

SOSYAL HİZMET VE SAĞLIK ALANINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİ ETKİLEYEN İŞ STRES FAKTÖRLERİ

Vedat İŞIKHAN*

Özet

Çalışma hayatının karmaşık yapısı yöneticiler için gittikçe büyüyen bir stres kaynağıdır. İş stresinin yıkıcı etkileri; yöneticilerin sadece fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz yönde etkilemez. Aynı zamanda potansiyel bir tehlike kaynağı olan bu etmenler yönetimsel yaşamın bütün aşamalarında yer alan kaliteyi de etkilemeye başlar. Bu araştırma ile Ankara'da sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan 230 yöneticinin çalışmalarını etkileyen iş stres faktörleri ele alınmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin iş stres düzeylerinin normal bir birey için kabul edilen düzeyin üstünde olduğu, strese yatkın A tipi kişilik özellikleri sergilediği belirlenmiştir. İşin yapısı, örgütsel rol, işteki beşeri ilişkiler, örgütsel yapı ve iklim-örgüt dışı stres faktörleri yöneticilerin yaşadığı başlıca stresler olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Stresi, Yöneticiler, Sosyal Hizmet ve Sağlık Kurumları, A Tipi Kişilik, Yönetim Stresi.

Günümüzde bireyler hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir kısmını kendi yetenek ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedir. İnsanlara öteki yüzyıllarla ölçülemeyecek oranda bir hareketlilik ve hız kazandıran yirminci yüzyıl, bireylerin sürekli bir yarış ve değişim içerisinde yaşamalarını dolayısıyla böyle bir çevre içinde çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir. Birey ister kamu ister özel sektörün bir üyesi olarak yaşamını kazansın stres ile tanışması kaçınılmaz olmaktadır.

Çalışma hayatında yaşanan stres olgusu, yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların daha çok ilgisini çekmeye başlamıştır. Çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkilerin kurulması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma koşullarının yaratılması ancak; karmaşık örgüt yapılarında stresin bireysel ve örgütsel nedenlerinin tanınmasına, anlaşılmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle stres hem yöneticiler, hem de çalışanlar için önemli bir sorun alanı olarak ortaya çıkmakta, sağlık ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

* Dr. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Hizmetler Yüksekokulu, Araştırma Görevlisi.

Stresli bir ortamda çalışan kişilerin işverimi düşmekte, işten ayrılma ve sigara, alkol, ilaç ya da uyuşturucu madde kullanma alışkanlığı giderek artmaktadır. Stresle başedebilmek için gerilim altında kalan bireyin kendinde stres yaratan faktörleri bilmesi, stresle başetme yöntemleri konusunda bilgi sahibi olması ve gerektiğinde bu yöntemleri kullanması gerekir. Ayrıca stresten etkilenme düzeyi kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu nedenle herhangi bir meslek için genelleme yaparak stres faktörlerini (stresör) tanımlamak ve bunlarla başetmeye çalışmak yerine, her durum ve ortama özgü olarak ortaya çıkan ve o işe özgü stres faktörlerini tanımlamak ve bunlarla mücadele edecek yöntemlere karar vermek daha uygun bir yaklaşım olabilir.

İŞ STRESİ

Çalışma hayatı, zaman zaman stresli anların yaşandığı bir ortamdır. İşyerinde yaşanan stresin derecesi yapılan işin özelliğine göre değişmektedir. Bu durum, işgörenin yaptığı işten sağladığı doyumunu etkileyebilmektedir. Eğer bir iş doyumsuzluğa neden oluyorsa bireyin fiziksel ve mental sağlığı bu durumdan olumsuz yönde etkilenir. Bu da tükenmenin ortaya çıkmasına neden olur. Friel, stresin doğal bir sonucu olan tükenmeyi, kendini olumsuz algılama, olumsuz iş davranışlarında bulunma, ilgi kaybı ve müracaatçılara karşı olumsuz duygular hissetme ile karakterize edilen fiziksel ve duygusal bir durum olarak tanımlamaktadır. ¹ Herhangi bir işyerinde yaşanan stres ne kadar fazla ise tükenmenin derecesi de o kadar fazla olur.

Modern toplum hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük hayatın bir parçasıdır. Son yıllarda stresle ilgili yapılan çalışmaların yaygınlaşmasına karşılık gerçekte stresle yaşama yeni bir olgu değildir. Yapılan çeşitli araştırmalar işgörenin, bedensel ve ruhsal açıdan işiyle ilgili çok yönlü stresin etkisinde kaldığını göstermektedir. İşyerinde yaşanan psikososyal stres faktörleri, uzun süre devam eder ya da sıkça tekrarlanırsa bu durum bireyde migren, hipertansiyon, koroner arter gibi fiziksel hastalıklara veya davranışsal ve psikolojik sorunlara (sigara içme, alkol ve uyuşturucu madde alışkanlığı, obsesif davranışlar, gerilim, anksiyete ve depresyon) neden olabilir. ²

Caplan ve Arkadaşları (1975), birey için tehdit olabilecek iş çevresinin her özelliğini tanımlamak için stres kavramını kullanmışlardır. İş stresinin iki tipi kişiyi tehdit edebilir. Bunlardan birincisi bireyin karşılayamayacağı “talepler”le ilgilidir. Diğeri, ihtiyaçlarını karşılamadaki yetersiz “arzlar”dır. ³ İş stresinin bu iki tipi French, Rogers, Cobb (1974) tarafından geliştirilen birey-çevre etkileşimi teorisiyle açıklanmıştır. Bireyin beceri ve yeteneklerinin kapsamı, bireyin istekleriyle denk düşmesi bu mücadelenin bir türü olarak kabul edilmektedir. Mücadelenin diğeri ise, iş

¹Fügen Özcanarlan, “Kanser Hastalarına Bakım Veren Hemşirelerde Strese Neden Olan Faktörler”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1990,s.11-12.

² C.L.Cooper, M. Davidson, “Sources of Stress at Work and Their Relation to Stressors in Non-Working Environments”, Kalimo, R., El Hatawi, M., Cooper (Ed), **Psychosocial Factors at Work and Their Relation to Health**. Geneva, World Health Organization, 1987, s. 99-111.

³ T.A. Beehr, J.E. Newman. “Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review”, **Personnel Psychology**. 31, 1978, s. 664-699.

çevresinde bireyin ihtiyacının karşılanması boyutudur. İş stresi, “çalışan ve iş çevresi arasındaki uygunsuz ve hoş olmayan ilişkiler” olarak kavramlaştırılır. ⁴

Bunun yanında, bireyin iyilik halini tehdit edecek sorun veya durumlar olduğu zaman gerilimler ve zorlamalar oluşacaktır. Caplan ve Arkadaşları (1975) yaşanabilecek bu güçlükleri; “bireyin normal tepkilerden farklı olan her şey” yani; (1) düşük benlik saygısı, anksiyete ve iş doyumsuzluğu gibi psikolojik güçlükler, (2) yüksek kolesterol ve kan basıncı gibi fiziksel güçlükler ve (3) hastaneye gitme ve sigara içme gibi davranış semptomları olarak saptamıştır. ⁵

Mc Lean (1974) genelde yukarıdaki bu yaklaşımla tutarlı olan ve yıllardır hastalıklı tepkilerin oluşumuna neden olan işle ilgili (kişilerarası ilişkiler ve iş başarısı üzerinde etkileri olan) mesleki bir “stres” veya “stres faktörü” nün hesaba katılması gerektiğini savunmaktadır. İş stresinin bu farklı tanımlarına rağmen Mc Lean (1974) stresin bir uyarıcı, tepki ve müdahale değişkeni olmadığını savunmaktadır. Fakat çalışma hayatında yaşanan stres genel tanımlamadan daha çok, diğer sorunlardan farklılaşan, bir çok taleple ilgili olan sistemin parçası (bunlar psikolojik, fizyolojik veya sosyal sistem olabilir) ve bunların taleplerine olan tepkileri içeren bir çalışma alanı olarak kabul edilmektedir. Yalnız iş stresi fenomeninin birey ve çevresi arasındaki etkileşimin sonucunda oluştuğunu kabul etmemiz gerekir. Ayrıca, potansiyel nitelikteki bu stresin ne zaman oluşacağı bilinmez. Örneğin; bir bireyin işi başlı başına bir stres faktörü olabilir. Bu stres faktörlerine olan tepki, işteyken, gece evde veya gelecekte herhangi bir zaman ve yerde oluşabilir.

