

KAMU YÖNETİMİNDE STRES ALGISI

Yard. Doç. Dr.

Mehmet Hişyar Korkusuz



Hayat

KAMU YÖNETİMİNDE
STRES
ALGISI

Hayat Yayınları: 429

Yönetim: 75

Kitabın Adı

Kamu Yönetiminde Stres Algısı

Yazarı

Yard. Doç. Dr. Mehmet Hişyar Korkusuz

Yayın Editörü

Erol Şahnacı

© 2012, Hayat Yayıncılık, İletişim Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti.

Tüm yayın hakları anlaşmalı olarak Hayat Yayınları'na aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir; izinsiz çoğaltılamaz, basılamaz.

ISBN: 978-605-5365-65-3

Sertifika No: 12451

Baskı Yeri & Tarihi : İstanbul, 2012

İç ve Kapak Tasarım : Esranur Bozdemir

Baskı & Cilt : Alioğlu Matbaacılık

Orta Mahallesi Fatin Rüştü Sokak

No: 1-3/A Bayrampaşa / İSTANBUL

Tel: (0212) 612 95 59 Fax: (0212) 613 09 83

Sertifika No: 11946

Hayat Yayın Grubu

Nişancı Mahallesi Davutağa Caddesi No: 26/1

34050 Eyüp - İstanbul

Tel: 0212 613 11 00 GSM: 0530 290 99 78 Faks: 0212 613 11 55

www.hayatyayingrubu.com - hayat@hayatyayinlari.com

twitter.com/hayatyayingrubu - facebook.com/hayatyayingrubu

KAMU YÖNETİMİNDE
STRES
ALGISI

Yard. Doç. Dr. Mehmet Hişyar KORKUSUZ



Hayat

Yard. Doç. Dr. Mehmet Hişyar Korkusuz

15.04.1967'de, Dedesi Hacı Hüseyin'in Erzurum'un işgalinde aile büyüklerinin şehit düşmesi üzerine göç ettiği Diyarbakır'da doğdu. Babası Halit Korkusuz'un müftülük görevi münasebetiyle henüz bir yaşında iken İzmir'in Menemen ilçesine geldi. İlk, orta ve lise tahsilini İzmir'de başarıyla tamamladı. İzmir Atatürk Lisesini bitirdiği yıl (1984) Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'ni kazandı. Tıbbiye eğitimini sürdürürken, 1988 yılında İzmir İHL fark derslerini verdi. 'İki fakülteye birden devam edilemez kararı' çıkmadan bir yıl önce, İzmir İHL'den almış olduğu diploma ile Ankara Üniversitesi SBF'si Uluslararası İlişkiler Bölümünü (1990) kazandı. 1993 Ocak'ta Hacettepe'yi, 1995 Haziran'ında da Mülkiye'yi bitirdi. Tıbbiye'yi bitirince Erzurum'da ve İzmir'de hekimlik hizmetini sürdürdü. İzmir'deki tabiplik hizmeti esnasında derslerini verdiği Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Kamu Yönetimi bölümü yüksek lisans programını "Türkiye'de Mülki İdare Amirlerinden Kaymakamlarda Ortaya Çıkan Yönetimsel Stresin Değerlendirilmesi" adlı alan araştırmasıyla 1997 yılında tamamladı. 1996 yazında dönemin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Başkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın Özel Kalem Müdürlüğü teklifi üzerine İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne geldi. Özel kalem bünyesinde danışman pozisyonunda çalışmalarını sürdürdü. Bu esnada 1997-98 eğitim döneminde Çanakkale 18 Mart Üniversitesi'nde Uluslararası İlişkiler ve Kamu Yönetimi bölümlerinde part-time ders verdi. Akabinde Marmara Üniversitesi Siyaset ve Sosyal Bilimler bölümü ile Sakarya Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümlerinde doktora programlarına başladı. Ve her iki üniversitede de doktora yeterlilik sınavlarını vererek tez aşamasına geldi. 2001'de ailesinin sürekli ikamet ettiği İzmir'e döndü ve hekimlik vazifesini aldı. Aynı yıl ayrıca doktora teziyle ilgili araştırmalarda bulunmak üzere A.B.D.'ye gitti. Bu süreçte 1996'da Mekke'de, 2002 yılında da Medine'de

Hacc döneminde T.C. Diyanet Hastanesi'nde yurt dışı hekimlik görevi yaptı. 2003 Nisan'ından itibaren eşinin yurtdışı görevi üzerine, ailesiyle birlikte Almanya'nın Berlin şehrine yerleşti. Berlin'de insani ve sosyal birçok gönüllü faaliyet ve hizmette bulundu. Kısa bir süre Berlin Müsiad'a danışmanlık yaptı ve kendilerine bir proje sundu. Almanya'da 2006 Mayıs'ından itibaren çalışma müsaadesi ve 2008'den itibaren de süresiz oturum hakkı aldı. Bu süreçte gayr-ı menkul alanında faaliyet gösteren bir firmada yöneticiliğe başladı ve bununla birlikte halen danışmanlığını yürüttüğü bir taksi ve danışmanlık şirketi kurdu. Bu dönemde Türkiye'de çıkan öğrenci affından yararlanarak Marmara Üniversitesi'ndeki doktora çalışmasını yoğunlaştırarak sürdürdü. 2010 yılının Aralık ayında "1980 Sonrası Milliyetçilik Akımlarının İbn-i Haldun'un Asabiye Modeli Bağlamında Değerlendirilmesi" adlı tezini S.B.E'ne teslim etti ve 24 Ocak 2011 tarihinde tez savunmasını oybirliğiyle vererek doktora tezini tamamladı. Akademik çalışmalarını A.B.D. Dış Politikası, Ortadoğu ve Türkiye-AB İlişkileri gibi uluslararası ilişkiler konularını da içine alan geniş bir perspektifte yürütmektedir. Ayrıca tıp mesleğini icra noktasında da 2010 yılında Üsküdar'da aile hekimi olarak kısa bir süre hizmet etmiştir. Doktor olması dolayısıyla psikolojinin tüm alanlarına ilgi duymakla birlikte özellikle sosyal psikoloji, politik psikoloji ve yönetim psikolojisi alanlarında araştırma yapmakta; ayrıca dini ilimler, medeniyet tarihi ve kültürel çalışmalar alanlarında da araştırmalarını sürdürmektedir. Bu meyanda AÖF İlahiyat Önlisans Programını da 2011 Haziran itibariyle tamamlamıştır. Mehmet Hişyar Korkusuz 2012 Mayısında İstanbul Arel Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümüne Yard.Doçent olarak atanmıştır. Kendisinin daha önceden yayınlanmış eseri "Mukaddime'den Muahhire'ye: Modern Dünya'nın, Ulus-Devlet'in, Din'in ve Milliyetçiliklerin Ekonomi, Kültür ve Siyaset Atlası"nın 2. baskısı da Bilge Kültür ve Sanat yayınları arasından çıkmıştır. Mehmet Hişyar Korkusuz iyi derecede İngilizce bilmekte Arapça, Kürtçe ve Almanca'yı da anlamaktadır. Evli ve dört çocuk babasıdır.

*Sevgili eşim Gülnihal'ime ve çocuklarıma
en kalbi muhabbetlerimle...*

ÖNSÖZ

Gerçekten de uzun, yorucu ve o ölçüde de öğretici bir kitabın tamamlanmasının heyecanını yaşamak kişiye çok farklı bir duygu yüklüyor. Daha başlangıçta zor olacağını bildiğim “Türkiye’de Mülki İdare Amirlerinden Kaymakamlarda Ortaya Çıkan Stresin Değerlendirilmesi” adlı tez çalışmamda bana bilgi, deneyim ve yönlendirmeleriyle sürekli katkı sağlayan danışman hocam, saygıdeğer Prof. Dr. Alpay Ataol Beyefendi’ye teşviklerinden dolayı şükranlarımı sunarım. Aynı zamanda, eğitimim süresince sağladıkları bilimsel destekten ve gösterdikleri yakın ilgiden dolayı D.E.Ü. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nın değerli öğretim üyelerine; ayrıca D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsünün hoşgörülü, nazik yönetici ve personeline de teşekkürü bir borç bilirim. Eksik olan her çalışmanın tamamlanması ve daha iyiye ve mükemmele doğru adımlar atılması ve bu gayretlerin yeni kaynak ve vizyonla zenginleştirilmesi, öz gerçekleştirme süreçlerinin asıl hedefi olan mutluluğu yakalayabilmek bakımından derin bir tad ve lezzet bırakmakta...

Bu arada böyle bir araştırmanın gerçekleştirilmesine her bakımdan yardımcı olup kolaylık gösteren, ülkemizin hakikaten yetiştirmiş, kadirşinas Kaymakamlarına da minnettar olduğumu ifade etmek isterim. Belki adlarını vermek doğru olmaz ama bilhassa bu alan araştırmasındaki anketlerde bizlere doğrudan destek ve katkı sağlayarak, çok zaman ve enerji alan bu anket çalışmasında büyük yardım ve alakalarını gördüğümüz başta kadim kaymakam dostlarımız olmak üzere üst düzey kamu yöneticisi zatı muhteremlere de gönülden teşekkür ve iyi dileklerimizi sunmak bir insanlık görevidir. Aynı zamanda anket çalışmasında bizlere Pierre Galloup’un teknik imkânlarını memnuniyetle sunan sayın Bülent Bey ile o dönemde idareci olarak görev yapan Sevdî Bey’e nazik desteklerinden dolayı özellikle minnettar olduğumu belirtmek isterim. Ayrıca 1997’de gerçekleşen bu araştırmanın sonuç-

larının istatistik bilimi açısından değerlendirilmesine katkı sağlayan Doç.Dr.H. Zülfikar'a da en kalbi şükranlarımı sunarım. Yine İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde özel kalemde o dönemde görev yapan tüm arkadaşlara ve dönemin Büyükşehir Belediye Başkanı Sayın R.Tayyip Erdoğan'a da dolaylı katkıları için teşekkürlerimi iletmek isterim. İstanbul İl Özel İdaresi Personel Daire Başkanı güzel insan ve sevgili komşum Bilal Demir Beyefendiye de bu eserin yayınlanmasındaki katkılarından dolayı en kalbi ve özel teşekkürlerimi sunarım. Yine bu eserin Hayat Yayınları arasında çıkmasına memnuniyetle karşılık veren Hayati Bayrak Bey'e de minnettarlık hislerimi ifade etmek isterim. Ve bilhassa bu çalışmamda şükran ve minnet hislerinin en güzeline layık akademisyen dostlarım Yard.Doç.Dr.Ersoy Kutluk, Dr.S.Gökçe ve teknik ekip olarak sevgili Ş.Demirci, A. Aziz ve Fatih S. kardeşlerimi de en kalbi duygularla selamlarım.Onsuz bu işin güzelliği tam açığa çıkmazdı. Hepiniz sağolun,varolun.

Bununla beraber başta eşim ve hayat arkadaşım sevgili Gülnihal'e ve birbirinden değerli evlatlarıma her türlü anlayış, destek ve katkılarından dolayı en kalbi şükranlarımı sunarım. Ayrıca bu çalışmanın ete kemiğe bürünmesinde ve kütüphanelerin raflarından çok ötelere taşınmasında katkısı bulunan herkesi de iyilikle ve güzellikle hatırlamak isterim; onlar kendilerini biliyorlar.Bu eserin tüm okuyucularımıza, yöneticilerimize ve akademisyenlerimize yani herkese yararlı olacağına inancım tamdır. Sizleri eserle başbaşa bırakırken bizlerin de adını iyilikle anmanızdan başkaca bir beklentimizin olmadığını vurgulamak isteriz. Stresiz bir dünya mümkün değil belki ama, stresin kontrol etmediği huzurlu bir dünyada yaşamak herkesin hakkı ve umudu. Saygı ve esenlik dileklerle...

Yard. Doç. Dr. Mehmet Hişyar Korkusuz, İstanbul 2012

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	12
ŞEKİLLER, ÇİZELGELER VE TABLOLAR	14
GİRİŞ.....	17

BİRİNCİ BÖLÜM TÜRKİYE'NİN YÖNETİM YAPISI

A. TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİNİN YAPISI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	20
B. MÜLKİ İDARE AMİRLİĞİ KARİYERİ	30
C. İDARİ YAPIMIZIN TARİHİ GELİŞİMİ	31
D. TÜRK İDARE SİSTEMİNDE KAYMAKAMLIĞIN YERİ	35
1. KAYMAKAMLARIN MESLEĞE ALINMALARI VE YETİŞTİRİLMELERİ	35
2. KAYMAKAMLARIN ATANMA VE YERDEĞİŞTİRME USÛLLERİ.....	38
3. KAYMAKAMLARIN GÖREV VE YETKİLERİ.....	39
A) KAYMAKAMLARIN GÖREVLERİ.....	39
B) KAYMAKAMLARIN YETKİLERİ.....	42
E. KAYMAKAMLIK VE HALKLA İLİŞKİLER	43
F. KAYMAKAMLIKTA KARİYER PLANLAMASI	44

İKİNCİ BÖLÜM

STRES OLGUSU VE YÖNETİMLE OLAN ETKİLEŞİMİ

A. STRES KAVRAMI VE İNSAN YAŞANTISI, İŞ VE STRES ETKİLEŞİMLERİ	46
1. STRES KAVRAMI.....	46
2. STRES VE BİREYSEL PSİKOLOJİ	50
3. İNSAN VE STRES İLİŞKİSİ	55
4. MESLEK DALLARI VE STRES.....	57
B. STRES SIRASINDA İNSANDA MEYDANA GELEN BEDENSEL DEĞİŞİKLİKLER	62
C. STRES YÖNETİMİNE YENİDEN BAKMAK.....	73
D. ÖRGÜT VE STRES İLİŞKİSİ	79
E. İŞ STRESİ VE İŞGÖREN	89
1. İŞ STRESİ.....	89
2. KARIYER YÖNETİMİ VE İŞ STRESİ.....	95
3. İŞ KAYNAKLI STRES FAKTÖRLERİ VE STRESLE BAŞA ÇIKMA.....	102
4. TERS U İLİŞKİLİ MODELLEMELER	109
F. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA OLGUSU VE STRES İLİŞKİSİ..	112
1. ÇATIŞMA OLGUSU	112
2. STRES OLGUSUNA ÖRGÜTSEL ROL VE ÇATIŞMA BAĞLAMINDA BAKIŞ	114
3. LİDERLİK VE STRES	120
G. BİREYSEL VE ORGANİZASYONEL BOYUTLARIYLA STRESLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI.....	126

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KAYMAKAMLARDA STRESİN TEMELLERİ
VE ARKA PLANI

A. TÜRKİYE'DE YÖNETİCİLİK DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ	132
B. HALKLA İLİŞKİLER VE YÖNETİM	137
C. KAYMAKAMIN İŞ ORTAMINDAN KAYNAKLANAN STRES	140
D. KAYMAKAMLARIN SORUNLARI VE STRES	145

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE'DE KAYMAKAMLARIN STRES DÜZEYİ
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI	159
B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	160
C. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	162
D. ANKETLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRMELER VE HİPOTEZLER	163
E. YÖNETİCİLİK VE STRES ETKİLEŞİMİNE DAİR DİNAMİK BİR DENGİ ARAYIŞI: SEESAW (TAHTEREVALLİ) MODELİ	214
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	227
BİTİRİRKEN	245
EK 1- YÖNETSEL STRES ANKETİ	248
KAYNAKÇA	259

KISALTMALAR

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
ACTH	Stres Hormonu
AD.BAK.	Adalet Bakanlığı
B	Baz
Bsk.	Baskı
Bkz.	Bakınız
C	Cilt
CRH	Kortikotropin Serbestleştirici Hormon
ÇYYD	Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi
DMK	Devlet Memurları Kanunu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EAP	Employee Assistance Programs (Çalışanlara Yardım Programı)
Ed.	Editör
F	F testi (Varyans Analizi)
FAAs	Serbest yağ asitleri
İİK	İl İdaresi Kanunu
K	Kabul
md.	Madde
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
NİOSH	ABD'de Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Enstitüsü
R	Red
R.G.	Resmi Gazete
S.B.E.	Sosyal Bilimler Enstitüsü
S.B.F.	Siyasal Bilgiler Fakültesi

s.	Sayfa
S.	Sayı
T	Toplam
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TİD	Türk İdareciler Derneği
TODAİE	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
ÜNV	Üniversitesi
WHO	Dünya Sağlık Teşkilatı
X 2	Ki-Kare Testi
Y.	Yıl

ŞEKİLLER

Şekil 1: Bakanlık İl Kuruluşlarının Hiyerarşik Düzeni	27
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi	52
Şekil 3: Kaynak Kazanımları ve Kayıpları Spirali	60
Şekil 4: Alarm Döneminde Enerjinin Ortaya Çıkmasını Sağlayan Hormonların Yolu	67
Şekil 5: Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi	68
Şekil 6: Psiko-Sosyal Kökenli Hastalıklar İçin Teorik Model	70
Şekil 7: Stres ve Sağlık İlişkisi	72
Şekil 8: Değişime Karşı Bireysel Reaksiyon	74
Şekil 9: Multimodal Transaksiyonel Stres Modeli	76
Şekil 10: Gerilim Kaynakları, Bireysel Değişkenler, Semptomlar ve Gerilimin Sonuçları Arasındaki İlişkiler	79
Şekil 11: Stres Çemberi Modeli	82
Şekil 12: Organizasyonlardaki Stres Kaynakları	83
Şekil 13: Yönetmel Stres Kaynakları	87
Şekil 14: Örgüt Dışı Stres Etmenleri	94
Şekil 15: Çalışmanın teorik çerçevesi	105
Şekil 16: Çalışmada kaynak kazanımı ve kayıpları (Üniversitede) ...	106
Şekil 17: Stresle Başa Çıkma Süreci	109
Şekil 18: Tersine Dönmiş U İlişkisi	110
Şekil 19: Eustress (Pozitif Stres) ve Distress (Negatif Stres) Arasındaki İlişki	111
Şekil 20: Yönetmel Streste Dinamik Denge Arayışı: Seesaw (Tahterevallı) Modeli	223

ÇİZELGELER

Çizelge 1: Stres Kaynakları	86
Çizelge 2: Stres Tepkileri	87
Çizelge 3: Kariyer Yönetiminde Toplumsal, Örgütsel ve Bireysel Faktörler ile Sonuçlar	99
Çizelge 4: Stres Belirtileri ve Görülme Sıklığı	120
Çizelge 5: Kaymakamlar'ın Yönetmel Stres Nedenleri ile İlgili Sorulara Cevapları	174

TABLULAR

Tablo 1: Kaymakamlarla İlgili Demografik Unsurlar	164
Tablo 2: Yukarıda her insanda olduğu gibi yöneticilerde de görülen bir takım sağlık sorunları sıralanmıştır. Bunlardan daha ziyade strese bağlı olarak sizi en çok etkileyenin birincisini belirtir misiniz?	187
Tablo 3: Sizce yaptığınız işin en elverişsiz birinci özelliği aşağıdakilerden hangisidir?	191
Tablo 4: Görev ve yetkilerdeki dengesizlik sizin için stres nedeni olabilir mi?	195
Tablo 5: Uzun ve yorucu çalışma saatleri sizin için stres nedeni olabilir mi?	199
Tablo 6: Size göre, yönetici olarak çalışmak stresi fazla olan bir iş yapmak mıdır?	203
Tablo 7: Sizce, mülki idare amirinin 'başarılı' olması ne demektir?	205
Tablo 8: İş yükünün fazlalığı sizin için stres nedeni olabilir mi?	206
Tablo 9: Size göre, yönetici olarak çalışmak stresi fazla olan bir iş yapmak mıdır?	210
Tablo 10: Yaptığınız iş nedeniyle sağlığınızın bozulduğu veya olumsuz olarak etkilendiği konusunda mısınız?	212

GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim olgusu insanlığın tarım, endüstri ve iletişim devrimleri denilebilecek süreçlerinden geçerek günümüzün modern, rasyonel, etkin ve verimli olmayı hedefleyen yönetim anlayışı ve düşüncesine erişmiştir. Dünyadaki global trend tüm yeryüzünü ve ülkeleri ve o ülkelerin yönetim yapılarını ve işleyişlerini etkilemektedir.

Dünya tarihinin biçimlenişinde önemli bir jeo-stratejik ağırlığa sahip olan Anadolu coğrafyasında; tarihsel arkaplanında (background) birçok medeniyete, kültüre ve devlete beşiklik etmiş Türkiye'nin idari, politik ve sosyal yapısı karmaşık ve çok yönlü bileşenlerin ve unsurların kombinasyonu ile bugünkü konumuna evrilmiştir.

Türkiye'nin yönetim yapısı; merkezi yönetim, yerel yönetim ve fonksiyonel yerinden yönetim kuruluşları olarak örgütlenmiştir. Merkezi yönetimin taşradaki ajanları/temsilcileri konumunda olan mülki idare amirleri arasında hem sayısal çoğunluk hem de dağılım bakımından en önemli yeri tutan hiç şüphesiz 'kaymakamlık statüsü'dür. Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi ve işlerlik kazanabilmesi için kaymakamlığın kritik bir konuma ve itici bir güce sahip olduğunun dikkate alınması gerekmektedir. Nitekim paralel düşünen birçok araştırmacı kaymakamları ve kaymakamlık statüsünü daha iyi tanımak için ayrıntılı araştırmalar yapmışlardır.

Biz bu çalışmamızda, diğer araştırmacıların pek dikkatini çekmediğini düşündüğümüz modern hayatın önemli bir gerçeği olan 'stres' olgusunun kaymakamlar üzerindeki etkisini tesbit amacını güttük. Bunun için birinci bölümde Türkiye'nin yönetim yapısına kısaca değinildi ve özellikle kaymakamlık statüsü ve tarihsel süreç literatürden tarandı. Böylelikle bugünkü kaymakamlık kurumunun daha iyi anlaşılacağı umuldu. İkinci bölümde araştırmamızın ikinci fenomeni olan 'stres' kavramı ele alınmış ve ayrıntılı olarak incelenmiştir. Buradaki amaç hem çok yönlü olarak bizzat stres olgusunu ortaya koymak ve stresle başa çıkma yollarını tesbit etmeye çalışmak hem de kaymakamın bir yönetici olduğunu akılda tutarak stresle örgüt ve yönetici arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermektir. Böylelikle kaymakamların stres yükünü tesbitte genel bir bilgiye ulaşılmış olacaktır. Üçüncü bölümde kaymakamlardaki stresin sebepleri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde Türkiye'deki yöneticilik düşüncesinin gelişimine ve halkla ilişkilerin yönetime olan katkısına da kısaca değinilmiştir. Kaymakamlarda oluşan 'stres' ilk iki bölümün bilgileri ve diğer bazı araştırmaların bulgularından yararlanılarak ortaya konulmaya çalışıldı. İlk üç bölümdeki teorik bilgilerden sonra çalışmamız, dördüncü bölümde alan araştırmasıyla devam etmektedir. Alan araştırmamız "Türkiye'deki Kaymakamların Stres Düzeyi Üzerine Bir Alan Araştırması" adını taşımaktadır. Alan araştırmamızda kaymakamların genel profili çıkarılmaya çalışılarak deneklere kaymakamlık mesleğinin problemlerini ortaya koyacak ve kaymakamların stres kaynaklarını irdeleyecek sorular yöneltilmiştir. Böylelikle bu kısmın araştırmamızın teorik kısmı ile bağlantısı sağlanmış ve varsayımlarımız ışığında kurduğumuz hipotezler de gözönüne alındıktan sonra, Türkiye'deki kaymakamlarda ortaya çıkan stres düzeylerinin saptanmasına yönelik basit bir kuramsal model geliştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu bölümde alan araştırmamızdan çıkan bulgular ortaya konup değerlendirilmiştir.

Bu alan araştırmasında temel olarak alınan hukuki mevzuat araştırmanın yapıldığı 1997 yılını baz almaktadır. O dönemden bu yana Türkiye’de başta hukuki düzenlemeler olmak üzere siyasetin hemen hemen tüm alanlarında çok ciddi bir farklılaşma eğilimi gözlenmekte ve yeni biçimleniş de global dünyanın gerekleriyle Türkiye’nin kendisine has sosyo-politik yapısı arasında bir sarkaç hareketi yapmaktadır. Yeni değişme ve gelişmeler de o dönemdeki araştırmanın doğal dokusu bozulmadan kitabımıza dahil edilmeye çalışılarak, belli bir nispette güncelleştirilme gerçekleştirilmiştir.

Sonuç ve öneriler bölümünde alan araştırmamızın ortaya koyduğu bulgular ışığı altında kaymakamlık mesleğinin bize göre daha iyiye ve daha ileriye götürülmesi imkânı ve kaymakamlarda stresi önlemeye yönelik stratejilerle Türk kamu idaresinin daha verimli çalışabilme şartları bir öneri seti şeklinde verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'NİN

YÖNETİM YAPISI

A- TÜRKİYE'DE KAMU

YÖNETİMİNİN YAPISI

İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Endüstri Devrimi'nden bu yana örgütlerin büyüklükleri sürekli artmakta ve yapıları da karmaşıklaşmaktadır. Bu süreç bilhassa II.Dünya Savaşı'ndan sonra daha da hızlanmıştır. Organizasyonların sayıları giderek artmakta, faaliyet alanları giderek genişlemektedir (Baransel, 1979: s. 46).

Yönetimle ilgili bilimlere bakıldığı zaman disiplinlerarası bir durum göze çarpmaktadır. Antropoloji, sosyoloji, psikoloji, siyasi bilimler, iktisat, biyoloji, ekoloji, matematik ve felsefe bu disiplinlerdendir. Yönetimin ilişki içerisinde olduğu sosyal ve davranışsal disiplinleri, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi hedefi, çalışan kişilerin iş doyumunu ve geliştirilmesi gibi rasyonellik ölçütleriyle de değerlendirmek gerekmektedir. Tasvir edici (descriptive), norm koyucu (normative) ve neden-sonuç ilişkilerini belirleyici (causal) olmak üzere üç ana grupta toplanan temel yönetim ilkeleri, ilkeler ve süreç okulunun

yaklaşımında; planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol ve koordinasyon ilkeleri olarak ortaya konulmaktadır (Baransel, 1979: s. 56-63; Koçel, 2007: s. 7).

Yönetim, en geniş anlamda; başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ya da sürecidir. Yönetim ayrıca; kaynakların (maddî ve beşerî) belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için düzenlenmesi ve kullanılması faaliyeti ya da süreci olarak da tanımlanmaktadır. Yönetim, en küçük örgüt (sosyal birim) olarak nitelenebilecek 'aile'den başlayarak, en üst örgüt (kurumsal yapı) olarak nitelenebilecek 'devlet'e kadar çeşitli düzeylerde yürütülen faaliyetler bütününden oluşur (Eryılmaz, 2006: s. 3-4). Yönetim evrensel özelliğe sahiptir ve dar kalıplar içine sıkıştırılmaz. Yönetim faaliyeti sadece özel örgütlerde değil (fabrika, mağaza vb.), kamu örgütlerinde (okullar gibi) ve sivil toplum kuruluşlarında (vakıf, dernek vb.) da mevcuttur (Ertürk, 2000: s. 6).

Kamu yönetimi ise "bütün bir toplumun iç içe girmiş ve çoğu kere de birbirleriyle çelişen sorunları arasında işleyen bir idari mekanizmadır." Kamu yönetiminin temelde 'işlevsel' ve 'yapısal' olmak üzere iki yönü vardır. "İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, genel kuralları (yasaları) ve kamu politikası kararlarını uygulama sürecidir." Kamu yönetimi yapısal bir kavram olarak da "devletin örgütsel görünümünü yansıtır" (Eryılmaz, 2006: s. 6-7).

Devlet aktörünün ve kamu yönetimi felsefesinin modernleşme modeli çerçevesinde daha aktif bir devlet anlayışı ve sorumlulukların paylaşımı ile paralel bir şekilde ülke içinde başarılı kamu yönetimi rasyonalitesinin yeniden inşası ve kamu sektörünün etki alanının daraltılarak yeniden yapılandırılması ve bu noktada Max Weber'in örgütsel, kural koyucu, geleneksel bürokratik yapısından post-bürokratik bir yeni organizasyona doğru

gidiş A.B.D., Avrupa ve Almanya'daki arayışların bir bileşkesi olarak görülebilir. Burada en önemli faktörlerden birisi toplam kalite yönetimi denilebilecek kavramsallaştırmanın yeni kamu işletmeciliğine dahil edilmesidir. Böylelikle kamu yönetimlerinin mantığında hükûmetin yeniden keşfi diyebileceğimiz kâr, kazanç merkezli yaklaşımın ön plana geçirilmesidir. Kamu yönetiminde ortak iyi için işletmecilik sosyal ve idari devlet ilkesinin ötesinde devreye sokulmalıdır. Burada iyi yönetim (good governance) belirleyici bir rol oynamaktadır (Pitschas, 2004: s. 1-16).

Her ülkenin kamu yönetimi sistemi, başta anayasa ve yasalar olmak üzere kültürel, sosyal, siyasal, ekonomik ve tarihi faktörlerin etkisi altında şekillenir ve gelişir. Bu faktörlerin etkileri, ülkenin iç şartlarıyla ilgilidir ve bu sebeple de kamu yönetiminin yapısı ve işleyişi ülkeden ülkeye farklılık gösterir (Eryılmaz, 2006: s. 83).

Sargut'a göre, Türk yönetim kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır. O'na göre bu kültürde maskülen değerler hakim değildir. Belirsizlikten kaçınma davranışı yüksek, belirlenimcilik egemen pozisyondadır. Dıştan denetimli bireyler üreten bir kültür mevcuttur. Yöneten ile yönetilenler arası ilişkilerde güç mesafesi yüksektir. Çatışmadan kaçınma öncelik taşımakta, çatışmaları bastırma davranışı öne çıkmaktadır. Uzmanlaşma esastır, yarışmadan kaçınma yeğlenir. Yönetim üzerine yapılan diğer bir araştırmada Ünal ve Köse'ye göre, yönetim kültüründe merkezîyetçilik ağır basmakta ve ileri derecede hiyerarşi bulunmaktadır. Çok sayıda ara kadro mevcuttur ve astlarda yüksek düzeyde bağımlılık söz konusudur. Örgüt içi nesiller arasında bir mesafe vardır. İşte yükselme ve ilerleme arzusu ve de

çalışanlar arası rekabet düşük düzeydedir. Çalışanların özgüveni düşüktür. Statü sembollerine büyük önem verilmektedir (Aktaran Şişman, 2011: s. 55).

Türkiye'nin yönetim yapısı, merkezi yönetim, yerel yönetimler (mahalli idareler) ve fonksiyonel yerinden yönetim kuruluşları¹ olmak üzere üç ana grupta toplanmaktadır (Gözübüyük, 1995: s.70-75). Bu durum Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 123.maddesinde "İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden ve yerinden yönetim esasına dayanır" şeklinde yer almaktadır.

Merkezi yönetim, 'genel yönetim' olarak da ifade edilebilmektedir. Merkezi yönetim, ülkedeki temel ve genel hizmetleri yürüten organlardan oluşmaktadır. Başbakanlık ve bakanlıklar ile bunlara bağlı kuruluşların merkez ve taşra teşkilatlarından oluşan yapıya merkezi yönetim denilmektedir. Cumhurbaşkanı, devletin başı olması ve yürütme organının içinde yer alması nedeniyle merkezi yönetim kapsamında değerlendirilmektedir. Merkezi yönetim, başkent ve taşra teşkilatı olmak üzere iki bölümden meydana gelmektedir (Eryılmaz, 2006: s. 83-84). Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından, coğrafi durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetinin gereklerine göre illere, iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır (T.C. 1982 Anayasası, md.126).

Bununla birlikte, merkezi yönetime görevlerinde yardımcı olmak, görüş bildirmek, danışmanlık yapmak ya da denetimde bulunmak amacıyla kurulmuş çeşitli idari birimler de bulunmaktadır (Milli Güvenlik Kurulu, Devlet Planlama Teşkilatı, Danıştay, Sayıştay, Milli Eğitim Şurası, Sağlık Şurası, Yüksek Planlama Kurulu, Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu vb.) (Parlak ve Sobacı, 2005: s. 56). Ülkemizde yürütme organı, Cumhurbaşkanı

1 Bu ayrım bazı kaynaklarda 'merkezden yönetim', 'yer bakımından (coğrafi) yerinden yönetim' ve 'hizmet bakımından yerinden yönetim' biçiminde yapılmaktadır (Yıldırım, 1999: s. 20-24; Ulusoy ve Akdemir, 2006: s. 45-50).

nı ve Bakanlar Kurulu'ndan müteşekkildir. Yürütme yetkisi bu iki organ tarafından kullanılmaktadır ve buna düalist (ikili) yürütme denilmektedir (Eryılmaz, 2006: s. 85).

Cumhurbaşkanı, Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin başı konumunda olup, TBMM'de milletvekilleri tarafından seçilir. Anayasadaki ifadeyle Cumhurbaşkanı bu sıfatıyla "Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ni ve Türk Milletinin birliğini temsil eder". Cumhurbaşkanı, Anayasa'nın uygulanmasını, Devlet organlarının düzenli ve uyum içinde çalışmasını gözetir. Cumhurbaşkanı'nın görev ve yetkileri, 1982 Anayasasında önceki anayasal döneme göre artış ve genişleme göstermiş, bu yeni konum Devlet Denetleme Kurulu gibi fonksiyonel birimlerle de desteklenmiştir. Böylece Cumhurbaşkanlığı bu düzenlemelerle, sembolik bir görev olmaktan çıkmış ve siyasi sistemin ana unsurlarından biri haline gelmiştir. Cumhurbaşkanının 'yasama', 'yürütme', ve 'yargı' ile görev ve yetkileri Anayasa'da sayılmıştır (Eryılmaz,2006:s.85-88; Polatoğlu,2001:s.97-99).

