

# Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın Ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme\*

Vesile Ayça YAMUÇ\*\* & Duygu TÜRKER\*\*\*

## Özet

Günümüzde hızla değişen ve zorlaşan yaşam koşullarının, bireylerin fiziksel ve ruhsal kapasitelerini zorlar hale geldiği günümüzde, stresin olumsuz sonuçlarının arttığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, stres kavramını örgütsel bağlamda analiz ederek, çalışanlarda strese neden olan değişkenleri, cinsiyet farklılıklarını da göz önüne alarak incelemektir. Bu amaçla İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (İAOSB) faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde, bir grup beyaz yakalı çalışan üzerinde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, kadın ve erkek çalışanlarda örgütsel strese neden olan faktörler arasında önemli düzeyde bir farklılık bulunmadığını, çalışanlarda en çok "görevin yapısına ilişkin" ve "yönetim tarzına ilişkin" faktörlerin stres yarattığını göstermektedir. Fakat görüşmelerden elde edilen bulgular, kadın çalışanların hemen hemen belirtilen tüm stres faktörlerinde, cinsiyet ayrımcılığı içeren ek bir stres faktörü ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışanlar, Cinsiyet Ayrımcılığı, Örgütsel Stres, Stres

## Analyzing The Antecedents Of Organizational Stress: A Study On The Female And Male Employees Of A Manufacturing Company

### Abstract

Today, the rapidly changing and increasingly difficult living conditions render the physical and psychological capacities of individuals and increase the negative impacts of stress. The purpose of this study is to analyze the concept of stress in the organizational setting, and to inves-

\* Bu çalışma ilk yazarın, tezsiz yüksek lisans programı kapsamında ve ikinci yazarın danışmanlığında hazırladığı bitirme projesine dayanılarak hazırlanmıştır.

\*\* Yaşar Üniversitesi İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Mezununu Yrd. Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, duygu.turker@yasar.edu.tr

\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, duygu.turker@yasar.edu.tr

*tigate the variables that cause organizational stress among employees and their expectations from top management about the issue, with considering the gender differences. In doing so, a survey was conducted on the white collar women and men employees in a manufacturing firm in Izmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (IAOSB) with following a semi-structured interview methodology. The results of study reveal that there is no meaningful difference among female and male employees on the stress factors and the respondents reported the factors regarding with the structure of task and management style as the highest important factors. However, the findings show that female employees face with an additional stressor in almost all factors due to the gender discrimination.*

**Keywords:** *Employees, Organizational Stress, Stress*

---

## GİRİŞ

1950'li yıllardan sonra toplumların sanayi, teknoloji, ekonomi, sosyal ve kültürel alanlarda hızla artan değişim ve gelişmelere uyum çabaları insanları stres kavramı ile tanıştırmıştır. Günümüzde bu değişim ve gelişmeler ivme kazanmış, buna bağlı olarak bireylerin maruz kaldığı çatışma, rekabet ve kaygılar artmıştır. Bu durum giderek, kısıtlı zaman içinde kendilerini zorlayarak birçok mesleki ve bireysel sorumluluğu yerine getirmeye çalışan bireylerin yaşam kalitelerinin düşmesine, uyum sorunları yaşamalarına ve üzerlerinde baskı oluşmasına neden olmuştur. Bireylerin üzerinde oluşan bu baskı stres olarak ifade edilmektedir.

Stres hayatımızın her alanında vardır; dolayısıyla çalıştığımız örgütleri de stressiz düşünmek mümkün değildir. Özellikle geçtiğimiz yüzyıldan itibaren giderek karmaşıklaşan, aşırı iş yüküne dayalı endüstriyel yaşam, stresi büyük bir tehlike olarak karşımıza çıkarmaktadır. Birleşmiş Milletler 1992 raporu, iş stresini 20. yüzyılın hastalığı olarak gösterirken, Dünya Sağlık Örgütü, stresin dünya çapında salgın bir hastalık haline geldiğini vurgulamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) gerçekleştirilen bir çalışma, çalışanların yaklaşık %40'ının iş stresi ile karşı karşıya olduğunu ortaya koyarken,<sup>1</sup> Avrupa ülkelerinde de iş stresinin maliyetleri her geçen gün artmaktadır; örneğin, Fransa'da 2007 yılı itibari ile iş stresinin ulusal maliyeti 2 ila 3 milyar avro iken İngiltere'de 2009-2010 yılları arasında 9.8 milyon çalışma gününün stres kaynaklı devamsızlıklar yüzünden kayba uğradığı tespit edilmiştir.<sup>2</sup>

---

1 National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), (2014), Stress at Work. <http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf>, (Erişim Tarihi: 2 Kasım 2014).

2 European Agency for Safety and Health at Work (2014). The Business Case for Managing Stress and Psychosocial Risks <https://www.healthy-workplaces.eu/en/stress-and-psychosocial-risks/the-business-case> (Erişim Tarihi: 2 Kasım 2014).

Kısaca stresin günümüz insanına, eskiye kıyasla, bedensel ve ruhsal açıdan daha ağır ve derin sorunlar yaşattığı yadsınamayan bir gerçektir. Stres bir yandan bireylerin çalıştıkları örgütten ayrılmalara sebep olarak örgütsel açıdan büyük kayıplara yol açmakta<sup>3</sup>, diğer yandan ise bireylerin sağlıklarını olumsuz etkilemektedir. Her ne kadar aşırı stres fiziksel, psikolojik ve davranışsal bozukluklara yol açıp bireyin iyi çalışmamasına ve başarısızlığa neden olsa da, belli seviyede yaşanan stresin, çalışanı motive ederek performansını arttırabildiği görülmektedir. Bu durumda, yarattığı olumlu veya olumsuz etkiye göre, stres kaynakları ayrıştırılabilmektedir.<sup>4</sup> Bu sebeple, örgütlerin etkili bir stres yönetimi uygulayarak, stresin yıkıcı etkisini azaltıp, ortak sinerjiyi artırmaları mümkündür.<sup>5</sup>

Öneminin anlaşılmasından bu yana iş stresi ile ilgili, sonuçlarında hemfikir olunan birçok çalışma ortaya konmuştur. Özellikle 1950'li yıllardan itibaren, kadınların toplam işgücü içinde varlıklarını daha çok hissettirmeye başlamaları, araştırmacıları, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve zorluklar üzerinde yoğunlaştırmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı, adil olmayan uygulamalar, cinsel taciz, mobbing gibi stres yaratan faktörlerin incelenip değerlendirildiği bu çalışmalar, kadınların gerek kendilerine yüklenen geleneksel rollerini, gerekse örgütsel sorumluluklarını daha sağlıklı ve başarılı şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak adına son derece önemlidir. Bu çalışmanın amacı, günlük hayatımızın bir parçası haline gelen stres kavramını örgütsel bağlamda ele alarak, çalışanlarda strese neden olan değişkenleri ve bunlarla başa çıkabilmek için yönetimden beklentilerini, cinsiyet farklılıklarını göz önüne alarak incelemektir.

Çalışmanın ilk iki bölümünde ilgili literatür taranmıştır. Öncelikle stres ve örgütsel stres kavramları açıklanmaya çalışılmış, ardından örgütlerde strese neden olan faktörler ve stresin örgütsel sonuçları üzerinde durulmuştur. Literatürün tarandığı bu kısımda en son olarak, etkin bir örgütsel stres yönetimi için uygulanması gereken metotlar ile stresin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde,

3 Dixie Villanueva ve Nikola Djurkovic, 'Occupational Stress and Intention to Leave among Employees in Small and Medium Enterprises', *International Journal of Stress Management*, Cilt 16, 2009.

4 Jeffery A. Lepine, Nathan P. Podsakoff ve Marcie A. Lepine, 'A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance', *Academy of Management Journal*, 48, 2005.

5 Kartal Türk, Cemal Eroğlu ve Dilek Türk, 'T.C. Devlet Hastanelerindeki Çalışma Koşullarının Stres Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Gevye Devlet Hastanesi Örneği', *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2008, s.3-4.

nitel bir araştırmaya ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma, İAOSB’de faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin çeşitli bölümlerinden rastgele seçilen, bir grup beyaz yakalı kadın ve erkek çalışan üzerinde, “yarı yapılandırılmış görüşme tekniği” kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, kadın ve erkek çalışanlarda örgütsel strese neden olan faktörler arasında bir farklılık bulunmadığını, çalışanlarda en çok “Görevin yapısına ilişkin” ve “Yönetim tarzına ilişkin” faktörlerin stres yarattığını, yönetimden en fazla, “İşle ilgili rolleri belirlemek ve çatışmaları azaltmak” konusunda beklentilerinin bulunduğunu göstermektedir. Fakat görüşmelerden elde edilen bulgular, kadın çalışanların hemen hemen belirtilen tüm stres faktörlerinde, cinsiyet ayrımcılığı içeren ek bir stres faktörü ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Çalışmada, her zaman güncelliğini koruyan bir kavram olan örgütsel stres olgusunun kapsamlı bir literatür taraması ile incelenmesinin ve özel olarak 1999-2012 yılları arasında Türkçe literatürde konuya ilişkin olarak yapılmış 24 çalışmanın örneklem seçimleri, sektörleri, yöntem ve analizleri ile sonuçları açısından bütüncül olarak değerlendirilmesinin literatürde genel eğilim ve araştırma boşluklarını göstermesi bakımından katkı sağlaması beklenmektedir. Diğer taraftan, çalışmada sunulan araştırmanın, Türkçe literatürün bu alanında genellikle incelenmemiş olan üretim sektöründen bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi ve verinin genellikle bu alanda çok kullanılmamış olan nitel bir yöntem ile analiz edilmesi, gerek bu sektörde varolan durumu anlamak gerekse katılımcıların görüşlerinin derinlikli olarak elde etmek bakımından önemlidir. Bu seçimin, stres gibi önemli cinsiyet farklılıkları arz edebilecek bir olgunun, üretim sektöründeki durumunu daha iyi anlamak konusunda yardımcı olması öngörülmektedir.

## 1. ÖRGÜT YAŞAMINDA STRES OLGUSU

Latince kökenli bir kelime olan stres, dilimize İngilizce’den girmiş kelimelerden biridir. Davranışbilimciler tarafından genel olarak, her türlü stres yapıcı etkiye karşı gösterilen bedensel bir tepki olarak tanımlanan stres olgusu<sup>6</sup> günümüze dek farklı şekillerde tanımlanmıştır. Stres kavramının tanımındaki bu farklılığa, şartların, insanların yaşadığı ortamların ve çeşitli stres kaynaklarının sebep olduğu bilinmektedir. 1926 yılında başladığı araştırmalarıyla stres konusunda öncü çalışmalara imza atan endokrinolo-

---

6 Şengül Hablemitoğlu ve Emine Özmete, ‘Sosyal Çalışmacıların İş Yaşamı Kalitesi, Şefkat Yorgunluğu, Tükenmişlik, Stres Kaynakları, İş Tatmini ve Kariyer Olanakları’, Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2012, 171-204.

log Dr. Hans Selye<sup>7</sup> bu durumu, stresin izafiyet teorisine benzeyen, çok bilinip az anlaşıldığı için çelişki taşıyan, bilimsel bir kavram olmasıyla açıklamıştır. Selye'ye göre stres, "organizmanın her türlü değişmeye karşı özel olmayan tepkisi" iken<sup>8</sup>, bir başka tanıma göre ise stres, "olağanüstü talepler, sınırlamalar veya fırsatlarla yüzyüze gelindiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumu"<sup>9</sup> olarak açıklanmaktadır.