6

İş stresini; “bireyi normal fonksiyonlarından (örn; zihin-vücut) saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren (dağıtan veya arttıran) işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan bir durum olarak” olarak tanımlamak da mümkündür. Bu tanımlama, çalışanın sağlığını yani kişinin mental ve fiziksel durumunu da içermektedir. Bu bağlamda sağlık kavramını ise; “mükemmel bir zihinsel ve fiziksel sağlığın ölüme kadar sürmesi ve tamamlanması” olarak tanımlamamız mümkün olabilir.

Çoğunlukla iş ortamındaki atmosferin bireylerin yaşadığı sorunlara katkıda bulunduğu düşünülmektedir. İş çevresiyle ilgili sorunları küçümsememek gerekir. İş ortamında, geniş çapta nelerin stres yaratabileceğini ve bunların ne dereceye kadar bireylerin yaşamlarını etkileyebileceği tahmin edilebilir (Bu durum yönetici tarafından rahatlıkla gözlenebilir). Basit bir şekilde ele alınsa dahi stresin; işyerinde veya çevrede yer alan sağlığa zararlı olarak görülen olay ve durumların sonucunda oluştuğu söylenebilir.

Strese neden olan faktörlere, çalışma hayatında olduğu gibi özel yaşamımızda da rastlamaktayız. Strese bağlı bozuklukların veya hastalıkların ortaya çıkmasında bu öğelerin göreceki önem dereceleri

⁴ Beehr, Newman, a.g.e. 666.

⁵ Beehr, Newman, a.g.e. 668.

⁶ Beehr, Newman, a.g.e. 669.

bireyden bireye çok değişmekle beraber, mesleksel veya iş kökenli stres faktörlerinin insan sağlığı üzerinde yıpratıcı etkileri giderek artmaktadır. Bireyi etkileyen stres faktörleri iş, ev, sosyal ve kişisel alandan kaynaklanabilir. Bunların tümü birbiriyle ilişkili olup, bir alanda oluşan herhangi bir stres diğer alan için de strese neden olmaktadır.

İş stresi, özel yaşamın getirdiği sorun ve zorluklarla birleştiiğinde birey ve örgüt için daha da önemli sonuçlar doğurabilmektedir. İş stresi; bireyin psikolojik, fizyolojik ve örgütsel davranış yönlerinden önem taşır. Steers (1981)'e göre iş stresi, çalışanlar özellikle yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabildiğinden, onların sağlık ve örgütsel başarılarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. ⁷

Uzmanlar iş stresinin insan yaşamında önemli bir etken olduğunu, belirli bir düzeyin üzerinde stres yaşayanların tehlikeli sonuçlara maruz kalabileceğini belirtmektedir. Her mesleğin ve her iş ortamının kendine özgü bir stres yaratma potansiyeli bulunmaktadır. Manchester Üniversitesi uzmanlarının 104 meslek grubu üzerinde yaptıkları araştırmada, yüksek stres altında çalışanlar arasında birinci sırada hapishane görevlileri yer alırken bunu, polisler, ambulans görevlileri, öğretmenler, itfaiye görevlileri, askeri personelin izlediği ve yöneticiliğın 7. sırada yer aldığı saptanmıştır. ⁸

Özetleyecek olursak stres, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Stres bireyin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal durumunu etkileyerek genel sağlığın bozulmasına, bireyin kaygı, depresyon ve uykusuzluk çekmesine, alkol ve uyuşturucu madde kullanmasına neden olabilmektedir. Bireyin işteki performansını etkilemesi, işe gitmemesi, işinden ayrılması ve yabancılaşması yanında, aile ve sosyal yaşamında çeşitli sorunlar yaşanmasına da yol açmaktadır. Yaşanılan yoğun stres çoğu zaman bireyin ruhsal yaşamını tehlikeye düşürebilmektedir.

Bir örgüt için en etkin ve en verimli kararların alınmasını sağlayan o örgütün yöneticileridir. Herhangi bir örgütün etkili bir biçimde işleyişi hiyerarşi kademelerinin en üstünde bulunan ve genelde az sayıdaki yöneticinin kişisel çalışmalarındaki etkililiğe bağlıdır. Strateji belirleyen, belli başlı politikalar hakkında karar veren, örgütün önemli kaynaklarının dağıtımını yapan ve örgüte yön verirken risk altına giren yöneticiler yalnızca yetenekleriyle değil, insan olarak kendi benlikleriyle de bir kaynak durumundadır.

Bilindiği gibi her örgütün bir kuruluş ve varoluş nedeni vardır. Örgütlerin kuruluş amaçları, yapı ve özellikleri örgüt içindeki bireylerin farklı stres faktörleriyle karşılaşmasına neden olabilir. Ülkemizde birey, grup ve toplumların değişen koşullarından doğan psikolojik, sosyal ve ekonomik sorunlarının çözümlenmesini ve ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlayan hizmetler sosyal hizmet

⁷ Aliye M. Aktaş ve Ramazan Aktaş, "İş Stresi", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1, 1992, s.153-171.

kuruluşlarında sunulmaktadır. Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak gözlem, teşhis, tedavi ve rehabilite edilmelerini amaçlayan sağlık hizmetleri ise hastanelerimizde sunulmaktadır.

Sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticiler, günümüzde genellikle inanılmaz derecede karmaşık yapıdaki kurumları işletmek, çok büyük bir bütçenin sorumluluğunu taşımak ve farklı alanda uzmanlaşmış çok sayıdaki profesyonel, yarı profesyonel ve yardımcı personelin uyumunu sağlamak zorundadır. Ayrıca sahip olunan kıt kaynaklar, hızla değişen teknoloji ve örgütün dış çevresinden gelen baskılar bu görevleri gittikçe zorlaştırmaktadır. Bunun yanında bu yöneticiler görevleri kapsamında kurumun ihtiyaçlarına uygun yönetsel bir iklim oluşturmalı, politikaların uygulanmasına önyak olmalı, toplumsal ve kurumsal ihtiyaçları karşılayacak hedef ve stratejilerin belirlenmesine katılmalı, sosyal hizmet ve sağlık sisteminin dizaynına yardımcı olmalı, çeşitli alt sistemlerin (komiteler-komisyonlar) oluşmasını desteklemeli ve bu sistemlerin doğru bir şekilde işleminin sorumluluğunu taşıyabilmelidir.