Bakanlar Kurulu ise, yürütme organının siyasi yönden sorumluluk taşıyan kanadını oluşturmaktadır. Bakanlar Kurulu, Başbakan ve bakanlardan teşekkül eden kolektif bir organdır. Bakanlar Kurulu'na, Başbakan başkanlık eder. Cumhurbaşkanı da, gerekli gördüğünde Bakanlar Kurulu'na başkanlık edebilir. Bakanlar Kurulu, hükümet ve kamu yönetiminin genel politikasını saptar ve yürütür. Bakanlar Kurulunun çalışmalarında başbakanların politikası etkili ve belirleyici olmaktadır. Bakanlar Kurulu kararları 'oybirliği' ile alınır. Bakanlar Kurulu, yürütme yetkisini fiilen kullanan ve siyasi sorumluluk taşıyan bir organ olduğu için önemli görevlere ve yetkilere sahiptir. Başbakan, Bakanlar Kurulu'nda önemli bir siyasi liderlik konumuna sahiptir. Başbakan, Bakanlar Kurulu'nun başkanı olarak, bakanlıklar arasında işbirliğini sağlar ve hükümetin

genel siyasetinin yürütülmesini gözetir. Bakanlar Kurulu bu siyasetin yürütülmesinden birlikte sorumludur. Başbakan, Bakanlar Kurulu'nda oldukça güçlü ve hakim bir pozisyonadadır. Başbakan, bakanların görevlerini Anayasa ve kanunlara uygun olarak yerine getirip getirmediğini gözetmek ve düzeltici önlemleri almakla yükümlüdür. 1982 Anayasası ile Başbakanın konumu hayli güçlendirilmiştir. Günümüzde Başbakanlık bir deyişle 'süper hizmet bakanlığına' dönüşmüştür (Eryılmaz, 2006: s. 83-90).

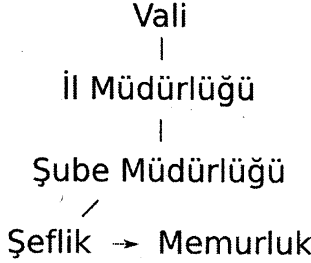
Devletin yapmakla yükümlü olduğu asli hizmetler, her biri ayrı fonksiyon icra eden bakanlıklara paylaştırılmış ve her bakanlık, siyasi bir kişi olan bakanın sorumluluğuna verilmiştir. Bakanlıkların başında bir bakan bulunmakla birlikte, bakanlıkları olmayan bakanlar da mevcuttur ki, bunlara devlet bakanları denilmektedir. Devlet bakanları, Başbakana yardım etmek, onun tarafından verilecek görevleri yerine getirmek, Bakanlar Kurulu'nda koordinasyonu sağlamak, özel önem ve öncelik taşıyan konularda tecrübe ve bilgilerinden istifade edilmek amacıyla istihdam edilmektedir. Bakanların idari ve siyasi görevleri ile siyasi, cezai ve mali sorumlulukları bulunmaktadır. Bakanlıklar, merkezi yönetimin son derece önemli yapısını meydana getirirler. Bakanlıkların sayısı devletin üstlendiği fonksiyonlara ve hizmetlere bağlı olarak artış göstermiştir. Bakanlıklar, merkez örgütüyle ihtiyaca göre kurulan taşra ve yurt dışı teşkilatından ve 'bağlı' ve 'ilgili' kuruluşlardan meydana gelmektedir. Bakanlık merkez örgütü, bakanlığın sorumluluğundaki hizmetlerin yürütülmesi, amaç ve politikaların tespit edilmesi, koordinasyon, gözetim, takip, idareyi geliştirme ve kontrol gibi görevleri yerine getirmek üzere üç temel birimden oluşmaktadır. Bunlar; 'ana hizmet birimleri', 'danışma ve denetim birimleri' ve 'yardımcı birimler'dir. Bakanlığın merkez teşkilatı, hiyerarşik düzen olarak; Müsteşarlık, Müsteşarlığa bağlı Genel Müdürlük,

Kurul Başkanlığı, Genel Müdürlük veya Kurul Başkanlığına bağlı Daire Başkanlığı, Şube Müdürlüğü ve Şeflikler biçiminde organize olmaktadır. Bakandan sonra bakanlıktaki en yüksek yöneticiye 'müsteşar' denilmektedir. Müsteşar, bakanın emrinde ve onun yardımcısıdır (Eryılmaz, 2006: s. 90-93). Son dönemde tesis edilen 'bakan yardımcılığı' makamı, daha çok bu kişilerin uygulamaya ve hizmete yönelik uzmanlığından ve tecrübelerinden yararlanmak suretiyle, bakanlıkların verimlilik ve potansiyetini arttırmaya yönelik olarak düşünülmüştür.

Merkezi yönetim, yürütmekle sorumlu olduğu hizmet ve görevleri yerine getirebilmek amacıyla coğrafi duruma, ekonomik şartlara ve kamu hizmetinin gereklerine göre 'il', 'ilçe' ve 'bucak' biçiminde örgütlenmiştir. Anayasa'ya göre, merkezi yönetimin taşradaki temel idari birimi 'il'dir. Ayrıca bakanlıkların, genellikle her ilde hizmet birimleri bulunmaktadır. Bu anlamda iller, merkezi yönetimin başkent örgütünün küçültülmüş bir biçimidir, denilebilir. Bakanlıklar, hizmetlerde etkililiğin sağlanması bağlamında ayrıca bölge kuruluşları da oluşturabilmektedirler. Bölgesel düzeyde örgütlenen merkezi yönetim kuruluşuna 'Bölge Müdürlüğü', başındaki yöneticisine de 'Bölge Müdürü' denilmektedir. Bakanlık 'bağlı kuruluşlar'ının taşra örgütleri ise, 'bölge', 'il' ve 'ilçe' sıralamasıyla oluşabilmekte ya da doğrudan doğruya kendine bağlı olarak kurulmaktadır. Bakanlıkların taşra örgütleri, kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmek ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için, ihtiyaca göre aşağıda belirtilen kuruluşların tamamından ya da bir kaçından meydana gelmektedir (Eryılmaz, 2006: s. 101):

- 1) *İl valisine bağlı il kuruluşları*
- 2) *Kaymakama bağlı ilçe kuruluşları*
- 3) *Doğrudan merkeze bağlı taşra kuruluşları*

Bakanlıkların il kuruluşlarının hiyerarşik yapılanması ise şekildeki gibidir;



Şekil 1: Bakanlık İl Kuruluşlarının Hiyerarşik Düzeni (Eryılmaz, 2006: s. 101)

Ülkemizde ilin, idare açısından iki ayrı özelliği bulunmaktadır. İlin birinci özelliği, merkezi yönetimden ayrı ve tüzel kişiliği olan bir yerel yönetim birimi olmasıdır ki, buna 'il özel idaresi' denilmektedir. İkincisi ise, merkezi yönetimin taşradaki mülki taksimatı içinde yer alan birimdir ki, buna da 'valilik' denilmektedir. İlin idaresi 'vali', 'il müdürleri' ve 'il idare kurulu' olmak üzere üç birimden teşekkül etmektedir. İllerin idaresi, 'yetki genişliği' esasına göre yürütülmektedir. Vali, ilde devleti ve hükümeti temsil eder, ayrıca her bakanın mümessilidir ve yine bunların idari ve siyasi yürütme vasıtasıdır. Bu anlamda valinin 'idari' ve 'siyasi' iki önemli fonksiyonu vardır. Valilik işte bu sebeplerle diğer kamu görevlileri yanında 'istisnai memurluk' olarak nitelendirilmiştir. Vali, İçişleri Bakanlığı'nın önerisi, Bakanlar Kurulu'nun kararı ve Cumhurbaşkanı'nın onayı ile atanmaktadır. Vali, İçişleri Bakanlığına bağlı olarak görev yapmaktadır. Vali, adli ve askeri teşkilat dışındaki tüm devlet daire, kurum ve işletmeleriyle diğer kamu kurumlarının başıdır ve ilin her yönden genel idare ve genel gi-dişini düzenlemek ve kontrol etmekten, hükümete ve bakanlara karşı teker teker sorumludur. Daha önce de belirtildiği gibi bakanlıklar, kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek ve halka daha iyi

hizmet sunabilmek için ilde teşkilat kurarlar. Bunlara, bakanlıkların 'il kuruluşları', başındaki yöneticilere de 'il müdürleri' denilir. Bakanlıkların il müdürleri valinin emri altındadır. İl idare kurulları, il genel yönetiminde valiye yardımcı olan organlardır. İl idare kurulu, valinin başkanlığında; hukuk işleri müdürü, defterdar, milli eğitim müdürü, bayındırlık ve iskan müdürü, sağlık müdürü, tarım ve köy işleri müdüründen oluşmaktadır. İl idare kurulunun 'yönetim' ve 'danışma' olmak üzere iki farklı görevi mevcuttur (Eryılmaz, 2006: s. 102-105).

İlçe, ilin genel yönetiminin bir alt kademesini oluşturmakta olup, il düzeyinde örgütlenen merkezi yönetim kuruluşlarının birçoğu, ilçe kademesinde de teşkilatlarını oluşturmuşlardır. Bunlara, 'ilçe kuruluşları', başındaki yöneticilere de 'ilçe müdürleri' denilir. Kaymakam, ilçe yönetiminin başıdır. Kaymakam, ilçede hükümetin temsilcisidir. Kaymakam görevlerini, valinin denetimi ve gözetimi altında yürütür. Vali gibi siyasi bir niteliği bulunmayan kaymakam, bir meslek memurudur. Kaymakam, 'ortak kararname' ile atanmaktadır. Kaymakam, ilçede düzeni sağlamakla yükümlüdür. Kaymakam ilçede yasa, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararlarının yayınlanmasını ve uygulanmasını sağlar; valinin talimat ve emirlerini yürütür. Kaymakamın başkanlığını yaptığı ilçe idare kurulu; tahrirat katibi (yazı işleri müdürü), mal müdürü, sağlık grup başkanı, milli eğitim müdürü, tarım ve köy işleri müdüründen oluşur (Eryılmaz, 2006: s. 105-106).

Bucak idareleri; coğrafya, ekonomi, güvenlik ve yerel hizmetler bakımından aralarında ilişki bulunan kasaba ve köylerden meydana gelen yönetim birimleridir. Bucak yönetiminden bucak müdürü sorumlu olup, bucak müdürünün başkanlığında bir 'bucak meclisi' ve bir de 'bucak komisyonu' görev yapar. Ancak bucaklar bir türlü etkin birer hizmet birimi haline gelememiştir.

Bu nedenle boşalan bucak müdürlüklerine yenileri atanmamaktadır. Böylece bucak yönetimleri fiili olarak tasfiye edilmektedir (Eryılmaz, 2006: s. 106-107).

Türkiye'nin yönetim yapısı, yukarıda da belirtildiği gibi merkezi yönetim, yerel yönetimler (mahalli idareler) ve fonksiyonel yerinden yönetim kuruluşları olmak üzere üç ana grupta toplanmaktadır (Gözübüyük, 1995: s.70-75). Yerel yönetimler, tüm dünyadaki kamu yönetimi sistemlerinin önemli ve vazgeçilmez bir unsurunu meydana getirmektedir. Yerel yönetimlerin etkinliği, demokrasi düzeyi ile yakın ilişkilidir. Yerel yönetimler aynı zamanda yerel hizmetlerde verimliliği ve etkinliği sağlama da vazgeçilmez kurumlardır. 1982 Anayasası'ndaki tanımıyla "mahalli idareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından oluşturulan kamu tüzelkişileridir." Ülkemizde bulunan 'il özel idaresi', 'belediye' ve 'köy' yerel yönetim birimlerinden belediye ve köylerin faaliyetleri belirli bir yerleşim alanı ile sınırlı olduğu halde, il özel idaresinin hizmetleri il sınırları içindeki bütün bölgeyi kapsamaktadır. Bu bağlamda değinilmesi gereken ve ileride genişletilebilecek olan "yeni pilot uygulamada İstanbul ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi sınırları il sınırıyla eşitlenmiştir" (Kutluk, 2006: s. 91). Şu nokta bilinmektedir ki, bütün ülkelerde merkezi yönetim örgüt, yetki ve fonksiyon bakımından yerel yönetimlerin üzerindedir. Merkezi yönetimin, yerel yönetimler (mahalli idareler) üzerinde denetim yetkisi vardır. Ülkemizde bu yetkiye 'idari vesayet' denilmektedir. İdari vesayet denetiminin, teorik ve yasal temeli, 'idarenin bütünlüğü' ilkesidir. 1982 Anayasasınının 123.maddesi, "idare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür" esasını getirmiştir (Eryılmaz, 2006: s. 94-171).

B- MÜLKİ İDARE AMİRLİĞİ KARİYERİ

Türk idare sistemini inceledikten sonra; 'mülki idare amirliği' terimini açıklığa kavuşturmak gerekir. Bilindiği üzere tez konumuzda yer alan 'Kaymakam' da mülki idare amiri sıfatını taşımaktadır. Merkezi yönetimin (genel yönetimin) taşra örgütü iki ana kümede toplanabilir ki, bunlardan biri 'mülki yönetim bölümleri', diğeri 'bölge' kuruluşlarıdır. Mülki idare bölümleri 'İl İdaresi Kanunu' ile düzenlenmiştir. Buna göre ülke illere, iller ilçelere, ilçeler bucaklara ayrılmıştır. Her idari birimin başında merkezi yönetimin görevlisi olan ve 'mülki idare amiri' denilen bir yönetici bulunmaktadır (Gözübüyük, 1983: s. 65). Devlet Memurları Kanununun getirdiği tanıma göre, "Vali ve Kaymakamlar ile maiyet memurlarının içinde sorumluluk ve görev aldığı kariyer 'mülki idare kariyeri'dir." Vali, kaymakam ve maiyet memurlarının yer aldıkları sistemin, merkezi idarenin taşra teşkilatının temel birimi olan il ve ilçeler olduğu göz önüne alınırsa, mülki idare amirliği kariyerinin merkezi idarenin taşra örgütünde görev almak üzere atanan kamu görevlilerinin maiyet memurluğundan başlayarak vali ve kaymakam olarak emekliliklerine kadar (emeklilik dahil) geçen süre içindeki yetki ve sorumluluklarından ibaret olduğu ortaya çıkmaktadır (Yaşamış, 1987: s. 25-26).

Yönetimin ve Yöneticinin Temel Sorunları (Türk Kamu Yönetiminde Bir Örgütsel Gelişme Yaklaşımı) adlı araştırmada, mülki idare amirliği ile ilgili şu değerlendirmeler yapılmaktadır: "Bura-ya kadar yapılan açıklamalardan sonra, taşrada görevli bir mülki idare amirinin genel görünümü şöylece özetlenebilir: Otuzbeş yaşından genç, on yıldan az meslek kıdemine sahip, evli, önemli bir kesimi S.B.F., geri kalanı Hukuk Fakültesi mezunu, eğitimi lisans derecesi ile sınırlamış ve lisansüstü eğitim çalışmalarına katılmamış; yabancı

dile aşına ancak bilgisi sınırlı; herhangi bir yayınlanmış esere sahip olmayan; az sayıda hizmetiçi eğitimine katılmış veya hiç katılmamış ancak hizmetiçi eğitimin yeterliliği konusunda önemli şüpheleri olan; uzmanlık alanında meydana gelen yenilikleri ve değişiklikleri izlemede önemli darboğazları bulunan; yüksek öğrenim süresince kendisine verilmiş bilgi ve becerilerin yeterli olduğuna inanmayan; gelir düzeyi yetersiz, yan geliri olmayan ve günde 24 saat çalıştığı halde fiili hizmet zammı olmayan genel nitelikli bir kamu yöneticisi." Özet olarak çizilen bu görünüm, kuşkusuz çarpıcı ve acil çözüm bekleyen bir çok soruna işaret etmektedir. Mülki idare amirlerinin yaptıkları işten elde ettikleri tatmin düzeyinin ve moral güçlerinin artması yukarıda belirtilen sorunların çözümlenebilme derecesine bağlı olacaktır (Yaşamış, 1987: s. 22-23). Adı geçen araştırmanın amacı, mülki idare ile ilgili sorunların genel düzeyde saptanmasını sağlamak olarak belirtilmiştir (Yaşamış, 1987: s. 47).

C- İDARİ YAPIMIZIN TARİHİ GELİŞİMİ

Günümüzde uygulanan yönetim sistemini ve dolayısıyla kaymakamlığı anlayabilmek için idarenin tarihi geçmişi kısa da olsa ele almak gerekmektedir. *Bir ülkenin idari taksimatı, o ülkenin rejimini açığa çıkartır.* Bugünkü idari teşkilatımız ise, büyük ölçüde, Osmanlı Devleti'nin mirasını taşımaktadır (Fişek, 1976: s. IX-XII). İleriki bölümlerde değineceğimiz konular, kaymakamlığa yüklenen misyonla çok önemli oranda ilintilidir. *Halkın kaymakamdan bekledikleri hâlâ Osmanlı idari teşkilatının kaymakama yüklediği görev ve yetkilerle örtüşmektedir* (Ortaylı, 1976: s. 11-18). İleride göreceğimiz gibi halkın kaymakam algısı ile şimdiki kay-

makamların görev ve yetkileri pek de uyuşmamaktadır. Bu nedenle idari yapı ve ona yüklenen misyonu tarihi gelişimi içinde incelememiz bugünkü sorunları anlamamız bakımından da oldukça önemlidir. Bu şekilde kaymakamların sınırlılıklarını ve bu algılama farkının oluşturduğu durum ile nesnel (reel) durum arasındaki uçurumun getirdiği stresi anlayabileceğiz (Ortaylı, 1976: s. 22; Saylan, 1976: s. 31-37; Eke ve Alsoy, 1976: 100-104).

Osmanlı Devleti'nin kuruluş döneminde, idari teşkilatlanmanın temel birimi olarak 'Kaza' seçilmiştir. Her kazanın başına da bir subaşı ve bir kadı atanmıştır. *Subaşı; askeri, mali ve mülki konularda; kadı ise mülki, mali ve yargı konularında sorumluydu.* 14.yy. ortalarına kadar 'Sancak', Osmanlı taşra örgütünün tek örgüt birimiydi. Beylerbeyliği ise daha çok eşgüdüm görevi yapan bir destek birimi konumundaydı (Ortaylı, 1976: s. 9). Osmanlı Devleti'nin sınırlarının genişlemesine paralel olarak önce 'Sancak' sonra da 'Beylerbeyilik' (15.-16.yy.) idari teşkilatlanmanın temel birimleri halini almışlardır. Osmanlı idari yapısı genel çizgileriyle şöyle teşkilatlanmıştır: *Başında beylerbeyinin bulunduğu Eyalet, sancak beyinin yönetiminde Sancak; sancaklar kazalara, kazalar nahiyeye ve köylere ayrılmıştır. Kazanın başında subaşı ve kadı, nahiyenin başında kadılar tarafından görevlendirilen yönetsel, yargısal ve parasal bakımlardan yetkili bir naib bulunmaktadır. Köylerin yönetimi tımarlı sipahilerin elindedir* (Ortaylı, 1976: s. 8-9). Osmanlı taşra yönetimi (eyalet idaresi) toprak rejimini temel almaktadır. *Arazi, yıllık gelirine göre, has, zeamet ve tımar olmak üzere üçe ayrılmıştır.* Osmanlı eyaleti, tımar sisteminin uygulandığı sancaklardan müteşekkildir. Osmanlı Devleti'ndeki eyaletler, Türkiye Cumhuriyeti'ndeki illere oranla çok geniş bir coğrafi alanda örgütlenmiştir. İstanbul ve Konya gibi istisnalar hariç günümüz Türkiye'sinin illeri (vilayetleri) Osmanlı sancakları geniş-

liğindedir (Ortaylı, 1976: s. 7-11). Klasik Osmanlı yönetiminde (19.yy'a kadar), vilayet yöneticileri hem komutan, hem de mülki amirdi (Ortaylı, 1976: s. 10-15).

Günümüz vilayet ve ilçe yönetimiyle karşılaştırdığımızda yukarıda bahsettiğimiz algılama farkının nedeni anlaşılabilir. Ayrıca Osmanlı'da yerel idare amirleri (beylerbeyi, sancak beyi, kadı) sorumlu olduğu, dolayısıyla yetkili olduğu idari sınırdaki merkezi yönetimin her türlü işlevini yapabilmekte ve yetkiler münhasıran kendisinde toplanmaktadır. Bu durum neticesinde halk katında yöneticilerin (vali, kaymakam gibi) kadir-i mutlak olduğunu ve bir 'devlet baba' görüntüsünün ortaya çıktığını gözlemleyebiliriz.

Tanzimat sonrası Osmanlı idari hiyerarşisi, yukarıdan aşağıya; Vilayet, Liva, Kaza, Nahiye, Köy olarak düzenlenmişti. Yine Tanzimattan sonra imparatorluk dört ordu bölgesine (bir Rumeli, iki Anadolu, bir Arabistan) ayrılmış ve bunların başına da birer müşir atanmıştı. Böylece vilayet yönetimi askeri yapıdan tamamen soyutlanmıştır ki, vilayet yöneticilerinin 'sivil mülki amir-askeri komutanlık' birliğini değiştiren bu uygulama Osmanlı'nın Cumhuriyet'e bıraktığı önemli bir mirastır (Ortaylı, 1976: s.19-20). Yapılan bu değişim, yerel idarecilerin statüsünü zayıflatmıştı. Aynı şekilde statü düşüklüğüne yol açan bir başka etmen ise teşkilat alanında modernleşmenin hızlanması ve merkeziyetçiliğin güçlenmesidir (Ortaylı, 1976: s. 20; Fişek, 1976: s. 2). Böylece taşra teşkilat yöneticilerinin otonom karar alma olanakları azalmış, dikey denetimin etkin bir şekilde uygulanması gerçekleşmeye başlamıştır.

Osmanlı dönemindeki 'kaza'lar bugünkü anlamda 'ilçe' sayılmasalar dahi, ilçe yönetiminin ve bölümlenmesinin kökeni olarak kabul edilebilirler. *Kazaların başında birbirinden bağımsız kadılar ve subaşilar bulunmaktaydı. Kazalar bir üst idari kademe*

olan sancağa değil, doğrudan doğruya Divan'a bağlıdır. Yönetim kazada tek elde toplandığından (Akdağ, 1970: s. 355) bu idari birime 'hüküm birliği müesseseleri' de denmiştir. Kazanın başında olan yöneticiler güçler birliğine dayanarak idare etmekteydiler. Bu idareciler verdikleri kararlarda bugünkü kaymakamlara oranla çok daha özerktiler. Kadi; bugünkü anlamda hem kaymakam, hem belediye başkanı, hem de hakimdir. Tanzimattan sonra karşımıza 'Kaymakam' olarak çıkacak ve günümüze kadar devam edecektir.

Bugünkü taşra teşkilatımız, 1949 tarihli İl İdaresi Kanunu'nda Vilayet, Kaza, Nahiye ve Köy şeklinde oluşmuştur. Yukarıda bahsi geçen konulardan da anlaşılacağı gibi Cumhuriyet dönemi mülki idare amirliğinin dört temel sorunu göze çarpmaktadır (Fişek, 1976: s. XII-XIV):

- 1) Merkezcilik
- 2) Siyasal - Yönetimsel yapı ilişkileri
- 3) Yönetimsel - Askeri yapı ilişkileri
- 4) Mülki amirlerin zaman içinde uğradıkları gelir ve statü kaybı

Günümüz vali ve kaymakamları, Osmanlı dönemi taşra yöneticilerine göre ciddi oranda yetki kaybına uğramışlardır. Ancak, bu durumun aksine olmak üzere halkın bilinçaltında, Osmanlı devrinin geniş yetkilerle donatılmış mülki idare amiri, hayatiyetini sürdürmekte ve bu anlayış halkın yöneticiden ve yönetimden olan beklentisini arttırmaktadır (Eke ve Aksoy, 1976: s. 95-96).

Cumhuriyetten sonra siyasetçilerin çok fazla etkili hale gelmesi ve tek parti döneminde idari yapı ile siyasal yapı arasındaki örtüşme bir çok problem doğurmuştur. Sonunda yaşanan gelişmelerden dolayı, ilçe düzeyinde kaymakam (ki idari örgütlenmenin başıdır) siyasi baskıdan dolayı iş yapamaz hale gelebilmiştir (Eke ve Aksoy, 1976: s. 97-99; Ortaylı, 1976: s. 23-25).

D - TÜRK İDARE SİSTEMİNDE KAYMAKAMLIĞIN YERİ

Bu bölümde; kaymakamlığın özellikle alan araştırmasının yapıldığı dönemde yürürlükte bulunan durumunu, kaymakamların mesleğe alınmalarını, kimlerin kaymakam olabileceğini, nasıl yetiştirildiklerini, atanma ve yer değiştirme usullerini, görev ve yetkilerini 'Kaymakam Adayları Yönetmeliği'ne göre inceleyeceğiz (Kaymakam Adayları Yönetmeliği, 1994; Kaymakam Adayları Yönetmeliği, 2011; AD.BAK.Mevzuat, 2012):

1. Kaymakamların Mesleğe Alınmaları ve Yetiştirilmeleri

Kaymakam Adayları Yönetmeliği'ne göre, üniversitelerin siyasal bilgiler, hukuk, işletme, iktisat, iktisadi ve idari bilimler fakülteleri ile bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulu'nca kabul edilen yurt dışındaki en az dört yıl süreli fakültelerden mezun olanlar diğer genel şartları da taşımak suretiyle kaymakam olabilirler. Bu fakülteleri bitirmenin yanında özel şart olarak 30 yaşını geçmemiş olmak, ülkenin her tarafında görev yapabileceğini raporla ispatlamak, mülki amir olmasına engel şahsi veya ailevi kötü bir sanı olmamak şartları da aranmaktadır.

Yukarıdaki özel şartları ve de DMK'daki (Devlet Memurları Kanunu) genel şartları taşıyan herkes kaymakam olmak için açılan sınava girebilir. Sınav, yazılı ve sözlü olarak iki aşamalıdır. Bu sınavları kazanan kişi kaymakam aday olarak tercihleri doğrultusunda (dört il tercih hakları vardır) illerin birisinde, o ilin kaymakam adayı olarak göreve başlar. Yeterli kadro yoksa kur'a çekilerek veya Bakanlığın re'sen tercihiyle bir il'e gönderilir. Kaymakam adaylarının göreve başlatılması ve eğitilmeleri İçişleri Bakanlığının görev ve

sorumluluğu altında olur. Adaylık süresi üç yıldır. Bu süre zarfında ilgili kursları başarı ile bitiren her kaymakam adayı kaymakam olarak kur'a çeker ve bir ilçede asaleten göreve başlar.

Bu araştırmanın gerçekleştirildiği tarihte geçerli olan yönetmelik gereği (Kaymakam Adayları Yönetmeliği, R.G. 23 Mart 1994, S. 2/883, s. 2) Kaymakam adaylarının tabi oldukları stajlara kısaca bakalım²:

- | | | |
|-----------------------------|---|--------|
| 1) İl merkezi stajı | : | 6 ay |
| 2) Kaymakam refikliği stajı | : | 1.5 ay |
| 3) Teftiş stajı | : | 1.5 ay |
| 4) Bakanlık merkez stajı | : | 3 ay |
| 5) Yurt dışı stajı | : | 12 ay |
| 6) Kaymakam vekilliği stajı | : | 7 ay |
| 7) Kaymakamlık kursu | : | 5 ay |

Bu stajların ne anlama geldiğini kısaca açıklamak gerekir:

İl merkez stajında kaymakam adayları bir vali yardımcısının nezaretinde ama valinin emrinde, o ildeki kamu kuruluşlarını tanıma ve işleyişlerini öğrenmek zorundadırlar. Buna göre öncelikle valilik bürolarından işe başlarlar ve her kurumu öğrenirler. Bu işleri sırayla yaparlar ve her kurumda geçirecekleri süreler önceden belirlenmiştir. Bu sürenin bitiminde valiye hitaben bir rapor yazmak zorunludur.

Son yönetmeliğe göre kaymakam adayı 'il merkez stajı'ndan sonra iki ayrı ilçede kaymakamların yanında 3 ay 'kaymakam refikliği stajı' ve 2 ay da 'mülkiye müfettişi refakatinde staj' yapar.

2 2011 tarihli son yönetmelikte bu süreler şöyledir: İl merkezi stajı 2 ay; Kaymakam refikliği stajı 3 ay; Mülkiye müfettişi refakatinde staj 2 ay; Bakanlık merkez stajı (dil kursu) 4 ay; Yurtdışı stajı (süre değişmemiştir) 12 ay; Kaymakam vekilliği stajı 9 ay; Kaymakamlık kursu 4 ay (Kaymakam Adayları Yönetmeliği, R.G. 6 Temmuz 2011, Sayı 27986).

Bu arada 'kaymakam refikliği' ve 'teftiş stajı'ndan da kısaca bahsetmek gerekir. Adaylar uygun bir zamanda, ilk bir yıllık görev süresi içerisinde kaymakamların yanında bir buçuk aylık eğitim alırlar. Kaymakamın genel durumunu ve ne yaptığını öğrenirler. Akabinde bir mülkiye müfettişinin yanında kalırlar ve ilçelerde hangi kurumların nasıl teftiş edildiğini öğrenirler. Böylece üç yıllık bir eğitim döneminden sonra asaleten kaymakamlık dönemi başlamış olur.

Daha sonra bütün adaylar Ankara'ya, Eğitim Merkezine çağrılırlar. Burada amaç yurt dışına gönderilecek adayların 'bakanlık merkez stajı' adı altında yabancı dil bilgisini arttırmaktır. Kısacası bu 3 aylık (yeni yönetmeliğe göre 4 aylık) dönemde adaylar seviyelerine göre sınıflandırılır ve İngilizce kursuna tabi tutulurlar.

Yurt dışı stajının asıl amacı geleceğin mülki amiri olacak olan her kaymakam adayının bilgisini arttırmak, uygulamaları yerinde görmesini temin etmek ya da yüksek lisans yapmasına olanak sağlamaktır. Adaylar bu ülkede kalacakları süre içerisinde yabancı dil öğrenirler ve mesleki kurslara devam ederler, arkasından İngiltere'nin idari yapısını incelerler. Adaylar bu süreç sonucunda bir rapor; yüksek lisans eğitimi alanlar ise tez hazırlarlar. Bu rapor ve tezler hem İngilizce hem de Türkçe yazılmak zorundadır.

Yurt dışı stajını tamamlayan kaymakam adayları, aday oldukları ilin dışında bir ilin boş bulunan ilçelerinden birisine bakanlık tarafından kaymakam vekili olarak gönderilir. Kaymakam vekili asıl kaymakamın bütün yetkilerini kullanır, buralarda bilgi ve tecrübelerini uygulama şansına sahip olur. Bu stajın değerlendirilmesi o ilin valisi tarafından yapılır. Bütün bu stajları başarıyla tamamlayıp olumlu sicil alan her kaymakam adayı, kaymakamlık tezini de hazırlayıp vermiş olmak şartıyla Kaymakamlık kursuna çağrılır.

Burada kısaca 'kaymakamlık tezi'ne temas etmek gerekirse, bu tezin hazırlanması ve savunulması bilimsellikten uzaktır. Araştırmanın gerçekleştiği dönemde geçerli olan 94' tarihli yönetmelikte tez komisyonu vali veya vali yardımcısının başkanlığında toplanan kaymakamlardan ve birkaç idare müdüründen oluşmakta idi. Yeni yönetmeliğe göre ise 'tez değerlendirme komisyonu'; Genel Müdür (ya da görevlendireceği yardımcısı) başkanlığında, Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısı, İller İdaresi, Mahalli İdareler, Personel Genel Müdürlüğü ve Strateji Geliştirme Başkanlığından katılacak (Mülki İdare Amiri sınıfından) en az daire başkanı ünvanında olan birer görevli ile Hukuk Müşavirliği ve Eğitim Dairesi Başkanlığı temsilcileri olmak üzere sekiz kişiden oluşmaktadır. Bilimsel hiçbir özelliği olmayan bu komisyonun kabul edeceği tezin bilimselliğinin de şüphe götürüleceği açıktır. Ancak herşeye rağmen böyle bir çalışma yaptırılması bile, kaymakamları araştırmaya ve öğrenmeye sevk edeceği için yine de olumludur, denilebilir. Kaymakamlık kursu beş ay (yeni yönetmeliğe göre 4 ay) sürer ve sonunda bir sınav yapılır. Yapılan bu sınavda başarılı olanlar boş bulunan 5.sınıf ilçelere kura çekerek atanırlar.

2. Kaymakamların Atanma ve Yerdeğiştirme Usûlleri

Kaymakamların nerede ve ne kadar görev yapacakları Bakanlar Kurulu tarafından çıkarılan 'Mülki İdare Amirleri, Atama, Değerlendirme ve Yerdeğiştirme Yönetmeliği' ile kesin bir şekilde belirlenmiştir (AD.BAK.Mevzuat, 2012). Buna göre iller ve ilçeler sınıflara ayrılmış ve her sınıfta ne kadar görev yapılacağı belirlenmiştir. İller sınıflandırılmasına göre beş kademe olarak düşünülmüştür, ilçelerde ise bu altı kademedir. Altıncı kademe mahrumiyet hizmeti olarak kabul edilmiştir.

Kur'a çeken kaymakamlar genellikle beşinci sınıf ilçelerden göreve başlarlar, eğer yeterince beşinci sınıf ilçe yoksa, boş bulunan dördüncü sınıf ilçelere de atama yapılabilir. İlçelerde kaymakam olarak görev yapacakların görev süreleri de şöyledir; Beşinci sınıf 3 yıl, altıncı sınıf 2 yıl, dördüncü sınıf 4 yıl, üçüncü, ikinci ve birinci sınıf ilçelerde ise 5'er yıldır. Bu sıralama atanma sıralamasıdır. Vali yardımcılarının durumu ile hukuk işleri müdürleri ve bakanlık merkezindekilerin durumları biraz farklıdır. Her kaymakam beşinci sınıf coğrafi bölge illerinden birinde iki yıl vali yardımcılığı yapmak zorundadır. Mahrumiyet hizmetini tamamlamış ve başarılı sicil almış bulunan kaymakamlar Bakanlık merkezinde görev alabilirler. Kaymakamların bir üst dereceye atanabilmeleri için başarılı sicil almaları gerekir.