Günümüzde, stres olgusunun en çok karşımıza çıktığı mecranın çalışma yaşamı olduğu görülmektedir. Çalışma, bireyin faydalı bir sonuç elde edebilmek için bedensel veya zihinsel olarak güç harcayarak yaptığı etkinlik, bir eylem sürecidir. Birey çalışarak, ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlayabilmeyi amaçlar.<sup>10</sup> Bütün bu olumlu yönlerine rağmen, pek çok birey için çalışma yaşamı ve çalışılan örgüt önemli bir stres faktörü haline gelmiştir. Powell ve Enright'a göre çalışma yaşamında stres, bireyin kaynakları aşırı talepler karşısında yetersiz kaldığında yaşanmaktadır.<sup>11</sup> Benzer şekilde Ross ve Altmaier de örgütsel stresi, "işle ilgili talebin işgörenin yeteneklerini aştığı durumlarda, iş koşulları ile işgören arasında yaşanan etkileşim" olarak tanımlamışlardır.<sup>12</sup> Bir başka tanımda ise örgütsel stres, "organizasyon üyelerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal sapmalara neden olan dış şartlara karşı bir uyum tepkisi"<sup>13</sup> şeklinde ifade edilmektedir. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak literatürde iş stresinin, örgüt üyelerinde fiziksel, psikolojik ve/veya davranışsal alanlarda değişikliklere sebebiyet veren, işin gerekleri ile işgörenin yetenekleri, kaynakları ya da gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan bir tepki olarak açıklandığı görülmektedir.<sup>14</sup>

Örgütlerde stresle ilgili hastalıklar her geçen gün daha fazla artmakta, ayrıca örgüt üyelerinin birinde görülen stres diğerini de olumsuz etkilemektedir. Bu durum çalışanların verimlilik, performans ve iş doyum düzeylerinin önemli ölçüde düşmesine, işe devamsızlık göstermelerine

7 Hans Selye, *Stress without Distress*, (Philadelphia: J. B. Lippincott Company, 1974).

8 Hans Selye, *The Stress of Life*, (London: Teach Yourself Books, 1997).

9 John R. Schermerhorn, *Management for Productivity*, (New York: John Willey and Sons, 1989), s.647.

10 Alfred Adler, *Normal Yaşamda ve İş Yaşamında Psikolojik Aktivite*, (İstanbul: Say Yayınevi, 1999), s.8.

11 Trevor Powell ve Simon Enright, *Anxiety and Stress Management*, (London: Routledge, 1990), s.77.

12 Randall R. Ross ve Elizabeth M. Altmaier, *Intervention in Occupational Stress: A Handbook of Counselling for Stress at Work*, (London: Sage Publications, 1994), s.55.

13 Aliye Aktaş ve Ramazan Aktaş, 'İş Stresi', *Verimlilik Dergisi*, Cilt 1, 1992, s.154.

14 Erdem Cam, 'Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar', *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2004, s.2.

hatta işten ayrılmalarına neden olabilmektedir.<sup>15</sup> Tüm bu kötü sonuçların yanında, artan sağlık masrafları, işyerinde sapkın davranış olarak ortaya çıkabilen hırsızlık ve sabotaj gibi maliyetleri nedeniyle de stres birey açısından olduğu kadar örgüt yönetimi ve hatta ülke açısından da ciddi bir sorun teşkil etmektedir.<sup>16</sup>

Her örgütün kendine özgü bir yapısı ve kültürü vardır. Dolayısıyla strese neden olan faktörler de bu yapı ve kültüre bağlı olarak farklılık gösterecektir. Örgütsel ortamda da stresi tamamen yok etmek mümkün değildir, fakat etkili bir stres yönetimi ile zararlarını en aza indirmek mümkündür. Bunun için örgüt yönetimi, çalışanlarını bu sürece dâhil etmeli, çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olmalı ve stresle başa çıkmak için kullanılan tekniklerde sürekli düzenlemeler yapılmalıdır.<sup>17</sup>

### 1.1. Örgütsel Stres Kaynakları

Çalışanlar bir yandan farklı roller, görev ve sorumluluklar üstlenirken, diğer yandan örgüt içindeki iş arkadaşları ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurmaya, işine, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çabalarlar. Fakat çalışma hayatının karmaşık ve rekabetçi yapısı kimi zaman çeşitli olumsuzluklara neden olmakta ve bu durum çalışanları etkileyebilmektedir. Örneğin, küçülmeye giden bir örgütte çalışan bireyler iş kaybına uğrama korkusu ile daha yüksek bir stresle baş etmek zorunda kalabilirler.<sup>18</sup>

Örgütlerde strese neden olan faktörlerin belirlenmesi için yapılan araştırmalar benzer sonuçlara ulaşırsa da, ayırım genelde bu faktörlerin gruplandırılması konusunda ortaya çıkmaktadır. McGrath iş yaşamındaki stresin, işin kendinden, bireyin kendisinden, üstlenilen rolden, davranış ortamından, fiziksel çevreden ve sosyal çevreden kaynaklı doğabileceğini ileri sürmektedir.<sup>19</sup> Thomas ve Herson örgütlerde strese neden olabilecek faktörleri, işin kendinden ve iş çevresinden kaynaklanan, aile çevresinden

15 İnanet Aydın, *İş Yaşamında Stres* (Ankara: Pegem Akademi, 2008), s.92.

16 Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996), s.142.

17 Abdullah Soysal, 'İş Yaşamında Stres', *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009a, ss. 32-33.

18 Carolyn M. Boyd, Michelle R. Tuckey ve Anthony H. Winefield, 'Perceived Effects of Organizational Downsizing and Staff Cuts on the Stress Experience: The Role of Resources. *Stress and Health*', Cilt 30, 2014, 53-64.

19 Joseph E. McGrath, 'Stress and Behavior in Organizations', içinde M. D. Dunnette (der), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Chicago: Rand McNally, 1976), 1369-1370, alıntı Yücel Ertekin, 'Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler', *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, 1993a, s.150.

kaynaklanan, bireyler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan, role bağlı ve kariyere bağlı olmak üzere beş temel kategoride ele almaktadır.<sup>20</sup> Cooper ve Marshall ise bu beş temel kategoriye “örgütsel yapı ve iklim” faktörünü de eklemektedir.<sup>21</sup> Diğer taraftan, Ross ve Altmaier, işletme içerisinde astlarla, üstlerle ve eş düzeydeki diğer çalışanlarla yaşanan ilişkiler üzerinde dururken<sup>22</sup>, farklı olarak Luthans tarafından örgütsel stres kaynakları, dört başlık altında toplanmaktadır.<sup>23</sup> Bunlar, örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri, fiziksel çalışma koşulları ve örgütsel süreçlerdir. Genel bir değerlendirme yaptığımızda, araştırmacıların örgütsel stres kaynaklarını gruplandırırken çalışanın işlevsel çevresi üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu kapsamda, bireyin örgütte sahip olduğu iş ve görevlerini kapsayan bir yapı dikkate alındığında,<sup>24</sup> örgütlerde strese neden olan faktörleri, “görevin yapısına ilişkin”, “örgütsel yönetim tarzına ilişkin” ve “grupsal yapıya ilişkin” stres kaynakları başlıkları altında toplamak mümkün olacaktır.

### 1.1.1. Görevin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Örgütlerde strese neden olan faktörler çoğunlukla ortaktır. Fakat yalnızca o örgüte özgü ya da o görevden kaynaklanan stres ortamları da bulunabilmektedir. Çünkü her örgütün ve görevin, kendi yapısına ve kapsamına göre birtakım gerekleri ve bu gereklerle bağlantılı bazı özellikleri bulunmaktadır.<sup>25</sup> Bir görevin stres faktörü olmasına hem bireyden hem de görevin niteliğinden kaynaklanan unsurlar neden olmaktadır. Bu nedenle görevin yapısına ilişkin stres kaynakları, çalışanlar tarafından yapılan iş ve yüklenen rollerle doğrudan ilgilidir. Örneğin, bireyin işi yaparken karşılaştığı fiziksel koşullar, işin niteliği ve/ya niceliği, çalışma süreleri gibi faktörler stres seviyesini arttırabilmektedir<sup>26</sup> Yapılan araştırmalar, belirtilen

20 Jay C. Thomas ve Michel Herson, *Handbook of Mental Health in the Workplace*, (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), alıntı Jeanette N. Cleveland et al., ‘Work and Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives of Entrants, Managers and Spouses’. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Cilt 31, Sayı 3, 2007, ss. 276-277.

21 Cary L. Cooper ve Judi Marshall, ‘Sources of Managerial and White-collar stress’, içinde C. L. Cooper ve R. Payne, (der.) *Stress at Work* (John Wiley & Sons: Chichester, UK, 1978), alıntı Sibel Gök, ‘Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres’, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, 2009, s.432.

22 Randall R. Ross ve Elizabeth M. Altmaier, a.g.e., s.45.

23 Fred Luthans, *Organizational Behavior*, (New York: Mc Graw Hill, 1989).

24 İbrahim E. Başaran, *Örgütsel Davranış*, (Ankara: Ankara Üniversitesi E.B.F. Yayını, 1982), s.12.

25 Yücel Ertekin, *Stres ve Yönetim*, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1993b), s.7

26 Hasan Ekinci ve Süleyman Ekici, ‘Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama’, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, 2003, s.97.

bu tür sebeplerin bir araya geldiği çeşitli meslek gruplarının, stres oluşumunu tetiklediğini göstermektedir.<sup>27</sup>

Rol teorisine göre, gerek çalışanın işiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olmadığı rol belirsizliği, gerekse birbiriyle uyumsuz beklentilerin gerçekleştirilmesinin istendiği rol çatışması önemli bir stres kaynağı haline gelebilmektedir.<sup>28</sup> Literatürde yer alan ilgili çalışmalardan hareketle,<sup>29</sup> çalışanlarda iş ve rollerle ilgili strese neden olan hususları şu şekilde ele almak mümkündür:

- İş Yükünün Fazla Olması: Stres kaynakları arasında önemli bir yere sahip olan ağır iş yükünü<sup>30,31</sup> niceliksel ve niteliksel olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Eroğlu çalışmasında, niceliksel iş yükünü kısaca, kısıtlı bir zamanda yetiştirilmesi gereken çok fazla iş çeşidinin olması biçiminde tanımlamaktadır<sup>32</sup>. Bu tip bir iş yükünün neden olduğu zaman baskısı, çalışanlarda endişe ve gerilim yaratmaktadır. Niteliksel iş yükü ise, işin gereklerinin kişinin yeterliliğini aşmasıdır. Kişi, işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve özelliklere sahip olmadığı için zorlandığı bu işte, çok daha fazla yorgunluk ve tükenmişlik hissetmektedir.<sup>33</sup> Tıpkı aşırı iş yükü gibi az iş yükü de çalışanları strese sürükleyen bir faktördür. Yapılacak iş hacminin düşüklüğü ya da işin niteliklerinin çalışanın zekâ ve becerilerinin altında kalması, can sıkıntısı ve kayıtsızlığı beraberinde getirmektedir.<sup>34</sup>

- İşin Monoton Olması: İşin tekdüze olması, yani sürekli aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması durumuna kısaca monotonluk denmektedir.<sup>35</sup>

27 Gerard Hargreaves, *Stresle Baş Etmek*, (İstanbul: Doğan Kitap, 1999), s.95; Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, (New Jersey: Prentice Hall, 1998), s.653.

28 John R. Rizzo, Robert J. House ve Sidney I. Lirtzman, *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*, *Administrative Sciences Quarterly*, Cilt 15, 1970, 150-163.

29 Abdullah Soysal, 'Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma', *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2009b, s.338.

30 Sofia von Humboldt, Isabel Leal, Tito Laneiro ve Patricia Tavares, 'Examining Occupational Stress, Sources of Stress and Stress Management Strategies through the Eyes of Management Consultants: A Multiple Correspondence Analysis for Latent Constructs', *Stress and Health*, Cilt 29, 2013.

31 Panagiotis Trivellas, Panagiotis Reklitis ve Charalambos Platis, 'The Effect of Job Related Stress on Employees' Satisfaction: A Survey in Health Care', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Cilt 73, 2013.

32 Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım: 2000).

33 A.g.e., ss. 322-323

34 Dilek Teksin, 'İş Yeriindeki Stresin Çalışanın Performansına Etkisi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2000), s.53.

35 Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul: Beta Yayınları, 1998), s. 238.



Yapılan bazı çalışmalarda, işin monoton olmasının, uzun çalışma saatleri ve fazla iş yükünden daha çok strese neden olduğu ortaya çıkmıştır. Finlandiya’da 87 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bir çalışma monoton bir işte çalışmanın, stres seviyesini ve sağlık durumunu olumsuz etkilediğini ve işten ayrılma veya emekli olma oranını artırdığını ortaya koymaktadır.<sup>36</sup> Böyle bir durum da, bireylerin hem işlerinde ve iş ilişkilerinde hem de çalıştıkları örgütte, çeşitli problemlerle birlikte, stres tepkisini ortaya çıkarmaktadır.<sup>37</sup> Diğer taraftan hiç stressiz bir iş ortamı da monotonluk demektir. Bu nedenle ılımlı düzeyde stres yaşamamanın, çalışanlar üzerinde pozitif etkiler yaratacağı bir gerçektir.<sup>38</sup>

- Ücretin Yetersiz Olması: Çalışmanın sonucunda alınan ücret bireyler tarafından iki farklı şekilde algılanabilmektedir. Bunlardan ilki kazanç sağlamak, ikincisi ise verdiği emeğin karşılığını alarak doyum sağlamaktır. İçsel tatminden ziyade kazanç sağlama isteği, hem kendi hem de ailevi ihtiyaç ve isteklerini karşılayıp, asgari yaşam şartlarını sürdürebilmek açısından, çalışanlar için her zaman ilk sırada yer almaktadır.<sup>39</sup> Dolayısıyla ücret stresin oluşmasında güçlü bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>40</sup> Özellikle “hak ettiğini alamama düşüncesi, benzer pozisyonlar için diğer örgütlerde daha yüksek ödemelerin yapılması ya da aldığı ücretin gereksinimlerini karşılamaya yetmemesi”<sup>41</sup> çalışanlar için önemli birer stres kaynağıdır.