Psikososyal, ekonomik ve sağlık sorunu olan birey, grup ve ailelere yönelik hizmetler sunan bu kurumların yöneticileri, yönetim fonksiyonlarını (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve denetleme) yerine getirirken karmaşık örgüt ve toplum yapısı içinde stres olgusuyla karşılaşmamaları hemen hemen olanaksız gibidir. Bu yüzden, stresin bireysel ve örgütsel kökenli olumsuz sonuçlarının denetlenip kontrol edilebilmesi ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi için bu yöneticileri çalışma ortamında etkileyen stres faktörlerinin tanınması ve tanımlanması büyük bir önem taşımaktadır.

Kişi, grup ve ailelere, psikososyal, ekonomik ve sağlık hizmetlerinin sunulduğu kurum ve kuruluşların yöneticileri gün boyu çeşitli stres faktörüyle mücadele etmektedir. Sosyal hizmet mesleği insanın işlevselliğini aksatan, yaşamın zenginleşmesini engelleyen ya da kolaylaştıran çevresel faktörlerle ilgilenir. İş ortamında yöneticilerin yaşadığı stres konusu, sosyal hizmet mesleğinin geleneksel olarak yetki alanına girmektedir. Çünkü stres bireyin fiziksel, ruhsal ve sosyal uyumunu olumsuz yönde etkileyebilen bir faktördür. Mesleki müdahale, bir mesleğin yetki alanına giren sorunların mesleki ahlak ilkeleri doğrultusunda, bilimsel kuram, mesleki bilgi ve beceri aracılığıyla çözümlenmesidir.⁹ Sosyal hizmet mesleği diğer meslekler gibi (doktor, psikiyatrist, psikolog) bireylerin yaşam amaçları ve işlevsellikleri tehlikede olduğu zaman onlarla ilgilenir.

YÖNETİCİLERİN İŞ STRESİ

⁸ Milliyet Gazetesi, "Askerlik mi Stresli Gazetecilik mi", 22 Mayıs, 1997.

⁹ Sema Kut. **Sosyal Hizmet Mesleği: Nitelikleri, Temel Unsurları, Müdahale Yöntemleri**, Ankara:1988, s. 119.

Durmadan çalışan, amaçlarına ulaşmak ve beklentilerini gerçekleştirmek için çaba gösteren yöneticiler sürekli gerginlik, endişe, çatışma ve öfke içerisinde günlük yaşamlarını sürdürürler. Stres olarak bilinen problemleri doğuran iş koşulları, işgörenler üzerinde baskı ve zorlanma yaratır. Yönetimler hedeflenen amaçları gerçekleştirmeye çalışırken aynı zamanda belli oranda stresin de kaynağı olmaktadır. Stres, her düzeydeki işgören ve yöneticiyi çeşitli boyutlarda etkisi altına almakta, bu ise giderek örgütsel etkililik ve verimlilik yönünden olumsuz bir tablonun oluşumuna neden olmaktadır.

Örgütü harekete geçirmede ve tüm örgüt üyeleri açısından benimsenebilir bir anlayışı etkili kılmada en önemli rol yöneticiye düşmektedir. Yöneticinin önemli görevlerinden birisi, yönettiği örgütle ilgili bir stres planı geliştirmesi ve bunu uygulamaya aktarabilmesidir. Yöneticilerin iş streslerini etkileyen sosyo-demografik ve çalışma hayatıyla ilgili özelliklerinin incelenmesi, stres altında kalan ve bu yüzden örgütsel sorunlara yol açabilecek yönetici ve yönetici gruplarının belirlenmesi aşamasında yararlı olabilir.

Bu araştırmada, sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan üst düzey yöneticilerin çalışmalarını etkileyen iş stres faktörlerinin neler olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yöneticilerin sosyo-demografik ve çalışma hayatının bazı özellikleri, kişilik özellikleri ve iş stres faktörlerine göre iş stres puanları arasındaki farklılıkları belirlemek de araştırmanın bir diğer amacını oluşturmuştur.

METOD

Araştırmada, “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırma evrenini, yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışma evreni ise Ankara’da; Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu (S.H.Ç.E.K.) ve bağlı kuruluşlarda çalışan genel müdür yardımcıları, il müdür ve yardımcıları, kuruluş müdür ve yardımcıları, daire başkanları ve şube müdürleri; Sağlık Bakanlığı (S.B.) ve Sosyal Sigortalar Kurumu (S.S.K.)’na bağlı hastanelerde ve Üniversite Hastaneleri (Ü.H.)’nde çalışan başhekim ve yardımcıları, hastane müdür ve yardımcılardan oluşan yöneticilerdir. Bu evrenin tümü ele alındığı için tamsayım yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmada iş stresi bağımlı değişken, yöneticilerin iş stresini etkilediği varsayılan sosyo-demografik ve çalışma hayatıyla ilgili özellikler, kişilik özellikleri ve iş stres faktörleri ise bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Araştırma kapsamında bulunan yönetici sayısı 295’dir. Araştırma sonunda S.H.Ç.E.K ve bağlı kuruluşlarda 81, S.B.’na bağlı hastanelerde 83, S.S.K.’ya bağlı hastanelerde 32 ve Ü.H.’nde 34 olmak üzere toplam 230 yöneticiye ulaşılmıştır. Sonuçta Ankara’da araştırma kapsamında bulunan yöneticilerin % 78.00’ne ulaşılmıştır.

VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Anket Formu: Araştırma kapsamında bulunan S.H.Ç.E.K kurum ve kuruluşları; S.B., S.S.K. ve Ü.H.'nde görev yapan yöneticilere uygulanabilecek ortak bir anket formu geliştirilmiştir. Bu anket formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm; yöneticilerin çalıştıkları kurum, yönetsel pozisyonları, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam hizmet yılı (kıdem), yönetici olarak görev yaptıkları toplam hizmet yılı, işlerinden doyum alıp almadıkları, yöneticiliği stresli bir iş olarak kabul edip etmedikleri, yöneticilerin sağlık durumları ve stres arasındaki ilişkiyi saptayıcı sorular yer almıştır.

İş Stres Düzeyi Ölçeği: Araştırmada kullanılan ikinci veri toplama aracı ise “İş Stres Düzeyi Ölçeği”dir. Bu ölçek, yöneticilerin yaşadıkları iş stresinin düzeyini saptamak amacıyla kullanılmıştır. Ölçek, araştırmacı Dr. Suzanne G. Haynes tarafından Ulusal Sağlık İstatistikleri Merkezinde çalışan kadınlar ve erkekler üzerinde uygulanmıştır [Ölçek: **Stressmap: Finding Your Pressure Points.** by C. Michele Haney, Ph.D. and Edmond W. Boenisch, Jr. PhD., Impact Publisher 1994'dan alınmıştır].

Ölçeğin ülkemizdeki güvenilirlik uygulaması Aktaş (1996) tarafından yapılmıştır. Aktaş, özel sektörde çalışan üst düzey (genel müdür) ve orta düzey (daire başkanı, birim başkanı) yöneticilerle, sekreterler ve kamu bürokrasisindeki üst ve orta düzey yöneticilerle memurların yaşadığı stres düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla bu ölçeği kullanmıştır.¹⁰ Sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticilerin iş streslerini etkileyen iş stres faktörleriyle ilgili araştırmada yöneticilerin yaşadığı iş stresi hakkında bir fikir vermesi amacıyla oldukça kısa olan ve 10 maddeden oluşan bu ölçeğin yöneticilerin çok fazla zamanını almayacağı düşünülmüş ve yöneticilere uygulanmıştır.