3. Kaymakamların Görev ve Yetkileri

Burada kaymakamların görev ve yetkilerini incelerken birinci derecede başvuru kaynağımız, İl İdaresi Kanunu olacaktır (AD. BAK.Mevzuat, 2012). Bu Kanun günümüz genel idare taşra teşkilatının en önemli yasal dayanağıdır. Buna göre il ve ilçe idaresinin nasıl olacağı ayrıntılı bir şekilde izah edilmiştir.

A) Kaymakamların Görevleri

Bugün Anadolu'nun neresine gidilirse gidilsin, orada başarıyla hizmet etmiş ve halk tarafından yıllar sonra da olsa hayır ve minnetle yad edilen bir çok kaymakamın adına rastlanılabilir. Bu kaymakamlar ne yapmışlardır? Çok büyük işler yapmamaqla beraber, kanunların kendilerine verdiği yetkileri ve üzerlerine düşen görevleri en iyi şekilde yapmışlarsa, adaletli davranmışlarsa, yoksulu ve düşkününü korumuşlarsa bu yapılanlar onların iyi anılmaları için yeterlidir. Hiçbir kurum halkın üzerinde bu kadar

geniş anlamda olumlu tesirler bırakabilmiş değildir. Yüzyılların getirdiği miras ve alınan eğitim kaymakamları bu hale getirmiştir, denilebilir. Bugün ve geçmişte bir çok kaymakam halkın yanında yer almış, yaptığı okulda, camide, sağlık ocağında, yolda ve suda bizzat çalışarak onlara unutulmayacak hatıralar bırakmıştır. Hatta halkın gözünde bir tür kahraman olmuşlardır. Burada şunu da ifade etmek gerekir ki bir kamu görevlisinin en iyi sicil amiri halktır. Aynı zamanda halkın verdiği sicil, kimin de gayrı ciddi olduğunu kısa bir sürede gösterir.

Kanunlar, daha doğrusu mevzuat kaymakamlara sayısız görevler vermiştir ancak bunlar için gerekli yetkileri ve mali kaynakları vermemiştir. Kaymakam yaptığı her işi hemen hemen kendi gayretiyle yapar veya yerel imkanların genişliğinden yararlanır. Toplum kalkınmasının en iyi örneklerini de kaymakamlar vermiştir. Yabancı bir uzman olan Abit Hussain'in DPT sorumluluğunda yaptığı 'The Community Development Programme in Turkey' adlı araştırmasındaki gözlemleri de bu doğrultudadır (1964). Toplumun kalkınmasını sağlayabilecek veya bu işin üstesinden gelebilecek en önemli kurumun kaymakamlık olduğu söylenirken, kaymakamlığın tarihi ağırlığına ve oluşum tarzına bakıldığı da muhakkaktır.

1- Kaymakamın Yürütme Organı Olarak Görevleri:

Kaymakamların, hükümetin siyasi yürütme aracı olmak gibi bir görevleri olmamakla beraber, ilçede hükümetin temsilcisidirler. Valinin emir ve gözetiminde yürütme organı sıfatını kullanırlar. Kaymakamların Bakanlıklarla olan ilişkileri, valiler aracılığıyla yürütülür. İl İdaresi Kanunu'na göre ancak acil durumlarda kaymakamlar bakanlıklara doğrudan yazı yazar ve durumu hemen valiye bildirirler. Valiler kaymakama yazar, kaymakamlar da yazışmalarını

valilerle yapar. Bunun dışında kaymakamlar ilçede genel idarenin başı olarak, ilçenin her işi ile ilgilenir ve gereğini yapmaya çalışırlar.

2- Kaymakamların Denetleme Görevleri

Kaymakamlar, kendi görev alanları içerisindeki askeri ve adli kuruluşlar dışında bütün özel ve kamu kuruluşlarını, belediyeleri, köy idarelerini, özel idareyi ve özel işyerlerini denetlerler ve gerekli tedbirleri alırlar. Bu hem bir yetki hem de bir görevdir. Zira kanun koyucu, kaymakamların her yıl bağlı köylerin yarısını, bucakların tamamını denetlemesini emretmiştir. Bu denetleme bir raporla valiliğe de bildirilmek zorundadır.

3- Kaymakamların Koordinasyon ve Planlama Görevleri

Kaymakamlar, istedikleri zaman ve sıklıkta ilçe idare şube başkanlarıyla toplantılar yaparlar. Bu toplantılarda ilçenin bazı işlerinin çözümlenmesi amaçlanmaktadır. Ancak günümüz merkezi idare yapısında bu toplantıların aldığı kararlar bir temenni olmaktan öteye geçememektedir. Bu toplantılara katılmak kanuni bir zorunluluktur, gelmeyenler görevden kaçmış sayılırlar. Toplantıya belediye başkanları, ziraat ve ticaret odaları başkanları ve kaymakamın uygun göreceği diğer kişiler de çağrılabilir.

4- Kaymakamların Asayişini Sağlama Görevleri

İİK'ya göre, ilçenin asayişini sağlamak kaymakamın görevidir. Bu işleri polis ve jandarma eliyle yapar. Yetki ve sorumlulukları ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir ama daha sonra çıkan kanunlar yetkileri tırpanlamış ve özellikle jandarmayı mülki idarenden koparmıştır. Diğer özel kolluk kuvvetlerinin üzerindeki yetkiler de hemen hemen kalkmış gibidir.

5- Kaymakamların Devleti Temsil Görevleri

Kanuna göre açıkça kaymakamlara böyle bir görev verilme- miş ise de, fiilen kaymakamlar ilçede devleti temsil etmektedirler. İİK'da Cumhuriyet Bayramı kutlamalarına kaymakamın başkanlık edeceği belirtilerek bu ima edilmiştir. Ayrıca devletin ilçe bazında yürüttüğü her işin başkanı kaymakam olduğuna göre, fiilen devleti temsil ettiği açıktır.

B) Kaymakamların Yetkileri

- 1- Kaymakamlar, askeri ve adli kuruluşlar dışında kalan bütün kamu, özel kurum ve kuruluşları denetleme ve gerekli tedbirleri almaya yetkilidirler.
- 2- Kaymakamlar, haklarında disiplin soruşturması veya ceza kovuşturması açılan ilçe idare başkanlarını valinin tasvibiyle, diğer genel idare memurlarını ise re'sen görevden uzaklaştırabilirler.
- 3- Kaymakamlar, genel idare memurlarına disiplin cezası vermeye yetkilidirler.
- 4- Yıllık izinler genellikle kaymakamların oluruyla verilir. Ayrıca hastalık izinleri ve mazeret izinleri de mutlaka kaymakamın oluru gerektirir. Kaymakamların izin verme yetkileri vardır.
- 5- Askerlikle ilgili bazı şikayetleri değerlendirip, yazılı cevap isteme hakkına sahiptirler.
- 6- Genel güvenliğin sağlanması bakımından, sokağa çıkma yasağı da dahil olmak üzere bir çok yasak koyma yetkileri vardır.
- 7- Cumhuriyet savcılıklarından, kamu davalarının açılması safhalarından bilgi isteyebilme yetkisine sahiptirler.
- 8- Adliyedeki işlerden gecikenleri haber alan kaymakam durumu savcıya sorma yetkisine sahiptir.

Kaymakamların yetkileri sadece İİK ile belirlenmiş değildir,

bir çok kanun kaymakamlara hem görevler yüklemiş hem de yetkiler vermiştir. Bunlardan en önemlisi, 2559 Sayılı Polis Vazife ve Selâhiyetleri Kânunu'dur. Buna göre kaymakamların umuma açık yerlere ruhsat verme veya vermeme yetkileriyle, bunları kapama yetkileri vardır. Genel sağlıkla ilgili yetkileriyle beraber çevrenin korunmasıyla ilgili bir çok yetkileri de mevcuttur.

Yine son dönemde çıkan Afet ve Acil Durum Merkezleri Yönetmeliği ile kaymakamlıkların (vali tarafından gerekli görüldüğünde) "afet ve acil durum merkezleri" kurarak afet yönetiminde de sürece etkin şekilde katılmaları öngörülmüştür (Kutluk, 2011: s. 54). Mevzuatın kaymakamlara verdiği yetkileri tek tek saymak mümkün değildir, bilinmesi gereken ilçede genel idare kuruluşlarının başı olan kaymakama, hemen hemen her kanun tarafından bir görev ve yetki yüklendiğidir.

E. KAYMAKAMLIK VE HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkiler; *"yapısı ve felsefesi itibarıyla bir karşılıklı etkileşim ve iletişim süreci olup, birimlerden ilgililere yöneltilen haber akışına alıcıların verdiği cevapların yönetim tarafından değerlendirilmesi ve yönetim görevlerinin bu feedback'e göre düzenlenmesi olayı"* olarak tanımlanabilir. Uluslararası Hakla İlişkiler Derneği tarafından kabul görmüş tanıma göre ise halkla ilişkiler; *"bir girişimin kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren bir kuruluşun temasta bulunduğu ya da bulunabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve devam ettirmek için yaptığı sürekli ve örgütlü bir yönetim görevidir"*. Halkla ilişkilerin temel ilkeleri şöyle sıralanabilir (Kocabaş, Elden ve Yurdakul, 2004: s. 45-49):

- 1- Sağlıklı bilgi alışverişine dayanan bir iletişim süreci.
- 2- İletişim içinde olunan kitlenin doğru seçimi.

3- Kitleye gönderilen mesajların daima gerçekleri yansıtması.

4- Halkla ilişkilere profesyonel yöntemlerle yaklaşılmalıdır.

5- Halkla ilişkiler süreklilik arz eden bir çalışmadır.

6- Halkla ilişkiler çalışmalarının önemi tüm örgüt çalışanları tarafından bilinmeli ve kabul edilmelidir.

7- Halkla ilişkiler çalışmaları bilimsel esaslara dayanmalıdır.

Bir organizasyonun halkla ilişkilerini etkileyen faktörler sosyal çevreyle ilişkili olabileceği gibi örgütsel yapıdan ve onun işleyişinden de kaynaklanabilir. Çevresel faktörlere örnek olarak; *endüstriyel gelişme, yaşam düzeyi, eğitim düzeyi, iletişim özgürlüğü, kitle iletişim araçları verilebilir*. Örgüt içi faktörlerde ise, *özel işletme ve kamu yönetimi ayrımı, bütçe ve finansal olanakla yönetimin tavrı ve tutumu ile beraber yetişmiş işgören sayısı* önem arz etmektedir (Ataol, 1991: s. 17-20). Kaymakamlık kurumunun daha etkin ve verimli işlemesi başarılı bir halkla ilişkiler ağının teşekkülüne ve olgunlaştırılmasına bağlıdır.

F. KAYMAKAMLIKTA KARIYER PLANLAMASI

Kaymakamlara ilişkin önemli olgu ve değerlendirmelerden birisi olan 'kariyer yapısı'na ilişkin olarak Bilal Eryılmaz'ın tespitleri şunlardır: *"Bürokraside memuriyet bir 'meslek'tir. İşe alınmalar, belirli niteliklere bağlı olarak özel sınavla sağlanır. Memurun seçimi, ailesinin toplum içindeki yeri ya da siyasi mensubiyet gibi özelliklere göre değil, bütünüyle işin gerektirdiği teknik niteliklere göre yapılır. Memur, kamu hizmeti hiyerarşisi içinde kendine bir kariyer edinme-*

ye çalışır, alt basamaklardan üst görevlere doğru, uzmanlıklarına ve kıdemlerine bağlı olarak ilerler. Bürokratik örgütte istihdam, teknik niteliklere dayandığı için, keyfiliğe karşı korunmuştur. İster özel bir büroda, ister devlet dairesinde çalışsın, çağdaş memur, yönetilenlere kıyasla apayrı bir sosyal itibar kazanmak ister ve genellikle de bunu elde eder. Memurun sosyal konumu, rütbe yapısının emredici kurallarıncaya garanti edilir; siyasi görevlilerde ise, ceza kanunlarının 'memura hakaret', devlet yetkililerini 'tahkir ve tezyife' ilişkin özel hükümleriyle ek güvence altına alınır" (Eryılmaz, 2002: s.47).

Bu bölümde, araştırmamızın konusunu teşkil eden olgulardan biri olan 'kaymakam' üzerinde duruldu. Şimdi ise araştırmamızın ikinci önemli olgusu olan 'stres' üzerinde durulacak ve 'stres' üzerine ayrıntılı bir incelemeden sonra stres ile 'örgüt' yapısı kuramsal açıdan incelenip, özellikle yöneticiler üzerinde 'stres konuları' araştırılacak ve bir yönetici durumunda olan kaymakamlarla ilişkilendirilecektir. Bu arada 'örgüt ve yönetim' incelenirken çağdaş bir yönetim sisteminde (özel, tüzel) kilit konumunda olan kariyer yönetimi, halkla ilişkiler konusu kısaca gözden geçirilecektir.

Kariyerli ve itibarlı bir meslek pozisyonunda olan kaymakamlık mesleğinin gelişimini ve değişimini stres yönetimi bağlamında ele alıp değerlendirmek hem kamu yönetiminin anatomisini ve işleyişini anlama bakımından, hem de yönetici konumundaki kaymakamların kişisel gelişimine projeksiyon tutabilmek açısından anlamlı ve önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRES OLGUSU VE YÖNETİMLE OLAN ETKİLEŞİMİ

A- STRES KAVRAMI VE İNSAN YAŞANTISI, İŞ VE STRES ETKİLEŞİMLERİ

1. Stres Kavramı

Öztürk'e göre stres, organizmanın dengesini bozabilen herhangi bir etkidir. *Biyolojik (örneğin, serebral enfarktüs), psikolojik (örneğin derin suçluluk duygusu), sosyolojik (örneğin ekonomik krizler, göçler) düzeylerde stresler tanımlanabilir. Stres organizmanın kendi içinden doğabileceği gibi (örneğin yasak bir dürtünün içerden şiddetle algılanması) organizmanın dışından da gelebilir. Stresin şiddeti, süresi ve ona kişinin ve toplumun yüklediği anlam da önemlidir. Stresin niceliği ve niteliği karşısında organizmanın dengesini koruyabilmesi, bir dağılma ya da tükenme oluncaya dek, dayanabilme yeteneklerinin tümüne *strese dayanma gücü (stres tolerance) adı verilmektedir. Buna ego gücü de denilmektedir. Bu güç, kalıtsal yapıya bağlı olduğu gibi hayat olayları, öğrenme ve eğitimle de ilişkilidir. Stres etkenleri kişinin dayanıklılığı üzerinde baskın çıktığında**

kişinin bunlara karşı savunması ve başatme imkânı yetersiz kalabilir. Bu duruma dengenin bozulması (decompansation) adı verilir. Kişinin uyum dengesini yitirdiği ve böyle bir durumla başa çıkmak için aşırı patolojik savunmalara başvurduğu bu durumlara hastalık veya bozukluk adı verilir (Öztürk, 1995: s. 14-15).

İnsanlar arasındaki ilişkileri etkileyen ve yönetimde başarılı olmak için göz önünde bulundurulması gereken en önemli etkenlerden biri şüphesiz stres olgusudur. Stresin ne olduğunu ve nelerden kaynaklandığını bilmeliyiz ki başa çıkma yollarını geliştirebilelim. Bu yüzden stres kavramına toplu bir bakış problemin tesbiti açısından zorunluluk arz etmektedir. Çalışan insanlar arasında bir uyum ve dengenin kurulması, sağlıklı ast üst ilişkilerinin sağlanabilmesi ve hizmetin niteliğinin iyileştirilmesi için de stresin bireysel ve örgütsel düzeyde daha iyi tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Stres, tanımlanması pek kolay olmayan, betimlenmesi daha çok yeğlenen günümüzün en karmaşık kavramlarından biridir. Bir görüşe göre, araştırmacı sayısı kadar stres tanımı vardır. Buna karşın stres ile ilgili tanımlama girişimleri stresi genellikle birey ve çevresi bağlamında ele almakta, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması, gerilim ve baskı altında tutulması ile ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirmektedir. Bir başka anlatımla stres, tüm çevresel, bireysel ve örgütsel etmenlerin belli oranlarda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir. Gerilim, endişe, baskı, çelişki, sıkıntıya düşme, engellenme, zorlanma gibi sözcüklerle ve genellikle olumsuz bir içerikle özdeşleştirilen stresin her zaman kötü ve istenilmeyen bir şey olduğu da ileri sürülmemelidir. Belli oranlarda stres başarı için kaçınılmazdır. Bazarus, Deese ve Osler 1952 yılında farklı durumların başarıya etkisi üzerinde durmuşlardır. Bireye ve duruma bağlı özellik-

leri ve farkları belirlemek için yaptıkları incelemelerde, bireysel farklılıkların durumla ilgili değişiklikler kadar önemli olduğunu saptamışlardır. Jessie Bernard, stresi zevk veren (Eustress) ve zevk vermeyen (Distress) olarak ikiye ayırmıştır. Gerçekten distress, kişinin hoş gitmeyen durumlar karşısında duyduğu öznel (sübjektif) rahatsızlık duygusudur. Paykel ve arkadaşlarına göre, olayların stres verici etkileri, olumsuz ve hoş gitmeyen niteliklerinden kaynaklanır. Bu nedenle bunların oluşturduğu stresin şiddeti verdikleri rahatsızlık duygusundan dolayı tahmin edilebilir. Bu yazarlar, streşi tanımlamak ve ölçmek için distress kavramını kullanmışlardır (Sorias, 1987: s. 887).

Sözcük olarak stres Latince kökenli olup 'estricia'dan gelmektedir. İnsan ve öteki canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılmadan önce fizik ve mühendislik bilimlerinde kullanılmıştır. Stres, 17.yy'da 'adversity' karşılığı olarak felaket, bela, musibet gibi anlamları kapsarken ya da 'affliction' yani dert, keder, üzüntü yerine kullanılırken, 19.yy'da kavrama yüklenen anlam değişmiştir. Stresin etimolojik gelişimi de bugünkü anlamını tam olarak açıklamamaktadır ancak çağdaş kullanımla belli bir içeriğe ulaşmıştır. Gerçekten stres sözcüğü iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, insanın ya da bir başka organizmanın tehlike içinde bulunduğu etmenler ve koşullara göre dengenin bozulduğu bir durumu anlatmak içindir. Bir başka deyişle, bireyin fizyolojik, biyokimyasal ve psikolojik stres tepkileri bu kapsamda düşünülür. İkinci anlamda ise stres, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etmenleri (stressors) kapsayacak genişliktedir. Burada fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb.), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları vb.), veya sosyal (çevre etmenleri, kültürel değişim vb.) içerikli tüm etmenler anlatılmak istenmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 303-304).

Stres, canlı varlığın dengesini bozan ve başa çıkma yeteneğini zorlayan ya da aşan uyarıcı olay ve durumlara karşı verdiği bir tepki örneğidir. Uyarıcı olaylar toplu olarak stres yükleyiciler olarak isimlendirilen, birbirinden farklı iç ve dış şartları içerir. Bu bağlamda stres yükleyici organizmadan bir çeşit uyumsal tepki talebinde bulunan uyarıcı için bir olay tanımlaması yapmak mümkündür. Kişinin değişim ihtiyacına olan reaksiyonu fizyolojik, davranışsal, duygusal ve bilişsel alanları içeren birkaç düzeyde meydana gelen farklı bir tepki kombinasyonundan oluşmaktadır. Genellikle stres sıkıntıyla ilişkilendirilmekte ve olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Ancak stres birçok durumda hayatımız için olumlu değişimlere de yol açabilmektedir (Gerrig ve Zimbardo, 2012: s. 379).

Stres; hafif stres, orta derecede stres, ağır stres ve panik olmak üzere dört aşamada tanımlanmıştır. Bu aşamalardan her birinde kişi çevresine karşı duyarlıdır. *Çevre ile ilgili olmanın ilk düzeyi uyanık olmaktır. Uyanıklık, hafif stres aşamasını gösterir, birey öncesine göre durumu daha güç kavrar.* Çevre ile ilginin ikinci düzeyinde, bireyin iletişim ve kavrama becerisinde azalma vardır. Bu aşamada birey çevresinde olup bitenleri farketmez, ancak başka bir gözlemci onun dikkatini yaşadığı duruma çekerse farkında olabilir ki bu, stresin orta aşamasına işarettir. *Burada kas gerginliği, kalp çarpıntısı, mide şikayetleri ve terleme vardır.* Çevrede olup bitenleri kavramadaki beceriksizlik artarsa stres de artar ve üçüncü aşama olan ağır stres durumu oluşur. *Bu durumda birey sadece ayrıntıları kavrar, fiziksel ve duygusal huzursuzluk vardır. Ayrıntılar kavrandığı halde bunlar arasındaki ilişki farkedilmez.* Stresin çok yükselmesi halinde panik aşamasına geçilir, *iletişim ve fonksiyonlarda beceriksizlik meydana gelir, birey başkası tarafından uyarılsa da kendine gelemmez* (Ertekin, 1993: s. 6).

2. Stres ve Bireysel Psikoloji

Stres olgusu üzerinde çalışılırken, stres verici durumlar kadar onlarla karşılaşan kişinin psikolojik özelliklerinin de değerlendirilmesi önem taşır. *Çünkü stres tepkisi, ortamda ne olduğuna bağlı olarak değil, insanın olana nasıl tepki verdiğiyle ilgili olarak ortaya çıkar.* Dikkat edilirse burada olay tek başına belirleyici değildir. Esas olan, kişinin durum karşısında yapmış olduğu kişisel değerlendirmedir. Bu değerlendirme iki aşamalı olarak gerçekleşir (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 3234; Gerrig ve Zimbardo, 2012: s. 387):

1- Birincil değerlendirme; yaşanan durumun algılanması ve kişi için ne anlama geldiğinin değerlendirilmesidir. "Ne oluyor? Bu şey benim için iyi mi? Stres verici mi? Yoksa alakasız mı?" soruları bu aşamada akla gelir. Bize uymayan bir şeyin olup olmadığına bakarsanız, durum bizi herhangi bir şekilde etkilemiyor ise nötr bir yaşantıdır, ya da bizim iyiliğimize destek oluyor bizi koruyor ise olumlu bir yaşantıdır. Stres verici olarak değerlendirmemiz için bu yaşantının bizi zedeleyeceğini, mücadeleye zorlayacağını yani tehdit edeceğini düşünmemiz gerekir.

2- İkincil değerlendirme; bir şey yapılması gerektiğine dair karar verildiğinde, ikincil değerlendirme başlar. Stresli durumla baş etmek için mevcut kişisel ve sosyal kaynaklar değerlendirilip gerekli eylem seçenekleri düşünülür. Değerlendirme, başa çıkma tepkileri tecrübe edildikçe sürer. İlk tepkilere rağmen stres devam ederse, yeni tepkiler verilir ve bunların etkileri değerlendirilir.

Sözü edilen değerlendirmelerde rol oynayan ve stres damgasını vuran, kişiden kişiye değişiklik gösteren durumların ortaya çıkmasına neden olan temel özellikler 'kişiye özgü psikolojik' özelliklerdir. Bir durumun birincil ve ikincil değerlendirme sis-

temlerinin tehdit olarak algılanmasında rol alan psikolojik faktörler, esas olarak üç yönden ele alınır. Bunlar aşağıda detayları verilen: İhtiyaç ve güdüler; inanç sistemleri ve algısal özellikler; eğitim ve bilgi birikimine bağlı zihinsel kaynaklardır (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 34).

İhtiyaç ve Güdüler: Davranış, ihtiyaçlardan kaynaklanır ve güdülerle yönelir. Yapılan bütün hareketlerin ardında, bu harekete yol açan bir güdü (motiv) vardır. Bu güdüler, kişisel gereksinimler ve çevreyi algılayış biçimimiz ile şekillenir. Farklı ihtiyaç sıralamaları olmasına rağmen, *bugün psikolojide yaygın olarak kabul gören ihtiyaç sıralaması Maslow tarafından yapılmıştır* (Luthans, 1989: s. 240-242). Bu sıralamada ilk ve en alt sırayı biyolojik ihtiyaçlar alır. Ancak bu ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra daha üst basamaktaki karmaşık psikolojik ihtiyaçların tatminine yönelmek mümkün olur.

Algısal Özellikler (İnanç sistemleri ve algısal özellikler): İhtiyaçlar hiyerarşisi algıda en temel unsurdur. Kişinin kendisini gerçekleştirmesine kadar uzanan ihtiyaçlarını en alt basamaklardan başlayarak doyurması gerekmektedir. İnsan dış dünyanın belli biçimdeki nesnelere bile, kendi ihtiyaçları yönünde farklı algılamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 36).

Stresin psikolojik analizinde anahtar kavram, birincil ve ikincil değerlendirmeler sonunda, bireyin gereksinimlerine bağlı olarak 'tehdit' kararının zihinsel düzeyde mevcut olmasıdır. Bu kararın verilmesinde, kişinin karşı karşıya bulunduğu durumu algılama tarzı, temel belirleyici öge olarak karşımıza çıkmaktadır. İhtiyaç ve güdülerimiz ile birlikte, geçmiş yaşantımızdan edinmiş olduğumuz önyargular ve algılar seçiciliği ve hazırlığı belirler. Stres açısından önemli olan; olayın kişi tarafından 'tehdit edici' (Baltaş

ve Baltaş, 2012: s. 37-38) olarak algılanıp algılanmamasıdır. Bireysel farklar bu psikolojik ayrılıklardan kaynaklanır, ihtiyaçlar ve geçmiş yaşantılar genel geçer değildir, bireye özgüdür.



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi (Luthans, 1989: s. 241; Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 35; Genç, 2009: s. 120-122; Gerrig ve Zimbardo, 2012: s. 343)

Kişilik Özellikleri (Eğitim ve Bilgi Birikimine Bağlı Zihinsel Kaynaklar): Kişilik; insan yapısının duygusal durumunun, davranış biçimlerinin, ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik ve orijinal bütünüdür. Kişilik tanımında, ruhsal sürekliliği yansıtan 'benlik' ve farklı kişiliklere özgü nitelikleri yansıtan 'karakter' kavramları mevcuttur. Benlik kavramı bireye ait düşünce, duygu ve idealler ile yetenekleri, karakter ise bu niteliklerin eyleme dönüşmesini ve bireysel farklılıkları ihtiva eder.

Kişilik farklı durumlar ve zamanlarda bireyin ayırt edici davranış düzenlerini etkileyen karmaşık psikolojik nitelikler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Kişiliğe ait tanımlamada birinci amaç olarak kişiliğin yapısı, kaynağı ve bağıntısı; ikinci amaç olarak da kişilik değerlendirmelerine dayalı olarak davranışları ve olayları öngörebilme söz konusudur. Kişilik türleri ve özellikleri üzerine çok farklı teoriler üretilmiştir (Gerrig ve Zimbardo, 2012: s. 407-408).

Farklı kişilik ve karakter yapılarıyla stresli durumlar ve başarıya ya da başarısızlığa sonuçları arasında yakın bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. Kişinin en temel ihtiyaçlarından başlayarak en yüce ve yüksek doyum hedeflerine varıncaya kadar birbirinden çok farklı motivasyon kaynakları ve beklenti hedefleri söz konusu olabilmektedir. Fizyolojik gereksinimler kadar öz gerçekleştirme diyebileceğimiz en üst düzey ihtiyaçların karşılanması da bireyin karakteri, çevresi, eğitimi, alışkanlıkları çerçevesinde biçimlenmektedir.

Başarı güdüsü ile stres arasında da doğrudan bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. *Yapılan araştırmalar, başarı güdüsü yüksek olanlarla, düşük olanlar arasındaki en temel farkın, başarı ve başarısızlığın sebeplerini yorumlamada görüldüğünü ortaya koymaktadır. Başarı güdüsü yüksek olanlar sebepleri kendi dışlarında değil, içlerinde aramaktadırlar. Böylece zihinsel ve duygusal enerjilerini kendi dışlarındaki değil, kontrol edebilecekleri kendi içlerindeki faktörlere yöneltirler* (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 46).

Henry A. Murray ise, Maslow'dan farklı bakmaktadır. Maslow'un fizyolojik dürtülere olan ilgisini bir tarafa bırakarak ihtiyaç listesini on üçe çıkarır. Fizyolojik dürtülere vurgu yapmamasının nedeni bunların içeriden değil, dışarıdan gelen uya-

rıcılarla ortaya çıkmış bulunan öğrenilmiş davranışlar olduğunu varsaymasıdır. Murray, farklı ihtiyaçların ister aynı derecede isterse daha az ya da daha fazla olsun aynı anda karşılanabileceğini öne sürmektedir. Zira bir insanın kişiliği farklı ve çoğunlukla çatışan ihtiyaçlardan oluşmaktadır (Weiss, 1993: s. 65-66). Gerek Maslow'un gerekse Murray'ın görüşleri bir bütün olarak ele alındığında birbirlerini tamamladıkları düşünülebilir. Ancak kişisel güç ve irade konusuna yeterince eğilmedikleri de gözlemlenebilmektedir. İnsanın bilgisi, deneyimleri, alışkanlıkları ve kazanılmış, öğrenilmiş davranışları kadar zeka, akıl gibi yetenekleri, inanç ve ideal gibi hedefleri de onun algısal çerçevesini ve aidiyet odağını biçimlendirebilmektedir. Yani insanın irade sahibi bir varlık olması tüm bileşenleri yeniden gözden geçirmeyi gerekli kılmaktadır.

Zeka da, olaylar karşısında organizmanın aldığı durumu, gösterdiği tepkiyi ve dolayısıyla da ortaya çıkan stresi etkileyen önemli bir etkidir. Organizmanın stres tepkisi, daha önce de belirtildiği gibi, bir uyum belirtisidir. Bir organizma her an çevresine uyum gösterebilme durumuyla karşı karşıyadır. Kişinin dış çevresindeki fiziksel koşullar ya da içinde bulunduğu sosyal ortamdaki psikolojik koşullar uyumu kişisel zeka ile bağlantılı olarak etkiler (Cüceloğlu, 1994: s. 321).

Zihinsel değerlendirmeyi yürüten faaliyetleri 'yalın' ve 'karışık zihinsel süreç' olarak iki alt gruba ayırmak mümkündür. *Yalın zihinsel süreçler; tanıma, algı, dikkat, vb. karışık zihinsel süreçler; kıyaslama, yorumlama ve değerlendirmedir. Bunlardan birincisi anlama, diğeri cevaplama sistemleridir.* Bütün bireyler, kendi potansiyellerini geçmiş yaşantıları ile destekler, farklı sonuçlar çıkarır ve dolayısıyla farklı uyumlar gösterirler. Organizmanın bedensel düzeydeki uyumu türe, psikolojik düzeydeki uyumu ise

toplumsal düzene ve bireye özgüdür. Bireyin kendisini dış tehdit ve kayıplardan korumak ve kurtarmak için göstereceği zihinsel ve davranışsal çaba, potansiyel olarak kendisinde var olan yetilerini kullanabilme yeteneğine bağlıdır. Genetiğimiz ve geçmiş yaşantılarımız belirlenmiş ve değişmezdir. Ancak mevcut potansiyeli en üst düzeyde geliştirme ve kullanabilme fırsatı bize bağlıdır. Stres yönetiminde başarı, stresli ortamlarda zihinsel organizasyonun öncelikle bireysel bütünlüğü, daha sonra da yakın çevre ilişkilerini koruyucu ve kollayıcı yaklaşımları sağlayabilmesinden geçmektedir. *Kısacası stresli bir durumla karşılaşan kişi önce kendini sonra da yakın çevresini koruyup kollayabilmelidir* (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 48-49).

3. İnsan ve Stres İlişkisi

Stres, kişinin arzu ettiği şeylerle ilgili bir fırsat, talep ya da kaynaklarla karşılaştığı ve ulaşacağı neticenin hem belirsiz hem de önem derecesini tam algılamadığı dinamik bir durumu ifade eder. Araştırmacılar teşvik edici stres kaynaklarıyla, engelleyici stres kaynaklarından bahsetmektedir. Teşvik edici stres kaynakları daha az gerilim üretmektedir. Tipik olarak stres zorunluluk ve olanakla ilişkilendirilmektedir. Zorunluluk bireylerin işyerinde karşılaştıkları sorumluluk, baskı, yaptırım ve belirsizlikleri ifade eder. Olanak ise, bu zorunlulukların üstesinden gelebilmek için kişinin kontrolü altında bulunan şeyleri ifade eder (Robbins ve Judge, 2012: s. 607-608).

İnsanın stres tepkisini canlı tutan durumları üç grupta toplamak mümkündür (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 59-60):

1- *Fizik çevreden kaynaklananlar; Hava kirliliği, gürültü, kalabalık, radyasyon, sıcaklık, toz, soğukluk vb.*

2- İş veya meşguliyet konusundan kaynaklananlar; ağır iş, gece işi, parça başına dayanan üretim, aşırı yüklenme, çok hafif iş, zaman baskısı altında çalışma, karar verme güçlükleriyle dolu büyük sorumluluk gerektiren işler, hiçbir şekilde katkı yapmaya imkan bırakmayan işler vb.

3- Psiko-sosyal özelliklerden kaynaklananlar; bunlar insan hayatında karşılaşılan sosyal streslerdir ve üç ana başlık altında toplanabilir; günlük stresler, gelişimsel stresler ve hayat krizleri niteliğindeki stresler. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

a) Günlük Stresler: Günlük stresler her günkü hayatın basit gerilimleridir. Farklı durumlarda ve farklı olaylar karşısında ya da bireylerin birbirleriyle çelişen amaçları ve ihtiyaçları sebebiyle ortaya çıkarlar. İhtiyaçlar karşılanmayınca ve girişimler engellenince stres artar. Trafikte sıkışmak veya karşılaşılan bir terslik, bürokratik bir zorlama, evde işlerin aksaması, ağlayan çocuk, yanan yemek, istenildiği gibi daktilo edilmemiş bir yazı, işini gereken ilgi ve beceri ile yürütemeyen bir memur karşısında bekleme... Bunlar hayli sık yaşadığımız streslerdendir. Olayın kendisi ile sınırlı olan bu tür streslerden muhakkak korunmamız gerekmektedir. Başı ve sonu belli, kısa bir zaman sürecek olan bu tür olaylar hayatın bütününe asla etkilememelidir.

b) Gelişimsel Stresler: Gelişimsel nitelikteki bir olayın sebep olduğu streslerdir. Burada söz konusu olan çocuk veya yetişkinin kronolojik durumu ile ortaya çıkan gelişimlerdir.

c) Hayat Krizleri Niteliğindeki Stresler: Bu tür stresler; hayatı başlı başına şekillendirecek nitelikteki olayların yarattığı streslerdir. Örneğin; ciddi hastalıklar, doğum, aile bireylerinden birinin ölümü, işten çıkarılma vb. Kısacası bu tür stresler aile yapısındaki

yaşama kalıplarının uğradığı değişikliklerdir. Bu durumlar, aile üyelerinin alışık oldukları 'bireysel etkileşim kalıpları'nın hepsini veya pek çoğunu değiştirebilecek niteliktedir.

