi ve kalkınmasında önemli birer ekonomik birimlerdir. Özellikle KOBİ niteliğine sahip bu işletmelerin başarılı finansal sonuçlar elde etmelerine rağmen, hala geleneksel yöntemlerle yönetilmeleri, modern yönetim araçlarını kullanmamaları önemli bir eksiklik olarak kabul edilebilir.<sup>128</sup> Kaliteli ve “insana saygı” duyan işletme yönetimlerinin uzun vadede başarılı oldukları bilinen bir gerçektir. Tam tersi uygulama ve politikaların ise çalışanlar üzerinde mutsuzluğa, performans kayıplarına, verim düşüklüğüne ve en önemlisi de fiziksel ve psikolojik hastalıklarla karşı karşıya kalmalarına neden oldukları söylenebilir. Bu bağlamda işletme yönetiminin çalışanlar üzerinde önemli gerginlikler oluşturan, onları huzursuzluğa ve moral bozukluğuna sevk eden, verimsizliklerini arttırarak işletmeye ve kendilerine zarar veren birtakım fiziksel ve psikolojik stres kaynaklarını ortadan kaldırıcı veya azaltıcı tedbirler alması gerekmektedir.

<sup>128</sup> M. Rauf, ATEŞ, **KOBİ Doktoru**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2007, s. 11

Bu çalışma, anılan sorun ve endişelerin de etkisiyle; “üretim ve hizmet sektöründeki yönetici ve personelin maruz kaldıkları stres kaynaklarını ortaya koymaya ve aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye” yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

K.Maraş ve G.Antep illerinde üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin yönetici ve personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, katılımcıların “işle ilgili” ve “örgütsel yapı ve politikaları ile ilgili” stres kaynaklarına maruz kalma durumlarının, çalıştıkları sektöre göre kısmen anlamlı bir farklılık gösterdiği, buna karşılık çalışanların “işteki rol, ilişki ve kişisel yapıları” ile ilgili stres kaynaklarına maruz kalma durumlarının, çalıştıkları sektöre göre önemli bir oranda (%50) anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan her iki sektörde görev yapan çalışanlar “işteki rol, ilişki ve kişisel yapıları” ile ilgili stres kaynaklarını kendileri için en az stres yaratan faktörler olarak göstermişlerdir.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, üretim sektöründe çalışanların en fazla stres kaynağı olarak gördüğü faktörler; “çalışma saatinin uzun olması”, “işin sıkıcı olması”, “işyerinin kalabalık olması”, “çalışma ortamının gürültülü olması”, “iş yükünün ağır olması”, “ücretin yetersizliği”, “beklentilerin açık olmaması”, “sorumlulukların endişe yaratması”, “personel değerlemede adaletsizlik olması” ve “çalışmaların karşılığını alamamak” olarak sıralanabilir. Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin en fazla stres kaynağı olarak gördüğü faktörler ise; “çalışma saatinin uzun olması” ve “çalışmanın karşılığını alamamak” olarak bulgulanmıştır. Araştırma sonucunda üretim ve hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin stres kaynakları genel olarak paralellik arz etse de, elde edilen bulgulardan, araştırmaya katılan üretim sektöründeki işgörenlerin hizmet sektöründeki işgörelere göre daha yüksek stres içinde oldukları söylenebilir. Yani hizmet sektöründe çalışanların stres düzeylerinin üretim işletmesinde çalışanlara göre daha olumlu düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Bu bağlamda üretim ve hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde strese daha az maruz kalmaları ve çalışma ortamının daha sağlıklı hale getirilmesi için araştırma bulguları çerçevesinde alınması gerekli önlemlere ilişkin öneriler aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir:

1) Çalışma saatleri daha sağlıklı hale getirilmeli ve işgörenlerin çalışmalarının karşılığı olan maddi ve manevi kazanımlar, eşit ve adil olarak çalışanları tatmin edecek şekilde uygulanmalıdır.