İş Stres Düzeyi ölçeğinden elde edilen **puanların yorumlanması** şu şekilde yapılmaktadır:

- Toplam puan 12'den düşük ise, bireyin işteki baskı ve sıkıntılarla etkili bir şekilde başedebildiği;
- Toplam puan 12-30 arasında ise, bireyde fiziksel ve ruhsal stres belirtilerinin mevcut olduğu;
- Toplam puan 30'dan yüksek ise, bireydeki iş stresinin tehlikeli bir boyutta olduğu söylenebilir.

İş Stres Düzeyi ölçeğinden elde edilen puan arttıkça bireylerin yaşadığı iş stresi de artmaktadır. Bu araştırmada, yöneticilerin iş stres puanlarını etkileyen iş stres faktörlerinin belirlenmesinde yöneticilerin bu ölçekten elde ettikleri toplam puan esas alınarak denenceler sınanmıştır.

Kişilik Özelliği Tanıma Testi: Araştırmada kullanılan son veri toplama aracı ise “Kişilik Özelliği Tanıma Testi”dir. Bu ölçek, yöneticilerin A* veya B** Tipi davranış özelliklerinden hangisine sahip olduklarını belirlemek amacıyla (davranış kalıpları geçerli olan 14 cümle) kullanılmıştır.

¹⁰ Aliye M. Aktaş. “Üst ve Orta Düzey Yöneticilerde Stres”, KHO Dergisi, 1996.

* A Tipi Kişilik Davranışları: Kişi daima faaliyet içerisindedir, hızlı yürür, hızlı konuşur, sabırsızdır, aynı anda iki şeyi yapar, atılgandır, rekabetçidir, sürekli zaman tehdidi altında olduğunu düşünür.

Türkiye’de, “Kişilik Özelliği Tanıma Testi” nin Arıkan ve Aktaş (1988)’in “Kişilik Özellikleri ile Aile ve Çevre Yaşantısının Kalp Hastalığının Oluşumuna Etkisi” adlı araştırmalarında ¹¹ ve Köse (1985)’nin orta düzey yöneticilerde stres yaratan kaynaklarla ilgili yaptığı araştırmada kullanıldığı belirlenmiştir. ¹² Arıkan ve Aktaş (1988) yaptığı araştırmada, kalp hastalarının A ve B tipi kişilik özelliklerinin hangisine sahip olduklarını belirlemek amacıyla Friedman ve Rosenman (1974)’in Kişilik Envanterini kullanmışlardır.

Araştırmada kullanılan ve yöneticilerin A veya B Tipi Kişilik özelliklerinden hangisine sahip olduğunu belirlemek amacıyla kullanılan ölçek, Likert tekniğine göre düzenlenmiş 7 maddeden oluşmuştur. Ölçekteki maddelerin hepsinde iki uç nokta yazılı olarak tanımlanmıştır. Üzerinde bu uç noktaların bulunduğu 1’den 8’e kadar rakamdan oluşan eksenden kişinin durumuna uygun rakamın üzerini işaretleyerek yanı vermesi gerekmektedir.

Kişilik özelliği tanıma testinden elde edilen **puanların değerlendirilmesi** ise şu şekilde yapılmaktadır. Ölçekteki madde sayısı 7, her madde için geçerli olan seçenek sayısı sekiz olduğundan ölçekten alınabilecek en yüksek puan (test sonucunda elde edilen toplam puan 3 ile çarpılmaktadır) 168, en düşük puan ise 21’dir. Puanların 100’den az olması B tipi kişiliği, 100’den çok olması ise A tipi kişiliği işaret etmektedir. Araştırma kapsamındaki yöneticiler A Tipi (puanları 100’den büyük) ve B Tipi (puanları 100’den düşük) olmak üzere iki gruba ayrılmış ve denence sınamaları bu şekilde gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

“Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticilerin İş Stres Faktörleri” adlı araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Yöneticileri Tanıtıcı Bulgular

Araştırma kapsamındaki sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticilerin büyük bir kısmının erkek; ortalama 42 yaş; üniversite mezunu; toplam hizmet yıllarının 18 yıl; yönetici olarak çalıştıkları toplam sürenin ise 9 yıl olduğu belirlenmişti. Yöneticilerin %65.0’inin sağlık, %35.0’inin ise sosyal hizmet alanında görev yaptığı; strese yatkın A tipi kişilik özelliğine sahip olduğu; fiziksel ve ruhsal stres belirtilerine bağlı olarak iş stres düzeylerinin tehlikeli bir boyutta olduğu; işlerinden doyum aldıkları ve yöneticilik görevini stresli bir iş olarak değerlendirdikleri saptanmıştır.

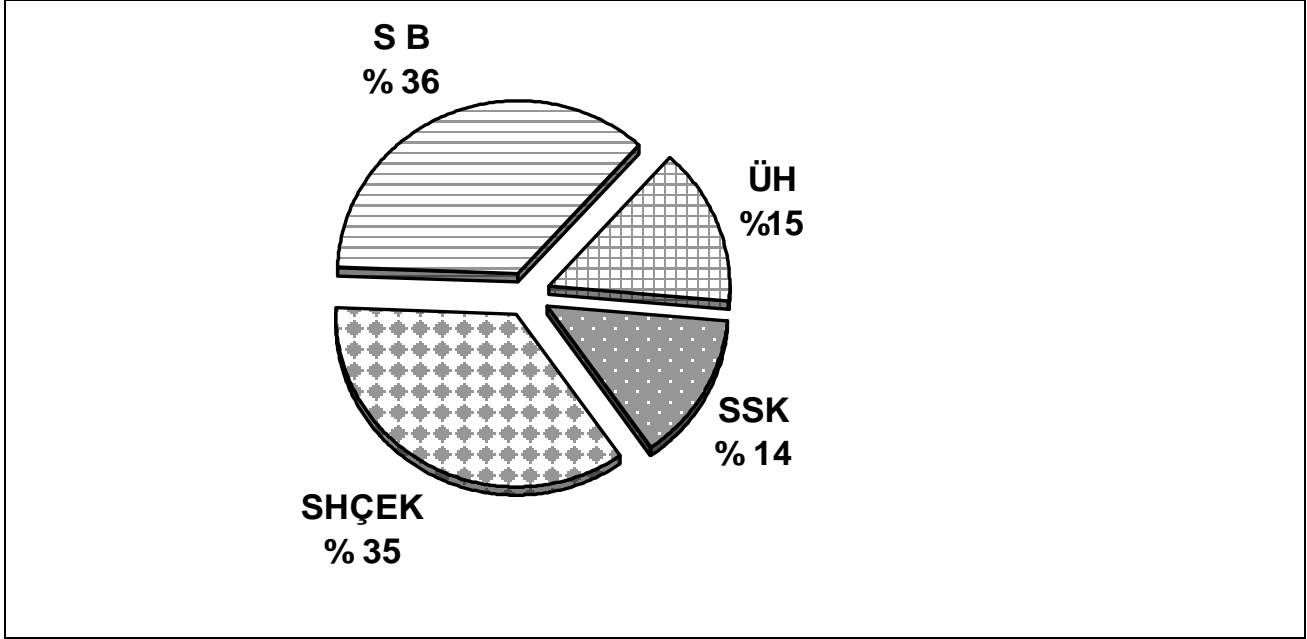
^{**}B Tipi Kişilik davranışları: Zaman konusunda endişeli değildir, sabırlıdır, övünmez, zaman tehdidi yoktu, sıcakkanlı ve yumuşaktır, asla aceleci değildir.