- Yükselme İmkânının Yetersizliği: Çalışma yaşamında yeterince ilerleyememek, kendi kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalan görev ve sorumlulukları yerine getirmek, çalışanların yeteneklerini gerektiği gibi değerlendirememelerine ve kendilerini geliştirememelerine neden olmaktadır. Meslekte terfi etmek, büyük sorumluluklar yüklenmeyi, yeni beceriler öğrenmeyi ve yeni ilişkiler kurmayı da gerektirir. Bu değişim ise, kişide uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilmektedir. Diğer taraftan, çalışanlarda yarış hissi uyandıran, performansla dayalı terfi sistemi de çalışanlar üzerinde önemli bir stres unsuru olabilmektedir.<sup>42</sup>

36 Lotta Harju, Jari J. Hakanen, Wilmar B. Schaufeli, Job Boredom and Its Correlates in 87 Finnish Organizations , Cilt 56, Sayı 9, 2014, s. 911-918.

37 Donald Norfolk, İş Hayatında Stres, (İstanbul: Form Yayınları, 1989), s.72.

38 Gülten E. Gümüştekin ve Ali B. Öztemiz, ‘Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi’, Çukurova Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 2005, s. 286.

39 Ertuğrul Gödelek, ‘Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil-Boya-Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması’, (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1988), s.34.

40 Perin Uçman, Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar, Psikoloji Dergisi, Cilt 7, Sayı 24, 1990, s. 69.

41 Ruken Yücel, İş Yerinde Stres Kaynakları Yönetimi ve Konuya İlişkin Bir Alan Çalışması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2010), s.39.

42 Ertuğrul Gödelek, a.g.e., s.30.

- *Yeteneklerin vel/veya Kişiliğın İşin Gereklarına Uygun Olmaması*: Bireyler her zaman kendi kapasitelerine ve becerilerine uygun işlerde yer alma olanağı bulamazlar. Böyle bir durum, bir yandan çalışanların iş doyumlarını ve verimliliklerini azaltmakta, <sup>43</sup> diğeryandan ise çalışanın işyerinde üstlendikleri role ilişkin stres, onların yaratıcılıklarını etkileyebilmektedir.<sup>44</sup> Bir örgütte bu faktörlerin varlığı, stresli bir çalışma ortamına zemin hazırlamaktadır. Yapılan işe duyulan ilginin ve işten alınan hazzın, çalışanın moral ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmeli, her birey işe alım sürecinde sevdiği ve başarabileceği bir pozisyona yerleştirilmelidir. Aksi halde giderek bıkınlık yaratan bir iş, çalışanda büyük ölçüde strese neden olmaktadır.<sup>45</sup>

- *Zaman Baskısı*: Modern dünyada zaman en değerli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Bireyler ve örgütler zamanı etkin kullanmanın, en az hedeflenen işin bitirilmesi kadar önemli olduğunun farkına varmışlar bu sebeple, işlerin belirlenen zamanlarda bitirilmesi en temel öncelik haline gelmiştir. Sonuçta planlanan sürede yetiştirilmeye çalışılan işler bireyler üzerinde zaman baskısı yaratmaktadır. Özellikle yöneticiler ve önemli görevlerden sorumlu, hayatlarını takvim ve saat ile düzenlemek zorunda kalan kişiler için zaman, önemli bir stres kaynağıdır.<sup>46</sup> Örgütlerin esnek zaman uygulamalarına yer verecek bir iş tasarımı yapması<sup>47</sup> veya bireysel zaman algılarının farklılığına izin veren bir sistem oluşturulmasının<sup>48</sup> iş kaynaklı stresi azaltması mümkündür.

- *Çalışma Saatlerinin Uzun Olması*: Doğru programlanmamış, düzensiz ve uzun çalışma saatleri veya kısa mola süreleri bireyleri fiziksel ve ruhsal açıdan daha fazla yormaktadır. Ortaya çıkan bu aşırı yorgunluk ise tükenmişlik hissiyle birlikte strese neden olmakta, hatta iş kazalarına davetiye çıkarabilmektedir.<sup>49</sup> Her ne kadar çalışma süreleri işin niteliğine göre değişse de ideal olan, aşırı yorgunluk verecek ve etkinliği düşürecek fazla çalışma sürelerinin önüne geçmektir. Uygun çalışma süreleri ve bu

43 İna yet Aydın, a.g.e., s. 55.

44 Filipe Coelho, Mário Augusto, Luis Filipe Lages, 'Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation', Journal of Retailing, Sayı 87, Cilt 1, 2011.

45 Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, 1984), s. 493.

46 İnci Artan, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama (İstanbul: Banka-Sigorta İşçileri Sendikası Eğitim ve Kültür Yayınları, 1986), ss. 72.

47 Ertan Kaya, 'Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2006), s. 29.

48 Hasan Tutar, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000), s.297.

49 Mustafa Karagül, 'Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, 2011), s.13.

sürelerin içinde yer alacak yeterli dinlenme aralıkları, çalışanlara olduğu kadar örgütlere de büyük yararlar sağlamaktadır.<sup>50</sup> İşyerindeki çalışma süreleriyle ilgili bireylerde stres yaratan diğer bir durum ise vardiyalı çalışma sistemidir. Vardiya sistemi, çalışma sürelerinin 24 saat içine yayılması ve periyodik olarak değiştirilmesiyle çeşitli şekillerde uygulanmaktadır.<sup>51</sup> Vardiyalı çalışma insan beyninin doğal ritmini bozmakta ve bu ritim bozukluğu zamanla uyku problemlerine, vücudun hastalıklara karşı direncinin düşmesine, kronik yorgunluğa, sindirim sistemi bozukluklarına, strese hatta depresyona sebep olmaktadır.<sup>52</sup>

- Çalışma Şartlarının Olumsuzluğu: İş yerinde stresi doğuran faktörlerden biri de hiç kuşkusuz kötü çalışma koşullarıdır. Yapılan araştırmalarda fiziksel çevre şartlarının, çalışanların fazladan yorulmalarına neden olduğu<sup>53</sup> ve bu yüzden çalışanların ciddi sorunlar yaşadığını göstermektedir. Bu olumsuzlukların önüne geçmek için, binaların dış yapısından ve özelliklerinden, ısınma, havalandırma, gürültü, titreşim ve aydınlatma gibi iç şartlara, kullanılan araç ve gereçlerin muhafaza, düzen ve temizliğinden ergonomiye kadar her durum, çalışanların isteklerine göre ve verimlerini artıracak biçimde düzenlenmelidir.<sup>54</sup> Örgütlerde sağlıklı ve uygun çalışma koşullarının yaratılması, çalışanların morallerini yükseltecek, işlerine ve kurumlarına katkılarını arttıracaktır.

### 1.1.2. Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları

Çalışanlar çoğu kez, görevin gerektirdiklerinden ziyade, yönetimin istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yönetimin çalışanlardan beklentileri ve onları etkileyebilmek için sergiledikleri davranışlar ise yönetim biçimlerine göre değişmektedir.<sup>55</sup> Örneğin Mulki vd.lerinin gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların değişime karşı dirençlerinin hissedilen stres seviyesini etkilediği ve bu ilişkinin yöneticilerin işteki kararlı tutumlarının-

50 Mehmet Z. Camkurt, 'İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi', Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü-İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 20/21, Sayı 6/1, 2007, s. 88-89.

51 Mehmet Z. Camkurt, a.g.e., s. 90.

52 Abdullah Yılmaz ve Süleyman Ekici, 'Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma', Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2006, s.36.

53 Peter G. Campbell, The Last Straw: Stress Needn't Make You Ill, (London: Arlington Books, 1990), s. 62.

54 Mehmet Z. Camkurt, a.g.e., s. 82.

55 İbrahim E. Başaran, Örgütsel Davranış, (Ankara: Ankara Üniversitesi E.B.F. Yayını, 1982), s. 14.

dan etkilendiğini göstermektedir.<sup>56</sup> Dolayısıyla her seferinde farklı görev ve sorumlulukları yüklenmek ya da oluşan baskı ve endişeyle mücadele etmek bireyler için başlı başına bir stres kaynağı olmaktadır.<sup>57</sup> Diğer yandan yönetici ile çalışanlar arasında kişilik çatışmalarının yaşanması, ilişkilerin kötüye gitmesi, iş tatminsizliği, iş ile ilgili kuşkuların ve güvensizliğin artmasıyla sonuçlanmaktadır. Literatürden hareketle<sup>58</sup>, bir örgütün politik anlayışının da ifadesi olan yönetim tarzına ilişkin stres faktörlerini şu şekilde sınıflamak mümkündür:

- *Karar Verme*: Modern iş hayatında teknoloji hızla gelişmekte ve iş süreçleri giderek karmaşıklaşmaktadır. Bu durum çalışanların iş yükleri kadar yöneticilerin sorumluluklarını da arttırmaktadır. Sonuçta, sürekli değişen olaylar karşısında ya da kesin olmayan durumlarda doğru seçimler yapıp, doğru kararlar verme zorunluluğu, özellikle yöneticiler üzerinde büyük ölçüde stres yaratmaktadır.<sup>59</sup> Çünkü acele ile verilip, yanlış eylemlere dönüşmüş kararlar, hem kararı veren yöneticiyi, hem diğer çalışanları, hem de tümüyle örgüt verimliliğini etkilemektedir.<sup>60</sup>

- *Kararlara Katılma*: Örgütlerde, yapılan işlerle ve gerçekleşen değişimlerle ilgili, çalışanlar kendilerini güvende hissetmek için görüşlerinin dikkate alınmasını isterler. Özellikle kendilerini ilgilendiren kararlarda bilgi ve söz sahibi olmak ya da alınan kararları etkileme düzeyleri, çalışanların moralleri ve özgüvenleri açısından çok önemlidir. Aksi durumda çalışanlar zamanla kendilerini örgütün bir parçası olarak görememeye başlarlar ki bu dışlanmışlık hissi büyük ölçüde strese neden olmaktadır.<sup>61</sup>

- *Yetki Eksikliği*: Çalışanlar kendilerine verilen sorumlulukları gerçekleştirebilmek için aynı düzeyde yetkiye de sahip olmak isterler. Yöneticiler ise genellikle çalışanlarla yetki paylaşımından kaçınırken, görev ve sorumluluk alanlarını geniş tutarlar. Dolayısıyla geniş sorumluluklar karşısında yetkilerin yetersiz kalması, çalışanların çalışma isteklerini azaltarak strese neden olmaktadır. Bu yüzden örgüt yapısının her kademesinde, yetki ve sorumluluklar birbirine denk olacak şekilde ayarlanmalıdır.<sup>62</sup>

---

56 Jay Prakash Mulki, Fernando Jaramillo, Shavin Malhotra, William B. Locander, 'Reluctant Employees and Felt Stress: The Moderating Impact of Manager Decisiveness, Journal of Business Research, Cilt 65, Sayı1, 2012.

57 Salih Güney, Davranış Bilimleri, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), s. 323.

58 A.g.e., s. 323.

59 Donald Norfolk, İş Hayatında Stres, (İstanbul: Form Yayınları, 1989), s.108.

60 İnalet Aydın, a.g.e., s.50.

61 Ersin Altıntaş, Stres Yönetimi, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2003), s.126.

62 Zeyyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987), s. 99.

- *Sorumlulukların Verdiği Huzursuzluk*: Aşırı sorumluluk ya da sorumlulukların olduğundan fazla algılanması ve beraberinde getirdiği iş yükü önemli bir stres kaynağıdır.<sup>63</sup> Özellikle diğer çalışanların yaptıkları işlerden ve mesleki gelişimlerinden sorumlu olan kişilerin kendilerini yoğun baskı altında hissettikleri yapılan çalışmalarla da kanıtlanmıştır.<sup>64</sup> Bu konudan kaynaklı stresin önlenmesi için öncelikle, çalışanların ve yöneticilerin sorumluluklarına ilişkin gerçekçi algılara sahip olmaları ve sorumluluk sınırlarının iyi çizilmiş olması gerekmektedir.<sup>65</sup>

- *Değerlendirmede Haksızlıkların Yapılması*: Araştırmalarda değerlendirme ve kariyer ile ilgili faktörler, örgütsel stresin nedenleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Çalışanlar üstleri tarafından genellikle performans ve başarı kriterleri açısından değerlendirilirler. Bu değerlendirmenin objektif olarak yapıldığı konusunda şüphelerin olması ve değerlendirme ölçütlerinin belirsizliği<sup>66</sup> önemli birer stres kaynağıdır. Diğer taraftan, değerlendirme kriterlerinin zorlayıcı olması da bir stres kaynağı haline gelebilmektedir; 19 ülkede akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışma, yüksek performansa dayalı bir değerlendirme sistemine maruz kalmanın, önemli bir stres kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>67</sup>

- *Yöneticilerin Astları Desteklememesi*: Üstleri tarafından takdir ve teşvik görmek, övgü dolu sözler işitmek, tüm çalışanları motive eden önemli bir olgudur. Yönetici ve liderlerin işyerindeki tutum ve yaklaşımlarının çalışanlarının stres algısı üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Örneğin, 1980-2009 yılları arasında uluslararası dergilerde yayınlanan 49 makaledeki sonuçları inceleyen Skakon vd.leri, liderin duygu durumu ve stres seviyesinin, çalışanların stres seviyesini etkilediğini bulgulamaktadır.<sup>68</sup>

63 Acar Baltaş ve Zuhâl Baltaş, *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2008), ss. 90..

64 John R. P. French ve Robert D. Caplan, *Organizational Stress and Individual Strain*, içinde J. Morrow, (der), *The Failure of Success* (New York: AMACOM, 1973), s.27, alıntı İnci Artan, a.g.e., ss. 79-80.