2) Çalışanların stresle baş edebilmeleri konusunda yönetim işgörelere sosyal ve psikolojik destek vermeli ve bu kapsamda hekim ve psikolog gibi uzman personelden en üst düzeyde yararlanılmalıdır.

3) İşin monoton ve sıkıcı olmasını giderme çerçevesinde; işler yeniden tasarlanmalı ve çalışanların işteki rolleri yeniden tanımlanarak; iş genişletme, iş zenginleştirme ve rotasyon gibi tekniklerle çalışanların fiziksel ve yönetsel becerileri daha verimli hale getirilmelidir.

4) İşyerinin aşırı kalabalık ve gürültülü olmasını önleme kapsamında daha sağlıklı çalışma ortamları oluşturularak işyerinde huzur tesis edilmelidir.

5) İşyerinde çalışanların birbirleriyle güvene dayalı açık ilişkiler kurmasını engelleyebilecek katı, kuralcı ve otoriteye dayalı yönetim biçiminin yerine, iletişime, yeniliğe ve yaratıcılığa açık, şeffaf ve katılımcı yönetim biçimleri uygulamaya dönük olarak benimsenmelidir.

6) İşletmede çalışanların zekâ ve yeteneğine uygun işyükü dikkate alınmalıdır.

7) Performansı dikkate alan ve çalışanların beklentilerini karşılayan adil ücret sistemleri uygulanmalıdır.

8) İşletmede ast ve üstlerin birbirlerinden olan beklentilerini etkin hale getirmeye yönelik, baskı ve yargılamaya dayanmayan bilgi paylaşım sistemleri (ilan panoları, el kitapçıkları, internet siteleri, toplantılar vb.) oluşturulmalıdır.

9) Çalışanlara sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmelidir.

10) İşletmelerde çalışanların değerlendirmeleri nesnel ölçütler ile yapılmalı, başarı değerlendirme standartları evrensel olmalı, kariyer yapma imkânı herkese açık ve objektif olmalı, çalışanlara işletmenin değerlendirme sistemi hakkında yeterince bilgi verilmeli ve bu sisteme inanmalarını sağlayacak uygulamalar gerçekleştirilmelidir.

11) Stresle daha etkin baş edebilme konusunda çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlenmelidir.

12) Çalışanların zihinsel ve fiziksel durumlarını geliştirme, gerginliklerini azaltma, daha uyumlu hale gelmelerini sağlama, duygusal sorunlarını azaltma çerçevesinde örgütsel programlara ağırlık verilmelidir.

#### KAYNAKÇA

1. ALBREHCT, Karl, **Gerilim ve Yönetici**, Çev: K. Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya. No. 197, İstanbul, 1988
2. ALDEMİR, M. Ceyhan, ATAOL A. ve BUDAK G., **Personel Yönetimi**, 1.b., Barış Yayınları, İzmir, 1993
3. AKSOY, Ali ve KUTLUCA Fahrettin, “Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, [www.calisma.org](http://www.calisma.org) (Prof.Dr. Turan Yazgan’a Aramağan), 2006, s. 457-486
4. ARPACIOĞLU, Gülcan, “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”, Editör: D.Yalım, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Hayat Yay., İstanbul, 2005
5. ARTAN, İnci, **Örgütsel Davranış**, (İçinde) “Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul, 1986, s. 67-103