¹¹Çiğdem Arıkan ve Aliye M. Aktaş. “Kişilik Özellikleri ile Aile ve Çevre Yaşantısının Kalp Hastalığının Oluşumuna Etkisi”. **XXIV. Ulusal Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Kongresi**. Ankara: GATA, 1988, s.725-736.

¹²Köse Sevinç. “Endüstri Alanında Stres Yaratan Öğeler”, **III. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**. Ankara, Psikoloji Derneği Yayınları, 1985, s.315-321.

Yöneticilerin çalıştıkları kurumlara göre dağılımlarını, “ Kişilik Özelliği Tanıma Testi” ve “İş Stres Düzeyi Ölçeği”nden aldıkları puanları sunmak yararlı olacaktır. Yöneticilerin çalıştıkları kuruma göre dağılımı Şekil 1’de sunulmuştur. Şekil 1’de çalıştıkları kuruma göre yöneticilerin dağılımına bakıldığında yöneticilerin %36.0’ının S.B.’na bağlı hastanelerde, %35.0’inin S.H.Ç.E.K.’te,

Şekil 1: Yöneticilerin Çalıştıkları Kurumlar



%15.0’inin Ü.H.’nde ve %14.0’ünün S.S.K.’ya bağlı hastanelerde görev yaptıkları belirlenmiştir (**Şekil 1**).

Yöneticilerin “Kişilik Özelliği Tanıma Testi”nden elde ettikleri puanların dağılımı Şekil 2’de sunulmuştur. Araştırma sonunda yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%63.9) A tipi kişilik özelliğine ve %36.1’inin B tipi kişilik özelliğine sahip olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin Kişilik Özelliği Ölçeği’nden aldıkları ortalama puanın: 107.683, en düşük puanın: 0 ve en yüksek puanın ise: 162 olduğu belirlenmiştir [*Oran 0-168*] (**Şekil 2**).

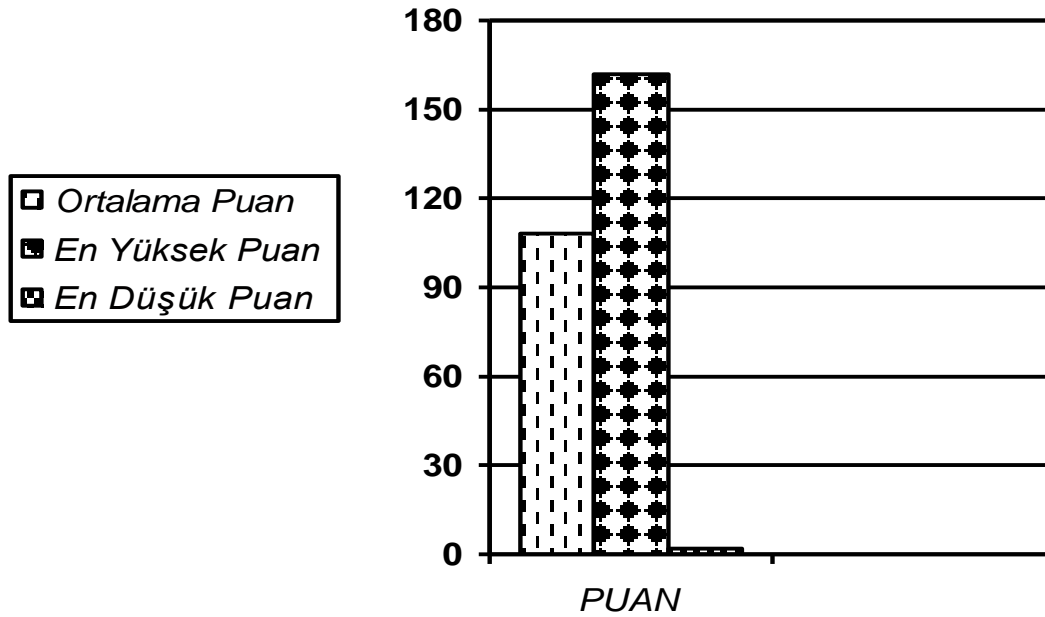
Yöneticilerin, “İş Stres Düzeyi Ölçeği”nden elde ettikleri puanların dağılımı Şekil 3’de sunulmuştur. Yöneticilerin, “İş Stres Düzeyi Ölçeği”nden aldıkları ortalama iş stres puanı ise : 32.76, en düşük puanın: 20.00 ve en yüksek puanın: 47.00 olduğu görülmektedir. İş Stres Düzeyi ölçeğinden elde edilen puan arttıkça bireylerin yaşadığı iş stresi de artmaktadır. Sonuç olarak araştırmadan elde edilen bulgular yöneticilerin iş stres düzeylerinin de tehlikeli bir boyutta olduğunu göstermiştir (**Şekil 3**).

Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri ve İş Stres Puanları

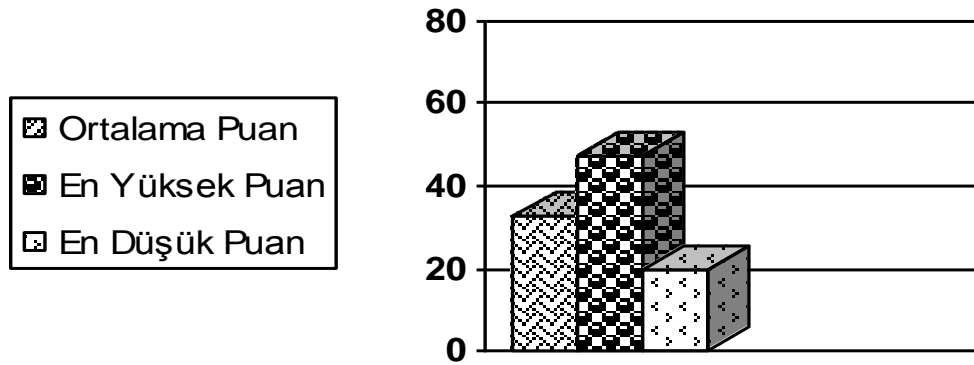
Araştırma kapsamındaki yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ile iş stres puanlarının karşılaştırılmasını amaçlayan denencelerin test edilmesi sonucunda, yöneticilerin sahip olduğu

sosyo-demografik özelliklerden; cinsiyetin; medeni durumun; eğitim durumunun ve yaşın yöneticilerin iş stres puanlarını etkilemediği belirlenmiştir ($p>0.05$).

Şekil 2: Yöneticilerin Kişilik Özelliği Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı



Şekil 3. Yöneticilerin İş Stres Düzeyi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı



Yöneticilerin Çalışma Hayatıyla İlgili Özellikleri ve İş Stres Puanları

Yöneticilerin iş stres puanı ile çalışma hayatıyla ilgili kurulan denencelerin test edilmesi sonucunda; çalışılan kurumun, iş doyumunun, yöneticiliği stresli bir iş olarak değerlendirme durumunun; toplam hizmet yılı ve yönetici olarak geçirilen toplam hizmet yılının iş stres puanlarını etkilemediği saptanmıştır ($p>0.05$).

Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve İş Stres Puanları

Sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticiler, günlük işlerini yerine getirirken çoğu zaman iş, müracaatçılar ve personelle ilgili çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda

Çizelge 1: Yöneticilerin İş Stres Faktörlerinin İş Stres Puanlarına Olan Etkilerini Gösteren ANOVA Çizelgesi

İş Stres Faktörleri	Varyans Analizi (F Değeri)
1. İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	
Alınan ücret ve diğer kazançları yeterli görmeme	2.561*
Çalışanları yönetmede güçlükler çekme	1.251
Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma	0.703
Kurum dışı aktivitelerin yoğunluğu	2.422*
Yardımcı personelin azlığı	3.904*
İş yoğunluğu	3.980*
Yeterli araç ve gereçten yoksun olma	4.977*
İşin monotonluğu	0.034
2. Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri	
Görev ve yetkilerdeki dengesizlikler	3.263*
Görevini yaparken engellendiği duygusu	1.112
Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu	3.446*
Astların sicil ve değerlendirmelerini yapma	0.292
3. Kariyer Gelişiminden Kaynaklanan Stres Faktörleri	
Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	2.511*
Yükselme olanaklarının adaletsiz-dengesiz oluşu	0.553
Yapılan işin başkalarının önemsenmemesi	3.577*
Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanmaması	2.653*
Yönetimsel uygulamaları eleştirememe	4.389*
4. İşteki Beşeri İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	
Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar	0.250
Örgüt içindeki diğer gruplar tarafından yalnız bırakılma	1.793
Çalışmaların bir üst tarafından takdir edilmemesi	2.779*
Meslektaşlarından kişisel destek alamama	2.171*
Meslektaşlarıyla çatışmalar yaşama	1.809
Çalışanlar arasında anlaşmazlıklar yaşama	2.320*
5. Örgütsel Yapı ve İklimden Kaynaklanan Stres Faktörleri	
Güven vermeyen bir ortamda çalışma	1.122
Birçok görüşmeye katılma zorunluluğu	1.575
Yönetime karşı güven eksikliği duyma	1.382
Yönetimle farklı görüşlerde olma	2.220*
Karar vermek için gerekli yetkiye sahip olamama	4.597*
Karar aşamalarında üst yönetimden destek almama	1.230
Telefon görüşmelerinin ve müracaatçıların yoğunluğu	0.695
6. Örgüt Dışı Stres Faktörleri	
Medyanını olumsuz eleştirilerine maruz kalma	2.341*
Siyasal nitelikteki baskı ve müdahaleler	2.638*
Aile sorunlarının çalışma yaşamını olumsuz olarak etkilemesi	1.436
İşyerindeki sorunların eve taşınması	1.711
Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	2.054*

* p<0.05

yönetici yoğun bir gerilim içine girmektedir. Bu amaçla oluşturulan denencenin sınanması sonucunda, yöneticilerin sahip olduğu A tipi kişilik özelliğinin yaşanan iş stres puanını etkilemediği belirlenmiştir ($p>0.05$).

Yöneticilerin İş Stres Faktörleri ve İş Stres Puanları

Sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticileri etkileyen iş stres faktörleri, Cooper ve Marshall (1976)'ın İş Stres Modeli temel alınarak belirlenmeye çalışılmıştır.¹³ Bu faktörler 6 ana başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlar; işin yapısından, örgütsel rolden, mesleki kariyerden, işteki beşeri ilişkilerden, örgütsel yapı ve iklimten ve örgüt dışı stres faktörlerinden oluşmaktadır **(Çizelge 1)**.

Araştırma sonunda yöneticilerin iş stres puanları arasında farklılıklar yaratan değişkenlerin, alınan ücretin yeterli görülmemesi; kurum dışı aktivitelerin yoğunluğu; yardımcı personelin azlığı; yeterli araç ve gereçten yoksun olma; görev ve yetkilerdeki dengesizlikler; rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu; amirlerle ilişkilerde yaşanan sorunlar; yapılan işin başkalarınca önemsenmemesi; mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının olmayışı; yönetsel uygulamaları eleştirememesi durumları; çalışmaların bir üst tarafından takdir edilmemesi; meslektaşlardan kişisel destek alamama; çalışanlar arasında anlaşmazlıklar yaşama; karar vermek için gerekli yetkiye sahip olamama; medyanın olumsuz eleştirilerine maruz kalma; siyasal nitelikteki baskı ve müdahaleler ve aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama durumları olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$).

TARTIŞMA

Araştırma kapsamında bulunan yöneticiler, farklı kurumları yönetmelerine rağmen iş stres puanı ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. S.H.Ç.E.K.'te çalışan yöneticilerin iş stres puanı ortalamasının: 33.23, S.B. ve Diğer grupta bulunan yöneticilerin (S.S.K. ve Ü.H.) iş stres puanı ortalaması: 32.50 olarak bulunmuştur. İş Stres Düzeyi Ölçeği'ne göre; yöneticilerin büyük bir kısmının ortalama iş stres puanları 30'dan yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, yöneticilerde fiziksel ve ruhsal stres belirtilerinin mevcut olduğunu ve yöneticiler arasında yaşanan iş stresinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada elde edilen bu bulgu sosyal hizmet ve sağlık alanında çalışanlarla ilgili yapılan iki araştırma sonucuyla yakın bulunmuştur. Tükenmişlik stresin sonucunda oluşan bir durumdur. Hschaki (1994)'in hastanelerde çalışan sosyal hizmet uzmanları ve tükenmişlikle ilgili yaptığı araştırmada, sosyal hizmet uzmanlarının tükenmişlik puanlarının yüksek bulunduğu, tükenmişliğe etki eden en önemli faktörler arasında; rol çatışması, aşırı iş yükü, rol belirsizliği, disiplinlerarası çatışmalarda mesleki kararları vermeye duyulan güven, diğer çalışanlarla olan ilişkiler, yönetimle

¹³ Ertugrul Gödelek "Üç Farklı İşkolunun (Tekstil, Boya, Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması." (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1988.

olan ilişkiler ve karar verme sürecine olan katılımın yer aldığı saptanmıştır. ¹⁴ Richardsen ve Burke (1991) Kanada’lı doktorların iş doyumu ve iş stresi ile ilgili yaptığı araştırmada, doktorların yaşadığı önemli stres faktörleri arasında çalışma saatlerinin fazla olmasını, hastanede sürekli hazır bulunma sorumluluğu ve ağır çalışma koşullarının yer aldığını ifade etmişlerdir. ¹⁵