65 İnyet Aydın, a.g.e., s.52.

66 Randall R. Ross ve Elizabeth M. Altmaier, a.g.e., s.53.

67 Jung Cheol Shin ve Jisun Jung, 'Academics Job Satisfaction and Job Stress across Countries in the Changing Academic Environments', *Higher Education Cilt 67, Sayı 5*, 2014.

68 Janne Skakon , Karina Nielsen , Vilhelm Borg ve Jaime Guzman, 'Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-being of their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research', *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, Cilt 24, Sayı 2*, 2010,.

### 1.1.3. Grupsal Yapıya İlişkin Stres Kaynakları

Bir örgütün başarısı, bireylerin bu içgüdülerini arttıracak katımlı ve uyumlu bir grup çalışmasının gerçekleştirilebilmesine bağlıdır.<sup>69</sup> Bireyin ortak çalışma grubundaki üyelerle ilişkilerinin kötü olması, kısıtlanması veya engellenmesi ya da gruptan dışlanması büyük ölçüde strese neden olabilmektedir. Hawthorne araştırmaları da grup bağımlılığının ve birlik-teliğinin, özellikle de örgütün alt seviyelerindeki çalışanlar için çok önemli olduğunu göstermektedir.<sup>70</sup> Örgütlerde gruplaşma yapısı ile ilgili stres yaratan faktörleri birkaç başlık altında ele almak mümkündür.

- İş Ortamında Huzursuzluk: İş yaşamında herkes tarafından sevilen ve aranan bir insan, başarılı ve takdir toplayan bir çalışan olmayı sağladığından motivasyonu arttıracaktır. Turizm sektöründe gerçekleştirilen güncel bir çalışma, kişilerarası ilişkilerdeki gerginliklerin en önemli stres kaynakları arasında yer aldığını göstermektedir.<sup>71</sup> Huzurlu bir iş ortamında, çalışanların stres seviyesi ciddi oranda düşüş gösterecektir.

- Ast - Üst ve İş Arkadaşları ile Anlaşmazlık: Bireyler çalıştıkları örgütlerde ortak amaçlara ulaşmak için iş arkadaşları ve üstleri ile işbirliği içinde oldukları kadar, kişisel başarı ve amaçları için de birbirlerinin rakibi durumundadırlar. Bu durum, kişiler arasında önemli çatışmalara yol açabilmektedir. Örgütsel anlamda çatışmalar, kişisel amaçlar, gereksinimler veya değerler söz konusu olduğunda, bireyler veya gruplar arasında görülen uyumsuzlukları ve anlaşmazlıkları ifade eder.<sup>72</sup> Trivellas vd.lerinin 271 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma, çatışma olgusunun önemli bir stres kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>73</sup>

- Sosyal Desteğin Eksikliği: Birçok araştırmacı, örgütsel yaşamda sosyal desteğin, stresle başa çıkabilmede çevre ve aile desteği kadar etkili olduğu görüşünde birleşmektedir.<sup>74</sup> Örneğin House, sosyal desteğin çalışanlar üzerindeki iki çok önemli etkisine dikkat çekmektedir. Bu olumlu etkilerden ilki, yönetici veya iş arkadaşlarından gelen desteğin stresi “doğrudan” azaltmasıdır. İkinci olarak ise sosyal desteğin işyerindeki otoriter liderlik, aşırı iş yükü, işin monotonluğu vb. stres yaratıcı durumların zararlı etki-

---

69 Donald Norfolk, a.g.e., s.129.

70 Fred Luthans, a.g.e., s.200.

71 John W. O’Neill ve Kelly Davis, ‘Work Stress and Well-being in the Hotel Industry’, International Journal of Hospitality Management, Cilt 30,2011.

72 Salih Güney, a.g.e., s. 18.

73 Panagiotis Trivellas vd.leri, a.g.e.

74 Walter E. Schafer, Stress Management for Wellness, (New York: Mc Graw Hill, 1987), s. 316.

lerini “dolaylı olarak” önlemesi ya da yumuşatmasıdır.<sup>75</sup> İş arkadaşları tarafından desteklenmek, sorunları ve sevinçleri paylaşmak kısaca birlik ve beraberlik ruhunu hissetmek her çalışanı huzurlu kılan ve motive eden bir duygudur. Dolayısıyla sosyal desteğin eksik olduğu bir işyerinde, çalışanlar için oldukça stresli durumlar ortaya çıkabilmektedir.<sup>76</sup> Diğer taraftan, Roberts vd.lerinin 390 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma, iş yerinde yüksek stres seviyesinde olan bireylerin, diğer çalışanlara karşı daha kaba ve kırıncı davranışlar sergilemeye meyilli olduklarını göstermekte<sup>77</sup> ve bu durum bir kısır döngü halini almaktadır.

## 1.2. Türkiye’de Örgütsel Stres Olgusu

Çalışma yaşamında artan strese bağlı olarak, örgütsel stres olgusu, Türkçe literatürde sıklıkla ele alınan bir konu olmaya başlamıştır. Tablo 1’de 1999’dan günümüze Türkçe literatürde konuyla ilgili ampirik bir analiz içeren yayınlamış makaleler ile yayınlanmamış tezlerle ilişkin özet bilgiler verilmektedir. Tabloda öncelikle göze çarpan ilk nokta, stres konusuna günümüze doğru yaklaştıkça artan bir ilginin olduğudur. İncelenen 24 çalışmanın 11 tanesi kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda yapılırken, 12 tanesi çeşitli özel sektör kurumlarında, 1 tanesi ise hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde aynı anda gerçekleştirilmiştir. Tabloda yer verilen çalışmaların, sadece bu çalışma konusu kapsamındaki sonuçlarına yer verilmiş olup, bunlar incelendiğinde çalışanlar arasında en sık yaşanan stres konusunun ücret yetersizliği, iş yükü fazlalığı ve örgüt içi çeşitli adaletsizlikler olduğu görülmektedir. Stresin niteliği, çalışılan sektörün ve işin yapısına göre önemli değişiklikler göstermekte, örneğin muhasebe çalışanları ile kamu çalışanlarının stres faktörleri önemli farklılık göstermektedir. Örneğin, kamu sektöründe mevzuatın çok sık değişmesi, vatan-daşa yardımcı olmak ile mevzuata uymak arasında yaşanan ikilemler gibi sorunlar stres kaynağı olarak belirtilirken, otel işletmelerinde çalışan bireylerin aşırı iş yükü ve işin mevsimlik olması konularında stres yaşadıkları gözlenmektedir. Diğer taraftan, incelenen çalışmalar arasında, hizmet sektörüne ilişkin çok sayıda çalışma olmasına rağmen, doğrudan üretim işletmeleri üzerinde yapılan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

75 Walter E. Schafer, a.g.e., s. 317.

76 Fred Luthans, a.g.e., s.200.

77 Sara J. Roberts, Lisa L. Scherer ve Casey J. Bowyer, ‘Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?’, Journal of Leadership & Organizational Studies, Online: 9 Mayıs 2011, DOI: 10.1177/1548051811409044

İncelenen çalışmaların hemen hemen hepsinde araştırma yöntemi olarak anket çalışması yapılmış ve elde edilen veriler çeşitli istatistiksel yöntemler kapsamında analiz edilmiştir. İstisnai bir örnek olarak, Türk, Eroğlu ve Türk'ün çalışmalarında, yüzyüze görüşme ve anket yönetiminin birarada kullanıldığı belirtilmiş olmakla birlikte, çalışmada sadece yapılan anketin sonuçlarına yer verilmiştir.<sup>78</sup> Örneklem sayısının yetersiz olduğu kimi çalışmalarda, tanımlayıcı istatistik bilgileri ile veriler analiz edilmiş olup, örneklemin yeterli olduğu diğer örneklerde çeşitli parametrik veya non-parametrik veri analiz yöntemleri ile demografik düzeyde gruplar arası farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Nicel araştırmaların ağırlıkta olduğu literatürde, nitel olarak herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Halbuki araştırma yapılan kişilerin olay, olgu, norm ve değerler ile ilgili bakış açılarını, duygu ve düşüncelerini öğrenmek gerektiğinde, nitel araştırma yöntemleri daha iyi sonuçlar elde etmeye yardımcı olabilmektedir.<sup>79</sup> Bu sebeple, bu çalışmada literatürdeki genel eğilimden farklı olarak, stres gibi oldukça kişiye öznel hale gelebilen bir konuda daha derinlemesine bilgi elde edebilmek için yüzyüze görüşme tekniği ve verileri nicel hale getirebilmek için kısa bir anket çalışması ile veri toplanmıştır. Bu sebeple, çalışmanın nicel ve nitel iki yöntemi aynı anda kullandığını söylemek mümkündür.

**Tablo 1: Türkiye'de Örgütsel Stres Kaynakları Üzerinde Yapılmış Çalışmalar**

Çalışma	Örneklem	Sektör	Yöntem/ Analiz	Sonuçlar: Örgütsel Stres Kaynakları
Örücü ve Demir (1999)	93 farklı bankadan 140 banka personeli	Banka	Anket / Ki-kare testi, Varyans Analizi	En önemli stres kaynağı yetersiz maaş ve ücret durumudur.
Karadal (2001)	139 emniyet personeli	Kamu (Emniyet Müd.)	Anket/ ANOVA	En önemli stres kaynağı ücret yetersizliğidir.
Okutan ve Tengili- moğlu (2002)	300 işçi ve memur	Kamu (Devlet Demiryolları)	Anket/t-testi	Sırasıyla, ücret yetersizliğini, vardiyalı çalışma, işyerindeki iş güvenliği tedbirlerinin vasat oluşunu, sağlık imkânlarının yetersizliğidir.
Aksoy ve Kutluca (2004)	284 subay, astsubay ve sivil memurlar	Kamu (Malatya Askerlik Dairesi Bşk.)	Anket/ Faktör Analizi/Korelasyon	Sırasıyla, çalışmanın karşılığını alamama, mevzuatın çok sık değişmesi ve ücret yetersizliğidir.
Gümbüştekin ve Öztemiz (2004)	136 erkek uçucu personel	Kamu (Türk Silahlı Kuvvetleri)	Anket/ Tanımlayıcı İstatistik	Sırasıyla, maddi imkânların yetersizliği, özverili çalışmaları sonucunda ödüllendirilmemeleri ve takdir edilmemeleri

78 Kartal Türk, Cemal Eroğlu ve Dilek Türk, a.g.e., 1-17.

79 Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006).