4. Meslek Dalları ve Stres

Birçok insan için stresin en büyük kaynağı iştir. "Hayatınızın hangi alanı en fazla strese neden olmaktadır?" sorusuyla A.B.D.'de yapılan bir araştırmada, en çok strese yol açma yüzdesi %26 ile 'işim', %20 ile 'gelirim', %2 ile 'ilişkilerim', %10 ile 'çocuklarım', %8 ile 'okul', %3 ile 'büyük bir kaza/terör saldırısı korkusu', %8 ile 'diğer' cevabı verilmiştir (Robbins ve Judge, 2012: s. 606-607).

Stres hayatın pek çok alanında olduğu gibi, özellikle iş hayatında da yoğun bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Ancak her iş dalının aynı oranda stres ürettiği söylenemez. Amerikan Stres Enstitüsü'nün bir araştırmasından elde edilen sonuçlara göre, çeşitli özellikleri sebebiyle insanların yaşam sürelerini kısaltma ihtimali olan meslekler şöyle sıralanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 62):

1- *Günlük hayat problemleri ile etkin bir şekilde başa çıkmayı zorlaştıran mesleklerden olan polislik, öğretmenlik ve hava trafik kontrol memurluğunun bireyler için yüksek risk taşıdığı ortaya konmuştur.*

2- *İş üzerinde yeterli kontrol imkanı vermeyen; telefon operatörlüğü, sekreterlik, kasiyerlik, danışma ve şikayet servisi memurluğu gibi mesleklerin insan ilişkisine dayanması sebebiyle psikolojik talebi yüksektir. Aynı zamanda kendiliğinden bağımsız karar verme yetkileri olmayanlar da meslek açısından risk taşımaktadırlar.*

3- *Fiziki şartları ağır olanlar; maden işçiliği, gürültülü ve tozlu kavşaklarda trafik polisliği, sürekli havasız, rutubetli yerde işçilik gibi meslekler, insanların bedensel olarak kolay yıpranmalarına yol açmaktadır.*

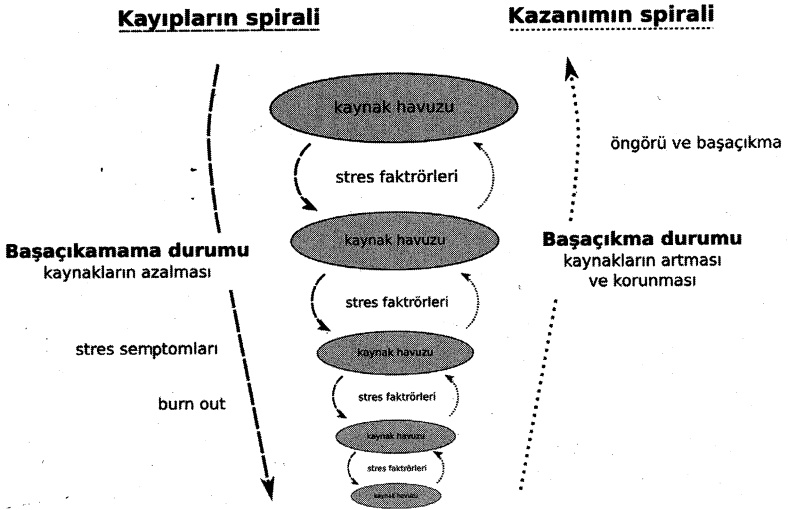
4- Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren mesleklerden; gazetecilik, borsa simsarlığı sağlığı olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir.

ABD'de Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Enstitüsünün (The National Institute for Occupational Safety and Health NIOSH) yaptığı bir araştırmada stres düzeylerine göre 130 meslek grubu sıralanmıştır. Bunlardan stresi en yüksek düzeyde olan 12 meslek şunlardır: İşçi; sekreter; denetçi; klinik laboratuvar teknisyeni; ofis yöneticisi; ilk düzey gözetmeni; yönetici; garson; makina operatörü; tarım İşçisi; madenci ve boyacı. Çalışan kadınlarla ilgili bir araştırmada ise, işlerini stresli olarak gören kadın yöneticiler sağlık sorunlarından söz etmemelerine karşın; kadın işçilerin ise hem işlerini stresli olarak nitelendirdikleri hem de daha fazla sağlık sorunlarından yakındıkları tespit edilmiştir (Ertekin, 1993: s. 32-47). Tüm bunlardan tahmin edilebileceği gibi iş ortamı ve etkisinden kaynaklanan stres etkenleri insan hayatında önemli bir yekun tutar.

Sağlık, kişinin biyopsikososyal açıdan tam bir iyilik hali olarak tanımlanmaktadır. Bu modelde, fiziksel sağlığınız zihin durumunuz ve çevrenizdeki dünya ilişkilendirilmektedir. Sağlığın geliştirilmesi ve hastalıkların koruyucu bir yaklaşımla önüne geçilmeye çalışılması, bu yaklaşımın temel unsurlarındandır. Burada temel belirleyici unsurlardan birisi de davranış biçimi ve bilişsel süreçlerle birlikte değerlendirilen psikolojik unsurlardır. Başarılı bir hastalık mücadelesinde *Bilgi, Motivasyon ve Davranış Becerileri* çok önemlidir (Gerrig ve Zimbardo, 2012: s. 392-395).

Sağlığın genel tanımı yapılırken, insanın ruhsal ve fiziksel yönden uyumlu olma durumu diye bir ifade kullanılır. İnsanın yaşamında meydana gelen değişiklikler ve beklentiler onun yaşadığı stres düzeyini gösterir. Bu durumlar da bireyin sağlığını

olumlu veya olumsuz yönde etkiler. L. Hinkle, bir araştırmasında; beklentilerine ve sosyal sınıflarına uygun olarak yaşayanların, yeteneklerine uygun bir işte çalışanların, işlerinden memnun olmayan aynı zamanda eğitim ve sosyal sınıfları açısından mesleklerinde beklentileri ölçüsünde gelişme göstermeyenlere kıyasla, daha sağlıklı olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, ikinci grupta yer alanların aynı zamanda sağlık açısından da daha problemliler olduğu vurgulanmıştır. Aynı çalışmadaki bir başka ilgili bulgu da; sosyal sınıflarını, hayatlarını ve işteki pozisyonları değiştirmeyenlerin, farklı işlerde aynı pozisyonu sürdürenlere ve sık sık terfi edenlere nazaran daha az hastalandıkları gerçeğidir. Farklı işlerde ama aynı pozisyonlarda çalışma zorunluluğu nedeniyle donmuş bir hareketliliğin sebep olduğu hayal kırıklığının, sürekli olarak diğerine uyum gösterme güçlüğüne getirdiği stresin yol açtığı bir sonuçtur (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 73). Yapılan bir araştırma neticesinde stresin, hastalık şiddeti üzerinde de etkili olduğu tesbit edilmiştir. Özellikle kronik hastalıkların seyri ve bağışıklık sistemi üzerinde stresin yaptığı etki çok anlamlıdır. Hayat değişiklikleri ve bunlara uyum sağlamak için gerekli olan çaba ne derecede olursa olsun, hastalığa karşı bedenin direnci de o ölçüde düşmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 74-75).



Şekil 3: Kaynak kazanımları ve kayıpları spirali

Almanya'da yıldan yıla binlerce öğretmenin tükenme sendromuyla daha yüksek ve artan oranlarda karşı karşıya kaldığı tecrübe edilmektedir. Stresin tükenme sendromuna ilişkin farklı literatürüne bakıldığı zaman muhtelif kavramsallaştırmaların bulunabileceği bilinmektedir. Bunların en yaygın olanlarından birisi de bireylerdeki tükenmeye sebep olarak bitiş duygusunun artışıdır. Öğretmenlerde ortaya çıkan tükenme, burn out durumlarda aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, öğrencilerin yıkıcı davranışları fiziksel çalışma ortamının yetersizliği ve ev ile iş arasındaki gerilim sayılabilir. Bireyler arasında fizyolojik stres; kaynakların azlığıyla birlikte bir tehdit söz konusu olduğunda, kaynakların kaybı ortaya çıktığında ve yeni kaynaklara ulaşma çabalarının başarısızlığa uğraması durumunda ortaya çıkmaktadır. Kayıp ve kazanma döngülerindeki merkezi unsur, her iki durumda da insanların strese nasıl reaksiyon, cevap verebileceklerinin anlaşılmasıdır. Bu teoride kronik iş stresinin ve yetersiz başa çık-

ma süreçlerinin sürekli bir kaynak kaybına yol açması söz konusudur. Bireyin kaynak havuzu ne kadar indirgenmişse o ölçüde spiral bir kayıp gelişiminin ilerleyişi söz konusudur. Bu dinamik sürecin sonucunda kaynaklar daha hızlı bir şekilde azalacak ve burn out ortaya çıkacaktır. Ancak bu süreç tek yönlü bir seyir izlemez. Kazanım spirali, kayıp spiralinin aksi istikametinde kaynakların artışı ve efektif başa çıkma süreçleriyle eş zamanlı olarak tükenme sendromu sürecini çapraz bir reaksiyon geliştirmek suretiyle farklı yönde etkileyebilecektir. Daha uyumlu ve daha etkin katılımı beraber ortaya çıkacak başa çıkma süreci hem kaynakların zengileşmesine hem de kazanımın artışına yol açabilecektir (Buchwald, Schorn ve Morgenroth, 2011: s. 71-73). Bu modelin spiral bir şekilde tasarlanması, kayıpların da kazanımların da daha dar mesafelerde ve daha küçük hacimlerde olabileceği varsayımından kaynaklanmaktadır. Kuvvetle muhtemel genetik bilimindeki Watson - Krick'in DNA çift sarmallı çekirdek modelinden esinlenerek ortaya konulan bu yaklaşım daha az ve küçük bir hacimde daha çok bilginin, etki ve tepkinin oluşabileceği öngörülerek şekillendirilmiştir. Giderek ve aşamalı bir şekilde daralan süreç, benzer şekilde giderek aşamalı bir şekilde büyüme ve zenginleşme temayülüne de dönüşebilir. Burada hiç şüphesiz önemli olan bireyin tutum, algı ve davranışları ile beraber sosyal çevrenin imkân ve kaynakları ve de tüm bunları çekip çeviren yönetim ve organizasyonların yapı ve işleyişlerindeki amaç ve araç dengesidir. Amaçları gerçekleştirebilecek araç ve mekanizmalar başarılı bir yönetim tarafından iyi bir şekilde değerlendirilebilir-se, oluşabilecek kayıpların ve darlıkların önüne geçilebilecektir.

B- STRES SIRASINDA İNSANDA MEYDANA GELEN BEDENSEL DEĞİŞİKLER

Yaklaşık 200 yıldır tıbbi egemen olan batılı tasarımlar kendi ifadesini biomedikal sağlık modelinde bulmuştur. Sağlık ve hastalık kavramları da kültürel ve toplumsal olarak tanımlanmaktadır. Hızlı sanayileşme ve ulusdevletlerin yükselişi 'kamu sağlığı' kavramını ön plana çıkardı. Devletler kendi ülke vatandaşlarının sağlığını demografik unsurlar paralelinde daha bir özenle ele almaya başladılar. Çünkü insanların sağlığı o ülkelerin maddi ve manevi kalkınmalarında zenginlik kaynağı idi. Biomedikal sağlık modelinde üç temel varsayım söz konusu olmuştur. Birincisi hastalık bedende meydana gelen ve vücudu normal işleyişinden uzaklaştıran bir bozulmadır. İkincisi zihin ve beden birbirinden ayrı olarak tedavi edilebilir. Üçüncüsü ise, yalnızca eğitilmiş tıp uzmanları hastalıkları tedavi edebilirler (Giddens, 2008: s. 301-303).

Tıpla ilişkili bir başka kavram ise *sağlığın geliştirilmesi* kavramıdır. Sağlığın geliştirilmesi, insanların hasta olma riskini ortadan kaldırmak ve de azaltmak için genel stratejilerle beraber özel taktikler geliştirmek anlamına gelmektedir. 21.yy'da hastalığın önlenmesi 20.yy'a göre farklılıklar arz eder. 1900'lerde ölümlerin ana nedenleri bulaşıcı hastalıklardı ve o dönemde sağlık çalışanları Amerika'da halk sağlığındaki ilk devrimi gerçekleştirdiler. Araştırmalar, halka dönük eğitimler, aşıların geliştirilmesi ve çevre sağlığına dönük standardizasyonlarla beraber zamanla verem, çocuk felci, kızamık ve su çiçeği gibi hastalıkların yol açtığı ölüm sayıları önemli oranda azaltılabildiği görülmüştür. Günümüzün sorunları ise sigara, obezite, alkol ve stresli bir yaşam gibi konularla beraber kronik hastalıklardaki artış, trafik kazaları ve psikiyatrik vakalardaki çoğalmadır (Gerrig ve Zimbardo, 2012: s. 393). Zama-

nımızın hastalıkları, büyük şehirlerdeki hava kirliliği örneğinde olduğu gibi, insanın aniden ölümüne yol açmayıp, her an varlığını hissettirmektedir. *İnsanın başarı ve sağlığını tehdit eden, verimliliğini düşüren ve hayattan aldığı zevki azaltan bu tehdit, birçok bilim adamına göre 'stres'tir* (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 13).

Başlıca yaşam olayları için saptanmış olan *yaşam değişim birimi* (*life change units-LCUs*), zihinsel ve bedensel sağlık üzerindeki etkiler paralelinde 1960'lar ve 1990'larla karşılaştırmalı olarak güncellenmiştir. Güncelleme ile ortaya çıkan tablo ilginçtir. 1990'lardaki katılımcılar 1960'lardaki akranlarından genel olarak çok daha yüksek stres düzeyleri yaşadıklarını belirtmişlerdir. 1990'lardaki kadınlar da hayatlarında erkeklerden daha fazla stres yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu güncellemede LCU tahminleri normal değerlerin %45 üzerine çıkmıştır. Bahsi geçen araştırma A.B.D.'de yapılmıştır ve en yüksek skorlar sırasıyla; *eşin ölümü* (119), *boşanma* (98), *yakın bir aile üyesinin ölümü* (92), *evlilikte ayrılık* (79), *işten atılma* (79) ve *kişisel yaralanma veya hastalık* (77) LCU birimi olarak tespit edilmiştir (Gerrig ve Zimbardo, 2012: s. 383-384).

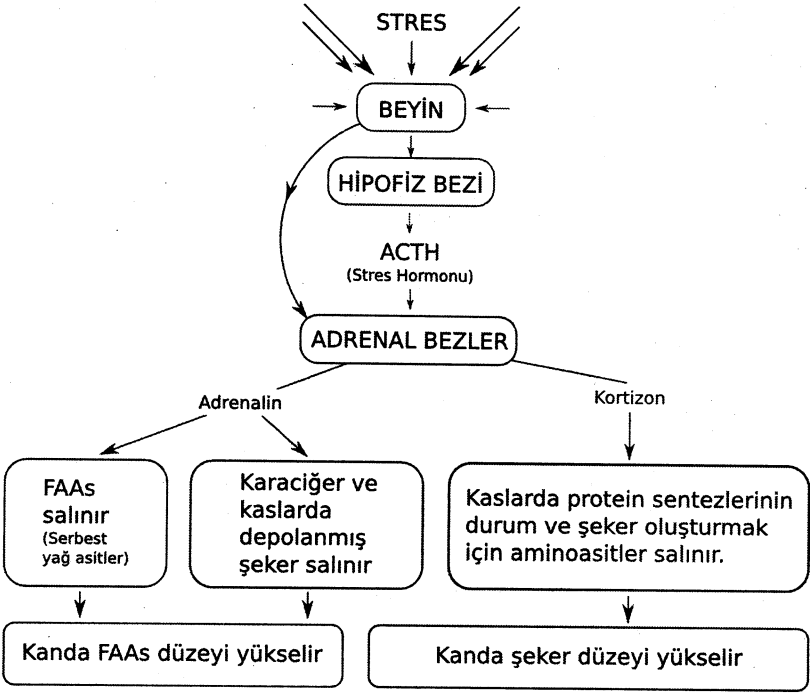
Canlıların "*değişen şartlara sürekli bir uyum çabası*" içerisinde yaşadıkları bilinmektedir. Stres sırasında verilen tepki gerçekte, canlının canlılığını sürdürme amacına yönelik bir davranıştır. İnsan bir tehlike ile karşı karşıya kaldığında salgılanan adrenalin ve diğer hormonlarla başlatılan faaliyet ve depolardan harekete geçirilmek suretiyle kana verilen yağ ve şeker, hayatı korumak için yapılan mücadele esnasında amacına uygun olarak kullanılır. Bedende oluşturulmuş alarm durumuna göre; *insan koşar, mücadele eder, varlığını veya elindekini savunur ve böylece beden içinde bu amaç için hazırlanmış olan maddeleri kullanır ve tüketir*. Fakat yüzümüzün tehdit ve stresleri, çoğunlukla insanın bedensel gücünü

depolanmış kimyasal enerjiyi (yağ, glikojen) mobilize etmektir (Silbernağl ve Despopulos, 1985: s. 56).

Hipotalamustan salgılanan kortikotropin serbestleştirici hormon (CRH) ön hipofizde ACTH ve salgılanışını stimüle eder. ACTH adrenal korteksten kortizon salınımına yol açar. ACTH salgılanışı fizyolojik stresle epinefrinle feedback kontrolü altındadır. Fizyolojik strese (fight or flight) cevap olarak adrenal medulladan katekolaminler salgılanır (Silbernağl ve Despopulos, 1985: s. 240).

Negatif feedback mekanizma vücudun fizyolojik işleyiştir ve kısaca şöyle özetlenebilir: Normal sağlıklı bir vücudun faaliyetlerinin yürütülmesinde rolü olan bir hormonun kandaki seviyesi onu serbestleştiren hormon nedeniyle en üst seviyeye kadar yükselir. Vücudun bir başka noktasından salınan diğer bir hormon da bu hormonal yükselişe karşı kısıtlayıcı ve dengeleyici bir rol oynar. Bu son hormonun yükselmesinin belli bir seviyesinde minimum seviyesine düşen ilk hormonun salgılanmasına sebep olarak onun seviyesinin yükselmesine yol açar. Yani vücutta herhangi bir maddenin sürekli, önlenemez bir şekilde yükselişi patolojiktir; fizyolojik olan vücutta salınan maddelerin karşılıklı olarak birbirlerini belli bir seviyeden sonra dengelemesidir.

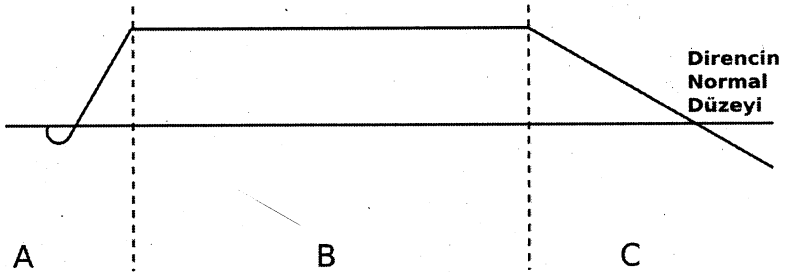
Duygu ve heyecanlarda limbik sistemin rolü büyüktür. Limbik sistem çeşitli yapıları kapsamaktadır. Bu yapılardan ilk keşfedileni hipotalamustur (hypothalamus). Beynin tabanında yer alan ve bir yer fıstığı büyüklüğünde olan bu yapı, duygu ve heyecanlara ilişkin faaliyetlerin yanısıra açlık, susuzluk ve cinsel uyarılma için de bir merkez işlevi görmektedir (Morgan, 2011: s. 203). Vücutta genel uyarılmışlık halinin sonucunda ortaya çıkan fizyolojik değişiklikler ve bununla ilintili hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk halleri bu sistemle bağlantılıdır, dolayısıyla stres oluşumunda limbik sistemin ve hipotalamus'un etkisi büyüktür.



Şekil 4: Alarm Döneminde Enerjinin Ortaya Çıkmasını Sağlayan Hormonların Yolu (McDonald ve Doyle'dan aktaran Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 25)

Sürekli stresin yaptığı şeylerden birisi savaş-kaç tepkisini harekete geçirmektir. Genel uyum sendromu denilen bu durum vücudun stresli durumlara tepki verirken geçtiği ve tedrici bir şekilde psikosomatik semptomların ortaya çıkma olasılıklarının belirdiği üç aşama 'alarm', 'direnç' ve 'yorgunluk (tükenme)' olarak gözlenmektedir. Birinci 'alarm' aşamasıdır ve burada savaş ya da kaç tepkisiyle fizyolojik uyarılma ortaya çıkar. Bu aşamada psikosomatik tepkiler geliştirilmez. Stres uzun süreli devam ederse 'direnç' aşamasına geçilir. Ve direnç aşaması vücudun sürekli strese karşı verdiği cevaptır. Bu esnada fizyolojik reaksiyonların

çoğunluğu normal seviyelere geri döner, ancak vücut büyük miktarda enerji deposunu tüketir. Üçüncü aşama olan 'yorulma ya da tükenme' aşaması ise, vücudun uzun süreli strese verdiği yanıtı ve iç organların bozulması ya da bağışıklık sisteminin zayıflaması ile kendini karakterize eder. Burada etkili olan faktörlerden birisi zihin-beden bağlantısı diyebileceğimiz durumdur. Düşünce, inanış ve duyguların sağlık açısından olumlu ya da olumsuz fizyolojik değişimler üretebilmesi kastedilmektedir. Stresli durumlarda zihin ve beden etkileşime girer (Plodnik, 2009: s. 487). Baltaş'lar yukarıdaki üç dönemi A, B ve C dönemleri olarak tanımlar ve şematize eder:



Şekil 5: Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi
(Hans Selye'den aktaran Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 26)

Stresli durumların uzun süreli devam etmesi neticesinde ortaya çıkan yorulma ya da tükenme aşamasında psikosomatik rahatsızlıklar söz konusu olmaktadır. Bu rahatsızlıklarla beraber psiko-sosyal çevreden kaynaklanan hastalıklar da açığa çıkabilmektedir. Psiko-sosyal hastalık da denilebilecek bu durumlar için şöyle bir model öngörülmektedir (Bkz.: şekil 6):

1- Psiko-sosyal uyarıların müşterek etkisi olarak, belirli şartlar altında hastalıklara yol açabilen ve kaynağını psiko-sosyal ilişkilerden alan uyarı kastedilmektedir.

2- *Psiko-biyolojik programın organizmadaki belirleyicileri, genetik faktörler ile geçmiş yıllardaki çevresel etkilerdir. Bireyin belirli bir kalıba uygun olarak tepki verme eğilimidir.*

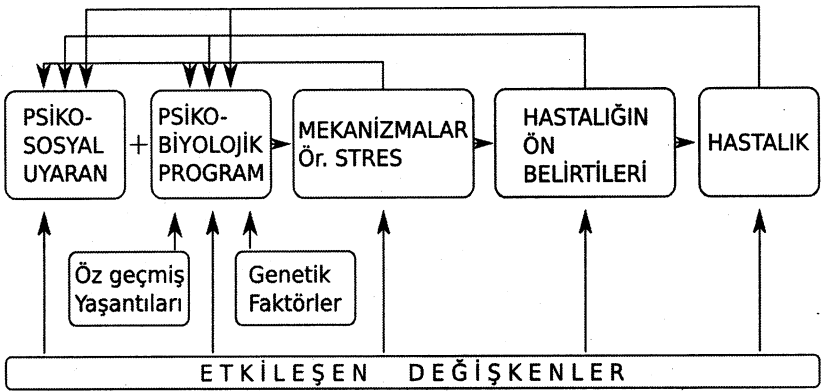
3- *Mekanizmalar; organizmada psiko-sosyal bir uyarının sebep olduğu bedensel reaksiyonlardır. Bu bedensel tepkiler bazı şartların yoğunluğu, sıklığı ve sürekliliği altında 'hastalık ön belirtileri'nde ve doğrudan doğruya hastalığın kendisine öncülük ettiği çeşitli değişkenlerin varlığında ortaya çıkar. Stres, belirli şartlarda hastalığa öncülük ettiğinden şüphelenilen bir mekanizmadır.*

4- *Hastalığın ön belirtileri; ilk anda bir yetersizlik durumu ortaya çıkartmamış, ancak devam ettiği takdirde problemler ortaya çıkartacak olan ruhsal ya da bedensel sistemlerdeki fonksiyon bozukluklarıdır.*

5- *Hastalık, ruhsal veya bedensel fonksiyon bozukluğunun sebep olduğu yetersizliktir. 'Yetersizlik' verilmiş görevi yerine getirme konusundaki tükenmedir.*

6- *Etkileşen değişkenler; kişiden veya dıştan gelen ruhsal veya bedensel faktörlerdir. Bu faktörler mekanizma, hastalık ön belirtisi veya hastalık safhasındaki sebep-sonuç faktörünün hareketini değiştirir. 'Değiştirme' kelimesi ile hastalığa uzanabilen süreci harekete geçirme veya önleme kastedilmektedir.*

Psiko-sosyal uyaran çevredeki değişkenleri, psiko-biyolojik program ise bireysel değişkenleri tanımlar. Olayın bütünü içerisinde ise, en karmaşık değişkenleri bireye bağlı değişkenler oluşturur (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 29).



Şekil 6: Psiko-Sosyal Kökenli Hastalıklar İçin Teorik Model

(Kagan ve Levi'den aktaran Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 29)

İnsanda stres yaratan kaynakların en başında travmatik olaylar gelmektedir. Denetlenebilirliği ve tahmin edilebilirliği çok az olan durumlar da başlıca stres sebebidir. Bütün bunlara ilaveten sınırlarımızı zorlayan ve içsel çatışmalara yol açan faktörler de başlıca stres kaynaklarıdır (Atkinson ve diğerleri, 2008: s. 489-494). Strese karşı gelişen psikolojik tepkiler; anksiyete (üzüntü, kuruntu, gerilim ve korku), öfke ve saldırganlık, duyumsuzluk ve depresyon (öğrenilmiş çaresizlik) ve bilişsel bozukluk olarak sıralanabilir. Aynı zamanda stresli durumlar karşısında 'savaşma-kaçma tepkisi' de denilebilecek fizyolojik stres tepkisi de verilmektedir. Orta ve uzun vadede psikofizyolojik bozukluklarla beraber kronik aşırı uyarılma ve immün (bağışıklık) sisteminin etkilenmesiyle birçok hastalığa daha kolay yakalanma durumu da ortaya çıkabilmektedir (Atkinson ve diğerleri, 2008: s. 495-504).

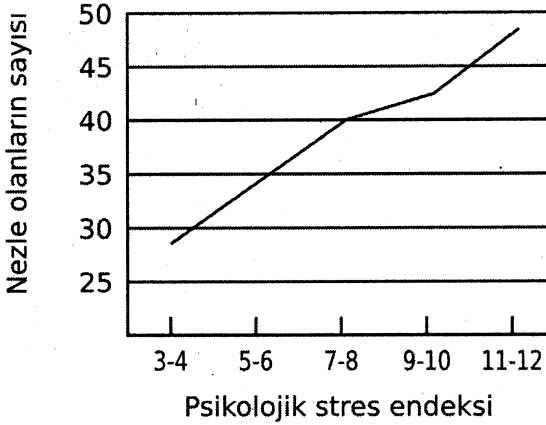
Travmatik olaylar kapsamında 'travma sonrası stres bozukluğu (post-traumatic stress disorder)' gündeme gelmektedir. Bireysel veya toplumsal büyük olaylarda depresyon, sel veya terör benzeri hadiselerde bu durum yaygın bir şekilde gözlenmektedir. Bireyler

sürekli hatırlamalar ve kabuslar şeklinde travmatik olayları yeniden yaşamaya maruz kalmaktadırlar. Bu stres tepkisinde mağdurlar günlük olaylar karşısında duygusal manada hissizleşme ve diğerlerinden soyutlanma duygularını yaşarlar. Bu stres tepkisinden kaynaklanan duygusal acı ve uyku sorunlarına suçluluk duygusu, konantrasyonda sıkıntı ve abartılı irkilme reaksiyonu da eşlik edebilir (Gerrig ve Zimbardo, 2012: s. 385).

Farklı nedenlerle (Fiziki ortam, kimyasal maddeler; iş, çevre, sosyal ve ruhsal stres vericiler) oluşabilecek stres tepkileri, organizmayı kısa ve uzun dönemde çeşitli boyutlarda tehdit edebilmektedir. Strese karşı verilen tepkiler uzun dönemde kronik hastalıkların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bunlar bedensel, psikolojik veya zihinsel hastalıklar olabilir. *İnsanlar edinmiş oldukları davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında psikolojik tepki olarak geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon gibi duygusal problemler geliştirebilirler.* Diğer yandan dikkatin azalması, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü -obsessif (takıntılı) düşünceler- zihinsel düzeydeki problemlerden bazılarıdır. Sonuçta stres, kişinin verimliliğini düşürür, hayattan aldığı zevki azaltır ve çevresi ile olan duygusal ilişkilerine zarar verir. Psikolojik anlamda stres, kişiye özgü ve kişinin biricik olan bireysel bütünlüğünü zorlayıcı ve bozucu etkenlerin toplamıdır (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 30-31).

Stres oluşturan durumlara karşı verilen cevapta kişilik yapısı önem arz eder. Bununla beraber *sağlamlık* da belirleyici bir rol oynar. *Sağlamlık stresli olaylara verilen hafif, geçişli tepkiler ve bunu hızlı bir şekilde normal, sağlıklı işleyişe dönüşün izlemesidir.* Algılanan stresle sağlık arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. İnsanların sorunları ve karşılaştıkları güçlükleri nasıl yorumladıklarını hesaba katmak gerekmektedir. Stresle hastalık arasındaki ilişkiye

ait bir araştırmanın sonuçları aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir (Aronson, Wilson ve Akert, 2012: s. 858-866).



Şekil 7: Stres ve Sağlık İlişkisi (Aronson, Wilson ve Akert, 2012: s. 865)

İnsanlar stres karşısında psikolojik ve sosyal bütünlüğünü korumayı amaçlarlar. *Kişiliği koruyan mekanizmalardan ilki 'Ego savunma mekanizmaları' olarak bilinen, bilinç dışı çalışan ve gerçeği bozan korunma yollarıdır.* Bunlardan en çok kullanılanları, bastırma, unutmama, karşı tepki geliştirme, yansıtma, yer değiştirme ve gerileme olarak bilinmektedir. *Kişiliği koruyan diğer mekanizmalar bilinç ve çaba gerektirir. Stres karşısında bilinçli sistemlerin harekete geçmesiyle daha çok bilgi edinme, anlama, algı alanını genişletme ve değerlendirme, farklı şartlar deneme, yeni çözümler arama, yapıcı düşünceye yönelebilmek gibi karmaşık zihinsel süreçler faaliyet gösterir* (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 31).

Bireyin streslere açık olmasında rol oynayan faktörlerden birincisi, streslerle karşılaşmanın sıklığı ile karşılaşılan stresin süre ve anlam bakımından niteliğidir. İkinci faktör ise, streslerle başa çıkabilme konusundaki kişilik donanımıdır (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 32).

C- STRES YÖNETİMİNE YENİDEN BAKMAK

J. M. Ivancevich ve M. T. Matteson stresi şöyle tanımlamışlardır: “Birey üzerinde özel, fiziksel ve/veya psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan bireysel nitelikler ve/veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum tepkisidir” (Ivancevich ve Matteson’dan aktaran: Güney, 2007: s. 594). Hans Selye ise stresi baskı ve isteklere karşı bünyenin gösterdiği belirgin olmayan tepkiler olarak niteler (Güney, 2007: s. 594).

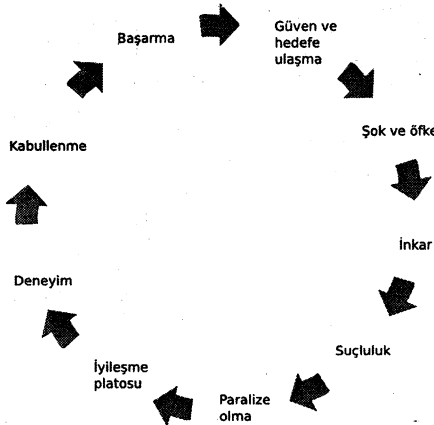
Stres kaynakları; “örgüt dışı stres kaynakları”, “örgütsel stres kaynakları”, “grupsal stres kaynakları” ve “kişisel stres kaynakları” olarak dört kısımda değerlendirilebilir. Yöneticiler hem kendileri hem de astları üzerinde oluşan stresle mücadele etme durumunda kalmaktadırlar. İşin zorluğu ve karmaşık bilgiler içermesi, işin gereklerinin çalışanın yeterliliğini aşması, işin sürekli dikkat ve üst düzey karar sorumluluğu gerektirmesi stresi arttırmaktadır (Güney, 2007: s. 597-615). İş huzurunun önemi özellikle organizasyonların alt düzeylerinde çalışanlar açısından yüksektir ve bu durumu Hawthorne Araştırmaları teyit etmiştir. Grup içi ilişkilerin kısıtlanması ya da engellenmesi çalışma ortamında stresi arttırmaktadır (Luthans’tan aktaran: Güney, 2007: s. 608-609).

Stresin fiziksel (tansiyon, mide rahatsızlıkları, baş ağrısı, nefes darlığı vb.), davranışsal (uykusuzluk ya da aşırı uyuma isteği, iştah veya iştahsızlık, sigara ve alkol tüketimi vb.) ve psikolojik (gerginlik, geçimsizlik, telaş, endişe vb.) etkileri görülebilmektedir (Güney, 2007: s. 615-623).