6. ATEŞ, M. Rauf, **KOBİ Doktoru**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2007
7. AYDIN, Şule, “Örgütsel Stres Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 6, S. 3, 2004
8. AYTAÇ, Serpil, 2002, “İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları”, <http://www.isguc.org./saytac3.htm> (02.03.2008)
9. BALTAŞ, A. ve BALTAŞ Z., **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998
10. BAŞARAN, E.İ., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Gül Yay., Ankara, 1992
11. BEKÇİ, İ. ÖMÜRBEK V. ve TEKŞEN Ö., “Muhasebe Meslek Mensuplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 12, S.1, 2007, s.145-161
12. BOZKURT Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yay., İstanbul, 2000
13. BURROWS J. D. ve LAPIDES F. R., **Alienations A Casebook**. Estranged Labour”dan Karl Marks. New York: T.Y. Crowell Company, 1970
14. BÜYÜKBEŞE, T., “Stres ve Stres Yönetimi”, (İçinde) **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Editör: İ. Bakan, 1.b., Beta Yay., İstanbul, 2004
15. CAM, Erdem, “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2004
16. CAMKURT, M. Zülfi, “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C.20, S.6, C.21, S.1, Mayıs/Ağustos, 2007
17. CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 4.b., Siyasal Kit., Ankara, 1997
18. ÇAM, O., **Tükenmişlik**, Saray Kitapçılık, İzmir, 1995
19. ÇİFTÇİ, Birgül, “Performans Değerlemesi”, (içinde), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: U. Dolgun, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007
20. DAĞDEVİREN, M., ERASALAN E. ve KURT M., “Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, **G. Ü. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, C. 20, S. 4, 2005
21. DANGAÇ G., “İş Hayatında Farklı Kişilikler”, <http://www.kouemk.com>, 2007
22. DAVIS, K., **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. K. Tosun vd., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya. No.199, İstanbul, 1982
23. DAVIS ,Keith ve NEWSTROOM J. W., **Organizational Behavior: Human Behaviorat Work, Ninth Edition. North America: McGrawHill Inc.**, 1993



C.14, S.2 Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları:

24. EKİNCİ, Hasan ve EKİCİ S., “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, **U. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 22, S. 2, 2003, ss.93-111
25. ERDOĞAN, İ., **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996
26. EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, Ya. No. 402, İstanbul, 2000
27. EROĞLU F., **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998
28. ERTEKİN, Yücel, **Stres ve Yönetim**, TODAİE, Ankara, 1993
29. ESİN, Pars, **İşbölümü Yabancılaşma ve Sosyal Politika**, A.Ü.S.B.F. Yay., 1982
30. FESHBACH S. ve WEINER B., **Personality**, 3.ed., Maryland: C.Heath and Company, 1991
31. GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.b., Seçkin Yayıncılık., Ankara, 2005
32. GÖKÇEGÖZ, Fazlı ve BİRİNCİ İ., “Örgütsel Yabancılaşma”, [http://www.emniyet.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/37/web/makaleler/Fazli\\_GOKCEGOZ-Ihsan\\_BIRINCI.htm](http://www.emniyet.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/37/web/makaleler/Fazli_GOKCEGOZ-Ihsan_BIRINCI.htm) (04.04.2008)
33. GÖKDENİZ, İsmail, “Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.13, 2005
34. GRIFFIN, R. W., **Management**, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1990
35. GÜMÜŞTEKİN, G. E. ve ÖZTEMİZ A. B., “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 23, Temmuz-Aralık, 2004, ss.61-85
36. GÜNEY, Salih, “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, (İçinde) **Yönetim ve Organizasyon**, Editör. S. Güney, Nobel Yayın, Ankara, 2001
37. GÜNEY, Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000
38. HO, J.T.S., “The Singapore Executive: stres, Personality and Wellbeing”, **Journal of Management Development**, C.14, S.4, 1995, s.47-56
39. IŞIKLI, İbrahim, “4857 Sayılı İş Kanununa Göre Postalar Halinde (Vardiyalı) Çalışma”, **Dünya Gazetesi**, 01.09.2004
40. KARADAL, H., “İş Stres Düzeyi İle İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 2, 2001, s.89
41. KESER A., “Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S. 2, 2004