Yıldırım, Tektüfekçi ve Çukacı (2004)	32 muhasebemeslek çalışanı	İzmir/ IAOSB Şirketleri	Anket/ Tanımlayıcı İstatistik	Sırasıyla, kişilerarası ilişkilerin, ekonomik sorunlar, aile içi sorunlar, zaman baskısı, ekonomik ve politik belirsizlik, yasam biçimi, işyerinin fiziksel koşulları, sosyal ve kültürel değişimler ve teknolojik gelişim faktörlerinin izlediği ortaya konulmuştur.
Aşık (2005)	171 çalışan	Otel işletmeleri	Anket/ Tanımlayıcı İstatistik	Sırasıyla, işin mevsimlik ve yorucu olması, çalışma saatlerindeki belirsizlikler ve aşırı iş yükü, müşteri ile birebir temasın getirdiği sorunlar ve düşük ücret; Ayrıca yönetim baskısı ve dayatmaları, kötü iletişim, kararlara katılmanın mümkün olmaması vb.
Gökdeniz (2005)	2 firmada çalışan 100 kişi	Ankara/ Mobilyacılık	Anket/ Faktör Analizi, Tanımlayıcı İstatistik	Sırasıyla, yetki yapısına ilişkin, üretim yapısına ilişkin, örgütsel yapı ve iklimine ilişkin, görev yapısına ilişkin, rol yapısına ilişkin ve kültürel yapıya ilişkin stres kaynakları
Kaya (2006)	3 üniversitede çalışan 100 akademisyen	Vakıf ve Kamu Üniversiteleri	Anket/One-way ANOVA, t-testi	Sırasıyla, işin gereklerinden kaynaklanan stres, işteki ilişkilerden kaynaklanan stres, örgüt politikasından kaynaklanan stres, fiziksel koşullardan kaynaklanan stres, örgüt yapısı ve ikliminden kaynaklanan stres, genel çevresel kaynaklı stres
Yılmaz ve Ekici (2006)	156 kamu personeli	Kamu (Karayolları Müdürlüğü)	Anket/ t-testi	Sırasıyla, yapılan işin niteliğinin düşmesi, işe gitmekte isteksizlik, işte hata yapma, işten ayrılmayı düşünme, isabetsiz kararlar verme, birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama, çevresine karşı kırıcı davranma, işte kendini yetersiz hissetme vb.
Bekçi, Omürbek ve Tekşen (2007)	118 muhasebe meslek çalışanı	Isparta ve Burdur/ SMM ve YMM	Anket/ t-testi, ki-kare testi	En önemli stres kaynağı aşırı iş yüküdür.
Garipoğlu (2007)	Bir bankada çalışan 25 kişi	Kayseri/ Banka	Anket/ Tanımlayıcı istatistik	En önemli stres kaynağı maddi imkânların yetersizliği, maaşların yapılan işin karşılığını olarak görülmemesi ve maaş artışlarının tatmin edici olmamasıdır. Personelin özverili çalışmaları sonucunda ödüllendirilmemeleri ve takdir edilmemeleri ise ikinci sırada yer almıştır.
Yumuşak (2007)	Bir üniversitede görevli 55 akademisyen	Kamu	Anket/Frekans, Korelasyon, Varyans	<i>İş stresi ile işlerin planlanan zaman içerisinde yapılması, yönetimin uyguladığı baskı ve disiplinle anlamlı ilişkiler, cinsiyet, çalışanlar arasındaki kişisel çatışmalar vb. ilişkilidir.</i>
Akova ve Işık (2008)	3 otel işletmesinde çalışan 380 çalışan	İstanbul/ Otel işletmeleri	Anket/ t-testi, ANOVA	Sırasıyla, maaş ve ödemelerin azlığı, iş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı, aile ve sosyal hayata yeterli zaman ayırmama ve işyerinde gelişme ve terfi imkanının azlığıdır.

Koçyiğit, Bal ve Öztürk (2008)	462 muhasebe meslek çalışanı	Ankara/ Muhasebe	Anket/ t-testi, ANOVA	Sırasıyla, mükelleflerin muhasebe ücretlerini zamanında ödememesi, çalışma saatinin uzunluğu, iş yükünün ağır olması, mevzuatın karışık olması ve odanın belirlediği ücretlerin yetersizliğidir.
Özcan (2008)	113 mülki idari amir (vali, vali yardımcısı ve kaymakam)	Kamu (Doğu ve Güneydoğu bölgelerindeki il ve ilçeler)	Anket/ Tanımlayıcı istatistik	Sırasıyla, personel yetersizliği, vatandaşa yardımcı olmak ile mevzuata uymak arasında yaşanan ikilemler, tayin dönemindeki gecikme, statü gereği sürekli göz önünde olmanın hareket alanını kısıtlaması, kurumsal iş ve evrak yükünün ağırlığı, sahip olunan yetkinin yüklenen sorumlulukları karşılamaması, zaman baskısı, terfi ve atamalarda adil olmayan uygulamalar
Türk, Eroğlu ve Türk (2008)	Bir kurumda 30 çalışan	Kamu (Gevye Devlet Hastanesi)	Anket/ Tanımlayıcı istatistik	En önemli stres kaynağı, ücret yetersizliği ve çalışma koşullarıdır. Ayrıca çalışanların %64'ü çok fazla sorumluluk üstlendiklerini, %80'i işinin riskli olduğunu, %73'ü sözlü ve %63'ü fiziksel saldırılar ile karşılaştığını, %31'i de baskı altında çalıştığını ifade etmektedir.
Aytekin (2009)	200 çalışan	Kamu (Sivas Valiliği Defterdarlığı)	Anket/ Tanımlayıcı istatistik	Sırasıyla, yöneticilerin çalışanlar üzerinde baskı kurmaları, teşvik etmemesi, adil olmaması, değerlendirmelerin şeffaf ve objektif olmaması, yeterli mesleki gelişim ve eğitim olanaklarının sunulmaması, bürokratik sorunlar, yönetim yapısı, görev tanımının açık olmaması vb.
Gök (2009)	12 farklı bankanın 30 şubesinde 228 çalışan	İstanbul/ Banka	Anket/ t-test, ANOVA, Ki-kare, regresyon, korelasyon	Örgüt dışı faktörler (iş güvencesi, teknolojik gelişmeler, işsizlik, enflasyon, siyasal belirsizlikler ve işletmelerin küçülmesi vb.); örgüt içi stres yaratan faktörler içerisinde ilk sırada, görevin niteliği yer almıştır.
Soysal (2009b)	Küçük ve orta ölçekli 68 işletmede 123 çalışan	K.Maraş ve G.Antep/ üretim (45) ve hizmet (23) işletmeleri	Anket/ Tanımlayıcı istatistik, t-testi	Üretim sektörü için, çalışma saatlerinin uzun olması, işin sıkıcı olması, çalışma ortamının kalabalık ve gürültülü olması, iş yükünün ağır olması, ücretin yetersizliği vb; Hizmet sektörü için, çalışma saatlerinin uzun olması ve çalışmaların karşılığını alamamak olarak sıralanmıştır.
Yücel (2010)	Bir firmada 202 çalışan	Savunma San.	Anket / t- testi, Varyans Analizi	Sırasıyla, yükselme olanağının olmaması, iş yerinde taciz (sözlü, fiziki, cinsel), amirler tarafından dikkate alınmamak, işin nitelik / nicelik olarak belirsizliği ve gereksinim duyan personele yardımcı olabilecek, deneyimli personelin yetersizliğidir.

Karagül (2011)	Çeşitli unvanlarda görev yapan 149 memur	Kamu (Malatya Adliye Sarayı)	Anket/ t-testi, ANOVA, Tukey testi	Sırasıyla, yetersiz maaş, ücret dengesizliği, görev dağılımındaki adaletsizlik, işyerinde mekân ve donanım yetersizliği, aşırı yazışma bürokrasinin oluşu, iş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı, aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma, yetki ve sorumlulukta uyumsuzluk, performans değerlendirme ve terfide adaletsizliktir.
Uzun ve Yiğit (2011)	97 orta kademe yöneticilerinin	Antalya/ Otel işletmeleri	Anket/ Faktör analizi, korelasyon analizi	Sırasıyla, iş-yaşam dengesi, aşırı iş yükü, ücret yetersizliği, terfi imkânlarının yetersizliği, üst yönetim tarafından yeterince takdir görememek, iş güvencesizliği, fiziksel çalışma koşullarının olumsuzluğu, uzun çalışma saatleri, üstlerle çatışmalar vb.
Hablemitoğlu ve Özmete (2012)	213 sosyal hizmet çalışanı	Kamu (SHÇEK)	Anket/ Tanımlayıcı istatistik	Sırasıyla, iş yükü fazlalığı, ekran filtresi olmaması, becerilerini geliştirememeleri, hizmet içi eğitim olmaması, yeterince dinlenme arası olmaması vb.

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın kapsamını, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (IA-OSB) faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin çeşitli bölümlerinden rastgele seçilen, beyaz yakalı kadın ve erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya 21 kadın ve 21 erkek olmak üzere toplam 42 çalışan katılmıştır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden "yarı yapılandırılmış görüşme tekniği" kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt (açık uçlu) sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir.<sup>80</sup> Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık, görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır.<sup>81</sup> Ayrıca çalışma sonuçlarının niceliksel olarak desteklenebilmesi amacıyla, görüşmeler esnasında katılımcılardan ayrıca birer sayfalık bir anket doldurmaları da istenmiştir.

80 Abbas Türnüklü, Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, Kuram ve Uygulamada Eğitim, Yönetimi Dergisi, Cilt 6, Sayı 24, 2000, 529-543.

81 Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, a.g.e.

## 2.2. Araştırmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmadan sağlıklı bir sonuç elde edebilmek amacıyla araştırma eşit sayıda kadın ve erkek çalışana uygulanmıştır. Çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, %38,1'inin 20-30 yaş, %54,76'sının 31-40 yaş ve %7,14'ünün 41-50 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuç, araştırma kapsamındaki çalışanların çoğunlukla orta yaşın üzerinde olduğunu göstermektedir. Medeni durumları açısından incelendiğinde, çalışanların %47'sinin evli olduğu görülmüştür.

Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları değerlendirildiğinde, %15'inin lise, %50'sinin lisans ve %35'inin yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, işletme bünyesinde çoğunlukla üniversite ve üstü eğitim almış kişilerin tercih edildiğini işaret etmektedir. Toplam çalışma sürelerine bakıldığında, çalışanların %26'sı 0-5 yıldır, %40'ı 6-10 yıldır, %17'si 11-15 yıldır, %15'i 16-20 yıldır ve %2'si 21-25 yıldır iş hayatındadır. Buna göre, araştırma kapsamındaki çalışanların iş hayatındaki toplam deneyimlerinin genellikle 6-10 yıl arasında olduğunu göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında, çalışanların %69'u 0-5 yıldır, %26'sı 6-10 yıldır ve %5'i 11-15 yıldır bu işletmede görev aldıkları görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların büyük çoğunluğunun 6 yıldan daha az sürelerde işletmedeki görevlerinde bulduklarını, dolayısıyla işletmedeki iş gücü devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir.

Görüşme esnasında katılımcılardan doldurmaları istenen anket formunun birinci bölümünde, literatür taraması sonucu elde edilen 16 adet örgütsel stres faktörüne yer verilerek, çalışanlarda bu faktörlerin stres yaratma dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Frekans ve yüzde analizi yapılarak, çalışanların örgütsel stres faktörlerinden etkilenme dereceleri ile bu faktörlerin ortalama puan değerleri, en yüksekte en aza doğru sıralanmış şekilde Tablo-2.'de verilmiştir. Buna göre, "Değerlendirmede adaletsizlik yapılması" 3,81 ortalama ile çalışanlarda en çok stres yaratan faktör iken, diğer faktörlerin sıralamaları, kadın ve erkek çalışanlarda ufak farklılıklar göstermektedir.

**Tablo 2: Çalışanlarda Strese Neden Olan Faktörler**

Faktörler	Frekans					Yüzde					Ort.	E Ort.	K Ort.
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Değerlendirmede adaletsizlik yapılması	1	5	8	15	13	2,38	11,9	19,0	35,7	30,9	3,81	3,95	3,67
İş yükünün fazla olması	1	4	9	17	11	2,38	9,52	21,4	40,4	26,1	3,79	3,90	3,67
Yükselme imkânının yetersizliği ya da olmaması	4	1	13	11	13	9,52	2,38	30,9	26,1	30,9	3,67	3,81	3,52
Ücretin yetersiz olması	3	2	12	16	9	7,14	4,76	28,5	38,1	21,4	3,62	3,57	3,67
Zaman baskısı	4	3	11	13	11	9,52	7,14	26,1	30,9	26,1	3,57	3,57	3,57
Geniş sorumluluklar karşısında kısıtlı yetkiye sahip olma	1	8	13	10	10	2,38	19,0	30,9	23,8	23,8	3,48	3,48	3,48
İş ortamındaki ilişkilerde açık ve dürüst olunmaması	4	9	10	10	9	9,52	21,4	23,8	23,8	21,4	3,26	3,29	3,24
Yöneticilerin astları desteklememesi	4	7	16	9	6	9,52	16,6	38,1	21,4	14,2	3,14	3,19	3,1
Çalışma saatlerinin uzun olması	5	10	10	9	8	11,9	23,8	23,8	21,4	19,0	3,12	3,14	3,1
Alınan kararlarda söz sahibi olmama	4	8	14	11	5	9,52	19,0	33,3	26,1	11,9	3,12	3,14	3,1
Yeteneklerinizin ve/veya kişilik özelliklerinizin yaptığınız işle uyumsuz olması	11	7	5	9	10	26,1	16,6	11,9	21,4	23,8	3,00	3,05	2,95
İş ortamında görüş farklılıkları ve huzursuzluk olması	5	10	14	7	6	11,9	23,8	33,3	16,6	14,2	2,98	2,95	3
Ast - üst ve/veya iş arkadaşları ile anlaşmazlık yaşanması	8	9	10	7	8	19,0	21,4	23,8	16,6	19,0	2,95	2,9	3
İşiniz ve/veya iş çevrenizle ilgili karar verirken güçlük yaşama	4	16	11	10	1	9,5	38,1	26,1	23,8	2,38	2,71	2,67	2,76
İşin monoton ve sıkıcı olması	12	9	12	5	4	28,5	21,4	28,5	11,9	9,52	2,52	2,48	2,57
Fiziksel çalışma şartlarının (ısı, ışık, araç-gereç vb.) olumsuz olması	13	7	12	7	3	30,9	16,6	28,5	16,6	7,14	2,52	2,38	2,67

Not. Tabloda en önemli ilk 3 faktör koyu renkli olarak gösterilmiştir.