Stresin “çağımızın bir hastalığı” olduğu söylenmektedir. Ancak stres (gerilim) her yerde ve her zaman vardır. Belki şiddeti bir yerden diğerine, bir zamandan diğer zamana farklılaşmıştır. ‘Sıfır gerilim’ bir anlamda ölüm demektir. Stresin yıkıcı olmayan etkisi insana güç

vermektedir. Yöneticiler, gerilimin yarattığı yıkıcı etkileri minimize ederek personelin verimliliğini arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu çabalar stres yönetimi kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur.

Genel olarak stres; birey üzerinde karşı koyma yeteneklerini ve kaynaklarını aşan istekler olduğunda ortaya çıkan, bireysel özelliklerin veya psikoloji süreçlerin de dolaylı olarak etkilediği, fizyolojik ya da psikolojik tepkiler bütünüdür. Stres olmazsa güdüleme ve yaratıcılık da gerçekleşemez. Yaşamak, stres ile sürekli karşı karşıya gelmek ve savaşmak olduğuna göre onu belirli bir düzeyde tutmak gerekmektedir. Kişinin çevresi ve çalışma yaşamı, gerilimi (stresi) oluşturan etmenleri içermektedir. Hayatta felaketler ve krizler sadece kurbanlarıyla sınırlı kalmaz ve sürece dahil olan herkesi etkileyerek yüksek seviyede bir stres üretimine yol açar. Bir fenomen olarak stres reaksiyonu kriz yönetimi perspektifiyle de ele alınıp değerlendirilebilir. Durum, problem ve çözüm; değişimin bireysel reaksiyon biçiminde gerçekleşen ince bir analiziyle temellendirilmelidir. İnsanlar kendi hayatlarındaki negatif dramatik değişimlerin üstesinden gelebilmek için (ölüm, boşanma, ciddi hastalık, iş kaybı gibi) aşağıdaki şemada gösterilen aşamalardan geçerek yeni bir tutum ve davranış geliştirmeye çalışırlar (Skinner ve Mersham, 2002: s. 127-129):



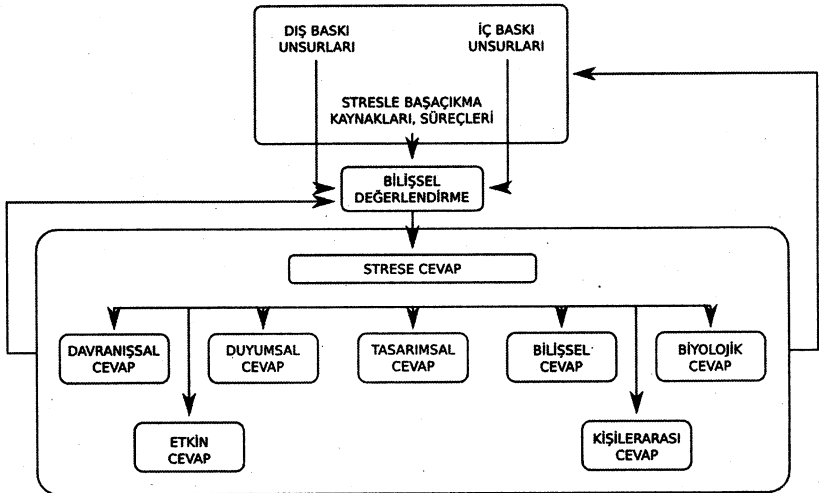
Şekil 8: Değişime Karşı Bireysel Reaksiyon (Skinner ve Mersham, 2002: s. 129)

Birey bahsi geçen durumlarda şok ve öfke halinde “Bu gerçek mi?” ve “Bu durum niçin benim başıma geliyor?” ve “Bunu bana nasıl yaparlar?” derken, inkar aşamasında “Bu doğru olamaz ve bu benim başıma gerçekten gelemez” gibi bir değerlendirme içeresine girebilmektedir. Suçluluk hissetme safhasında “Bu benim hatam, keşke bunu yapmasaydım” derken, paralize olma halinde “Ben bu durumla başa çıkamam ve bu hal geçinceye kadar gözlerimi kapayarak hiç bir şey yapmayacağım” diye düşünebilmektedir. Hemen ardından gelen iyileşme platosundaki düşünüş tarzı “Belki iyi olacak, sadece daha ileriye gitmeliyiz ve üzerinde düşünmek için daha fazla zamana ihtiyacım var” şeklinde ortaya çıkarken, deneyim safhasındaki bakış “Sanırım bunu ya da şunu denememiz lazım” tavrıyla belirginleşmektedir. Kabullenme daha ileri bir evredir ve “Onu biz yapabiliriz diye düşünüyorum, başa çıkabilirim” gibi ifadeleri içermektedir. Önceki aşamaları gerçekleştiren kişi başarı aşamasına gelir ve “Gerçekten bunu çok iyi başardım ve insanlar hala benim iyi iş çıkaracağıma inanıyorlar” diye düşünmeye başlar. Başarıdan sonraki adım hedefe ulaşmış olma duygusundan kaynaklanan özgüven derecesidir ve bununla ilişkili olarak “İnanıyorum ki gelecekteki zor şartlarla başa çıkabilecek donanıma artık sahibim ve bunu yapabilecek durumda olmaktan da gururluyum” diyerek tatmine ulaşmaktadır (Skinner ve Mersham, 2002: s. 129-130).

Yukarıdaki aşamaların herbirisinde birey, güvenli bir şekilde sorularına ve cevaplarına uygun olarak adım adım yol alabilmelidir. Bunun için bazı temel taktikler; farkındalık oluşturma, kişisel korunma, fiziksel aktivite, gevşeme egzersizleri ile beraber iş arkadaşlarından, çevresinden ve ailesinden alacağı sosyal destek arayışlarıdır (Skinner ve Mersham, 2002: s. 130). En önemli nokta hiç şüphesiz daha geniş bir perspektifle durumu anlama

ihtiyacıdır. Stresin kontrolünde başarılı bir kriz yönetim ekibinin oluşumu daha geniş bir ufka dayalı sistematik yaklaşımla mümkün olabilecektir (Skinner ve Mersham, 2002: s. 132-133).

Stres; değişim yönünde yeterince güçlü baskı ve uyaranlar karşısında bulunan birisinin, mevcut verili durumunu bozacak şekilde vermiş olduğu cevapların (response) organizasyonu olarak tanımlanabilir. Bu baskı ya da basınç tecrübe edildiğinde kişi fizyolojik, sosyal ve biyolojik olarak reaksiyonda bulunur. Bu baskının kaynağı stres oluşturunucudur (stressor). Bu baskı veya basınçlar yoğun bir trafik sıkışıklığına yakalanan kimsede dışardan, bir kimsenin geleceğe dair projeksiyonlarında ise içerden kaynaklanabilir. Stres cevabının işleyiş modeli aşağıda olduğu gibi gösterilebilir (Skinner ve Mersham, 2002: s.134):



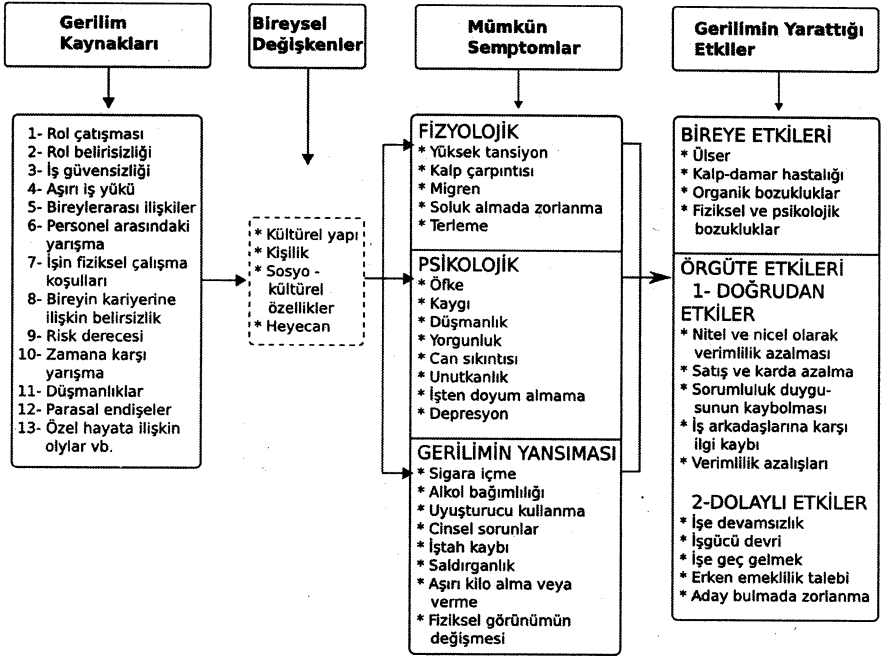
Şekil 9: Multimodal Transaksiyonel Stres Modeli (Skinner ve Mersham, 2002: s.134)

Stres reaksiyonunun beş aşaması birbirinden ayırt edilebilir. Birinci ve ikinci aşamada iç ve dış olaylardan kaynaklanarak ortaya çıkan tecrübeye kişinin bu duruma ilişkin stresle başa çıkma yeteneğini tecrübe edişi söz konusudur. Bu değerlendirme kişisel geçmişin ve tarihin renklendirmesiyle görünürlük kazanmaktadır. Problem çözümüne dair önceki başarı ya da başarısızlıklar, kültürel ve aile backgroundu/arka planı bu süreçte etkilidir. Kişi durumla mücadele edebileceği gibi durumu önemsememeye de karar verebilir. Üçüncü aşamada kişi durumla başa çıkamadığından stres cevabını tecrübe etmeye başlar. Fizyolojik ve psikolojik değişiklikler ortaya çıkar. Anksiyete suçluluk ve öfke gibi duygular hissedilir, kan basıncı yükselir kalp daha hızlı çarpmaya ve kişi daha hızlı nefes alıp vermeye başlar. Bu aşamada kişi kognitif ve davranışsal olarak durumu değiştirmek yahut kontrol etmek için savaşılmaya ya da sınışılmaya karar verebilir. Bazıları da korkudan donup kalabilmektedir. Dördüncü safha, hareketin ortaya çıkarttığı sonuçların yeniden değerlendirildiği dönemdir. Eğer birisi bu dönemde başarılı olamayacağına inanırsa üzerindeki baskı ve gerilim daha da artmaktadır. Beşinci safha ise kişinin etkili müdahaleleri sonucunda iç ve dış faktörlerden kaynaklanan stres uyarılarını kontrol altına alıp kendi iç dengesini kurduğu süreçtir. Bunu gerçekleştiren kişi daha güçlü bir hale ulaşır ve gelecekte karşılaşabileceği durumlara karşı dayanıklılığı artar (Skinner ve Mersham, 2002: s. 134-135).

Yönetimin karşılaştığı en ciddi sorunlardan biri olan stres nedenlerinin iş, örgüt ve birey ile ilgili kaynakları mevcuttur. *Fiziksel çalışma koşullarının elverişsizliği, iletişim aksamaları yöneticinin işgörenin kapasitesini aşan talepleri iş ile ilgili gerilim kaynaklarıdır.* İş yerinin fazla veya az aydınlatılması, ortamın gereğinden fazla gürültülü, tozlu ya da aşırı sıcak veya soğuk olması, hareket

ve titreşimlerin fazlalığı gibi çalışma koşullarının insan fizyolojisini tehdit eden unsurları, aynı zamanda insanın ruh sağlığını da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Birey, bürokratikleşmiş örgütsel yapı içinde kendisini işe yabancılaşmış hissetmektedir. Bir yandan aşırı uzmanlaşma ve iş bölümü, diğer yandan artış gösteren örgütsel basamaklar arasında iletişim kurmakta zorlanan işgören, gerilim altında kalır. *İş ile ilgili bir diğer stres nedeni de yöneticinin aşırı talepleridir. Yeni talepler bireyin dengesini bozar ve fiili çalışma süresini uzatır. Bu da işin eve taşınmasına yol açar ve bireyin özel hayatında da yeni sorunlar ortaya çıkarır* (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993: s. 182-183).

Diğer bir kaynak olan örgütsel gerilim kaynakları; *iş görenin rolüne, beraber çalıştığı gruba, mesleki gelişmesine, örgütsel yapı ve iklime bağlıdır. Örgütte görev alan insanlar, tam olarak kendilerinden beklenen çeşitli rolleri yerine getirmekle yükümlüdürler. İki farklı amirden, değişik emirler alan kişinin durumu ile aynı zamanda anne ve ev kadını olması beklenen bir iş kadınının farklı rollerinin çatışması buna örnek verilebilir. Hangi role öncelik vereceğini bilememe bireyin çatışmasını arttırabilmektedir. Diğer bir stres nedeni ise 'rol belirsizliği'dir. İşin amaçları, yetkisi ve sorumluluğunun ne olduğu yeterince açık değilse işgören ne yapacağını bilemez. Çoğunlukla personel yetersizliğinden, bazen de çalışkan olanlara daha çok iş verme güdüsünden bazı kişilere aşırı derecede yüklenilir. Bu aşırı yük, personelin normalden hızlı çalışmasına, devamlı surette dikkatli olmasına ve rolünü yerine getirirken gereğinden fazla çabalamasına neden olur. Grup üyeleri arasındaki uyumsuzluk ve bireyler arası rekabetin de birer stres kaynağı olduğu söylenebilir* (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993: s. 183-184).



Şekil 10: Gerilim Kaynakları, Bireysel Değişkenler, Semptomlar ve Gerilimin Sonuçları Arasındaki İlişkiler (Sekiou ve Brodin'den aktaran Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993: s. 186)

Bireyde görülen gerilim kaynakları bireysel değişkenler, semptomlar ve gerilim sonuçları yukarıdaki şekilde verilmiştir. Bu veriler ışığında yöneticiler ve işverenler tabloyu net ve tam olarak görebilecekleri gibi, verimliliği yükseltmek için gerilim kaynaklarının ve etkilerinin minimize edilmesi gerektiğini de görme imkânı bulabilirler.

D-ÖRGÜT VE STRES İLİŞKİSİ

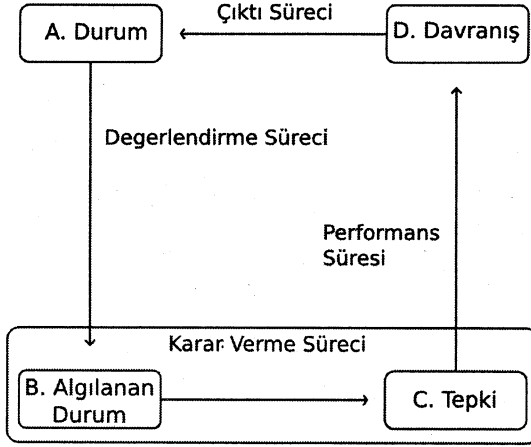
İnsanların bireysel ya da toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak için insanlık tarihi boyunca farklı ölçeklerde de olsa örgütler kur-

dukları bilinmektedir. Bu örgüt ya da organizasyonlar insanların amacına dönük olarak yapılandırılmaktadır. Özellikle modern çağda ticari bir faaliyet için şirket, siyasi bir faaliyet için parti, eğitim faaliyetleri için okul, akademik-bilimsel faaliyetler için üniversiteler bu örgütlerin tipik örnekleridir. Örgütler belli kolaylıklar ve imkânlar sunsa da yapı ve fonksiyonlarından kaynaklanan bürokratik yaklaşımlardan dolayı çalışanları ve hedef kitlesi üzerinde belli bir stres etkisi de meydana getirebilmektedir. Hafif, orta ve ileri derecede görülebilecek bu stres düzeyleri, kişisel, çevresel ve örgütsel kaynaklardan dolayı farklılaşabilmektedir. Örgüt ve stres ilişkisi kendi konum ve özgül ağırlıklarına göre değişik nitelik ve yapılara bürünebilmekte ve birbirinden çok farklı etki-tepki ilişkileri gösterebilmektedir.

Örgüt ve stres terimleri yanyana gelince ayrı ayrı kapsadıklarından çok daha geniş ve büyük bir anlam kazanırlar. Her şeyden önce örgütsel yapılanmanın oluşumu düşüncesi, bireylerin bütün ihtiyaç ve arzularını tek başına karşılayamayacağı gerçeğinden çıkmıştır. İnsanlar; yetenek, kuvvet, zaman ya da dayanma güçlerinin yetersizliği nedeniyle kendi ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarının yardımına ihtiyaç duyduklarını görürler. Çabalar eşgüdümleince ve birlik sağlanınca, bir kişinin tek başına yapabileceğinden çok daha fazla işin yapılabileceği anlaşılır. Örgüt kavramının dayandığı temel düşünce işbirliği yapılarak, çabaların eşgüdümünün tesis edilmesidir. Bununla birlikte, eşgüdümün (koordinasyonun) etkin olabilmesi için ulaşılabilecek bazı hedeflerin mevcudiyeti ve bu hedefler üzerinde anlaşmaya varılması gereklidir. Örgüt kavramı, faaliyetlerin koordine edilmesiyle ortak bazı amaçların gerçekleştirilmesi fikrine de dayanmaktadır. Amaçlar doğrultusunda yerine getirilmesi lazım gelen bir işlevin (fonksiyonun) birden çok kişiye ihtiyaç göstermesi durumunda

örgütler arasında işbölümü de yapılabilir. İşbölümü ve eşgüdüm kavramları da birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu bilgiler doğrultusunda örgüt kavramı şöyle tanımlanabilir: *“iş ve işlev bölümü yapılacak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür”* (Ertekin, 1993: s. 6-7).

Örgüt ile ilişkisi bağlamında değerlendireceğimiz olgu olan ‘stres’, bireysel özelliklerin ve değerlendirmelerin çok fazla etkili olduğu bir durumu anlatır. Stres, çevrenin ve bireyin etkileşimini kapsayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bir olay; bir kişinin isteği, bunalımı ya da davranışına neden olabilecek herhangi bir durum, stresin oluşması için yeterli olabilir. Bu oluşumda herşeyden önce, olayın ya da durumun birey tarafından algılanması gerekmektedir. Daha sonra (ikinci aşamada) bu kişi tarafından yorumlanması, çeşitli koşullarla ve fırsatlarla etkili bir biçimde kullanılması da gereklidir. Üçüncü aşamada ise, bu duruma bağlı olarak başarılı sonuçlara nasıl ulaşılabileceği değerlendirilir. Böylece çevresel bir durumun algılanması ile birlikte doğan istek/arzu, kişinin kabiliyet ya da kaynaklarını zorladığında, maliyetler ve kazanımlar arasındaki fark birbirini karşılayamaz hale geldiğinde, potansiyel bir stres durumundan söz edilebilir. Stresin analizinde, McGrath’ın ileri sürdüğü ‘Stres Çemberi Modeli’ üzerinde durulabilir. Buna göre, stres durumunu dört aşamadan oluşan ve kapalı devre bir çember olarak görebiliriz. Bu dört aşama; stresin kaynağını, stresli durumla karşılaşmanın bireyde meydana getirdiği etkileri, bu kişinin tepkilerini ve bunların ortaya çıkardığı sonuçları kapsamaktadır (Ertekin, 1993: s. 8-9).



Şekil 11: Stres Çemberi Modeli (McGrath'dan aktaran Ertekin, 1993: s. 9)

Modelde A, B, C ve D aşamaları birbiriyle süreçlerle ilişkilendirilmiş ve böylece stresle ilgili çalışmaların temelini oluşturan süreçler çok daha açık olarak görülebilmektedir. İnsan davranışlarını etkileyen ve stres kaynaklarının herhangi birinden doğan durum, stres çemberindeki dört bağlantı süreci ile izlenebilmektedir. İlk süreç olan 'değerlendirme süreci' A ve B aşamalarını birleştirilmektedir. Yukarıda değinildiği gibi bu değerlendirmenin ya da durumun algılanışının doğru veya yanlış olması önemli değildir. Bu değerlendirme sonucu algılanan duruma bağlı olarak stres oluşabilecektir. İkinci süreç olan 'karar verme süreci' ise, B ve C aşamaları arasındadır. Burada algılanan durum ve sahip olunan seçeneklere göre istenmeyen bir durum için verilecek cevaplar ve sergilenecek davranışlar seçilmektedir. Stresli durumla karşılaşan kişi oluşan bu durumu, stres kaynağını yanlış algılayorsa tamamlanmayan bir stres çemberinden söz edilebilir. Bu sürecin etkililiği ise şu öğelere bağlıdır: *Daha önceki değerlendirme sürecinin sonucuna; organizmanın geçmiş deneyimlerine; bireyin içinde bulunduğu duruma; elde varolan kaynaklarla, birey tarafından verilebilecek cevaplara.* Üçüncü süreç olan 'performans süreci' ise, C

ve D aşamaları arasındadır. Performans; yeteneğe, işin zorluğuna ve bu değerlendirmede kullanılan sayı, kalite ve hızdaki ölçütlere bağlıdır. Dördüncü ilişki ise, D aşaması (davranış) ile A aşaması (durum) arasındadır. *Bu ilişki, amaçlanan bireyin davranışı ile bunun o durumla ilgili sonuçlarını gösterir.* Buna ise çıktı/sonuç (outcome) süreci diyebiliriz. Bu sürecin 'etki veya değişim süreci' olarak nitelendirilmesi de mümkündür. Seçilmiş olan tepki, kişinin o kararla ilgili yeteneğine, istenilen ve istenilmeyen davranışta meydana gelen değişimin derecesine; performans düzeyine bağlı olmadan; kişinin kontrolünde olmayan, başka birtakım etmenlere de bağlı olan bir durumdur (Ertekin, 1993: s. 9-10).



Şekil 12: Organizasyonlardaki Stres Kaynakları (Luthans, 1989: s. 199).

Örgütteki stres kaynaklarını Fred Luthans dört farklı grupta toplamaktadır. Stres kaynakları; örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri, fiziksel koşullar ve örgütsel süreçlerle ilgilidir. Örgütler büyüdükçe ve karmaşık bir yapıya kavuştukça bireyi etkileyen stres kaynakları da artış göstermekte ve örgütün daha zor denetleyebildiği bir durum ortaya çıkmaktadır. Organizasyondaki belli başlı stres kaynakları yukarıdaki şekilde gösterilmektedir (Luthans, 1989: s. 198-199).

Mc Grath, örgütlerde stresin genellikle etkileri farklı şu kaynaklardan doğabileceğini ileri sürmüştür (Mc Grath'dan aktaran Ertekin, 1993: s. 13):

- 1- Görev kaynaklı stres (*işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı*)
- 2- Role bağlı stres (*çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu*)
- 3- Davranış ortamından kaynaklanan stres (*kalabalığın etkisi vb.*)
- 4- Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (*aşırı soğuk, karşıt ya da düşman güçlerin varlığı vb.*)
- 5- Sosyal çevreden doğan stres (*bireylerarası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma ve yalnızlığa itilme vb.*)
- 6- Bireyin kendinden kaynaklanan stres (*örneğin bireyin kaygı durumu, algılama düzeni vb. gibi*).

Mc.Grath'ın bu yaklaşımını Robbins ve Judge aşağıdaki çizelgeyle farklı bir okumayla ortaya koymaktadırlar:

Stres Faktörleri	Nedenleri
Kişisel Faktörler	a. Ailevi Problemler b. Ekonomik Problemler c. Kişilik
Çevresel Faktörler	a. Ekonomik Belirsizlik b. Politik Belirsizlik c. Teknolojik Değişim
Örgütsel Faktörler	a. Görev Talepleri b. Rol Talepleri c. Kişiler Arası Talepler

Çizelge 1: Stres Kaynakları (Robbins ve Judge, 2012: s. 608)

Stres ekonomik ve politik belirsizlik ortamında, hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı bir çevrede etkin rol oynamaktadır. Yine kişinin çalıştığı örgütteki birçok neden gibi görev ve rol talepleriyle beraber çalışanların birbirleri üzerinde oluşturdukları baskıyla biçimlenen bireyler arası talepler de stres kaynağı olarak devreye girmektedir. Potansiyel stres kaynaklarının son faktörü olarak çalışanın kendi kişisel hayatındaki aile sorunları, ekonomik sorunlar ve doğal kişilik özellikleri de kişisel faktörler olarak tesir icra etmektedir. Stres kaynaklarının ilginç özelliklerinden birisi de katlanarak artış göstermesidir. Her yeni ve sürekli stres kaynağı bireyin stres düzeyini artırır. Nispeten önemsiz bir stres sebebi mevcut yüksek bir stres düzeyine eklendiğinde bardağı taşıyan son damla etkisi yapabilir. Kişinin toplam stres miktarını belirleyebilmek için onun fırsat stresini, engelleyici stresini ve zorunluluk stresini bir arada değerlendirmek gerekir (Robbins ve Judge, 2012: s. 609-611).

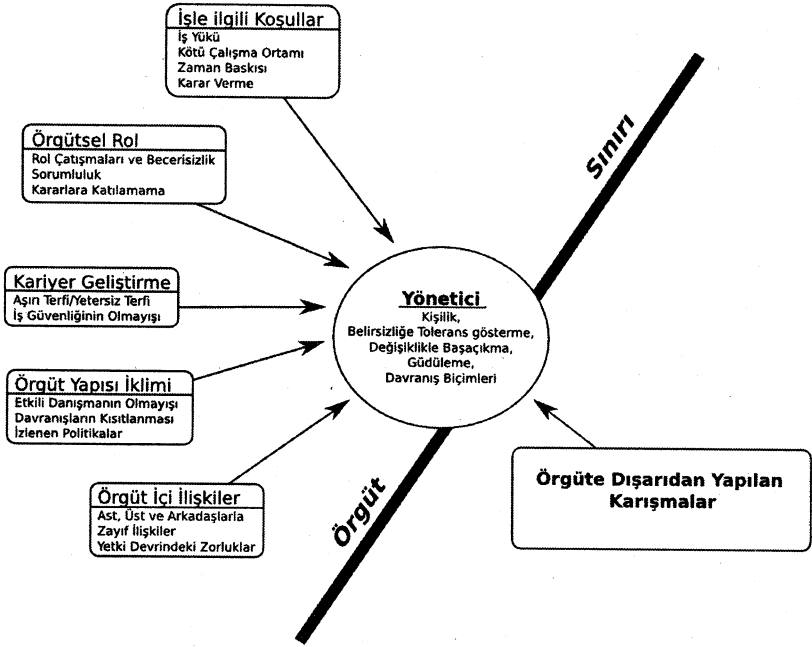
Stres kaynakları karşısında geliştirilen stres tepkileri ise, Sailer

ve arkadaşları tarafından aşağıdaki çizelgedeki gibi gösterilmiştir:

Tepki Çeşitleri	Ortaya Çıkış Biçimi
Subjektif Tepkiler	Depresyon, bıkkınlık ve tatmin olmama
Davranışsal Tepkiler	Aşırı yemek yeme, içki veya sigara içmek; saldırgan davranış; hatalardaki artış; ilaç kullanımı; bazı madde bağımlılıkları
Duygusal Tepkiler	Dikkatini yoğunlaştıramama veya karar verememe; sık sık meydana gelen unutkanlıklar ve eleştirilere karşı aşırı hassasiyet
Fizyolojik Tepkiler	Kandaki şeker seviyesinin, kan basıncının ve kalp atış hızının artması, ağız kuruması, baş ağrıları, ülser, kronik kalp rahatsızlıkları, göz bebeğindeki büyüme
Örgüt ile ilgili Tepkiler	Göreve zaman zaman gelmeme, verimsizlik; yüksek işgücü devir hızı, kötü çalışma atmosferi; iş tatminsizliği, yüksek kaza oranı ve işte husumete maruz kalma

Çizelge 2: Stres Tepkileri (Sailer, Schlacter ve Edwards'tan aktaran Ertekin, 1993: s. 15)

Örgüt ve stres ilişkisine yönetici merkezli bakıldığında ise, örgütsel sınır içinde kalan yönetsel stres faktörleriyle örgüte dışarıdan yapılan müdahalelerden kaynaklanan stres faktörleri ayrımını yapmak mümkündür. Bu duruma ilişkin şekil aşağıda görülmektedir:



Şekil 13: Yönetmel Stres Kaynakları (Blau'dan aktaran Ertekin, 1993: s.16)

Organizasyonun kendi iç yapı ve işleyişiyle dışarıdan gelebilecek etki ve müdahalelerin sınırı, yöneticinin kendi karar, eylem ve işlemlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır. Burada yöneticinin kişilik profili, algısı ve vizyonu ve birikimi belirleyici bir rol oynayabilecektir.

Örgütsel değişim ve stres yönetimi hem değişim dinamiklerinin anlaşılması hem de ortaya çıkabilecek bireysel ve örgütsel stresin dengelenip kontrol altına alınmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Günümüzde dünya çapında bir slogan haline dönüştürülen "değiş ya da öl!" mottosu ile ifade edilen bu durum biraz ironik gibi görünse bile değişimin önemine dikkat çekmesi bakımından

önemlidir. İş gücünün doğası, teknoloji, ekonomik şoklar, rekabet, toplumsal eğilimler ve dünya siyaseti tepeden turnağa değişmektedir. Değişime dirençle birlikte planlı değişimle ortaya çıkan değişim faaliyetleri de söz konusudur. Değişim ajanları kuruluşun geleceği ile ilgili olarak diğerlerinin göremediklerini gören kişiler olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: s. 590-592). Aslında değişimi bizatihi bir stratejik konsept olarak görmek baskın hegemonik zihniyetin galebe çalmasını da zımnen onaylamak anlamına da gelebilir. Bu noktada değişimin daha çok taktik bir kavram olduğunu ya da olması gerektiğini hatırlatmakla yetinelim.

Yaşadığımız çağda değişim; toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin öne çıkan niteliği olarak görünmektedir. Toplumların değişmeye uyum sağlaması çağımızın temel sorunlarından biridir. Değişim; sosyal, siyasal ve ekonomik sistemlerle birlikte o toplumun yönetsel düzenini de etkilemektedir. Yeni örgütlerin ve yapılanmaların da ortaya çıkardığı bir belirsizlik ve stres vardır. *Değişme; planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt), bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir.* Bu süreç, ister planlı ister plansız olsun, örgüt üyeleri üzerinde stres ve gerginlik oluşturabilir. Planlı değişme, değişimin kontrolü açısından daha olumsuz sonuçlar doğurabilecek olan planlanmamış ve kendiliğinden olan değişmeye göre, daha olumlu sonuçlar doğurabilir. *Örgütsel değişim evrim ya da devrim niteliğinde de olabilir. Evrim niteliğindeki değişimde değişim süresinin uzadığı ve değişimin örgütün bütününe yansımadağı, devrim niteliğindeki değişimin ise daha hızlı ve dinamik olduğu söylenebilir.* Ancak örgütün sürekli bir denge - değişim çabası içine girmesi, her değişimden sonra bir denge arayışında (gereksiniminde) olan örgütler için çok da istenen bir durum olmayabilir. İşte böyle bir denge arayışını da örgütsel stres konusunda gözden uzak tutmamak gerekmektedir (Ertekin,

1993: s. 17-18). Stres yönetimine organizasyonu da dahil ederek yaklaşmak stres yönetiminin başarıyla yönetilmesi bakımından yararlı olacaktır.

Stres kaynaklarını kontrol altına almak, mümkünse ortadan kaldırmak, stresin etkilerini yok etmek, bireyleri streslere karşı daha güçlü ve donanımlı kılarak dirençlerini arttırmaya çalışmak örgütsel stres yönetiminin hedefleridir. Stresi önlemede devreye sokulan bireysel yöntemler şunlardır: Dinlenme ve motivasyon, biofeedback (biyolojik geri besleme yöntemleri), düzenli tatil ve sağlık kontrolü, düzenli aerobik egzersizleri, dengeli beslenme, hobbiler bulma, kendini eğitime ve geliştirme, kendini tanıma ve anlama. Örgütsel stres önleme yöntemlerine gelince bunlar da başarılı zaman yönetimi, iyi alınan sosyal destek, amaçları belirleme faaliyetlerindeki tutarlılık, iş zenginleştirilmesi faaliyetleri, katılımlı yönetimdeki ustalık, rollerin berraklaştırılması ve çatışmayı önleme yöntemlerindeki netleşme, kariyer planlaması ve yönetiminin gerçekleştirilmesi, stres yönetimi eğitiminin etkinliği, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesinin sağlanması ile beraber olarak ücret yönetiminin tatminkâr bir seviyeye çıkarılması şeklinde sıralanabilir. Burada beklentilerle birlikte hakkaniyet yaklaşımı da sürece dâhil olmaktadır (Aydın ve Örnek, 2008: s. 214-228).

E- İŞ STRESİ VE İŞGÖREN

1. İş Stresi

İş Stresi, özel hayatta yaşanan bir takım sorunlarla da birleştiğinde işgören ve organizasyon için ciddi olumsuzluklar doğurabilmektedir. İş stresi konusu özellikle psikoloji, fizyoloji ve ör-

gütsel davranış bağlamında önem taşımaktadır. Steers'e göre stres; çalışanlar özellikle yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabildiğinden, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Stres ayrıca; işgücü devrinin (turnover) ve işe devamsızlığın (absenteeism) en önemli nedenlerinden biridir (Aktaş ve Aktaş, 1992: s.156).

Çalışanların birini etkileyen stres durumunun diğer çalışanlara ya da topluma negatif etkileri olabilir. Örneğin tehlikeli bir aracı ya da makinayı kullanan bir işçi veya bir hava trafik kontrolörü stresli bir anında toplumun güvenliğini tehdit edebilir. Zorluk, karmaşıklık ve iş yükü öğelerini de içinde barındıran 'iş'in doğası streslidir. Diğer taraftan birçok iş tam olarak tanımlanmış değildir ve çok çeşitli stres durumlarını içerebilmektedir. Bu durumlar ise çok farklı tepkilere neden olabilmektedir. Yukarıda verilen stres çemberi ile en az dört işlevsel ilişki iş ve performansla birlikte düşünülmüştür. Bu dört işlevsel ilişki şu şekilde özetlenebilir (Ertekin, 1993: s. 25-26):

- 1- İşin bizzat kendisi bir stres kaynağıdır ve çalışan kişide onun yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar.
- 2- Öteki birtakım kaynaklardan doğan stres etmenleri belli bir süre içerisinde işte de etkili olurlar.
- 3- Kişi yaptığı işle birlikte bazı stresli durumları azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
- 4- İş başarımı veya bundaki bir azalma da stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bir başka deyişle yapılan iş bir stres ölçüsü olarak görülebilir. (Bu şekilde ortaya konan dörtlü ayırım, stres yoğunluğu ile işteki başarı düzeyi arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.)