Araştırmada elde edilen bu sonuca; bu kurumlara başvuran müracaatçıların benzer özelliğe sahip olmalarının (genelde yoğun bir psikolojik ve sağlık gibi bir rahatsızlığın ve yetersizliğin yarattığı gerilim) önemli bir yer tuttuğu ayrıca yöneticilerin gün boyu bu müracaatçıların hizmetten en iyi şekilde yararlanmalarını sağlayacak personel, yapı, finans vb. kaynakların kullanımına karar vermesi, planlaması, eşgüdümlemesi ve yönlendirmesinde yaşadıkları güçlüklerin benzer olmasının etkide bulunmuş olabileceği söylenebilir. Sonuçta, çalışılan kurumun yöneticilerin iş stres puanları arasında farklılıklar yaratmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin büyük bir kısmının A tipi kişilik özelliğine sahip olduğu bulunmuştur. A tipi kişilik özelliği gösteren bu yöneticilerin, sabırsız, rekabetçi, daima faaliyet içerisinde ve zaman tehdidi altında olduğu söylenebilir. Bu durum gelecekte yöneticilerde fiziksel rahatsızlıklar ortaya çıkarma riskini arttırabilir. Araştırmada elde edilen bu bulgu, A.B.D’de yöneticilerle ilgili yapılan araştırmada yöneticilerin büyük bir kısmı (%60.0)’ının A tipi kişilik özelliği ve yöneticilerin yalnız %12’sinin tam anlamıyla B tipi kişilik özelliği gösterdiği bulguları ile Howard ve Diğerleri (1976)’nin bulgularıyla benzerlik göstermektedir. ¹⁶ Araştırmada elde edilen bu sonuca, (yöneticilerin A tipi kişiliğe sahip olması) yöneticilerin yoğun baskı ve gerilim altında kalmalarının, algılama yeteneklerinin, geçmiş tecrübelerinin ve iş ortamında yaşanan kurum dışı stres faktörlerinin (politik baskılar, yoğun toplantılar, gönüllü kuruluşlar ve sendikalarla ilişkiler) etkide bulunmuş olabileceği söylenebilir.

Yöneticilerin sahip olduğu kişilik özellikleri (A veya B Tipi)’ne göre iş stres puanı ortalamaları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Yöneticilerin Kişilik Özelliği Tanıma Testi’nden elde ettiği ortalama puan: 107.683’dür. Bu puan A tipi kişiliğe karşılık gelmektedir. Kişilik Özelliği Tanıma Testinin değerlendirilmesine göre; yöneticilerin büyük bir kısmı (%63.9) A tipi kişilik özelliğine sahiptir. Böylece yöneticilerin gelecekte kalp rahatsızlığı geçirme şanslarının yüksek olduğu ve bu durumun fiziksel sağlıkları açısından tehlikeli bir boyutta olduğu söylenebilecektir. Bu bulgu, Köse (1985)’nin yaptığı araştırmada elde ettiği, stres ile kişilik tipi (A veya B Tipi) arasında anlamlı bir

¹⁴ Hscaki N. Schaki, N. “Occupational Stress, and Burnout Among Hospital Social Workers.” **Social Work Abstracts**, September, 1994.

¹⁵ Astrid M. Richardsen ve Ronald, J. Burke. “Occupational Stress and Job Satisfaction Among Canadian Physicians”. **Work and Stress**, 5,4, 1991, s. 301-313.

¹⁶ KHO, **Askeri Liderlik Ders Kitabı (Yönetim Organizasyonu)**, KHO, Ankara, 1987, s. 5-7.

ilişki bulunmadığı sonucuyla paralel olduğu saptanmıştır. ¹⁷ Bu sonuç ayrıca Kirkcaldy ve Cooper (1992)'in yaptığı araştırmada yöneticilerin büyük bir kısmında A Tipi davranışın gözlemlendiği sonucuyla da paralel bulunmuştur. ¹⁸ Bu sonuç Bergin ve Solman (1988)'in yöneticilerin yüksek stres düzeyleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuyla zıt olduğu bulunmuştur. ¹⁹ Sonuçta yöneticilerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin yöneticilerin iş stres puanları arasında farklılık yaratmadığı bulunmuştur.

İş Stres puanları değerlendirildiğinde ise, yöneticilerin büyük bir kısmının çalışma ortamında yaşadıkları iş stresinin tehlikeli bir boyutta olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu bulgu, Artan (1986)'ın orta düzey yöneticilerle ilgili yaptığı araştırmada, yöneticilerin gerek stres puanları, gerek rahatsızlık durumlarıyla ilgili puanlarının tehlikeli boyutlarda olmadığı bulgusuyla zıt bulunmuştur. ²⁰ Araştırmada elde edilen bu sonuca, araştırmanın sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticileri kapsamaması, yöneticilerin gün boyu psikososyal ekonomik ve sağlık sorunu olan müracaatçılarla yoğun bir ilişki içinde olmalarının, yetersiz liderlik özelliklerinin, kişilik özellikleri (A tipi), kendini gerçekleştirmiş olarak kabul etmeme (değerlendirme) ve yaşadıkları stresle mücadelede etkin yollar bulmamış olmalarının etkide bulunmuş olduğu söylenebilir.

Yaşamın her aşamasında olduğu gibi çalışma hayatında da stresten kaçınmak mümkün değildir. Çalışma ortamında yaşanan stresin etkilerini tamamen ortadan kaldırmak ise oldukça güçtür. O halde yapılması gereken şey bu atmosfer altında işgörenlerin dengesini bozan, sağlığını olumsuz yönde etkileyen stresi en aza indirmeye çalışmaktır. Stres faktörlerinin birey üzerindeki bütün olumsuz sonuçlarını en aza indirmek ve bu gerilim kaynakları ile rasyonel bir şekilde başa çıkmak için gösterilen çabaların tümüne “stres yönetimi” denilmektedir. Stresi önlemede bireysel ve örgütsel önlemler tek başına yeterli olmadığı için stres yönetimi bireysel ve örgütsel stres yönetimi olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Araştırma sonucunda sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticilere yönelik **geliştirilen önerileri** şu şekilde özetlemek mümkündür:

1. Araştırma sonucunda sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticilerin iş stres puanlarının oldukça yüksek olduğu ve yöneticilerin büyük bir kısmının A tipi davranış kalıplarını gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda bu kurumların yöneticileri örgütleriyle ilgili bir stres planını geliştirmesi ve bunu uygulamaya koyması gerekmektedir.

¹⁷ Köse, a.g.e.

¹⁸ D.B. Kirkcaldy ve C. Cooper, L., “Stress Among Managers.” **Work & Stress**. Apr-June 6, 2, 1992, s. 177-190.

¹⁹ Bergin Mel ve Solman, Robert. “Perceptions of Role Related Stress in Senior Educational Executives and Its Relationship to Their Health.” **The Journal of Educational Administration**. 26, 1988,2: 158-183.

²⁰ İnci Artan, “Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama.” Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1986, s. 143-473.

Yöneticilerde görülebilecek stres belirtilerinin zamanla fiziksel sorunlara dönüşebileceği gözönüne alındığında örgütsel stres kaynaklarına karşı gerekli önlemlerin yine yöneticiler tarafından alınması sağlanmalıdır. Kurumlarda geliştirilebilecek “Stres Yönetimi Eğitim Programları”nın, tüm örgüt üyelerine yönelik olması gerekir. Geliştirilecek bu programlarda bireylerin kendilerini farketmeleri, diğer insanlarla olan ilişkilerin düzenlenmesi ve yetkinin devredilmesi gibi konulara önem verilmelidir. Sonuçta karmaşık örgüt yapılarında stresin bireysel ve örgütsel nedenlerinin tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi sağlanabilir. Böylece çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkilerin kurulması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma koşulları yaratılması için uygun ortamlar yaratılmış olacaktır.

2. Sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticilerin büyük bir kısmının A tipi kişilik özelliğine sahip davranışları gösterdiği belirlenmiştir. İnsan yaşamında çok önemli bir yer tutan psikososyal, ekonomik ve sağlık gibi alanlarda yöneticilik görevini sürdürenler açısından bu sonuç arzulanan bir durum değildir. Bilindiği gibi A tipi davranış biçiminin en belirgin özelliği kalple olan ilişkisinin yanısıra genel sağlık üzerinde çok olumsuz etkiler yaratmasıdır. Çünkü A tipi davranış biçiminin bazı özellikleri genel sağlığa hem doğrudan hem de dolaylı olarak zarar vermektedir.

Sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticiler için A tipi davranış biçiminin değiştirilmesi yönünde çalışmalarda bulunmak gerekir. Bu noktada A tipi davranış biçimine sahip yöneticileri değiştirmeye ikna etmek oldukça zor olacaktır. Fakat yöneticiler A tipi özellikler ve sonuçlarıyla ilgili olarak uygun bir biçimde aydınlatılabilirse bu durum onlarda değişim yönünde istekler yaratabilir. Saldırgan davranış yerine güvenli davranış biçiminin benimsenmesi, zaman düzenleme teknikleriyle acelecilik ve telaştan kurtulmak gibi yöntemlerle bu davranış özelliği değiştirilmeye çalışılmalıdır.

3. Stresi Azaltıcı Faktörler: Kurumlarda stresi azaltacak yapı ve işleyişin kurulmasıyla hem bireysel hemde örgütsel verimlilik arttırılabilir. Araştırmada sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticilere, çalışma ortamında yaşadıkları stresi azaltan faktörlerin neler olduğu sorulmuştur. Elde edilen aşağıdaki bu bulgular doğrultusunda *işyerinde stresi azaltan faktörlerin pekiştirilmesi* yönünde çaba gösterilmelidir. Yöneticilerin aşağıda verdikleri yanıtlara göre stres azaltıcı bu faktörleri işyerine özgü ve aile ve sosyal yaşam gibi iki başlık altında toplamak mümkün olmuştur.

3.1. İşyerine Özgü Stres Azaltıcı Faktörler: 1.Yapılan işe fazla karışmanın olmaması, 2. Amirlerle mümkün olduğunca az ilişkide bulunmak, 3. Üst düzey yöneticilerin ve müracaatçıların takdir ve beklentilerine yanıt vermek, 4. Maddi olanakların artması, 5. Çalışma ortamında amirin iyi niyeti ve yaklaşımı, 6. Emek verilen işin sonucunu görmek, 7. Yapılacak işin bireyce seçilmiş olması, 8. Çalışma arkadaşlarıyla kurulan olumlu ilişkiler, huzurlu bir ortamda çalışmak, 9. Personelin görev

ve sorumluluğunu bilmesi, 10. Personelin nitelikli olması ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımının sağlanması.

3.2. Aile ve Sosyal Yaşamla İlgili Stres Azaltıcı Faktörler: 1. Kısa süre olsa dahi iş ortamından uzaklaşmak ve dinlenmek, 2. Aileyle geçirilen saatler, kendisine ve ailesine daha fazla zaman ayırmak, 3. İş çevresindeki arkadaş toplantılarına katılmak, 4. Boş zamanları olumlu bir şekilde değerlendirecek aktivitelerde bulunmak (briç, tavla oynama, müzik dinleme vb).

4. Stresi Arttıran Faktörler: Araştırma kapsamında bulunan sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticilere ayrıca çalışma ortamında yaşadıkları stresi arttırıcı faktörlerin neler olduğu sorulmuştur. Aşağıdaki bu bulgular doğrultusunda **işyerinde stresi arttıran faktörlerin azaltılması** yönünde çaba gösterilmelidir. Bu faktörleri işyerine özgü ve bürokratik yapı ve sistemden kaynaklanan stres faktörleri gibi iki başlık altında toplamak mümkün olmuştur.

4.1. İşyerinde Yaşanan Stresi Arttırıcı Faktörler: 1. Gereksiz ve kasıtlı teftişler, yetersiz yetki yüzünden işlerin yanlış bir şekilde ilerlemesi, 2. Atamalarda yıl sonu çalışma notu, dürüstlük, liyakatin bir tarafa atılıp siyasal tercihin yapılması ve yetkisiz kişilerin, yetki ve sorumluluğu dışındaki beklentiler, 3. Kurum donanımı, binaların yetersiz oluşu, yetersiz araç ve gereç ve teknolojinin olanaklarından yararlanamama, 4. Müracaatçıların ve mühür işlerinin yoğunluğu ve hergün çok fazla insanla yüzyüze gelmek, 5. Yetki ve sorumlulukların iyi dağıtılamaması ve bu sınırların belirsiz olması, 6. Üretkenlik fırsatının tanınmaması, bireysel kapasiteyi kullanamama bunların sonucu olarak başarısızlık ve engellenme duygusu yaşama, 7. Müracaatçıların sahip olduğu bazı özelliklerin (eğitim düzeylerinin düşük olması, yoksul olması) çalışma ortamında kendilerini etkilemesi ve müracaatçılara yardım edememe durumları, 8. Müracaatçıların, kurumlara kabul edilmelerine yönelik yaşanan aşırı baskı ve torpiller ve yakın ilişki ve çevrenin isteklerinin yerine getirilmesi, 9. Sevk zincirindeki düzensizlik ve müracaatçıların yanlış standartlarla gönderilmesi, 10. Ekonomik sorunlar yaşama, 11. Bölümlerarası koordinasyonsuzluk, 12. Çalışanların olumsuz tutum ve davranışları, çalışanların sorumluluk duygularının ve eğitim düzeylerinin düşük olması, mesleki dayanışmanın az oluşu, kurumlardaki gruplaşmalar ve bunların uzlaşmaz tavırları, sürekli çaresizlik ve çözümsüzlük yaşama, çoğu zaman yalnız ve tek kalma, iş disiplinsizliği, sorumsuzluk ve konudan habersiz tembel kişilerle çalışmak, 13. Amirin baskısı, 14. İdareci olarak görev yapan yöneticilerin görev sorumluluğunun bilincinde olmaması, işi bilmeyenlerin yetkili makamlara getirilmesi, yetkililerin bilgisiz, bilgisizlerin yetkili olması, bilginin otorite olmasına izin verilmeyişi, 15. İşyerinin şehirden uzak olması, ulaşım sorunları, trafik yoğunluğu ve gürültü,

4.2. Bürokratik Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri: 1. Bürokrasinin ağır işlemesi, kamu yönetiminde işlerin birbiriyle bağlantılı olması, yanlış yapılan işlerin çalışma motivasyonunu

yavaşlatması, 2. Mevzuata uyulmaması veya aykırı taleplerde bulunulması ve mevzuatın çoğu zaman yetersiz oluşu, 3. Bürokrasi ve sistemde yaşanan tıkanıklıklar, 4. Özel sorumluluk gerektiren gruplarla çalışmak, 5. Politize olmuş bir yönetim anlayışı ve hergün değişen iktidarlara bağlı olarak değişen yöneticiler.

Ayrıca yetersiz sosyal destek ve ruhsal bozukluklar da strese bağlı fiziksel hastalıkların oluşmasına da neden olabilir. Çeşitli araştırmalar işle ilgili sosyal destek almamanın potansiyel bir iş stres faktörü olduğunu ortaya koymuştur. Bazı araştırmalarda da arkadaş ve aileden destek alamamanın, duygusal bozukluğun habercisi olduğu ifade edilmiştir. Gelecek araştırmalarda örgüt dışı stres faktörleri arasında yöneticinin sosyal hayatıyla ilgili bireyin yaşam tarzı, ilişkileri ve katılım gibi konular incelenmelidir.