\*Açıklama: 1= Hiç, 2=Biraz, 3=Orta, 4=Oldukça, 5=Çok

### 2.2.1. Erkek Çalışanlara Ait Bulgular

Tablo-2'de görülen ve erkek katılımcılar için en çok stres yaratan ilk 6 faktörle ilgili görüş ve düşünceler, isimleri yerine bir harf ve sayıdan oluşan rumuz kullanılarak aşağıda verilmektedir. Görüşme esnasında çalışanlar diğer faktörlerle ilgili yorum yapmamışlardır.

**Değerlendirmede Adaletsiz Yapılması:** Araştırma kapsamındaki erkek çalışanların, özellikle işe alım, işe yerleştirme, terfi ve ücretlendirme konularında yönetimin adaletsiz ve kayırmacı bir tutum sergilendiğini düşündükleri, dolayısıyla konuyla ilgili benzer yorumlar yaptıkları görülmektedir:

Çoğu kurumsal firmada akrabaların işe alındığını pek görmezsiniz. Ancak bizim firmamızda bunun tam tersi bir uygulama söz konusu ve bu durum benim gibi pek çok çalışanı da oldukça rahatsız ediyor. Her açıdan çok fazla dezavantajı var. Öncelikle değerlendirmelerde ve terfi, zam gibi ödüllendirmelerde çok fazla haksızlığa şahit oluyorsunuz. Sonra, yönetici de olsanız akrabalar ile iyi geçinmek zorunda olmanız, profesyonelce iş yapmanızı engelliyor (N1, 30 yaş grubunda).

Çalıştığım firmada çoğunlukla, işe göre adam değil adama göre iş se- çildiğini düşünüyorum. Daha sonra göreve başlamasına rağmen kısa za- manda üst kadrolara getirilen veya aynı pozisyondaki eski bir çalışandan daha yüksek maaş alan çok fazla çalışana rastlayabilirsiniz (N6, 20 yaş gru- bunda).

*Değerlendirme sisteminde, işinizdeki başarınız mı daha çok ön planda tutuluyor, yoksa karar birimine yakınlığınız mı? Emin değilim (N11, 30 yaş grubunda).*

*Teşvik ve cezbedicilik olmadan çalışandan yüksek performans beklenmemeli. Bu teşvik ve cezbedicilik, kariyer planlaması, terfi imkânlarının açık olması, çeşitli ve farkındalık yaratan sosyal haklar, ücret vb. enstrümanlar ile sağlanabilir. Özellikle “değerlendirme” sisteminde adaletli ve etkin koşullar yaratılmadan çalışandan yüksek performans beklenmemeli, gösterilemeyen yüksek performans sonucu da birey cezalandırılmamalıdır (N14, 20 yaş grubunda).*

**İş Yükünün Fazla Olması:** Erkek çalışanların bu faktörle ilgili olarak, özellikle “adil dağıtılmayan görevler” ve “adil olmayan iş yükleri” konu- larına dikkat çektikleri görülmektedir:

Öncelikle görev yaptığım bölümle benzer olan diğer bölümlerde iş yükü daha az olmasına karşın çalışan sayısı daha fazla. Bu adaletsiz iş yükü *ve insan kaynağı dağılımı çalışma isteğimi ve moralimi önemli ölçüde et- kiliyor. Ayrıca kendi bölümümden de böyle bir dengesizlik var. İş yükünün ve bunlara verilebilecek kaynakların dengeli olarak planlanması gerektiğini ilettiğimde yöneticimle de problemler yaşadığımız oluyor (N4, 30 yaş grubunda).*

Çalıştığım bölüm “kontrol” özelliği nedeniyle, işimiz çok fazla dikkat gerektiriyor. Dolayısıyla iş yükünün diğer bölümlere göre daha fazla oldu- ğunu düşünüyorum. Buna rağmen sorumluluklarımız üzerinde söz sahibi olamıyoruz; bu da ayrı bir çelişki ve stres nedeni (N7, 30 yaş grubunda).

**Yükselme İmkânının Yetersizliği ya da Olmaması:** İçeriden terfi olana- ğının az veya imkânsız olduğunu ve haksızlığa uğrayarak terfi olanağının elinden alındığını düşünen bazı çalışanların bu hususlarla ilgili belirttik- leri şu şekildedir:

*Firmamız genellikle, idari kademelerden birinde beklenmeyen bir sebeple boşluk ortaya çıktığında, o vasfa sahip birini kendi içinden seçmemeyi tercih ediyor. O kademeye yakın ya da layık çalışanını bir üst basamağa yükselteceğine, daha zor ve riskli olanını yapıp, dışarıdan yeni ve tanımadığı fakat sözde bu konuda tecrübeli birini getiriyor (N1, 30 yaş grubunda).*

*Sanırım en fazla kayırma bu konuda yapılıyor. Dışarıdan biri getirilmediyse eğer, işverene bir şekilde yakınlığıyla bilinen kişiler yükselme imkânı buluyor (N8, 20 yaş grubunda).*

*Yükselebileceğiniz bütün kadrolar dolu. Baktığımızda hepsi de genç yaşta. Olağanüstü durumlar dışında, uzun süreler daha yerinizde sayacağımızı bilmek en büyük stres kaynağı (N29, 30 yaş grubunda).*

**Ücretin Yetersiz Olması:** Ücretin beklentilerini karşılamadığını, ayrıca maaş ve zamların adil bir şekilde dağıtılmadığını belirten çalışanların konuyla ilgili çeşitli yorumları bulunmaktadır:

*Maaşlarla ilgili sıkıntının yalnızca kadın çalışanlara has olmadığını düşünüyorum. Hatta erkek çalışanlarla ilgili daha belirgin ve somut örnekler var. Firmamın bu konuda neredeyse alışkanlık haline getirdiği ilginç bir özelliğinden bahsetmek isterim. Maaşlarla ilgili istek ve eleştirileri dikkate alınmayan birkaç arkadaşımız başka firmalara geçmek zorunda kalmıştı. Sonraları aynı nitelikte ve tecrübede eleman bulunamadığı için her biri, kendilerine iyileştirilmiş şartlar sunulurken, geri çağırıldı. Bu iyileştirmelerin başında da çalışanın talep ettiği ve firmadaki görevindeyken bir türlü kabul ettiremediği ücret vardı. Peki, çalışanın kıymetini, onu kaybetmeden anlayamıyor musunuz? Ya da maaş konusundaki talepleri zamanında dikkate almamak, daha maliyetli olmuyor mu? (N15, 40 yaş grubunda).*

*Kişinin yetenek ve deneyimleri ile uyumlu ve dengeli, piyasa koşullarına uygun bir ücret verilmemesi, ya da benzer işi yapan çalışanların ücretleri arasında dengesizlik olması, adalet duygusunun zedelenmesine, çalışanların moral ve motivasyonlarının azalmasına yol açıyor. Benim için de ücret ciddi bir stres kaynağı (N17, 30 yaş grubunda).*

*Aldığım ücret beklentilerimi karşılamadığı gibi, yaşam standartlarımı da karşılamıyor (N31, 30 yaş grubunda).*

**Zaman Baskısı:** Katılımcılardan birinin, bu konuda belirttikleri şu şekildedir:

*İş yükünün fazla olmasından çok, zaman baskısı ciddi anlamda stres kaynağı olmaktadır. Özellikle hizmet verdiğimiz sektör otomotiv olduğu için, zaman baskısı yüzünden asıl işinizi bırakıp birden başka bir işe geçmek zorunda kalıyorsunuz. Kısacası, iş yükü müşteri taleplerinden doğar. Etkin bir planlama ekibi ve zaman yönetimi ile gerektiğinde müşteri talepleri dahi yönetilebilir (N22, 30 yaş grubu).*

**Geniş Sorumluluklar Karşısında Kısıtlı Yetkiye Sahip Olma:** Çalışanlar yetki ve sorumluluk arasındaki dengesizliğe dikkat çekmekte, ayrıca işlerin uyumlu yapılması, oluşan sorunların giderilmesi ve gerekli kararların alınması için yetki devrinin zorunlu olduğunu ifade etmektedirler:

*Sorumluluğunuzda olan işlerle ilgili bir problem meydana geldiğinde hemen eleştirilirsiniz. Problemin çözümü için bir karar almanız gerektiğinde ise, buna yetkinizin olmadığı söylenir. Özetlersek; “sorumluluk var yetki yok, yergi var övgü yok”. Bu gibi durumlarla sıkça karşılaşırız ve elbette gerginlik ve stres yaşamamız kaçınılmaz oluyor (N11, 30 yaş grubunda).*

*“Her şeyden sorumlu olmak, ama yetkisi olmamak” deli gömleği giymek gibidir. Bilginiz var, sorumlusunuz, ancak yetkileriniz kısıtlı veya yok ise, olaylar karşısında eliniz kolunuz bağlı oturmak özellikle benim gibi üst düzey yöneticilerde önemli ölçüde stres yaratmaktadır. Yönetim, organizasyon aşamasında yetki ve sorumluluk paylaşımının gerektiği gibi yapılması üzerinde ciddiyle durmalıdır (N21, 40 yaş grubunda).*

*Asıl sorunun, idareci pozisyonunda olan kişinin yetkilerini sonuna kadar ve en üst düzeyde kullanmak istemesi olduğunu düşünüyorum. Hâlbuki yetki devrederek, hem kendi yükünü hafifletecek, hem de altında çalışanların işlerini kolaylaştıracaktır(N28, 30 yaş grubunda).*

### 2.2.2. Kadın Çalışanlara Ait Bulgular

Kadın çalışanlar için ayrı bir frekans ve yüzde analizi yapılarak, örgütsel stres faktörlerinden etkilenme dereceleri ile bu faktörlerin ortalama puan değerleri, en yüksekte en aza doğru sıralanmış şekilde Tablo-2’de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların, en çok stres yaratan ilk 6 faktörle ilgili görüş ve düşünceleri, isimleri yerine bir harf ve sayıdan oluşan rumuz kullanılarak aşağıda verilmektedir.

**İş Yükünün Fazla Olması:** Kadın çalışanlar, her anlamda adil dağıtılmayan ve iradeleri dışında kendilerine fazladan yüklenen işler nedeniyle yoğun baskısı altında olduklarını belirtmektedirler:

*Benim için en önemli iki faktörden biri. İsteğiniz dışında birden sorumluluk alanınız genişleyiyor. Bununla birlikte işleri yetiştirme sürenizde bir değişiklik olmuyor. Bu konuda daha insaflı olunmalı diye düşünüyorum (N12, 30 yaş grubunda).*

İş yükü dağılımı söz konusu olduğunda, işler daha çabuk ve kolay yürüsün diye tecrübeli ve yetkin kişilere, diğer aynı pozisyonda olan veya aynı oranda zam alan kişilerden daha fazla iş yükü verilebiliyor. Böyle bir durum da, kişinin çalışma isteğini azaltarak işinden soğumasına neden olabiliyor (N13, 30 yaş grubunda).



İş yoğunluğu ve iş dağılımı adaletsizliği stres yaratan bir kaynak. Bulduğum bölümde özellikle cinsiyetle ilgili eşit iş yükü dağılımının yapılmadığını, firma genelinde ise bölümler bazında bir adaletsizliğin olduğunu düşünüyorum (N20, 30 yaş grubunda).

*Bayan çalışanlara erkeklerden daha fazla iş yükleniyor. En önemlisi de bu işlerin çoğunun gereksiz ayrıntılarla dolu olması. Erkek çalışanlar, eğer işe yeni başlamışsa, böyle işlerle uğraştırılmıyor (N27, 20 yaş grubunda).*

*Eğer erkek ya da yönetime yakın bir isim değil iseniz, üzerinize aşırı şekilde ve size uygun olmayan sorumluluklar yüklenir (N33, 30 yaş grubunda).*

**Ücretin Yetersiz Olması:** Kadın çalışanların özellikle bu konuda yapılan “cinsiyet ayrımcılığı” nda hemfikir oldukları görülmektedir:

Çalıştığım firmada eşit işe eşit ücret ödenmiyor (N16, 30 yaş grubunda).