Günümüzde stres faktörleri ve sonuçları üzerinde örgüt psikologlarının gittikçe daha fazla durdukları görülmektedir. Bunun başlıca iki sebebi vardır: birincisi, strese bağlı hastalıkların her geçen gün daha da artması; ikincisi ise stresin örgütsel verimliliği düşürmesi ve birçok iş kazasına neden olmasıdır. *Günümüzde Amerikalıların %25'inin oldukça yoğun bir biçimde stresin etkisinde olduğu öne sürülmektedir. Yine ABD'de hastaların en az yarısının stres nedeniyle doktora gittikleri, fiziksel rahatsızlıkların büyük bir kısmının da psikosomatik kökenli olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca, işten doyum sağlayamama ve özgüven hissinin yetersizliği de stresle ilişkilendirilmiştir. Çalışan kadınlar üzerinde yapılan bir araştırmada kadınların %33'ünün işlerini çok fazla stresli, %62'sinin ise kısmen stresli buldukları, ancak %5'nin işlerinin stresli olmadığını söyledikleri saptanmıştır* (Ertekin, 1993: s. 26).

İş stresinin özellikle psikoloji, fizyoloji ve örgütsel davranış bağlamında neticeleri olduğu yukarıda vurgulanmıştı. Gerçekten de günümüzde, stres ile ilgili fiziksel birtakım rahatsızlıklar gitikçe dikkat çekmektedir. *Ülser ve kolit gibi sindirim sistemi hastalıkları, kalp damar hastalıkları, deri ve allerji ile ilgili sorunlar, baş ağrısı, boyun ve sırt ağrıları ile bazı kanser türleri bunlar arasında sayılabilir. Dolayısıyla stres ve sonuçları, sağlıkla ilgili harcamaların artmasına da neden olmaktadır. Stresle ilgili yalnızca iki hastalık (kalp damar hastalıkları ve ülser) ABD'de yıllık ortalama 45 milyar dolarlık bir harcamaya mal olmaktadır. Hatta şirketler için stres durumlarının, kazalardan daha fazla masrafa neden olduğu görülmektedir* (Ertekin, 1993: s. 27).

Stresli durum birinci aşama olarak değerlendirilirse, ikinci aşama tehdit değerlendirmesi, üçüncü safha ise savaş-kaç tetiklenmesi olarak ele alınabilir. Savaş ya da kaç tepkimesi sürekli olarak devam ederse yüksek uyarılımlık hali ortaya çıkar ve psi-

kosomatik semptomların bir veya birden fazlasının gelişme riski belirir. Hastaların %50 ya da %80'inin strese bağlı psikosomatik semptomlarının olduğu tahmin edilmektedir. Sık rastlanan psikosomatik semptomlar aşağıdaki gibidir (Plotnik, 2009: s. 486):

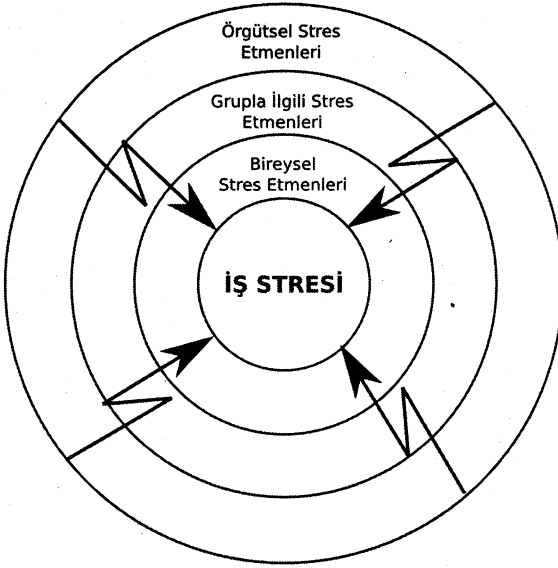
- * **Mide semptomları:** Rahatsızlık hissi, ağrı, baskı ve yanma
- * **Kas ağrısı ve gerilimi:** Boyunda, omuzlarda ve sırtta
- * **Yorgunluk:** Fiziksel aktivitede bulunmadan yorgun hissetmek
- * **Baş ağrısı:** Gerginlik veya migren ağrısı
- * **Bağırsak zorlukları:** Kabızlık veya ishal
- * **Cilt bozuklukları:** Aşırı cilt lekeleri, sivilce, yağlanma
- * **Yeme bozuklukları:** Yemek yeme zorunluluğu hissetme veya iştahsızlık
- * **Uykusuzluk:** Uyuma veya uyanık kalma zorluğu
- * **Astım veya alerjik sorunlar:** Sorunların kötüleşmesi
- * **Yüksek tansiyon veya çarpıntı**
- * **Zayıf bağışıklık sistemi:** Soğuk algınlığı ve grip olma ihtimalinin artması

Dünya sağlık örgütü (WHO) tarafından yapılan iş sağlığı tanımını bu noktada her ülke ve yönetici için anlamlı sonuçlar ifade etmektedir. Buna göre iş sağlığı; "her türlü işte çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal refahlarını en üst düzeye yükseltmek, çalışanların sağlıklarında iş şartlarından kaynaklanan bozulmaları önlemek, çalışanları sağlığa aykırı risk faktörlerinden korumak, her çalışanı kendi iş çevresinde bedensel ve psikolojik şartlara uygun yere yerleştirmek ve orada korumaktır" (Ertekin, 1993: s. 28).

Yönetim bilimleri alanında eskiden beri verimli bir çalışma ortamının oluşumuna neden olan faktörler tartışılmaktadır. Son dönemde giderek daha fazla ilgi çeken 'çalışma yaşamının insan-cıllaştırılması' konusu; örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde 'çalışma hayatının kalitesi', Fransa'da 'çalışma koşullarının iyileştirilmesi', Almanya'da 'işin insancıllaştırılması', Hollanda'da 'işin veya çalışmanın yeniden yapılanması', İskandinavya'da, 'iş veya çalışma çevresinin iyileştirilmesi ya da islahı', İngiltere'de 'işin yeniden yapılandırılması ya da zenginleştirilmesi', İtalya'da ise 'işin organizasyonu' olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertekin, 1993: s. 28-29).

Çalışma yaşamının insancıllaştırılması bağlamında ileri sürülen ölçütler şunlar olabilir (Tınar ve Taylan'dan aktaran Ertekin, 1993: s. 29):

- 1- İşin kısa ve uzun vadede, bir insan tarafından güvenilir ve istenilen şekilde yapılabilmesi için gerekli koşulların varlığı
- 2- İşin, insanda tedaviye gerek gösterecek herhangi bir somatik bozukluğa yol açmadan yapılabilir olması
- 3- İşin psikik açıdan bireyin kendini iyi hissetmesi konusunda bir engel oluşturmaması ve işten hoşnutluğu artırıcı nitelikte olması
- 4- İşin çalışan bireyin kişiliğinin gelişmesine katkıda bulunması
- 5- İşin birey ve toplum tarafından işi yapacak kişilerin durumuna uygunluk açısından kabul edilebilirliği (Dikkat edilirse bu ölçütlerden özellikle 2, 3 ve 4'ün iş stresi ile ilgili olduğu, yöneticilerin bu açıdan da iyileştirici uygulamaları hayata geçirmeleri gerektiği söylenebilir).



Şekil 14: Örgüt Dışı Stres Etmenleri (Luthans, 1989: s. 197)

İşgörenin gelişiminde, iş hayatı dışındaki yaşamı ve ailesi önemli bir yere sahiptir. Yine örgüt dışı stres etmenleri araştırmacıların giderek daha çok dikkatini çekmektedir. Özellikle açık sistem yaklaşımı, örgüt içi etmenlerle birlikte çevresel etmenleri de önemsemeyi; çevrede yaşanan sosyal ve teknolojik değişimi de göz önünde tutmayı gerekli kılmaktadır. *Yapılan bir araştırmada fiziksel çevreden kaynaklanan stres etmenleri (gürültü, titreşim, aydınlatma ve hava koşullarının stres etkileri) üç işletmede incelenmiş ve psikolojik şikayetlerin ağırlıklı olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca fizyolojik sonuçlar olarak yüksek oranlarda mide ve cilt rahatsızlıkları tespit edilmiştir.* Kariyer geliştirme konusu da iş yerindeki stres nedenlerinden biri olarak görülmekte; kariyer geliştirme işletmeciliğin önemli olgularından biri olarak değerlendirilmektedir (Ertekin, 1993: s. 32-34).

2. Kariyer Yönetimi ve İş Stresi

Kariyer, örgütlerde insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin üzerinde ısrarla durdukları bir konudur. Kariyer daha fazla kazanç ve mesleki saygınlık olarak açıklanmaktadır. Kariyer, bireye başarıma duygusu vermektedir. Kariyer, kişinin kavuşabileceği olanakları, psikolojik/moral ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini ifade etmektedir. Kariyer yönetimi ise günümüzde, özel işletmelerin ve kamu örgütlerinin duyarlı davranmaları gereken bir faaliyet niteliği kazanmıştır. İşgörenler, kariyerlerinin farklı aşamalarında farklı olay ve etkilerle karşılaşmaktadırlar. Çalışanlar, kariyer imkânlarından ve ödüllendirmelerden yararlanabilmelidirler. Kişilerin yeni sorumlulukları söz konusu olmaktadır. Kariyer kavramı; uzun dönemli, kişinin yalnızca iş hayatını değil, diğer uğraşlarını, ailesini, hobilerini ve toplumsal etkinliklerini de kapsayan bir genişlikte olabilir. Personelin eğitimi sırasında uygulanmakta olan eğitim yöntemleri (örnek olay çözümü, rol oynama Transandantal Meditasyon gibi) çalışanın kariyerinin başlangıcında, ortasında veya sonunda karşılaşabileceği duraklamaları, sorunları tanımasına ve çözüm geliştirmesine yardımcı olur (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993: s. 163-165). Kariyer aşamaları üç ana başlık altında toplanabilir: Birinci aşama çalışma yaşamının başlangıcı, ikinci aşama çalışma yaşamının ortası ve üçüncüsü ise çalışma yaşamının son yıllarıdır. Okuldan mezun olduktan sonra, kişinin örgüte girişi ve işe alışması süreci 'başlangıç' aşamasını oluşturur. Bu dönem 30-35 yaşlarına kadar geçen dönemdir. Orta dönem aşaması, 30-35 yaşlarından 50-55 yaşlarına kadar geçen dönemi kapsar. Bireyin sorumluluklarının artışı, başkalarına liderlik yapması gibi görevleri üstlenmesi bu dönemde olur. Kişi bu aşamada, yönetim basamaklarında yukarıya doğru tırmanmaktadır. Bu zaman dilimi aynı zamanda, kişisel geliş-

me evresi açısından, orta yaş krizi dönemini akla getirmektedir. Çalışan bu dönemde kariyer hedeflerini gözden geçirir. Üçüncü aşamada, bazı kişiler çalışma yaşamının son yıllarında üst düzey mevkilere ulaşmışlar ve sorumlu alanlara yerleşmişlerdir. Bu dönem 50-55 yaşlarından kişinin emekli oluşuna kadar sürmektedir. Kişisel gelişme ile mesleki gelişme arasında bir paralelliğin söz konusu olduğu görülmektedir. Mesleki hayatın özelliklerini, işgörenin bütün yaşamı ile birlikte düşünmek gerekmektedir. *İş ve aile rollerinin başarılı bir şekilde birleştirilmesi, bireysel kariyer ve yaşam amaçlarıyla uyumlu bir insan kaynakları planlama ve geliştirme sistemi gerçekleştirilmesi gerekmektedir* (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993: s. 165-169).

Kariyer yönetimi ya da kariyer planlaması; çalışma yaşamına girişe ilişkin olarak yeni bir işe girme, transfer, yükseltme ve diğer örgütlere geçme gibi mesleki tercihleri içermektedir. Kariyer diğer bir ifadeyle kişinin çalışma hayatının planlanmasıdır. Kariyer ile ilgili bazı kararlar çalışan tarafından, bazıları örgüt tarafından, diğer bir kısmı da çalışan ve örgüt tarafından beraber alınmaktadır. Kariyer tercihleri ve planlaması, bir kişinin eğitilmek üzere organizasyona katılmasını, tecrübe kazanmasını, sorumluluklara sahip olmasını, yaşadığı bazı sorunları, kişinin örgütte yatay ya da dikey hareketliliğini ve geri çekilmesi ile emekliliğini açıklar. Kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında ise, kişi ile çalıştığı örgüt birlikte bu sisteme katılırlar. Bir örgütte astlar, mesleki tercihlerini yaparken ücret artışı, yükselme olanağı ve yüksek mevkilere ilgilenmenin yanısıra, kariyer sözleşmesi arayışını da sürdürmektedirler. *Kariyer sözleşmesi, insanlar arasındaki bir ilişkiyi açıklamakta olup, yönetici ile astı arasındaki tüm ilişkilerde üstü kapalı (zımni) dinamik bir özellik sergiler.* Bu ilişkideki faktörler sözel olmayabilir ve bir anda belirebilirler (zımni olma özelliği).

Bu faktörler aynı zamanda sabit kalmamakta, değişmektedirler (dinamik olma özelliği). Çalışanın örgütteki kariyeri çeşitli geçişleri içermektedir. Örgütlerde yer alan bu geçiş noktaları işgöreni etkilerken, o da karşılıklı olarak örgütü etkileyebilecektir. Yeni değerlerin ve tutumların kazanılması, üst düzeylere geçiş sırasında önem taşımaktadır. Organizasyonlarda gerçekleştirilen toplumsallaşma ve eğitim faaliyetleri, kişinin ileriki aşamalarında üst düzeyde bulunacakları görev yerlerine yükselmesine neden olabilecektir. Bireyin örgütsel yaşamda, örgütü etkilemek istemesi yenilik olarak nitelendirilmektedir. *Bir örgütte toplumsallaşma, eğitim ve yenilik tümüyle kariyer olarak adlandırılabilir.* İş yaşamında, kariyer duraklamaları (plato) denilen süreçler de yaşanabilmektedir. *Kariyer duraklamaları, kişinin üst düzeydeki görevlere yükseltileme olanaklarının zayıf olduğu noktalar olarak tanımlanabilir.* Yöneticilerin kariyerlerinde karşılaştıkları bu türden duraklamalar genellikle 'orta yaş krizi' ile aynı zamana denk gelmektedir. Kişinin bütünlüklü bir anlayışla ele alındığı bu yaklaşımda, kişiye sadece işi, kariyeri ve eğitimi konusunda yardım edilmeyip işiyle ilişkilerinde, yaşamında, sağlık durumunda, ailesi ile ilişkilerinde ve boş zamanlarını değerlendirmesinde karşılaştığı sorunların çözümünde de destek sağlanır (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993: s. 169-174).

TOPLUMSAL	ÖRGÜTSEL	BİREYSEL	SONUÇLAR
İşgücü pazarı (yeni işler)	İşin gerekleri	Yetenekleri tanıma	Aile ilişkilerinde doyumlu olma ya da olmama
Yasal düzenlemeler (emeklilik yaşını yükseltme)	Kariyer planlaması	Mesleki tercih	Yönetici, meslektaş ve astlarla ilişkilerde doyumlu olma ya da olmama
Teknoloji	Performans değerlemesi	Yaş	Deneşimler ve İzlenimler
Sosyo-kültürel yönetimler	Potansiyel değerlemesi	Öz kimlik	Değişime uyum sağlama ya da uyum sağlayamama
Eğitim Kurumları ile Endüstri Yaşamı İlişkisi (Mesleki Tercih Testleri)	Ödüller	Cinsiyet	Fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olma ya da olmama
Kariyer beklentileri		Yetişme biçimi	İş değişikliğini olumlu karşılamama
Yaşam biçimi		Kariyeri algılama	Yükseltilmeyi kabul etme ya da etmeme
Ekonomik koşullar (Dışa açılma, ekonomik entegrasyonlara üye olma; kendi işini kurma veya bir işverene bağımlı olarak çalışma)		(Yaşam boyu aynı işte ya da farklı işlerde çalışma)	Mutlu son emekliliği yaşama

Çizelge 3: Kariyer Yönetiminde Toplumsal, Örgütsel ve Bireysel Faktörlerle Sonuçlar (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993: s. 164).

Mücadeleler ve gerilimlerle dolu kariyerinde yol alan işgörene, psikolojik kökenli stresler bazen fiziksel kaynaklı olan stres etmenlerinden daha çok etki edebilmektedir. *Örneğin; yöneticimizle aramızdaki bir tartışma, arkadaşlarımızla olan ufak tefek sorunlar, anlamadığımız duygusuna kapılma, yükselme olanaklarının sınırlılığı, ücret ya da maaştaki anlamsız artışlar ya da sabahleyin arabamıza park yeri bulamamanın yarattığı gerilim gibi.* Pek de büyük stres etmenleri olmayan bu unsurlar birikim sonucu ileride daha etkili stres etmenlerinin oluşumuna neden olabilir ve çalışanın enerji durumunu etkileyebilirler (Ertekin, 1993: s. 35).

Stresten etkilenmede çalışanlar arasında farklılıklar olmakta, hatta yan yana ve aynı işte çalışanların dahi stresten aynı seviyede etkilenmediği bilinmektedir. *Eğer bir kişi işinden hoşnutsa ve büyük bir doyum elde ediyorsa, stresin zararlı etkilerinden korunmuş olmaktadır. Bunun tam tersi, yani kişi işinden doyum sağlayamıyorsa stresin zararlı etkilerine daha çok açık bir durumda demektir.* Dikkat edilirse, stresi azaltan iki faktör; *yüksek iş doyumunu ile işle ilgili bağımsızlık ve erk kullanma durumudur.* Bireysel farklılıklara neden olan etmenler sadece bunlar değildir. Sosyal destek, işi iyi yapma yeteneği ve kişilik gibi diğer faktörler şöyle özetlenebilir (Ertekin, 1993: s. 35-39):

Sosyal Destek: Bireyin ailesi ve sosyal çevresine ilişkin sosyal destek mekanizmaları, strese karşı oluşan duyarlılıkla ilgili bir başka etmendir. Sosyal ilişkileri zengin bir kişiye göre, kendini yalnız olarak algılayan birey stresten daha fazla etkilenmektedir. Aile ve iş çevresinden gelen destekler stresi azaltarak pozitif bir etki sağlar. Diğer yandan kişinin sağlık durumu da strese karşı duyarlılıkta etkili olmaktadır. Sağlık durumu iyi olan bir kişinin stresten, sağlık durumu kötü olandan daha az etkilendiği bilinmektedir.

İşi İyi Yapma Yeteneği: İşi iyi yapabilme, başarılı olabilme, sonuca gidebilme ve bu konuda gerekli olan yetenek de kişinin iş streslerine karşı olan dayanıklılığında etkilidir. Yeteneği yüksek çalışanlar yapılan işi kolay ve stressiz bulurken, düşük yetenek düzeyinde olanlar ise yapılacak işi zor ve çok daha stresli bulabilmektedirler.

Kişilik: *Kişilik özellikleri konusunda yapılan çalışmalar, bazı kişilik özelliklerinin stresle mücadeleyi zorlaştırdığını ortaya koymuştur. Bunlar şöyle sıralanabilir; düşmanlık duyguları baskın olan kişiler, kendilerine her konuda bir suçluluk payı çıkarırlar, aşırı duyarlı ve duygusal tepkileri önde olanlar. Öte yandan ben merkezci olarak adlandırılan egoist kişilik özelliği baskın olanlar, olayları ya çok iyi ya da çok kötü bulanlar, ('hep veya hiç' kuralı ile hayata bakanlar) çocuksu diye bilinenler (olgunlaşmamış kişilik özellikleri önde olanlar) ve çevreleri ile etkileşimlerinde ve ilişkilerinde yetersiz kalan (pasif) kişiler, streslerle başa çıkmada başarısız olmaktadır. Bu özellikler ve bunların sebep olduğu davranışlar, stres karşısında insanın uyum sürecini uzatmakta ve sağlıklı bir dengenin kurulmasını engellemektedir. Dış şartlar sabit değildir ve bu şartları bütünüyle kontrol altına almak pek de mümkün görünmemektedir. Ancak şartları çok yönlü tanımak, değişimlere karşı esnek olmak, kendimiz ve çevremiz için en uygun olanı oluşturmak gerekir (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 41-43). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin bilinmesi, yönetimin başarısında ve stresle mücadelede önem taşımaktadır. Kişilik; insanın ayırıcı ve özgün durumunun ifadesi; davranış biçimlerinin, duygularının, yetenek ve psikolojik özelliklerinin bir bütünüdür. Bu konuda literatürde özellikle A ve B tipi kişilik ayrımı yapılmaktadır.*

A tipi kişilik Friedman ve Rosenman tarafından, "herhangi bir kişide gözlemlenebilen ve içinde kronik bir tarzda, agresif olarak sürekli mücadele arzusuyla beslenen çok fazlaca bir başarıya ulaşma

hedefinin pek dar bir zamana münhasır kılınarak ortaya çıkan aksiyoner ve emosyonel kompleks bir durumdur. Kişi bu tavır alışla karşısına çıkabilecek diğer nesnelere ve kişilere karşı kendi pozisyonunu önceler” ifadesiyle tanımlanmaktadır (Aktaran Luthans, 1989: s. 201). A tipi kişilik özellikleri: Her zaman hareketli; hızlı yürüyen; hızlı yemek yiyen; hızlı konuşan; sabırsız; bir zamanda iki şeyi birden yapmaya çalışan; boş zamanlarının üstesinden gelemeyen; rakamlarla takıntılı; başarıyı niceliksel olarak ölçen; agresif; rekabetçi ve kendini sürekli zaman baskısı altında hisseden karakteristik özelliklerle çevrilidir. B tipi kişilik özellikleri: Zamanla ilişkin endişeli olmayan; sabırlı; sert ve kırıcı olmayan; eğlence için oynayan, kazanmak için oynamayan; suçluluk duygusundan uzak bir rahatlık içerisinde olan; kendisini baskı altında hissettiği kırmızı çizgileri olmayan; yumuşak bir tarzı olan ve hiçbir zaman aceleci olmayan yapı ve niteliklere sahiptir. A tipi kişilik özelliklerinin bazı kalp hastalıklarına yakalanma yönünden B’ye göre daha riskli olduğu düşünülmektedir. A tipi kişilikler B’ye göre daha başarılı olmakla beraber, tepe yönetici konumunda B tipi kişiliklere herhangi bir üstünlük eğilimi taşımadığı da vurgulanmaktadır (Luthans, 1989: s. 202). Çünkü B tipi kişilikler daha sabırlı ve geniş bir bakış açısına sahip oldukları için bu konumlara uygunluk bakımından A tipi kişiliklerin belirgin bir üstünlüğü söz konusu olmayabilmektedir.

Kişinin içe veya dışa dönük bir yapıya sahip olması da stres ve çatışma konusunda önem taşıyan bir konudur. İçe dönük birey gerilim ve çatışma durumlarında özerkliği tercih eden bir insandır. *İçe dönük, davranışlarında kendine yönelik entellektüel, sanatçı, idealist, duygusal ve edildir.* Dışa dönük birey ise *etkin, dost tutumlu ve işe yöneliktir.* Her ikisi de sosyal olarak yeterli seviyede etkileşimde bulunurlar. Dışa dönük kişi gerilimden çok az etkilenir ve endişe

hissine kapılır, çünkü sorunların kendisinden kaynaklanmadığını, çevreden geldiğini sezer; içe dönük birey ise ciddi gerilim altında kalabilir. Ancak çok yoğun bir gerilim durumu söz konusu olunca dışa dönük bireyde de gerilim olabilir (Ertekin, 1993: s.83).

3. İş Kaynaklı Stres Faktörleri ve Stresle Başa Çıkma

İş kaynaklı stres faktörleri olarak değerlendirilen konuları şu başlıklar altında toplayabiliriz; iş yükü, değişim, değerlendirme, iş özellikleri ve monotonlukla ilgili sorunlar (Ertekin, 1993: s. 50-56):

1. *İş yükü*: İşin birçok yönü stres faktörlerini (stressors) içermektedir. Aşırı iş yükü stres bu faktörlerin başında gelmektedir. Psikologlar aşırı iş yükünü nitelik ve nicelik bakımından ikiye ayırmaktadırlar. Niceliksel iş yükü, *belli bir zaman diliminde çok fazla işi yapma ve bitirme olarak anlaşılmaktadır*. Niteliksel iş yükü ise, *belli zamanda sayıca çok fazla iş yapmak olarak değil ama çok zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır*. Monotonluk da aşırı iş yükü gibi stres yaratabilmektedir. İşte belli bir düzeydeki stres, işgören açısından güdüleyici olmakta ve hatta gerekmektedir. Burada önemli olan, bireyin kendi durumuna göre bu stres durumunu optimum düzeyde tutabilmesidir.

2. *Değişim*: Bir iş yaparken karşılaşılan diğer bir stres etmeni de değişimle ilgilidir. Eğer bireyler kendilerine heyecan veren işleri yapmaktan zevk alıyorsa stresten çok daha az etkilenmektedirler. Ancak aksine değişimi, kendileri ve çevreleri için ürkütücü bir faktör olarak görüyorlarsa stresten olumsuz bir biçimde etkilenebilmektedirler.

3. *Değerlendirme*: İş ile ilgili önemli bir stres faktörü de iş değerlendirmesidir. İnsanların çoğu başkaları tarafından değerlendiril-

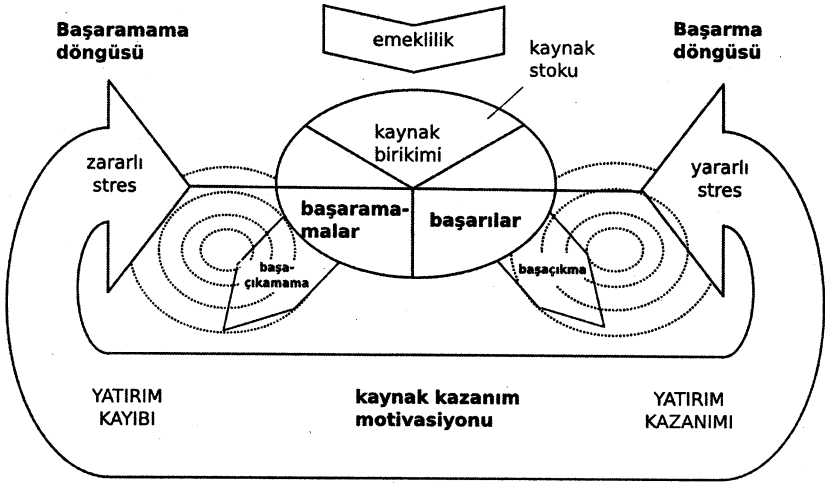
mekten hoşlanmazlar. Çünkü değerlendirmenin objektif kriterlere göre ve yeterli biçimde yapılmasının zorluğunu bilirler. Subjektif ve yetersiz değerlendirme ile *örneğin, bir kişi işini yitirebilir veya daha üst görev yerlerine ulaşamayabilir*, bu nedenle değerlendirme bireyin kariyerinde ve örgütsel konumunda etkili olmaktadır.

4. *İş Özellikleri ile Stresi Arasındaki ilişki (rol çatışması)*: Bazı işlerin doğası gereği diğer bazı işlere göre daha fazla stresli olduğu ifade edilir. Bu durumu belirlemek için iki tür veriye ihtiyaç vardır. *Birincisi; çeşitli işlerde çalıştırılan ve kişisel stres duyarlılığı farklı olmayan kişilerle ilgili, belirlenmiş stres verilerine gerek vardır. İkincisi ise; iş özellikleri nedeniyle daha çok strese uğramış bireylerle işleri arasındaki sistemli ilişkinin bilinmesi gerekir.* Stresli durumla karşı karşıya kalan bireyler, çevreden kaynaklanan (dış) ve kendilerinden kaynaklanan (iç) faktörlerin etkisinde kalmaktadırlar. İş kaynaklı stres, bireyin çevre üzerindeki denetimini ortadan kaldırabilmekte ve kişinin kendine güven duygusunu azaltabilmektedir. Görev duygusu da bu noktada üzerinde durulması gereken bireysel özelliklerdendir. *Görev, kişinin işini en iyi bir biçimde yapma duygusu ile ilgilidir. Görev duygusunun yüksekliği, oluşan sıkıntıları azaltabilmektedir.* Kişi A tipi davranış sergiliyorsa; genellikle kişisel yarışma, üstünlük kazanma savaşı, acelecilik, sabırsızlık, zaman baskısı altında bulunma ve sorumluluğa meydan okuma duygusu gibi özellikleri ile dikkati çeker. İşle doğrudan doğruya ilgili stres etmenleri, tepki doğuran çevresel koşulları temsil ederler. İş kaynaklı stres faktörleri, bir örgütte kişiler tarafından yapılan türlü iş ve rollerle doğrudan doğruya ilgilidir. Bunlar; *rol belirsizliği, rol çatışması, görev sıkıntısı, aşırı iş yükü, kariyer geliştirme ve sorumluluk taşıma* gibi durumlarla yakinen ilgilidirler.

5. *Monoton İş ve Stres*: Yapılan bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumları mo-

notonluk olarak adlandırılmaktadır. Çalışma hayatında belli bir ritmin bulunuşu genel olarak işin yoruculuğunu azaltmaktadır. Ritim, insanın biyolojik yapısında da mevcuttur. *Buna, gündüz gece uyku-uykusuzluk ve bazı hormonların günlük değişimlerini örnek olarak verebiliriz.* Ritim bir işin yapılmasında belirli bir sıra ve düzenin varlığını anlatır. Farklı iş grupları kendilerine has, belli bir düzen içinde işlerini yaparlar. Ritim iş kazalarını azaltır. Ancak daha farklı bir anlam taşıyan monotonluk; otomasyon iş verimini, duyarlılığı ve dikkati azaltmaktadır. Monotonluk diğer *birçok bilişsel işlevde (algılama, dikkat, bellek, motor performans gibi) bozulmalara, sapmalara ve yaralanmalara neden olur.* İlginç bir örnek olarak ev kadınlarının ev yaşamındaki işlerinin monotonluğu, önemli bir zihinsel ve ruhsal yorgunluk ve tükenme nedeni olabilmektedir. *Hergün sürekli bir biçimde aynı işleri yıllarca yapan kadının psikosomatik yakınmalarındaki etken açıktır.* Vardiyalı çalışma da iş monotonluğunun yanında akla gelebilecek bir diğer iş stresi nedenidir. *Vardiyalı çalışma iş yaşamının birçok alanında görülen ve vazgeçilmesi düşünülemeyecek olan bir çalışma düzenidir.* Ancak vardiyalı çalışmanın hem insanın biyolojik düzeni/ritmi ile çeliştiği, hem de aile ve sosyal yaşamı olumsuz şekilde etkilediği ifade edilmektedir.

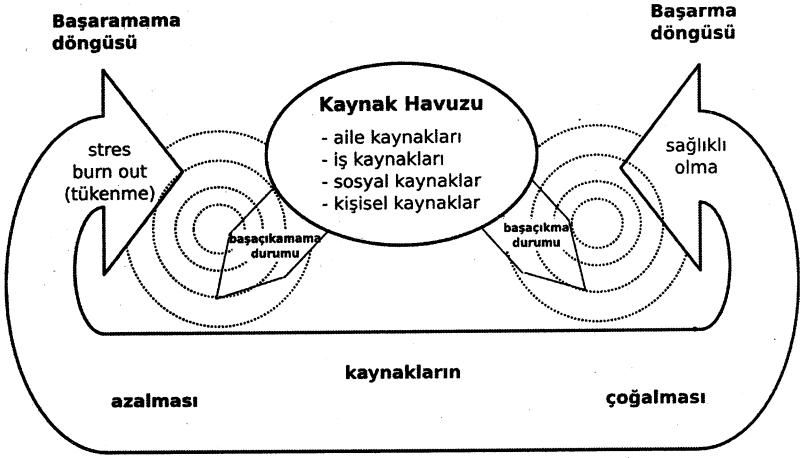
İş kaynaklı stres faktörleri süreç içerisinde kronikleşir ve yeterince bireysel ve sosyal kaynakla beslenip desteklenmezse direnç sonrası gelişecek tükenme sendromu ile kişiyi karşı karşıya bırakabilir. Tükenme sendromunun önüne geçebilmek için başa çıkma yollarının, imkânlarının ve kaynaklarının zenginleştirilip güçlendirilmesi gerekmektedir. Burada birbirinden farklı bazı araştırma örnekleriyle stresle ve tükenme sendromuyla başa çıkma konusunda geliştirilen modellere yer vermekte yarar bulunmaktadır.



Şekil 15: Çalışmanın teorik çerçevesi (Busch, 2008: s. 24)

Yaşlı çiftlerin emeklilik stresiyle başa çıkma sürecinde yeni kaynakların kazanılması motivasyonu ne denli artarsa, stresle başa çıkma süreci de o ölçüde başarılı olacak ve pozitif bir stres, eustress denilen durum ortaya çıkacaktır. Yeni kaynakların ve yatırımların azlığı, yetersizliği durumunda kayıp döngüsü (fasit daire) devreye girecek ve distress yani negatif stres ortaya çıkacaktır. Tüm bu süreçlerde kazanım ve kayıplarda belirleyici olan, etkili konumda olan ana faktör eldeki kaynakların mevcudiyeti ve değerlendirilmesidir. Kayıp ya da kazanç hangi taraf ağır basıyorsa pozitif ya da negatif stres bu durumlarla ilintili olarak tezahür edecektir (Busch, 2008: s. 21-24).

Kırsal alanda yaşayan gençliğin stres ve benzeri durumlara ilişkin başa çıkma programında şu ilginç tespit yapılmaktadır: Kaynaklara sahip olunma derecesine ve bunun yüksekliğine bağlı olarak daha üretken bir başa çıkma süreci devreye girmekte ve depresyon riski de azalmaktadır. Kaynakların sahiplenilmesi ne ölçüde az ise, o ölçüde de üretken olmayan başa çıkma süreçleri belirlemekte ve sonuçta yüksek bir depresyon riski ile karşı karşıya kalınmaktadır (Eacott ve Frydenberg, 2009: s. 32-33).