42. KIREL, Ç., “Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi, **A.Ü. Açıköğretim Yayınları**, Eskişehir, 1994
43. KONGAR, Emre, **Toplumsal Değişim Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Ankara: Bilgi Yayınları, 1979
44. LEVENT, Ethem, “Bilim ve Kültür Dünyasındaki Değişmelerin Çalışma Hayatına Etkileri”, Ankara, 1990
45. LUTHANS, Fred, **Organizational Behaviour**, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., New York, 1992
46. OKUTAN, Mustafa ve TENGİLİMOĞLU D., “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 3, 2002, s.15-42
47. ÖNCÜ, Ayşe, **Örgüt Sosyolojisi**, Ankara: Sevinç Matbaası, 1974
48. ÖNDER, H. Hasan ve KURT M., “İş Güvenliği Açısından Ergonominin Önemi”, **Milli Produktivite Merkezi, I. Ulusal Ergonomi Kongresi**, 23-24 Kasım, İstanbul, 1987
49. ÖRÜCÜ, E. ve DEMİR B., “ Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği”, **Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.13, S. 1, 1999, s.73
50. PALMER, M. ve HYMAN B., **Yönetimde Kadınlar**, Çev: Kurul, Rota Yayınları, İstanbul, 1993
51. PEHLİVAN, İ., Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 1993
52. RANDALL, M. ve SCOTT V.A., “Burnout, Job Satisfaction and Job Performance”, **Australian Psychologist**, C.23, S.3, 1988
53. ROBINS, Stephen P., **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., Seventh Edition, Usa, 1996
54. ROSS, R.R ve ALTMAIR E.M., “Intervention in Occupational Stres”, London. Sage, 1994
55. SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., Furkan Ofset, Bursa, 2005
56. SABUNCUOĞLU, Z., **Çalışma Psikolojisi**, U.Ü. Yayını, Bursa, 1987
57. SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ M., **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kit., Bursa, 1996
58. SAM, Rıza, “Yoğun Bilgi Bilişimde Yabancılaşma Sorunu: Bilgi Zenginleri- Bilişim Yoksulları”, **I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kong.**, 10-11 Mayıs, Kocaeli, 2002
59. SAYIN, Ferhan “Türkiye’de Eğitim ve Büyümenin Genç İşsizliğe Etkisi”, **C.B.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, C.6, S.1, 2009, s. 35-53
60. SİLÂH, Mehmet, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2.b., Seçkin Yay., Ankara, 2005

61. SOYSAL, Abdullah, “Boş Zaman Etkinlikleri Rehberi”, İçinde: **Zaman Yönetimi ve Yönetmel Zamanda Etkinlik**, Editör: M.Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Soysal, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007
62. SÖKMEN, Alptekin, “Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Güz, 1, 2005, s.1-27
63. STEERS, R.M., **Introduction to Organizational Behaviour**, Prentice Hall, USA, 1994
64. TEZCAN Mahmut, **Türk Kişiliği ve Kültür-Kişilik İlişkileri**, T.C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri Dizisi, No.191 Ankara, 1997
65. TORUN, Alev, “Stres ve Tükenmişlik”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör: S. Tevruz, Türk Psikologlar Derneği, İstanbul, 1997
66. TUTAR Hasan, YILMAZ M.K. ve ERDÖNMEZ C., **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, 4.b., Detay Yayıncılık, Ankara, 2006
67. ÜNSALAN, E. ve ŞİMŞEKER B., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006
68. VEYSEY, S., “Study Names Stres Biggest Concern in U.K. Workplaces”, **Business Insurance**, C. 34, S. 50, 2000, s.23-25
69. WEINER, J.S., “The Measurement of Human Workload”, **Ergonomics**, S. 25, 1982
70. YATES, J.E., **Gerilim Altındaki Yönetici**, İlgı Yay., 1989
71. YELBOĞA Atilla, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “İş, Güç” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.8, S. 2, 2006
72. YILDIRIM, Oya, TEKTÜFEKÇİ F. ve ÇUKACI Y.C., “Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri”, **S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.9, S.2, 2004, s.1-20
73. YILMAZ, Abdullah ve EKİCİ S., “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11, S.1, 2006, s.31-58
74. YÜCETÜRK, Elif, “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi?”, **Bilgi Yönetimi**, Temmuz, 2003
75. ZEL Uğur, “Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri”, **Yönetim ve Organizasyon** (İçinde), Editör: S. Güney, Nobel Yay., Ankara, 2001