*Kesin olarak kadın çalışanların, erkek çalışanlara oranla daha düşük ücret seviyelerinde çalıştırıldıklarını söyleyebilirim (N25, 30 yaş grubunda).*

İdareci pozisyonunda iseniz tatmin edici bir maaşınızın olduğu söylenebilir. Fakat firma geneline baktığınızda zaten bu pozisyonlarda yer alan kadın çalışan sayısı bir elin parmaklarını geçmez. Dolayısıyla erkek çalışanlara daha fazla ücretlerin ödendiği bir firmada, “Ücretin yetersiz olması” çalışma isteğim ve yaşadığım stres üzerinde en belirleyici faktör (N36, 30 yaş grubunda).

*Erkek çalışanların performansına dayalı, kadın çalışanların ise tek bir karar mekanizmasına bağlı olarak ücret ve zam aldığını düşünüyorum (N42, 30 yaş grubunda).*

**Değerlendirmede Adaletsiz Yapılması:** Değerlendirmenin nesnel ölçütler ile yapıldığı konusunda şüphelerin olması, başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu, çalışanların değerlendirme sistemini anlayamaması veya inanmaması, yeterince bilgilendirilmemeleri gibi etkenler, kadın çalışanların firmadaki gelecekleriyle ilgili şüphe ve endişe duymalarına neden olmaktadır. Çalışanların bu faktörle ilgili belirttikleri hususlar çeşitlilik göstermektedir:

İzmir iş piyasasını göz önünde bulundurduğumuzda alınan ücretler çok düşük değil. Ancak şirket içinde bir adaletsizlik var. Sonradan işe girenlerin daha yüksek maaş alması, eş, dost, akraba pozisyonundaki yakınların ya da bir yaptığını yaranma ve dalkavuklukla bin gösteren kişilerin, hem tutum ve davranışlar hem de değerlendirme açısından daha üstün tutulması bence en büyük stres nedeni (N5, 30 yaş grubunda).

*Değerlendirmenin hangi ölçütlere göre yapıldığını bilmiyorum (N10, 30 yaş grubunda).*

*Nasil ki ücret ve terfilerde eşitsizlik var ise, performanslarımız değerlendirileceği zaman da kadın çalışanların ikinci planda dikkate alındığını düşünüyorum. Çünkü çoğunlukla erkek çalışanların yaptığı işlerin ancak yarısını başarabildiğimiz zannediliyor ve ona göre bir uygulama gerçekleştiriliyor (N12, 30 yaş grubunda).*

*Her firmada görülen hemşerilik, akrabalık, cinsiyet vb. durumlar nedeniyle yapılan kayırmalar ve adaletsiz uygulamalar, bireysel olarak çalışma şevkinizi kırdığı gibi, grup halinde uyumlu çalışmayı da engelleyebiliyor. Çalıştığımız ortamda açık ve güvenilir ilişkiler kuramadığımızda ya da geleceğinizle ilgili endişeler ve belirsizlikler yaşadığımızda tabi ki strese giriyorsunuz (N39, 40 yaş grubunda).*

**Zaman Baskısı:** Katılımcıların genellikle, planlanan zamanda işlerin yetiştirilememesi ve iş sürecinde mevcut planı aksatacak engellerin çıkmasından dolayı stres yaşadıkları görülmektedir:

*İşi yetiştirme zorunluluğu gerçekten büyük bir baskı ve gerilim nedeni. Siz işinizi zamanında yetiştirseniz, bu defa bir sonraki süreçte problem çıkabiliyor. Bu problem sipariş teslim süresinin uzamasına neden olabiliyor. Sizden kaynaklanmamasına rağmen, bu aksaklıklar yüzünden zamanında yetiştiremediğiniz siparişler için hem yöneticiye hem de müşteriye hesap vermek zorunda kalıyorsunuz (N20, 30 yaş grubunda).*

*Otomotiv ve beyaz eşya gibi, üretimde müthiş hızlı olmamız gereken sektörlerle hizmet vermekteyiz. Dolayısıyla malzeme yetiştirememek veya kalite ile ilgili sorunlar yaşamak ve bunlara acil cevap alınması gerekliliği üzerimizde büyük ölçüde stres yaratıyor (N32, 20 yaş grubunda).*

**Yükselme İmkânının Yetersizliği ya da Olmaması:** Kadın çalışanların, terfi olanağının olmaması veya terfide sübjektif tutumlar, yetersiz ve hızlı terfi, hurs ve başarı arzusunun engellenmesi gibi hususlarda yaşadıkları sıkıntılara dikkat çektikleri görülmektedir:

*Firmamda her anlamda kadınların erkeklere göre daha fazla zorluk yaşadığını söyleyebilirim. Özellikle erkek egemen yönetim kademeleri nedeniyle yaşadığım "kariyer belirsizliği" düşündürüyor beni (N12, 30 yaş grubunda).*

*Çalıştığım firmada kariyer planlaması ile ilgili sıkıntı yaşadığımı söyleyebilirim. Hem bilgi hem de süre anlamında tecrübe kazanmış bir personelin terfi ve yeterli ücret ile motive edilmesi gerektiğini düşünüyorum. "Eskiler nasıl olsa bizim; yenileri kazanalım" mantığı beni çok fazla rahatsız ediyor (N10, 30 yaş grubunda).*

**Geniş Sorumluluklar Karşısında Kısıtlı Yetkiye Sahip Olma:** Katılımcılardan birinin, bu konudaki görüş ve önerileri şu şekildedir:

*Görevlerimizle ilgili yetkiye sahip olmak, bu yetkiyi kullanma konusunda kendimizi geliştirme imkânı sunarken, aynı zamanda olası bir terfi imkânında kendimizi yönetime ispatlama şansı da doğuracaktır. Dolayısıyla, görevlerimizle paralel yetki verilmesinin ya da orta düzey yöneticilerin astlarına yetki deoretmesinin, bu konuda yaşanan sıkıntıları ortadan kaldırdırabileceğini düşünüyorum (N23, 30 yaş grubunda).*

### 2.2.3. Görüşme Verilerinin Karşılaştırılması

Kadın ve erkek katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde ön plana çıkan açıklamalara Tablo 3'de özet olarak yer verilmiştir. Buna göre, gerek erkek gerekse kadın çalışanların benzer konuları stres kaynağı olarak belirttikleri görülmektedir. Diğer taraftan, erkek çalışanların stres kaynağı olarak belirttikleri konu başlıklardan hemen hemen hiç birinde bir cinsiyet ayırımından bahsedilmemekle birlikte, kadın çalışanların neredeyse tüm konularda kendilerine yönelik bir ayrımcılığın olduğu ve bu durumun bir stres kaynağı haline geldiği belirtilmektedir. Tabloda italik ve koyu olarak gösterildiği üzere, kadın çalışanlar değerlendirme, iş yükü dağıtımı, yükselme imkanlarından yararlanma ve ücret eşitliği konularında ciddi bir cinsiyet ayrımcılığı olduğunu belirtmektedirler. Bir erkek çalışanın "*Ma-aşlarla ilgili sıkıntının yalnızca kadın çalışanlara has olmadığını düşünüyorum. Hatta erkek çalışanlarla ilgili daha belirgin ve somut örnekler var.*" şeklinde belirttiği görüşlerinden de anlaşılacağı üzere, kadın çalışanların ücret yetersizliği konusu erkek çalışanlar tarafından da bilinmekte ve bu durumun onlara has olmadığı düşünülmektedir. Burada kadın çalışanların yaşadığı ücret adaletsizliğinin normalleştirilmiş olduğunu ve eğer sadece kadın çalışanlara has bir durum olsa idi bu erkek çalışanın konuyu gündeme getirip getirmeyeceği tartışmaya açık bir nokta olarak kalmaktadır. Tüm bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, cinsiyet ayrımcılığı hiç kuşkusuz önemli bir stres kaynağı haline gelmekte ve kadın çalışanların, erkek çalışanlardan ruhsal ve fiziksel olarak daha olumsuz etkilemelerine neden olmaktadır.

**Tablo 3: Karşılaştırmalı Görüşme Verileri**

<b>Faktörler</b>	<b>Erkek Çalışanlar</b>	<b>Kadın Çalışanlar</b>
Değerlendirmede adaletsizlik yapılması	Kurumsal firmalarda da nepotizm olması; liyakat ve kıdem maaş için baz oluşturulmaması; performans sistemi oluşturmadan yüksek performans beklenmesi	Şirket içi adaletsizlik; kıdem maaş için baz olmaması; nepotizm ve dalkavukluk sebebi ile kayırmalar; değerlendirme ölçütünün net olmaması; <i>değerlendirmede kadın çalışanlara yönelik ayrımcılık</i>
İş yükünün fazla olması	Bölmeler arası insan kaynağı dağılımının adil olmaması; yüksek dikkat gerektiren bir iş daha fazla yük getirir; sorumluluklar konusunda söz sahibi olamamak	İstek dışı görev tanımının genişletilmesi ama sürenizin aynı kalması; iş yükü dağılımında adaletsizlik; işlerin hep tecrübelilere verilmesi; iş dağılımında cinsiyet ayrımcılığı yapılması ve <i>kadın çalışanlara daha fazla iş verilmesi; erkek ve yönetime yakın olan çalışanların kayrılması</i>
Yükselme imkânının yetersizliği ya da olmaması	Şirket içinden yükseltme yerine kurum dışından eleman alımı; yükselme kayırmanın en çok olduğu alan; yükseltmede nepotizm; kadro yokluğu ile kariyer olanağının olmaması	<i>Kadın çalışanların yükselme konusunda adaletsizliğe maruz kalması; liyakat ve kıdeme bağlı olmayan yükselmeler</i>
Ücretin yetersiz olması	Ücret yetersizliği konusunun sadece kadınlara özgü olmadığı; maaş konusunda talepleri dikkate alınmayan ve işten ayrılan çalışanların, sonrasında daha iyi bir aday bulunamaması sebebi tekrar ve daha iyi koşullarda işe geri çağırılması; ücretin rasyonel kriterlere göre düzenlenmemesi; yaşam standardını karşılamayan ücret	<i>Eşit işe eşit ücret olmaması; kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha az ücret alıyor; kadınlar idari pozisyonlara getirilmiyor ve maaşları artmıyor; kadın çalışanlar için performans dayalı olmayan bir maaş sistemi</i>
Zaman baskısı	Zaman baskısı sebebi ile işe tam odaklanamama; planlama eksikliği	Sizden kaynaklanmayan aksamların işin bitme süresini uzatması ve bunun sorumluluğunun sizde olması; müşteri taleplerine zamanında yetişme baskısı
Geniş sorumluluklar karşısında kısıtlı yetkiye sahip olma	Sorumluluk ve yetki uyumsuzluğu "deli gömleği giymek gibidir"; hatalara karşı eleştirinin yüksek olması; üst makamların yetki göçerimi yapmaması	Sorumluluk ve yetki uyumsuzluğu

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Özellikle modern iş dünyasında stresin bireylere bedensel ve ruhsal açıdan daha ağır ve derin sorunlar yaşattığı bir gerçektir. Geçmişten günümüze yapılan araştırmalar, iş yaşamında stres ve stres yönetimi konusun-

da önemli sorunların olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin, bireysel ve örgütsel verimliliği büyük ölçüde etkileyen stresin üzerinde ciddiyetle durması, strese neden olan faktörleri belirlemeye çalışılması ve bu konuda çeşitli tedbirleri alması gerekmektedir. Bu çalışmada, örgütsel stres kaynakları konusuna ilişkin olarak, ilgili literatür tarandıktan sonra, İAOSB’de faaliyet gösteren bir üretim işletmesindeki bir grup kadın ve erkek çalışanla nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yüzyüze görüşmeler ile derinlemesine elde edilen sonuçlar, erkek ve kadın çalışanlarda strese neden olan faktörler arasında, konu başlıkları açısından önemli bir farklılık bulunmadığını, çalışanlarda en çok stres yaratan faktörlerin “görev yapısı” ve “yönetim tarzı”na bağlı olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

Bu sonuçlar gerek yabancı gerekse yerli literatürde elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerde çalışanlar açısından stres kaynağı olan konular ortaktır; hemen hemen tüm araştırmalarda ücret yetersizliği, iş yükü fazlalığı ve örgüt içi adaletsizlikler gibi konular vurgulanmaktadır (Tablo 1). Bu nedenlerin sıralamasında ufak tefek farklılıklar olmasına rağmen, bir üretim işletmesinden elde edilen bu sonuçların da, hizmet sektöründe faaliyet gösteren diğer firmalardan önemli bir fark arz etmediğini söylemek mümkündür. Fakat bu çalışmanın, kullandığı yöntem binaen ortaya koyduğu önemli bir sonuç, kadın çalışanların belirtilen bu başlıklarda kendilerine yönelik ek bir ayrımcılığın olduğunu belirtmeleri ve bunun hissettikleri stres seviyesini artırdığını ifade etmeleridir. Görüşme verilerinden elde edildiği üzere, her ne kadar hem kadın hem erkek çalışanlar belirtilen konu başlıkları için benzer değerlendirmeler yapsalar da, kadın çalışanların ek olarak, görüşülen bu konulardan birçoğunda kurumda cinsiyet ayrımcılığı olduğunu belirtmeleri son derece önemlidir. Bu bulgunun, ileride bu alanda yapılacak çalışmalarda, cinsiyet ayrımcılığı olgusunun kendi başına bir stres kaynağı olarak ele alınmasını sağlaması umulmaktadır.