Şekil 16: Çalışmada kaynak kazanımı ve kayıpları (Üniversitede)
(Buchwald ve Schorn, 2008: s. 47)

Kolej öğrencileri üzerinde yapılan stres ve tükenme sendromlarına karşı başa çıkmaya dair araştırma, tükenme ya da burn out'un kronik iş stresinin devam ettiği ve yenilenebilir kaynakların mevcudiyetinin çok kısıtlı olduğu durumlarda ortaya çıktığını göstermektedir. Burn out'un, tükenmenin gelişimi kaynakların azalışı ya da döngüsüyle beraber kronik iş stresinin ve yetersiz başa çıkma süreçlerinin bir kombinasyonu olarak görülebilir. Başarılı başa çıkma durumlarında ve kaynakların yeterince elverişli ve fazla olması durumunda sağlıklı bir kazanma döngüsüne doğru gidilebileceği gözlemlenmektedir (Buchwald ve Schorn, 2008: 45-47). Stresle başa çıkılma sürecinde farklı kaynakların mevcudiyeti ve bunların çok ve zengin olması tükenme sendromuyla ters orantılı olacaktır. Aksi halde kaynakların azlığı, darlığı ve kıtlığı stresle başa çıkma imkânlarını tüketecek ve bu durumda tükenme, burn out sendromuyla tutarlı bir ilişki olarak görülecektir.

İnsanın bedensel ve zihinsel kapasitesi sınırlı olup günlük belirli bir dayanma gücünü aşamaz. *Gücünün üstünde çalıştırılan insan yorgun düşer solunum, dolaşım, kas sinir sistemi, merkezi sinir sistemi ve enerji metabolizması gibi temel fonksiyonlar zorlanır. Uzun dönemde sağlık sorunlarına da neden olabilecek bu durum insanın iş verimini ve çalışma güdüsünü azaltır. İş yükünün ağırlığı iş türüne bağlıdır. Fiziksel işler bedensel (kas) ağırlıklı işler olup daha çok iskeletkas, solunum ve dolaşım sistemlerini etkiler. Zihinsel işler ise, düşünmeyi ve dikkatli olmayı gerektirirler. Bunlar bilgi üretme ve işleme fonksiyonlarına yönelik, dolayısıyla merkezi sinir sistemi ve algı organlarının yüklenmesine neden olan işlerdir. Fiziksel işler nedeniyle oluşan iş yükü ve etkileri kesin yöntemlerle ölçülebilirken; zihinsel işler için kesin ölçümlerden söz etmek zordur. Modern yaşam ve monoton kent yaşamı da bir stres kaynağıdır. Gerçekten kent yaşamında evden işe, işten eve gidiş-geliş kadar kişiyi yıpratıcı bir başka gerilim yoktur. Ayrıca iş hayatındaki en önemli stres kaynaklarından biri de bürokratik engellerdir. Bir çok örgüt yöneticisi, bürokratik engellerin sebep olduğu hayal kırıklığından şikayet etmektedir. Bürokratik engellerle mücadele ve yönetsel işlemlerin basitleştirilmesi, stresle başa çıkmada üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Ertekin, 1993: s. 56-57).*

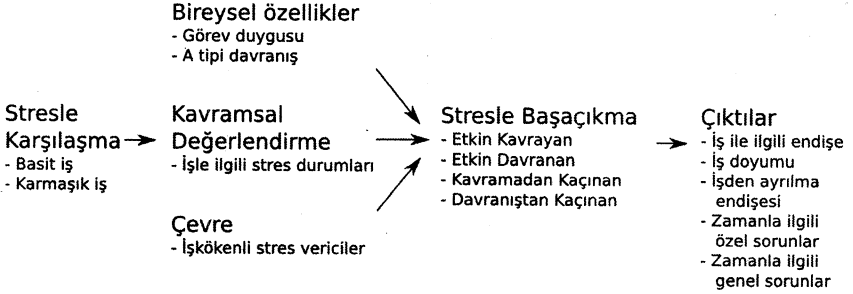
Stresle mücadele; özel stresli durumlarla, psikolojik ve çevresel taleplere verilen bir tepki olarak değerlendirilebilmektedir. Bu mücadele ayrıca bireyin, taleplerinin giderilmesine yönelik gösterdiği sürekli değişen bir tepki, kavrama ve davranış etkileri olarak tanımlanabilmektedir. Billings ve Moos bu bağlamda üç boyutlu bir sınıflandırma geliştirmişlerdir. *Etkin kavrama ile stresle başa çıkma (stresli olayların kişi tarafından değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan girişimler), etkin davranma ile stresle başa*

çıkma (doğrudan doğruya sorun ve etkileri ile ilgili olarak yapılan davranış girişimleri), davranıştan kaçınma (stresli durumdan kaçınarak stresi yenme girişimleri, yani sorunla karşı karşıya gelmeme girişimleri), bir başka deyişle, dolaylı olarak başka işlerle uğraşma, sigara içme, yemek yeme gibi duygusal gerilimi azaltmaya yönelik girişimlerde bulunma gibi (Ertekin, 1993: s. 59-60).

İş başındaki stresle başa çıkma süreçlerine yönelik yapılan araştırmalar genellikle istenilen düzeyde değildir. Aslında bütün durumlara uygulanabilen stresle başa çıkma stratejileri de geliştirilmiştir. S.M. Puffer ve J.T.Brakefield tarafından yapılan çalışma, stresle başa çıkma sürecini bir başka deyişken, 'işin karmaşıklığı'na bağlı olarak incelemektedir. Bu deyişken, iş hayatında birçok etmenle birlikte düşünölmüştür. Bunlar; iş düzenlenmesi (Hackman ve Oldman), bilgi işlem ve karar verme (Streufort ve Streufort), personel seçimi (Peterson ve Bownas) ve amaç saptamadır (Wood, Mento ve Locke). İş karmaşıklığı, üç ayrı boyutu kapsayan bir kavram olarak ortaya konulmaktadır. Bunlar; işle ilgili ögelerdeki karmaşıklık, işin eşgüdümünden doğan karmaşıklık ve dinamik (yani hareket ya da rollerdeki deyişimle bunlar arasındaki ilişkilerdeki deyişimi kapsayan) karmaşıklıktır. Stresin değerlendirilmesi ve ardından da stresle başa çıkılabilmesi, işin karmaşıklığına göre farklılık gösterebilir. Bu konuda dikkate alınması gereken başlıca ögeler; *çaba, dikkat ve kararlılıktır*. Bu ögelerin fiziksel ve ruhsal dengeye destek verecek şekilde kullanılması stresle savaşmada avantajlar doğurur (Ertekin, 1993: s. 58-59).

Puffer ve Brakefield tarafından müze yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma; *basit görevlerin yapılmasının düşük düzeydeki stresi, zor görevlerin yapılmasının ise yüksek düzeydeki stresi engellediğini göstermiştir*. Bu araştırmaya göre; *daha kültürlü ve basit görevleri yapan satış yöneticilerinin, daha az kültürlü ve basit görevleri*

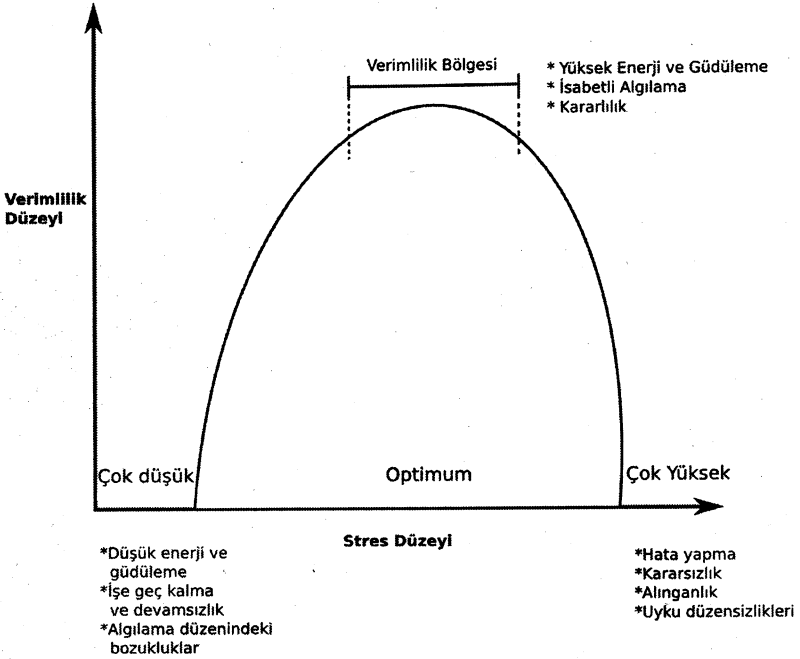
yapanlara göre satış yönetiminde daha etkili oldukları saptanmıştır. Aşağıda stresle başa çıkma sürecini özetleyen şekil gösterilmektedir. Bu şekilde stresle ilgili aşamalar baştan sona sunulmaktadır (Ertekin, 1993: s. 60).



Şekil 17: Stresle Başa Çıkma Süreci (Puffer ve Brakefield'den aktaran Ertekin, 1993: s. 61)

4. Ters U İlişkili Modellemeler

Çağdaş yöneticiler, sunulan hizmetleri en uygun yer ve zamanda hızlı, ucuz, verimli ve kaliteli sunmak düşüncesindedirler. Hizmetin kalitesini ya da üretimi arttırmak diğer etmenlerin yanında öncelikle insan ögesine bağlıdır. *Çalışanların ne derece etkili olduğu stres ve verimlilik düzeyleri arasındaki ilişki ile açıklanabilir. Stresin iş başarımı (performans) ile olan bu ilişkisi tersine dönmüş U ilişkisi olarak bilinmektedir.* Aşağıda verilen şekildeki bu ilişkiye göre verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken optimum durumdadır. *Stres çok fazla ya da çok az ise verimde düşüşler olmaktadır.* İşe boğulmuş bir yönetici veya o iş için hazır olmayan bir yönetici, tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir ama optimum (en uygun) verimlilik bölgesinde değildir. Çalışanların ve yöneticilerin genellikle bu bölgede olması başarı açısından gerekli görülmektedir (Ertekin, 1993: s. 62).

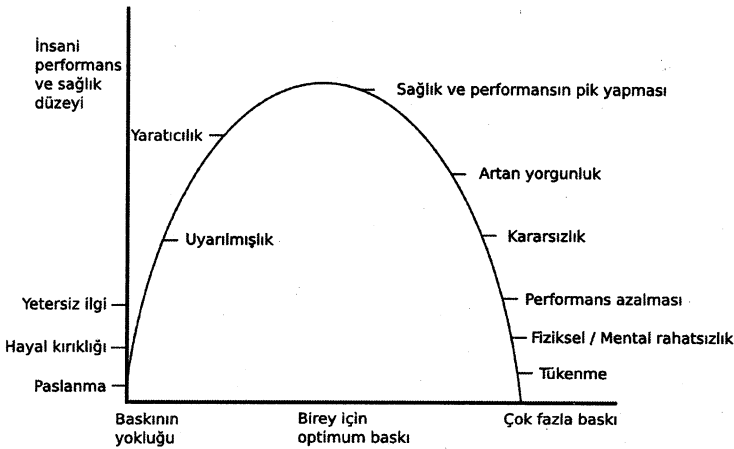


Şekil 18: Tersine Dönmüş U İlişkisi (aktaran Ertekin, 1993: s. 62).

Stres düzeyinin şekilde gösterilen 'verimlilik bölgesi'nde olması önem taşımaktadır. Bu konuda işlerin yeniden düzenlenmesi, stres planlaması, yetki devri gerektiği takdirde personel alımı gibi tedbirler uygulamaya sokulabilir. Birey tarafından karşılaşılan durumun gerilimli olduğunun farkına varılması stres düzeyini yükseltir. Gerilime neden olan durumun atlatılması ile birlikte stres düzeyi de normale döner. Örneğin; bir tiyatro eserinde rol alan ve sahneye çıkmak için hazırlanan bir sanatçıyı düşünelim. Sanatçının kafasında birçok soru ve endişenin olduğuna kuşku yoktur. Ancak ilk temsilde birlikte birçok stres verici durumun düzeldiği, sanatçının stres yükünün oldukça azaldığı söylenebilir. Kuşkusuz bu hiçbir zaman yok olmaz. Örneğimizdeki sanatçı eserin her temsilinde bu heyecanı bir parça duyar ancak o ilk temsildeki stres düzeyi kaybolmuştur. İnsanlar, her zaman

kendilerine daha uygun stres düzeyinde bulunmayı tercih etmektedirler (Ertekin, 1993: s. 63). Yerkes-Dodson Yasası olarak da bilinen kurala göre; bir işte iyi neticeye ulaşmak için belli bir heyecan düzeyi gerekir. Ancak bu düzey aşılsa başarı düşer, endişe ortaya çıkar, yorgunluk ve hatalar artar (Aşan ve Aydın, 2006: s. 254).

Ters U ilişkisiyle ilgili farklı bir modelleme de Skinner ve Mersham tarafından geliştirilmiştir. Strese ilişkin diğer gerçekler de şunlardır: Bazı stres olayları mutluluk verebilmekte, bazı felaket durumlarında da mutsuzluk tablosu ortaya çıkabilmektedir. İnsanların stres miktarları karşısındaki pik performansları farklı farklıdır. Bu 'eustress' (pozitif stres için) geçerli bir durumdur. Çok fazla ya da çok az uyaran negatif strese yol açabilmektedir. Negatif stres, 'distress' olarak bilinmektedir. Stresin birikimsel özelliği de sözkonusudur. Kimi zaman küçük stresler birikerek ciddi negatif strese (distress) yol açabilmektedir. Çoğu kimsenin şikayetçi olduğu başlangıçta küçük ve önemsiz görülen ve giderek daha büyük streslere yol açan durumlar bu türdendir (Skinner ve Mersham, 2002: s. 135-136).



Şekil 19: Eustress (Pozitif Stres) ve Distress (Negatif Stres) Arasındaki İlişki (Skinner ve Mersham, 2002: s. 136)

Yönetim bağlamında stres süreçlerine bakıldığında denge, itidal, kararlılık ya da 'optimum noktası' diyebileceğimiz seviye; başarı mutluluk ve tatminin sağlandığı pozisyon olmaktadır. Bu seviyenin azlığı ya da çokluğu (ifrat ya da tefridi) yönetici profilindeki performansın düşüklüğü ya da verimsizliği ile sonuçlanmaktadır.

F- ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA OLGUSU VE STRES İLİŞKİSİ

1. Çatışma Olgusu

İnsanların etkileşim içinde olduğu her ortamda yaşanması kaçınılmaz olan bir olgu da 'çatışma'dır. Çatışma bir *çakar, güç ve statü çekişmesi* olarak tanımlanabilmektedir (Karip, 2003: s. 1-2). Günümüzde birey birçok alanda seçim yapma zorunluluğunda kalmaktadır. Her 'tercih', doğal olarak 'terk'i de beraberinde getirir. Bu terk edilmişler kimi zaman dayanılmaz kayıplar olarak da insanın karşısına çıkmaktadır. Modern hayattaki belirsizlikler insanda güvensizlik ve gelişmeleri kontrol altına alamama psikolojisini açığa çıkarmaktadır. İşte bu psikoloji stresin ta kendisidir. Çatışma ve belirsizlik modern insanın önemli problem alanlarından. Olaylar karşısında direnme ve karşılıklı olumsuz ilişkilerin ortaya çıkması çatışma anlamına gelebilir. *Eğer çatışma psikologlar tarafından kullanılmışsa o zaman, bir bireydeki genellikle birbirine zıt yanıt verme eğilim ya da durumu (yani insanın içindeki çatışma) anlatılmak istenmektedir.* Diğer yandan birey için bazen birden fazla amaç aynı derecede ilginç görülebilir. *Örneğin birey, iki ilginç iş arasında karar veremez duruma düşebilir.* Birey açısından bir başka çatışma da kaçınma - kaçınma durumunda ortaya çıkabilir. Bu tür anlaşmazlıkta birey, istemediği iki şeyden kaçınmak ister ama birini kabul etmek zorunda kalır.

Çatışma kavramı kimi zaman 'rol çatışması'nı anlatmak için de kullanılabilir. Bazı araştırmaların gösterdiği gibi bir yöneticinin genellikle kendisinden ve yönetimden ne beklediği arasında oransızlık vardır. *Örgütsel çatışma fonksiyonel ya da disfonksiyonel olabilir. ... eğer çatışma örgütsel verimlilik, kararlılık ve uyum yeteneğini güçlendirici bir sonuç yaratıyorsa fonksiyoneldir. Bunun tersi ise, fonksiyonel değildir* (Ertekin, 1993: s. 65-66).

Çatışma olayı bazı kaynaklarda üçe ayrılabilir: *Bireysel karar vermedeki çatışma (bireysel çatışma); örgütteki bireyler arası ya da gruplar arası çatışma (örgütsel çatışma); örgütler ya da gruplar arasında çatışma (örgütler arası çatışma)*. Taylor'a göre işçilerle yöneticilerin ortak çalışması temin edilemezse, diğer tüm teknik ve ilkeler gereksizdir. Bilimsel yönetimin, çıktıyı (output) arttırmaktan başka bir amacı da işçi-yönetici arasındaki sürekli zıtlamalara çözüm üretmektir. Taylor'a göre "çatışmanın yerini nasıl ortak çalışmanın alacağı" sorusunun cevabını bilim verebilir. *İşi ve üretimi yöneten doğal yasalar bir kez bulunursa, bir işin yapılma zamanı ve bunun karşılığında ödenecek para, tarafsız bir biçimde sağlanabilir*. Herkes konumuna uygun hareket ettiğinde, tartışma ve pazarlık için zaman kalmayacaktır. *Çatışmaya; örgütte sorun yaratan bir takım kişiler ve gruplar arasında yapılan ayrımlar, amaçlar üzerinde anlaşamama ve örgüt içi yarışma neden olur*. Bu yarış çoğunlukla güç kazanmaya yöneliktir (Ertekin, 1993: s. 66-67).

Hitt, Black ve Porter'in belirttiği gibi farklı bir anlatımla, gruplardaki çatışma tipleri iki başlık altında ifade edilebilmektedir: İş/görev (task) çatışması ve ilişkisel (relationship/affective) çatışma. İş/görev çatışması; bir grubun karşılaştığı düşünce farklılıkları ve hareket tarzlarına ait sorunları niteleyen çatışma tipidir. Bu aynı zamanda bilişsel (düşünsel-cognitive/thinking) ya da sürekli (substantive) çatışma olarak da adlandırılır. Araştırmalar

göstermektedir ki, hiç olmazsa bir nebze iş/görev çatışması, özellikle daha az rutin ve daha karmaşık işlerde (görevlerde) sıklıkla grubun yararına olabilmektedir. İş/görev çatışmasının nedenleri şunları içermektedir: “İşle ilgili belirsizlikler”, “grup üyelerinin hedeflerinde, maksatlarında ve bakış açılarındaki farklılıklar”, “grup hedeflerine ulaşmada kaynak yetersizliği (gerçekten olan ya da algılanan)”. Diğer temel çatışma tipi, gruplarda meydana gelebilen ilişkisel çatışmadır ki, hemen hemen her zaman işlevsiz bulunur. İşlevsel çatışma bireylerarası farklılıklara odaklanır ve bazen duyumsal (affective) ya da duygusal (emotional) çatışma olarak da adlandırılır. Bu her zaman gruplar için bir negatif tip çatışmadır. Çünkü o dikkatleri işden ve düşüncelerden başka yöne çeker. O çok yönlü bakış açılarına ve düşüncelerin ve çözümlerin açıkça müzakeresine teşvikten ziyade mani olan bir faktördür. İlişkisel çatışmanın olası nedenleri şunlar olabilir: “grup üyelerinin niteliklerindeki farklılıklar (demografik çeşitlilik-yaş, etnik/kültürel arka plan, cinsiyet vb.- ya da statü/güç farklılıkları)”, “her bir üyenin kişisel stil/tarz farklılıkları”, “değerlerdeki farklılıklar”. Grup çatışmasının potansiyel sebeplerinin birkaçı bir arada olabilir; örneğin oldukça farklı değerlere sahip veya özgün kişisel tarzı olan bazı kişileri içine alan bir grup, işte yüksek düzeyde belirsizlikle karşı karşıya kalır. Böyle birden fazla sebep olduğu zaman elbette çatışmanın üstesinden gelecek yollar bulmak daha da zorlaşacaktır (Hitt, Black ve Porter, 2005: s. 475).

2. Stres Olgusuna Örgütsel Rol ve Çatışma Bağlamında Bakış

Başta yöneticiler olmak üzere organizasyonun içinde yer alan tüm ekip yönetme faaliyetlerinin tümünde kaçınılmaz bir olguya yüz yüze gelir. Bu olgunun adı çatışmadır. İnsanlar her zaman meselelerini işbirliği ve uzlaşma içerisinde çözemeyebilirler.

Farklı statü, rol, talep, tercih ve ihtiyaçlardan kaynaklanan ihtilaflar, belirsizlikler, çıkarlar ve arzular çatışmanın zeminini oluşturmaktadır. Örgütler kendi kural, yapı ve işleyişlerini daha net, açık ve belirli hale getirerek ortak akıl zemininde buluşmanın bir adresi olmaya çalışırlar. Bu noktada yöneticiye düşen asıl görev çatışmaların çözümü için uygun bir master plan ve bunları esnek bir şekilde uygulayabilecek taktik kademeli adımların atılmasıdır. Aksi durumda her seviyede stres yaşanması söz konusu olacaktır.

İnsanlar gruplarda birlikte çalıştıklarında grubun içerisinde daima çatışma potansiyeli mevcuttur. Grup üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar ya da zıtlıklar birçok sebepten meydana gelebilir ve farklı neticeleri olabilir. Aynı zamanda grup çatışmasının etkileri, örneğin grup içerisindeki uyumun belirgin bir şekilde azalması, sıklıkla negatif olabilmekle birlikte daima böyle olmamaktadır. Esasen, bazı tip çatışmaların -özellikle işle ilgili ya da sürekli çatışmalar- pozitif etkileri olabilmektedir. Sözgelimi 'Keane'de (Boston'da bulunan bir bilgi teknolojileri firması) üst düzey yönetici olan bir kişi bu durumu şöyle değerlendirir: "Yönümüzü berbat kararlarla belirleyebiliriz. Fakat insanlara fikirlerini açıklama izni verildiğinde -bu fikirler her ne kadar hoş gitmese de- olağanüstü bir durumda karşılaşılabilir. Daha çok düşünce masaya yatırılır, ki bunlar bizi gelişme ve yenilik getirme istikametinde daha çok keşfe götürür. Örneğin iki departman bir konu hakkında şiddetli bir anlaşmazlık yaşadıklarında, iki ayrı hedefi birleştirerek nasıl düzenlemeler yapacağını anlamak için harika bir fırsata sahip olunabilir. Ancak hatırlanması gereken önemli nokta şudur ki; grup üyeleri arasındaki çatışma oldukça yaygındır ve bunlar her zaman önerilen durumlar değildir. Gerçekte çatışmanın hiç olmaması, problemlerin çözülmesi ve iyi kararların alınması için grubun farklı bakış açıları ve potansiyel yaklaşımları üretmediğinin işareti olabilir (Hitt, Black ve Porter, 2005: s. 474).

Yönetim psikologlarının tespitlerine göre, bireysel ve örgütsel gelişme (büyüme) öncelikle çatışmaların çözümü ile sağlanabilir. Çatışmaların tanınması ve saptanmasında örgüt analizi fayda sağlayabilir. Belli bir zamanda bireylerin algılamalarına dayalı olarak sorunların belirlenmesi noktasında önem taşıyan örgüt analizinde gerekli bilgiler toplanmalıdır. Çatışmaların diyalogla çözüme kavuşturulduğu bir örgüt iklimi başarıyı arttırabilir. Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözülmesi bilgi artışına, bilgi artışı da daha gerçekçi etkinlik ölçülerine ve başarıya ulaştırabilir. Farklı biçimlerde ortaya çıkan çatışma türlerinin birincisi 'sorun çatışması' olarak adlandırılabilir. *Bu tür bir çatışma belli bir sorun üzerinde anlaşılmamaktan ve örgütsel farklılıklarla ilgili olarak iki grubun çekişmesinden doğar.* İkinci çatışma türü ise 'kişilerarası çatışma' olarak belirtilmektedir. Üçüncü çatışma türü rol çatışmasıdır. *Bu çatışma bireyin iki ya da daha çok kaynaktan baskı altında tutulmasıyla ortaya çıkar.* Dördüncü çatışma türü ise 'bireyin iç çatışması'dır. *Burada kişinin değer ve inançları davranışlarıyla uyumlu değildir.* Danışma birimlerinde çalışanlarla icracı birimlerde görev yapanlar arasındaki çatışma (conflict in Line-Staff Relationship) statü çatışması olarak görülebilir. Örgütsel çatışma sebeplerini araştıran D.Katz ise, örgütlerde meydana gelen çatışmaları üç kümede toplamaktadır. *Bunlar; örgütteki çeşitli alt sistemler tarafından yaratılan çatışma, alt sistemler arasındaki yarışmadan kaynaklanan çatışma ve örgütsel ödüller üzerinde odaklaşan hiyerarşik çatışmadır* (Ertekin, 1993: s. 67-73; Certo, 1986: 207-208).

Çatışma ve oluşturduğu etkiler ise şu şekilde sıralanabilir (Ertekin, 1993: s. 73- 74):

- 1- *Herşeyden önce uygun düzeyde ve yoğunlukta bir çatışma taraflarca zararlı görülmemelidir. Aşırı olmayan bir gerilim altında bazı insanlar zıt ya da çatışan fikirlerin yeniliğini yarışmanın çecikiliğini ve heyecanını duyabilirler.*

- 2- Çatışmanın ikinci bir yararı farklı hatta zıt fikirlerin karşılaşması sonucu genellikle daha üst düzeyde fikirlerin üretilmesinde görülebilir.
- 3- Çatışmanın üçüncü bir etkisi, örgütsel gelişime ve değişime yol açmasında görülebilir.
- 4- Çatışmanın bir başka faydası da öğrenmeyi özendirmedi ve eleştiriyi daha hoş görülür olarak kabul etmede görülür. Karar verenlerin karar verirken kendilerinininki de dahil olmak üzere çatışan değerleri gözönüne almalarını sağlar.
- 5- Nihayet erk mücadeleleri genellikle kuvvet dengesinin korunması için bir mekanizma yaratır.

İşgörenin etkisinde kaldığı ve çatışmaya neden olan bir diğer unsur da rolle ilgilidir. Rol çatışması olarak nitelenebilecek bu tip çatışmalar özellikle ast-üst ilişkilerinde oldukça sık söz konusu olur. Örneğin bunlar ilk kademe yöneticileri ile çalışanlar arasında sıkça görülebilir. Ayrıca yerele yayılmış örgütlerin merkezi ile bu örgütlerin alandaki uzantıları arasında da çatışmalar olabilir. Genellikle taşrada/yerde faaliyet gösteren birimler merkezin denetimine karşı koyma eğilimindedirler. İşte bu tarz işbirliği sorunları merkez tarafından denetimin daha da sıklaştırılmasına yol açabilir (Ertekin, 1993: s. 75-77).

Bireyin hem kendisi tarafından benimsenen, hem de meslektaşları tarafından kabul edilen bir rol ve mevkiye sahip olmaya gereksinim duyduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. İşgörenin rolünün açıkça tanımlanmamış olması veya bir rolün birden çok kişiye verilmiş olması durumunda, karışıklığın ve güven kaybının söz konusu olabileceği vurgulanmaktadır. Örgütte üstlenilen rol birey için stres kaynağı olabilir. Stres faktörü olarak bireyin rolü ile ilgili dikkat çeken iki noktadan biri rol belirsizliği, diğeri ise rol ça-

tışmasıdır. *Eğer çatışan bir kişinin o işi yaparken başkalarının ondan beklediği ile kendisinin kesinlikle yapması gereken iş ve işlemlerin neler olabileceği belli değilse, iş tanımları ve örgütlenmesi net değilse rol belirsizliğinden söz edilebilir.* Rol belirsizliği durumunun iş doyumsuzluğu, depresyon, yüksek tansiyon ve hızlı kalp atışı gibi olumsuzluklara neden olduğu bilinmektedir. Diğer faktör olan *rol çatışması, genellikle işgörenin kişisel ölçütleri, değer ve beklentileriyle iş gerekleri arasındaki zıtlıktan kaynaklanır* (Ertekin, 1993: s. 75-78).

Aşağıdaki çizelge tahminlere çok da uymayan farklı bir durumu göstermektedir. *Örgütsel değişim karşısında yöneticilerin, danışma ve öteki birimlerde çalışanlara göre daha az stres belirtileri geliştirdikleri saptanmıştır.* Danışmanlar daha çok kalp ve damar hastalıkları ile sindirim sistemi rahatsızlıklarından etkilenirken, çalışanlar ekseriyetle duygusal tepkiler, ilaç kullanımı ve alerjik solunum güçlüklerinden şikayetçi olmuşlardır. Yöneticilerin diğer çalışanlara göre, stresli örgütsel değişimlerden daha az etkilenme sebebi öncelikle yöneticilerin örgütsel süreçleri daha iyi tanınması ve başkaları üzerinde daha çok denetim ve güç uygulayabilmeleridir. Yöneticilerin daha çok güç ve yetkiye sahip olması, belirsizliklerle daha rahat başa çıkmalarına ve onları daha iyi denetleyebilmelerine neden olmaktadır. Örneğin; *stres kaynağı olarak rol belirsizliği ile başa çıkmada yöneticinin sahip olduğu ve kullandığı erk, bireysel önem duygusu ile kendine güven duygusunu geliştirmekte, dolayısıyla stresin etkilerini azaltmaktadır.* Oysa işgören ve danışmanlarda ise durum böyle olmamakta ve onlar rol belirsizliğine dayalı stresten daha fazla etkilenmektedirler (Ertekin, 1993: s. 80-81).

Belirtiler	Görülme Sıklığı %
1- Duygusal Rahatsızlıklar	
Uykusuzluk	24.0
Sıkıntı ve heyecan	21.2
Yorgunluk	19.1
Sinirlilik	13.2
Sinir bunalımı geçirme duygusu	11.3
Dargınlık (Huysuzluk)	11.0
2- İlaç	
Vitaminler	21.4
Öteki ilaçlar	6.9
Uyku hapları	3.2
3- Kalp Damar Hastalıkları	
Kalp çarpıntısı	7.8
Yüksek tansiyon	6.2
4- Mide Bağırsak Düzensizlikleri	
Hazımla ilgili sorunlar	11.1
Kolit	5.9
Mide ilacı kullanma	4.5
5- Alerjik Solunum Sorunları	
Saman nezlesi	8.5
Solunum zorlukları	3.5

Çizelge 4: Stres Belirtileri ve Görülme Sıklığı (Aktaran Ertekin, 1993: s.80)

Kadın yöneticilerin ise hem evlerinde hem de işlerinde, erkeklere göre çok daha fazla stres faktörüyle savaşmak zorunda olduğu anlaşılmıştır. İş yükü ve diğer bazı etmenler kadınların stresten daha çok etkilenmelerine neden olmaktadır. Bu diğer etmenler ise, kadın-erkek farklılığı, önyargılar, rolle ilgili sorunlar ve başkalarından uzaklaşmış olma hissidir. Özellikle ABD ve İngiltere'de yapılan çalışmalar kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre, kariyer ve aile sorunlarıyla ilgili stresten daha çok etkilendiklerini göstermiştir. Kadın yöneticiler, psikosomatik sorunlardan, tansiyon, yorgunluk ve sinir bozukluğundan daha çok şikayet-

çidirler. Erkek yöneticilerin stres kaynaklı şikayetleri daha çok fiziksel esaslı olmasına karşın, kadın yöneticilerde bu durum duyguları önceleyen bir nitelik almaktadır. Kadınlar ev dışında çalışmadıkları zaman da yüksek stresle karşı karşıyadırlar. Bu konuda yapılan araştırmalar kadının eş ve anne olarak konumunun, onun rolünde birtakım etkilenmelere yol açtığını (aşırı rol yüklenilmesi ve rol çatışması gibi) göstermektedir. Çalışma hayatında yer almayan kadınlar, çalışan kadınlara göre kendilerinden çok daha fazla beklenti olduğunu, bunun ise onlardaki stres düzeyini negatif etkilediğini vurgulamaktadırlar. İngiltere’de 135 yüksek düzeydeki kadın yönetici üzerinde yapılan bir araştırma, bu yöneticilerin yakındıkları fiziksel (migren, yüksek tansiyon, romatizma, ekzema gastrit ve ülser, astım) ve psikolojik (yorgunluk, sinirli olma, endişeli olma, sırt ve boyun ağrıları, kızgınlık, uykusuzluk depresyon vb.) stres belirtilerinin neler olduğunu göstermiştir (Ertekin, 1993: s. 81-82).

Çatışma yönetiminin ustaca ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi örgütsel iklimin elverişliliğine bağlıdır. Örgütsel iklimin uygun ve sağlıklı işleyişinde moderatör konumda olacak unsur lider ve onun liderliğidir.

3. Liderlik ve Stres

Bir kişinin, kurumun, milletin değerleri evrensel ilkeler dediğimiz evrensel doğrular üzerine kurulmuşsa, bu insanların hayatlarında bütünlük ve denge olacak ve zaman onların lehine güçlü bir gelecek için işleyecektir. Evrensel ilkelere örnek olarak; *kişisel bütünlük, denge, hizmet, girişimcilik, dayanışma, Bir’in değeri, onur eşitliği, koşulsuz sevgi, hakkaniyet, dürüstlük, sabır, tutarlı olma, üstün kalite, gelişme ve geliştirme, yardım etme ve yüreklendirme veri-*

lebilir (Cüceloğlu, 2000: s. 88-93). Bir örgütte liderin görevi bu evrensel değerleri hayatiyete geçirmek ve kendi ekibini ve hedef kitlesini bu ilkelerin ışığında memnun ederek geliştirmek ve iletme-ktir. Elbette bu çok stresli bir iştir. Bu noktada lider, değişim ve gelişimi birlikte ele alarak toplumsal talebi doğru ve zamanında ve de yerinde yönlendirerek başarılı bir stres yönetimiyle de sevk ve idare edebilme becerisini gösterebilmelidir. Lider başarılı stres yönetimiyle grup içerisinde ve sosyal çevrede 'biz bilinci'ni geliştiren ve toplam kaliteyi arttıran ana dinamik unsur olarak görülebilir.