Diğer taraftan, görüşmeler kapsamında ortaya çıkan tablo, gerek kadının gerekse erkek çalışanların, nepotizm, eski çalışanların kıymetinin bilinmemesi, yükselme ve değerlendirme kriterlerinin net olmaması ve/ya tam uygulanmaması gibi konuları vurguladıklarını göstermektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda da desteklenen bu konular, Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerin hemen hemen hepsinde sorunların aynı olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Neticede, tüm yenilikçi uygulama ve teknolojik adaptasyon çabalarına rağmen, Türkiye’de faaliyet gösteren örgütler, temelinde ciddi bir örgütsel adalet ve güven probleminin yer aldığı bu yönetsel uygulamalar konusunda bir arpa yolu boy gidememektedir. Çalışanların ruhsal ve fiziksel olarak stresin yıkıcı etkilerine maruz kaldık-

ları bu tür çalışma ortamlarında, aslında stresin kendisi normalleştirilmekte ve bununla baş etme sorumluluğu tamamen çalışanlara yüklenmektedir. Bireylerin stressiz bir ortamda daha huzurlu ve mutlu çalışmalarının sağlanması bizzat örgüt yönetiminde söz sahibi olan uygulamacıların sorumluluğudur ve bu sorumluluğun yerine getirilmesi için düzeltilmesi gereken konuların neler olduğu son derece açıktır. Neticede, bunların düzeltilmemesinin, bireysel düzeydeki sonuçlarının yanı sıra, örgütü ilgilendiren maliyetlerinin de olduğu unutulmamalıdır. Çalışmada kullanılan nitel araştırma yöntemi farklı kişiler tarafından ve daha fazla katılımcıya uygulandıkça, daha sağlıklı ve genellenebilir sonuçlar elde edilmesi mümkün olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Adler, Alfred, Normal Yaşamda ve İş Yaşamında Psikolojik Aktivite, (İstanbul: Say Yayınevi, 1999)
- Akova, Orhan ve Işık, Kerim 'Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma', Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, 2008, 17-44.
- Aksoy, Ali ve Kutluca, Fahrettin, 'Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri Ve Stres Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma', Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Cilt 49, 2004, 457-486.
- Aktaş, Aliye ve Aktaş, Ramazan, 'İş Stresi', Verimlilik Dergisi, Cilt 1, 1992, 153-167.
- Altıntaş, Ersin, Stres Yönetimi, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2003).
- Artan, İnci, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama (İstanbul: Banka-Sigorta İşçileri Sendikası Eğitim ve Kültür Yayınları, 1986).
- Aşık, Nuran, Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma, 2005, <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/07a/01.htm>, (Erişim Tarihi: 18 Kasım 2012).
- Aydın, İnalet, İş Yaşamında Stres (Ankara: Pegem Akademi, 2008).
- Aytekin, Aynur, 'Stres Yönetiminin Önemi Ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, 2009).
- Baltaş, Acar ve Baltas, Zuhul, Stres ve Başa Çıkma Yolları, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2008).
- Başaran, İbrahim E., Örgütsel Davranış, (Ankara: Ankara Üniversitesi E.B.F. Yayını, 1982).
- Bekçi, İsmail, Ömürbek, Vesile ve Tekşen, Ömer, 'Muhasebe Meslek Mensuplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma', Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 2007, 145-161.
- Boyd, Carolyn M., Tuckey, Michelle R. ve Winefield, Anthony H., 'Perceived Effects of Organizational Downsizing and Staff Cuts on the Stress Experience: The Role of Resources. Stress and Health', Cilt 30, 2014, 53-64.
- Cam, Erdem 'Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar', Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2004, 1-10.
- Camkurt, Mehmet Z., 'İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi', Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü-İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 20/21, Sayı 6/1, 2007, 80-106.
- Campbell, Peter G., The Last Straw: Stress Needn't Make You Ill, (London: Arlington Books, 1990).
- Carlson, Richard, İş Yaşamınızda Ufak Şeyleri Dert Etmeyin, (İstanbul: Alkım Yayınevi, 2000).
- Coelho, Filipe, Augusto, Mário, Lages, Luis Filipe, 'Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation', Journal of Retailing, Sayı 87, Cilt 1, 2011, 31-45.

- Cooper, Cary L. ve Marshall, Judi, 'Sources of Managerial and White-collar stress', içinde C. L. Cooper ve R. Payne, (der.) *Stress at Work* (John Wiley & Sons: Chichester, UK, 1978), alıntı Sibel Gök, 'Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres', *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, 2009, 429-448.
- Ekinci, Hasan ve Ekici, Süleyman, 'Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama', *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, 2003, 93-111.
- Eren, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, 1984).
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul: Beta Yayınları, 1998).
- Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım: 2000).
- Ertekin, Yücel, *Stres ve Yönetim*, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1993b).
- European Agency for Safety and Health at Work (2014). *The Business Case for Managing Stress and Psychosocial Risks*  
<https://www.healthy-workplaces.eu/en/stress-and-psychosocial-risks/the-business-case> (Erişim Tarihi: 2 Kasım 2014).
- French, John R. P. ve Caplan, Robert D., *Organizational Stress and Individual Strain*, içinde J. Morrow, (der.), *The Failure of Success* (New York: AMACOM, 1973), alıntı İnci Artan, *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama* (İstanbul: Banka-Sigorta İşçileri Sendikası Eğitim ve Kültür Yayınları, 1986).
- Garipoğlu, Esra, *Stres Yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, 2007).
- Gödelek, Ertuğrul, 'Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil-Boya-Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması', (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1988).
- Gök, Sibel, 'Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres', *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, 2009, 429-448.
- Gökdeniz, İsmail, 'Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama', *Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt 13, 2005, 173-189.
- Gümüştekin, Gülten E. ve Öztemiz, Ali B., 'Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama', *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 23, 2004, 61-85.
- Gümüştekin, Gülten E. ve Öztemiz, Ali B., 'Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi', *Çukurova Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 2005, 271-288.
- Güney, Salih, *Davranış Bilimleri*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006).
- Hablemitoğlu, Şengül ve Özmete, Emine, 'Sosyal Çalışmacıların İş Yaşamı Kalitesi, Şefkat Yorgunluğu, Tükenmişlik, Stres Kaynakları, İş Tatmini ve Kariyer Olanakları', *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2012, 171-204.



- Hargreaves, Gerard, *Stresle Baş Etmek*, (İstanbul: Doğan Kitap, 1999).
- Harju, Lotta; Hakanen, Jari J.; Schaufeli, Wilmar B., 'Job Boredom and Its Correlates in 87 Finnish Organizations', *Cilt. 56, Sayı 9, 2014, 911-918.*
- Karadal, Himmet, 'İş Stres Düzeyi ile İş Tatmini İlişkinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma', *Abant İzzet Baysal Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2001, 82-97.*
- Karagül, Mustafa, 'Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, 2011).
- Kaya, Ertan, 'Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2006).
- Koçyiğit, Seyhan Ç., Bal, Emine Ç. ve Öztürk, Veli, 'Muhasebe Meslek Mensuplarının Örgütsel Stres Kaynaklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği', *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2008, 253-275.*
- Lepine, Jeffery A., Podsakoff, Nathan P. ve Lepine, Marcie A., 'A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance', *Academy of Management Journal, 48, 2005, s. 764-775.*
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, (New York: Mc Graw Hill, 1989).
- McGrath, Joseph E., 'Stress and Behavior in Organizations', içinde M. D. Dunnette (der), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Chicago: Rand McNally, 1976), 1369-1370, alıntı Yücel Ertekin, 'Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler', *Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, 1993a, 145-157.*
- Mulki, Jay Prakash, Jaramillo, Fernando, Malhotra, Shavin, Locander, William B., 'Reluctant Employees and Felt Stress: The Moderating Impact of Manager Decisiveness', *Journal of Business Research, Cilt 65, Sayı1, 2012, s. 77-83.*
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), (2014), *Stress at Work*. <http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf>, (Erişim Tarihi: 2 Kasım 2014).
- Norfolk, Donald, *İş Hayatında Stres*, (İstanbul: Form Yayınları, 1989).
- Okutan, Mustafa ve Tengilimoğlu, Dilaver, *İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması*, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 3, 2002, 15-42.*
- O'Neill, John W. ve Davis, Kelly, 'Work Stress and Well-being in the Hotel Industry', *International Journal of Hospitality Management, Cikt 30, 2011, 385-390.*
- Örücü, Edip ve Demir, Birgül, 'Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği', *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, 1999, 59-76.*
- Özcan, Şükrü, 'İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, 2008).
- Powell, Trevor ve Enright, Simon, *Anxiety and Stress Management*, (London: Routledge, 1990).
- Rizzo, John R., House, Robert J. ve Lirtzman, Sidney I., *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*, *Administrative Sciences Quarterly, Cilt 15, 1970, 150-163.*

- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, (New Jersey: Prentice Hall, 1998).
- Roberts, Sara J. , Scherer Lisa L. ve Bowyer, Casey J., 'Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Online: 9 Mayıs 2011, DOI: 10.1177/1548051811409044
- Ross, Randall R. ve Altmaier, Elizabeth M., *Intervention in Occupational Stress: A Handbook of Counselling for Stress at Work*, (London: Sage Publications, 1994).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi*, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996).
- Schafer, Walter E., *Stress Management for Wellness*, (New York: Mc Graw Hill, 1987).
- Schermerhorn, John R., *Management for Productivity*, (New York: John Willey and Sons, 1989).
- Selye, Hans, *Stress without Distress*, (Philadelphia: J. B. Lippincott Company, 1974).
- Selye, Hans, *The Stress of Life*, (London: Teach Yourself Books, 1997).
- Skakon, Janne, Nielsen, Karina, Borg, Vilhelm ve Guzman, Jaime, 'Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-being of their Employees? A Systematic review of Three Decades of Research', *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, Cilt 24, Sayı 2, 2010, s. 107-139.
- Soysal, Abdullah, 'İş Yaşamında Stres', *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009a, 17-40.
- Soysal, Abdullah, 'Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma', *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2009b, 333-359.
- Teksin, Dilek, 'İş Yerindeki Stresin Çalışanın Performansına Etkisi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2000).
- Thomas, Jay C. ve Herson, Michel, *Handbook of Mental Health in the Workplace*, (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), alıntı Jeanette N. Cleveland et al., 'Work and Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives of Entrants, Managers and Spouses'. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Cilt 31, Sayı 3, 2007, 275-298.
- Trivellas, Panagiotis, Reklitis Panagiotis ve Platis, Charalambos, 'The Effect of Job Related Stress on Employees' Satisfaction: A Survey in Health Care', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Cilt 73,2013, ss. 718-726.
- Tutar, Hasan, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000).
- Türk, Kartal, Eroğlu, Cemal ve Türk, Dilek, 'T.C. Devlet Hastanelerindeki Çalışma Koşullarının Stres Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Gevye Devlet Hastanesi Örneği', *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2008, 1-17.

- Türnüklü, Abbas, Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, Kuram ve Uygulamada Eğitim, Yönetimi Dergisi, Cilt 6, Sayı 24, 2000, 529-543.
- Uçman, Perin, Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar, Psikoloji Dergisi, Cilt 7, Sayı 24, 1990, 58-75.
- Uzun, Özlem ve Yiğit, Elif, Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2011, 181-213.
- Villanueva, Dixie ve Djurkovic, Nikola, 'Occupational Stress and Intention to Leave among Employees in Small and Medium Enterprises', International Journal of Stress Management, Cilt 16, 2009, 124-137.
- von Humboldt, Sofia, Leal, Isabel, Laneiro, Tito ve Tavares, Patricia, 'Examining Occupational Stress, Sources of Stress and Stress Management Strategies through the Eyes of Management Consultants: A Multiple Correspondence Analysis for Latent Constructs', Stress and Health, Cilt 29, 2013, 410-420.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006).
- Yıldırım, Oya, Tektüfekçi, Fatma ve Çukacı, Yusuf C., 'Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elemanları Üzerindeki Etkileri', Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 2004, 1-20.
- Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman, 'Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma', Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2006, 31-58.
- Yumuşak, Sedat, 'İşgörenlerde İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma'. Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2007, 101-112.
- Yücel, Ruken, İş Yerinde Stres Kaynakları Yönetimi ve Konuya İlişkin Bir Alan Çalışması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2010).