Talleyrand, "100 aslanın bir koyun tarafından yönetildiği orduya karşı, 100 koyunun bir aslan tarafından yönetildiği bir ordudan daha fazla korkarım" derken liderliğin önemine işaret etmektedir. Yine Blackstone şirketler grubunun CEO'su S. Schwarzman "Dahiler şirketleri sonsuz kılarlar" sözü tipik bir örnek olarak verilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: s. 375). Hakikaten liderlik bir örgütün hem kurumsal şahs-ı manevisi bağlamında hem de yapı ve işleyişin gerçek temsili noktasında olmazsa olmaz bir temel yapıtaşdır.

Liderlik amaçların ya da vizyonun başarılmasına yönelik, grubu etkileyebilme yeteneğidir (Robbins ve Judge, 2012: s. 377). Liderliğe ilişkin birçok teorik model söz konusudur. Davranışçı teorilerden durumsal liderlik teorilerine lider-üye etkileşimi teorisinden karizmatik liderlik ve dönüştürücü liderliğe kadar çok geniş yelpazede liderlik fonksiyonları tanımlanmaktadır. Liderden beklenen özellikle yapıyı harekete geçirmesi, anlayışlı olması, üretimi arttırması, takipçilerinin istekli olma ve katılımlarının sağlanması ve benzeri özelliklerdir. Karizmatik liderlik vizyon sahibi ve vizyonu için risk alan izleyicilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı sıradışı davranışlar gösteren bir liderlik tipidir. Doğuştan getirildiği ya da sonradan kazanıldığı konusu hep tartışma konusu olmuştur. Özel-

likle kriz zamanlarında ortaya çıkar. İşgördürücü liderlik rol ve görev gereklerini açıklayarak takipçilerine rehberlik eder ve onları motive eder. Dönüştürücü liderlikte ise, takipçiler üzerinde sıradışı etkiler vardır. Ve takipçilerinin kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları bağdaştırır. Otantik liderlik ise, etik ve güvene dayalı bir liderliğin temelidir. Mentorluk (akıl hocalığı) gelecek için liderlik tasarımıdır. Başarılı mentor'lar iyi öğretmenlerdir. Liderlikteki 'atıf teorisi' ise, liderliğin tamamen diğer insanlar tarafından yapılan atıflardan ibaret olduğunu öne sürer. Bu bağlamda liderler zeki, dışa dönük, güçlü sözel hitabeti ve atılganlığı olan anlayışlı ve çalışkan kişilerdir (Robbins ve Judge, 2012: s. 380-400).

Tüm yukarıda bahsi geçen liderlik modellerinde liderin kendi stresıyla beraber çevresinin stresini de nazar-ı itibara alarak hareket ettiği bilinmektedir. Bu noktada stres kontrolünü ve planlamasını iç ve dış faktörlerle birlikte resmin bütününe görerek gerçekleştiren ustaya lider adı verilmektedir. Kendi kişisel özelliklerini kontrol altında tutabilen ve hükmettiği sosyal yapının ve çevrenin karakteristiklerini derinlemesine analiz edebilen ve bunlardan sağlıklı sonuçlar çıkararak stratejik vizyonu doğrultusunda taktik kademelendirmesini adım adım gerçekleştirebilen sabırlı, hoşgörülü, çalışkan, enerjik, moral ve ümit veren, iş bitirici, değer üreten kişidir lider. Varlığında herkesin kendi biricikliğini onlara hissettiren, asıl yokluğunda değeri ve varlığı fark edilen özel kişilik yapısına liderlik fonksiyonu atfedilebilir. Liderlik sadece kendi izleyicilerinin değil, herkesin hayranlık, saygı ve takdirini kendisinde toplayabilme potansiyeline sahip olan kişidir. Sadece kendi ekibinin, örgütünün ve izleyicilerinin hayranlık, saygı ve bağlılığını kazanan kimse başarılı bir yönetici olsa bile hakiki bir lider değildir. Örgütlerdeki yöneticiler, liderlik vasıflarına sahip oldukları nispette kalıcı bir etkiye ve başarılı sonuç-

lara ulaşabilecektir. Gerçek bir lider başarılı yöneticilerle çalışıp, onlardaki liderlik potansiyelini işleyip harekete geçirir. “Her lider bir yöneticidir ama her yönetici bir lider değildir” sözünü burada hatırlamakta yarar vardır. Bu tespitler yapıldıktan sonra örgütsel amaçlar istikametinde liderin atacağı önemli bazı adımlar belirtilebilir (Ertekin, 1993: s. 85-86):

- 1- Örgüt üyelerinin iş başındaki davranışlarını anlamak ve önceden tahmin etmek, bu davranışlarının öteki iş davranışlarıyla ilişkilerini belirlemek, biçimsel otoriteyle sorumluluklar, bireysel ilişkiler ve görevler arasındaki karşılıklı bağlantıları kurmak.
- 2- Örgütün hizmetinden yararlanan ya da ürettiği malı satın alan kişilerin düşünceleri doğrultusunda çalışanların davranışlarında gereken değişiklikleri yapmak ve bu değişikliklerin öteki örgütsel etkinliklere olan yansımalarını belirlemek.
- 3- Tüm örgütsel düzeylerde, en basit birimlerden başlayarak en karmaşık birimlere doğru bir yapı ve işleyiş düzeni kurmak, bu durumu çalışanlara aktararak her bireyin iş başarımını (performans) arttıracak önlemleri almak.

Çatışma yöneticinin stres kaynaklarından birisidir. İlişki, veri, çıkar, değer çatışmasının yanısıra yapısal çatışma da söz konusudur. Başkalarının yanlışlarını gösterme; uyuşmazlık ve farklılıkların olduğu konuda bildirimde bulunma; ego'nun doyumsuzluğu temel çatışma etkenleridir. Çatışmada kültür unsuru da önemlidir. Çatışmaya ilişkin değerlerin, tutumların ve yargıların incelenmesi gerekir. Kültür çatışma ve işbirliğinin yapısını da belirler. Uygun bir biçimde yönetilen çatışma organizasyona kimi katkılar sağlarken iyi yönetilmeyen çatışmanın maliyeti yüksektir. Çatışmanın iyi yönetilmemesi, verimlilik ve iş doyumunu üzerinde negatif etki oluşturur (Karip,1999:s.13-25).

Liderin örgüt içindeki asli fonksiyonlarından biri, ekibin iç ve dış iletişimini yönetmektir. Parker'ın 'My Language is Me (Dilim Neyse Ben Oyum)' kitabındaki tespiti ilginçtir: Bir kişinin dili bu kişinin ne düşündüğünü ve hissettiğini yansıtır. Bir ekibin dili de ekip dinamiklerinin özelliklerini yansıtır. Ekibin başarısı ve yaşamı da ekip içindeki enformasyonun nitelik ve niceliğiyle doğrudan ilişkilidir. Bir ekip görev yönelimli ya da süreç yönelimli olabilir. Görev yönelimli olması durumunda konuşulan konular; amaçlar, hedefler, ölçüler, tarihler, en iyi devreler, en kötü olaylar, çizelgeler ve grafiklerdir. Süreç yönelimli bir ekipte ise konuşulan konular; içtenlik, duygular, işbirliği, geri besleme, enerji, odak noktaları, değerler, tutumlar ve heyecanlardan oluşur. İki dil birbiriyle ilişkisiz gibi görünse de karşılıklı olarak birbirlerini etkilerler. Ekip içinde canlı enformasyon akışı ancak samimiyet ve güven ortamının tesis edilmesiyle kurulabilir (Weiss, 1993: s. 71). Organizasyon içerisinde oluşacak stres düzeyleri liderliğin hangi dili kullandığına bağlı olarak biçimlenecek ve ekibin de yapı ve işleyişini etkileyecektir.

Örgütsel hiyerarşinin en tepelerinde görev yapan, lider konumundaki yöneticilerin örgütün kaderine etki edebilecekleri açıktır. Bu özellik, yöneticiyi diğer hiyerarşik kademelerdeki çalışanlara oranla daha fazla strese maruz bırakabilmektedir. Ancak yöneticilerin halka göre daha çok kalp damar hastalıklarına yakalandıkları yargısı pek de doğru değildir. *Yüksek düzeydeki yöneticiler, daha az stresli bir iş yaptıkları ileri sürülen orta düzeydeki yöneticilere göre %40 daha az kalp krizi geçirmektedirler.* Bunun nedeni, yüksek düzeydeki yöneticilerin işlerini yaparken daha bağımsız olabilmeleridir. Ancak, orta düzeydeki yöneticiler yetki anlamında daha bağımlı ve erk kullanımında daha az özgürdürler. Diğer bir deyişle, *orta düzey yöneticiler aslında daha az stresli durumla*

karşılaştıkları halde mevcut stresin zararlı etkilerine daha çok açıktırlar. Diğer bir araştırma ise, üst düzey yöneticilerde olduğu gibi, iş çevresindeki olayları ve gelişmeleri denetleyebilecek güçte olmanın iş stresini azalttığını göstermiştir (Ertekin, 1993: s. 36).

Stresli durumlar karşısında yöneticinin seçimini etkileyen yedi kuraldan söz edilmektedir. Bu yedi kuraldan ikisi stres boyutunu da kapsamaktadır. *Bunlar, amaçla uyumlu olma kuralı ve çatışma kuralıdır.* Bu bağlamda stres doğrudan doğruya algılanan psikolojik bir durumdan öte, içinde bulunulan ortamın bir özelliği olarak değerlendirilmektedir. *Böylece sorunla ilgili iki özellik -yöneticiler ve astları arasındaki örgütsel amaca ilişkin görüşler ve astlar arasındaki çatışma düzeyi- stresin düşük, orta veya yüksek olmasında belirleyici rol oynamaktadır (Ertekin, 1993: s. 87).*

Karar verme, bir yönetim sisteminin ve liderin en önemli faaliyetlerinden biridir. Yönetim verdiği doğru kararlar değerlendirilerek, başarılı ya da başarısız olarak nitelendirilir. *Karar vermeyi sınırlayan etkenler, grup ve örgütten kaynaklanabileceği gibi karar verme durumunda olan yöneticiden de kaynaklanabilir.* Kararsızlık da yönetsel düzeydeki önemli stres nedenlerinden biridir. Karar verme kabiliyeti ise yöneticilerde oluşabilecek stresi engelleyen bir faktördür. Yöneticinin karar verme eylemi, rutin ve rutin olmayan sorunlarla, beklenen ve beklenmeyen sorunlar karşısında farklı olmaktadır. *Üst düzeydeki yöneticiler arasında birçok hastalığın yaygın olması onlardan bir çoğunun atanmış oldukları işin stresi ile başa çıkamayacak düzeyde olmalarındandır (Ertekin, 1993: s. 87).*

Aile hayatı başarısı, sosyal başarı ve iş başarısı bir birini bütünlüyor ve tamamlayıcıdır. Zeka ve kişilik özellikleri de başarının hammaddeleri olarak sürece dâhil olmaktadır. Aileden okul başarısına, okul başarısından hayat başarısına kadar uzanan kişilik

profili çok yönlü etkilerle biçimlenmekte; ve kişisel gelişimin ve liderlik özelliklerinin biçimlenişine göre farklı sonuç ve tablolara yol açmaktadır (Kasatura, 1991: s. 34-52). Stres yönetimi bağlamında meseleye bakıldığı zaman yukarıdaki değerlendirmenin tutarlılığı ve isabetliliği daha net olarak görülebilecektir.

Bir lider olarak yöneticinin en önemli vazifelerinden biri yönettiği organizasyonla ilgili bir stres planı geliştirmesi ve bu planı uygulamaya koymasındır. Bir stres planının geliştirilmesi şu aşamaları kapsamaktadır (Ertekin, 1993: s. 89):

- 1- *Kendi stres nedenlerini bilmek.*
- 2- *Duygusal ve zihinsel dengenin sağlanması için seçenekler geliştirmek.*
- 3- *Bedende fiziksel dengenin sağlanması için seçenekler geliştirmek.*
- 4- *Sorunların çözümünü sağlayacak bir faaliyet planı geliştirmek.*

G- BİREYSEL VE ORGANİZASYONEL BOYUTLARIYLA STRESLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Stresle başa çıkma tekniklerinde başlıca iki temel yöntem söz konusu edilebilmektedir. Bunlardan birincisi bireysel başa çıkma stratejileri; diğeri ise organizasyonel başa çıkma stratejileridir. Bireysel başa çıkma stratejileri şunlardır (Luthans, 1989: s. 207-210):

1- *Egzersiz:* Her yaştaki insanın yürüme, jogging yapma, yüzmeye gibi aktiviteler yaparak stresle mücadele etmede daha başarılı sonuç alması söz konusudur.

2- *Gevşeme teknikleri*: Bio-feedback ve meditasyon gibi rahatlatma teknikleri stresin elimine edilmesinde ve uzamış stresli durumlarla başa çıkmada tesirlidir. *Burada günde 5 ya da 7 kez önerilen 'relax egzersizi'ne de yer vermekte yarar vardır.* Uygulaması oldukça kolay olan bu bedensel hareketler her gün ev, işyeri ya da yolda rahatça yapılabilir (mümkünse açık havada ama her yerde rahatça uygulanabilen bu yöntemde derin nefes alınıp tutulmakta ve 1-2-3 diye 3'e kadar sayılmakta ve sonra nefes verilmektedir. Bu işlem 5 ya da 7 defa her gün tekrarlandığı taktirde relaks (gevşeme) yönünden çok etkili sonuçlara sebep olmaktadır).

3- *Bireyin kendi davranışlarını kontrol altına alması (self control)*: Kişinin kendisine ait geliştirebileceği bazı özel kontrol mekanizmaları da önemli bir rol oynayabilmektedir.

4- *Bilişsel terapi*: Self control tekniklerinin yanısıra bazı klinik psikologlar kimi rasyonel duygusal modeller geliştirerek stresle başa çıkma konusunda çalışmaktadırlar.

5- *Net-work'ler oluşturma*: Sosyal psikoloji ile ilgili araştırmalar kişilerin sosyal desteğe ihtiyacını göstermekte. Ve güvenilir empatik meslektaş ve arkadaş gruplarının iyi dinleyiciler olarak güven oluşumunda rol oynadığı tespit edilmiştir.

Fred Luthans'ın iş stresi ile ilgili geliştirdiği ve örgüt kaynaklı stres etmenlerini kapsayan modele göre bu konuda uygulanabilecek stratejiler şunlar olabilir (Luthans, 1989: 210-212):

1- *Destekleyici bir organizasyon iklimi oluşturma*: Günümüzde yaygın olarak mevcut olan, esnek olmayan ve kişiliğe uygun düşmeyen örgüt iklimi kendi başına stres faktörü olmaktadır. Bu durumu aşabilecek stratejiler örgütsel yapıyı kararların yerinden alındığı, organik, karar alım süreçlerine katılımın mevcut olduğu

ve üst kademelere iletişim akışının en uygun şekilde gerçekleştiği bir hale dönüştürebilir. Yapılardaki ve süreçlerdeki bu tür değişimler, işgörenler için hiç şüphesiz daha destekleyici bir organizasyon iklimi oluşturabilir ve iş stresini önleyebilir ya da azaltabilir. Konuyla ilgili araştırmalar, özellikle örgüt iklimi etmenleri ile stres arasındaki ilişkinin yeterince açık olmadığını ve ampirik/uygulamalı yöntemlerle test edilmesi gerektiğini göstermektedir.

2- *Görev (İş) tasarımının zenginleştirilmesi*: İş zenginleştirme, işin içeriğiyle ilgili unsurların (sorumluluk alanı, onay yetkisi, başarı imkânlarının arttırılması, terfi olanağı, gelişim fırsatları sağlanması) geliştirilmesiyle olabildiği gibi görevin temel karakteristiklerini (farklı beceriler kazanabilme imkânı, görev tanımı ve taşıdığı önem, özerk karar verebilme olanağı ve geri bildirim sistemi) iyileştirmeyle de olabilmekte; böylece motivasyonel durum, deneyim, mesuliyet duygusu vb. Yönlerden olumlu ilerlemeler kaydedilebilmektedir. Zenginleştirilmiş iş tasarımı, büyük olasılıkla düzenli ve rutin faaliyet ortamından doğan stres unsurlarını ortadan kaldıracaktır. Ancak görev tasarımı zenginleştirilmesine bütün bireylerin olumlu tepki vermeleri düşünülmemelidir. Bu durum çok yüksek gelişim beklentisi olmayan ve/veya hata yapmaktan korkan çalışanlar için iş stresini arttırıcı etkide bulunabilir. Hiç şüphesiz, görev tasarımı sürecinin başarılı yürütülmesi, iş stresi ile başatmenin en etkili yoludur.

3- *Örgütsel rollerin netleştirilmesi ve çatışmaların minimize edilmesi*: Rol çatışmaları ve rollerdeki belirsizlik önceleri ana bireysel stres faktörleri olarak tanımlanmıştı. Çatışmaları azaltmak ve örgütsel rolleri netleştirmek yönetime bağlı olup, bu stres nedenleri ortadan kaldırılabılır ya da uygun düzeye çekilebilir. İşgörenin başarısı için, verilen her iş hakkındaki beklentilerin açık bir şekilde ortaya konması, o iş ile ilgili gerekli bilgi paylaşımının yapıl-

ması, ihtiyaç olunan desteğin sağlanması yolu izlenerek, görevin tam olarak anlaşılmasını engelleyen tüm belirsizliklerden arındırılması gerekmektedir. Hatta böyle 'belirli bir rolün netleştirilmesi stratejisi' bağlamında, işgören meşgul olduğu vazifeye ilgili görevi veren tarafından hazırlanan bir açıklama listesine sahip olabilir. Bu liste daha sonra söz konusu işgörenin beklentileriyle de karşılaştırılıp, ortaya çıkan farklılıklar açık bir şekilde tartışılmak suretiyle belirsizliklerin netleşmesi sağlanabilir ve gerekli görüşmeler yapılmak suretiyle de çatışmaların çözümü istikametinde yol katedilebilir.

4- *Bir kariyer gelişimi yolu ve planı geliştirmek ve etkili bir danışmanlık sağlamak:* Organizasyonlar, geleneksel olarak kariyer planlaması ve personel geliştirmeye sadece dönemsel ve geçici ilgi gösterirler. Bireyler kariyer ilerlemelerinde ve stratejilerinde yalnız başlarına karar vermek zorunda bırakılır ya da en fazla bir amirleri tarafından zaman zaman verilen babacan öğütleri dinlerler. Bu durum, büyük bir üniversitedeki çok sayıda öğrenciye danışmanlık yapmaya çalışan eğitmenin önünde yer alan bilgisayaradaki, birbirinden ayrılabilmesi güç yüzlerce isimle ilgilenmeye çalışmasına benzemektedir. Hiç şüphesiz bu, hem öğrenciler için hem de eğitmen için ciddi bir belirsizlik ve stres kaynağı olacaktır. İşte belirtildiği gibi bu durum büyük organizasyonlar için de geçerlidir. Bir işte stresi oluşturan etkenler 'sonraki adımın ne olduğu'nun ve 'nasıl yapılacağı'nın bilinmemesidir.

Yönetmel kademelerde yükselbilmek için yapılan mücadelenin, her seviyedeki yöneticide strese yol açtığı ve bunların sağlıklarını olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Yöneticilerin bu tür stresi azaltabilecek bazı yöntemler konusunda bilgi sahibi olması iyi olacaktır (Norfolk'tan aktaran Ertekin, 1993: s. 32):

1- Sağlam ve kararlı hiyerarşik düzenler oluşturulmalı ve bu iyi bir personel sistemiyle desteklenmeli ve denetlenmelidir.

2- Yönetmelik düzeylerde istedikleri biçimde yükselemediği kanısında olan yöneticiler, kendilerine tarafsız ve dürüst bir biçimde değer biçilmelidirler.

3- Yönetmelik görevlerde ve rollerde daha fazla uyumlu olmaya çaba gösterilmelidir.

4- Yöneticiler, kendilerini iyi tanıtmalı ve yapılan işleri, karşılaşılan zorlukları ve çevresel sınırlılıkları uygun ölçülerde anlatmalı ve övgülerden yararlanmalı, yükselme için gerekli yolu açabilmelidirler.

Zaman yönetimi de stresle başa çıkmada kullanılan etkili yöntemlerden biridir. Başarılı bir zaman yönetimi uygulaması için de, önceliklerin belirlenmesi, bunlara sıkı sıkıya uyma, başkalarının füzuli işleriyle vakit kaybetmeme, yeterli bilgi ve beceriye sahip çalışanlara yetki devretme gerekli olmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: s. 256-257).

Stresle başa çıkma durumları ve becerileri akletme biçimi yoğunlaşma tarzı kültür ve sosyal doku ve kişisel tavır alışla da doğrudan ilintilidir. Bu noktada rasyonel ya da duygusal yaklaşımlar devreye sokulabilmektedir.

Bir kişinin stres oluşturan durumlarla uğraşma süreci 'başa çıkma' olarak adlandırılır. Bu süreç iki biçim almaktadır. Birincisinde kişi, meydana gelen 'özümlü' sorunu değiştirecek veya gelecekte ondan kaçınacak bir yol bulmaya çalışır. Buna *problem odaklı başa çıkma* denir. İkincisinde ise kişi, stres oluşturan bir durumla birleşen duyguları, bu hal değişmez nitelik taşısa dahi,

hafifletmek için çaba gösterebilir. Bu sürece de *duygu odaklı başa çıkma* denir. Gerçekte birçok insan stres oluşturan bir durumla karşı karşıya kaldığı zaman *hem problem odaklı başa çıkmayı hem de duygu odaklı başa çıkmayı kullanır* (Atkinson, Rita L. ve diğerleri, 2008: s. 509).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYMAKAMLARDA STRESİN TEMELLERİ VE ARKA PLANI

A- TÜRKİYE'DE YÖNETİCİLİK DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Kaymakamlarda strese geçmeden önce, kaymakamın da bir yönetici olması, halkla doğrudan ve sürekli ilişki içinde bulunması nedeniyle Türkiye'de yönetim düşüncesine ve halkla ilişkiler kavramına da kısaca göz atalım. Böylelikle kaymakamın rol, davranış ve stres etkenleri tanımlanan bilgi birikiminden yararlanılarak daha iyi anlaşılabilir olacaktır.

Türkiye'de yöneticilik deneyimlerinin temelleri uzun bir geçmişe dayanmaktadır (Ataol, 1994: s. 3). Türkiye bugün, yönetim bilimi konusundaki tüm yaklaşımların birlikte uygulandığı, tartışıldığı ve benimsendiği bir noktada bulunmaktadır. Türkiye'de yöneticilik, geçmiş dönemlerde fırsatlar değerlendirilebilseydi belki çok daha iyi bir konumda olabilirdi. Örneğin, Türkiye'de çalışma yaşamındaki İnsan İlişkileri Düşüncesi (Davranışçı Yaklaşım) önceki yıllarda fırsat bulunup geliştirilebilseydi, yönetici

'mükemmeli' aramaya daha erken yıllarda başlar ve tüm bu süreçlerin işlemesi sonucunda Türkiye'nin 'Globalleşme'yi ve 21. yy.'ı karşılaması daha kolay ve sağlıklı bir biçimde olurdu (Ataol, 1994: s. 16). Ancak yine de Türkiye yöneticilik deneyim ve teorisi derin ve zengin bir geçmişe sahiptir.

Türkiye'de yöneticilik, Türklerin batı ile uğraşırken doğuya, doğuda bir sorunla uğraşırken de batıya yönelmeleri sonucu oluşan darboğazların etkisinde kalmıştır denilebilir. Türkler, Osmanlı Devleti döneminde değişik ülkelere temsilciler gönderdiklerinde bu temsilciler Osmanlı'yı en iyi bir şekilde tanıtmaya yerine o ülkeleri tanımaya çalıştıklarından; bizde var olan özelliklerin, tecrübe ve birikimlerin gelişmesi yeterince hızlandırılmamış olabilir. Birçok millete göre, iyi bir savaşçı olarak nitelendirilmemize rağmen, bu özelliğimizi maalesef çalışma yaşamına hızlı bir biçimde taşıyamadığımız için Türkiye'de profesyonel yöneticilik yavaş gelişmiştir. Stratejik gelişme açısından 'Kurtuluş Savaşı' çok iyi bir örnektir. *Türkiye'de sosyal yaşamın tüm katmanlarında çok önemli bir yere sahip olan futboldaki takım çalışması düşüncesi endüstriyel yaşama aktarılamamıştır* (Ataol, 1994: s. 16). Ataol'un bu tesbitlerini daha çok işletme yönetimi bağlamında ele almak gerekir.

Adalet Ağaoğlu'nun Cumhuriyet'in 50. Yılında yayınlanan 'Ölmeye Yatmak' romanı toplumsal yaşamımızın olduğu kadar yönetim geleneklerimizin ve yöneticilerdeki tutum, algı ve davranış değişikliklerinin çok çarpıcı bulgularını kendine has bir üslupla ortaya koymaktadır. Daha önceleri halk içinde görülmeyen ve kendini onlardan ayrı bir dünyadaymış gibi değerlendiren yönetici tipi "astığı astık, kestiği kestik" kaymakamın makam odasının kapısı, çok partili dönemle birlikte artık iktidar partisinin ilçe başkanı tarafından demokratik bir tekmeyle açılabilmekte-

dir. Adapazarı ilçesinin genç ve çalışkan, bir taşla çok kuş vurmaya seven, atılğan kaymakamı 'Frenk Ziya', 'yurttaşları' karşısında konumunu belirler: *Kaymakam olmak kolay mı? Öyle üniversite bitirmek falan da yetmiyor. Tatlı dil, güler yüz istiyor. Büyüklerin gözüne girmek, küçükleri sevmek ve sevdirmek kendini... Aynı zamanda da sert olmak. Herkeslerin senden çekinmesini sağlamak. Hem iyi yürekli olmak, hem katı yürekli. Hem dindar, hem serkeş; hem tutucu hem uygar görünmek...* (Aktaran Eyüboğlu, 1998: s. 49-57). Aslında adı geçen romanda kaymakam özelinde vurgulanan değişim ve dönüşümün rengi ve yapısı, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş süreci yaşayan toplumsal dinamiklerin dikkati çeken bir resmi gibi görülebilir. Bu bağlamda bir kamu aktörü olan kaymakamın devletin kendi iç evrimine uygun dönüşümleri muvacehesinde daha sivil ve insani bir tarz ve tavra doğru evrildiği düşünülebilir.

Türkiye'de kamu yönetiminde toplumun beğenisini kazanmış ve hüsnü kabulüne mazhar olmuş parlak yıldız şahsiyetler de eksik olmamıştır. Bunlar dünyadaki trendleri doğru okuyabilen, kendi halkının gündelik yaşam gramerini doğru değerlendirebilen, değişimle sürekliliği kendilerine has bir sentezle ustaca harmanlamaya çalışan yerel yöneticiler ya da kamu yöneticileri olarak gündemdeki yerlerini almışlardır. *Kaymakamlık döneminden başlayarak mülki amirlik hayatı boyunca görev yaptığı yörenin problemleriyle ilgilenen, hizmet ve çözüm üreten bir yönetici olan Recep Yazıcıoğlu'nun en önemli özelliklerinden biri de 'halkla arasına mesafe koymayan idarecilik' anlayışıydı* (Yıldız, 2007: s. 202). Kimi zaman otoriterliği dolayısıyla eleştiri konusu yapılan 'Yazıcıoğlu tipi' kamu yöneticisi modeli, halkın kendi içinden çıkmış, halk kokusunu kaybetmemiş bir kişilik formasyonu olarak idare tarihi galerisindeki yerini almıştır. Ancak bu örneği değerlendiril-

dirirken de milletin efsane yönetici ihtiyacını göz önüne almak gerekir (Efsanelerin anlamını sorgulamayı unutmaksızın). Tam bunun karşıt kutbuna bir örnek olarak Ahmet Turan Alkan'ın şu çarpıcı tespitine yer verilebilir: "*Valilere beyin yıkanırçasına tekrarlanan 'dikkat, siz orada devleti temsil ediyorsunuz' propagandası, az zaman sonra valinin hakikaten 'tabii canım, hatta devlet benim' diye düşünmesine yol açıyor.*" (Alkan, 1998: s. 117). Kişi-devlet özdeşleştirilmesi kitlesel ölçekli algısal kolaylık sağlasa da sonuçları itibariyle otoriterlikten despotizme uzanan riskleri beraberinde taşıyabilir.

Yöneticilerin içinde buldukları şartlar sürekli değişebilmektedir. Günümüzde temposu başdöndürücü bir düzeye ulaşan değişim, yeni ve farklı olana doğru bir gelişim süreciyle dinamizm kazandırırken eş zamanlı olarak belirsizliği ve riski arttırması başlı başına bir stres kaynağı oluşturabilmektedir. Örgütlerin bulunduğu dış çevrenin değişimi içyapının da değişimini beraberinde getirmektedir. Örgütlerde gerçekleşen değişim süreçleri ile getirilen yeni yapıların sürekliliğinin sağlanması da ayrıca önem taşımaktadır. Örgütsel yapı, çalışanların kendilerini değişime adapte etmelerine olanak sağlayabilmelidir. Böylece alt kademelerde iş görenler dahi yeni sisteme uyum sağlayabileceklerdir (Genç, 2009: s. 192-195).

20.yy'ın sonlarında gerçekleşen süratli ekonomik, sosyal ve siyasal değişim yönetim ile toplumun diğer aktörleri arasındaki ilişkileri yeniden şekillendirmeye başlamıştır. Bu süreçte yönetim kavramından yönetişim kavramına doğru bir dönüşümün varlığından söz edilmektedir. Türkiye'de 1990'larda yerel düzeyde (Örneğin Yerel Gündem 21 Uygulamaları), 2000'li yıllarda ise ulusal düzeyde (Ekonomik ve Sosyal Konsey) yaşanan bir yönetişim deneyiminden bahsedilebilir (Arıkboğa, 2004: s. 108-121).

B- HALKLA İLİŞKİLER VE YÖNETİM

Toplumdaki birey ve organizasyonlar, hızla değişen koşullarda yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Özellikle 1900'lerde başlayan bu değişimin belirgin nitelikleri arasında; *bağımsız devletlerin krallıkların yerini alması, dünya savaşları otomobil ve uçak yapımındaki gelişmeler ile ortamdan yararlanma ve nüfus artışı sayılabilir.* Bu dönemde radyonun icadı ile başlayan 'iletişim devrimi' günümüze kadar türlü aşamalardan geçerek kişiyi, etki altında kalabileceği çevresinde oluşturanları rahatlıkla izleyebileceği bir konuma getirmiştir. İnsanlar, kitle iletişim araçlarının tesiriyle yeni değerler kazanmışlar ve ihtiyaçlarının farkına varabilmişlerdir. Yaşanan değişim, örgütleri ve yönetimleri çevreden gelen baskı ve talepleri dikkate almaya yöneltmiştir. Yönetim seviyesinde bu anlayışın gelişmesi, *toplumdaki değişimleri örgüte yansıtacak ve gerekli örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirecek 'Halkla İlişkiler' işlevinin doğmasına yol açmıştır.*

Örgüt ve yönetim düşüncesinin gelişmesi, bir süreklilik içerisinde sunulmaktadır. Süreklilik gösteren bu gelişmede örgütlerin yaşamları, belirli koşulların gerçekleşmesine bağlı görülmektedir. Bu süreklilik şöylece tanımlanabilir (Ataol, 1994: s. 1):

1- Önceleri örgütlerin yaşamı, yöneticinin -örgütü kuranın- isteklerinin gerçekleştirilmesiyle ilgili görülmüştür. Buna göre, yöneticilerin istekleri gerçekleştiği ölçüde örgütler varlıklarını koruyabilecektir (Firavunların yönetimi gibi).

2- Birinci olarak ileri sürülen görüşten etkilenecek, örgütlerin yaşamları, teknik ve ekonomik verimliliğin sağlanmasına bağlı olarak düşünülmüştür (Geleneksel Kuram).

3- İleri sürülen görüşlerin etkisi ve eleştirisi sonucunda örgütlerin, psiko-sosyal yapının isteklerini gerçekleştirdikleri ölçüde yaşamlarını koruyabilecekleri gözönünde bulundurulmuştur (Davranışsal Yaklaşım). Bu durumda örgütün amaçları ile örgütte çalışan kişilerin isteklerinin uyumlaştırılması sorunu ile karşılaşmıştır.

4- Önceki görüşlerden esinlenerek bu aşamada geliştirilen görüşlere göre örgütler, içinde yaşadıkları çevrenin beklentileri ile örgütsel amaçları uyumlaştırdıkları ölçüde yaşamlarını sürdürmektedir. Örgütler, dengeli durum davranışı geliştirerek, çevrenin isteklerine karşılık verebilmektedirler (Sistem yaklaşımı, Durumsallık ve Ekolojik Yaklaşım).

5- Günümüzde, yönetici istekleri, teknik ve ekonomik verimlilik, psiko-sosyal yapının istekleri ile müşteri (vatandaş) odaklı çevrenin beklentileri bir arada düşünülerek; toplam kaliteye ulaşım ve mükemmeli arama çabalarının yoğunluk kazandığı görülmektedir (Mükemmelci Yaklaşım). Şüphesiz böyle bir yaklaşım, örgüt ve çevre ilişkilerini dengeleyecek olan halkla ilişkiler uygulamalarının da ipuçlarını vermektedir.

Örgüt ve yönetimin prensipleri ve işlevleri arasında, ilgili kaynaklarda karşılaşılan POSDCORB (Planlama, Örgütlenme, Personel Yönetimi, Kumanda Etme, Eş Güdümleme, Rapor Verme ve Bütçeleme) yanında temsil fonksiyonuna da (representation) yer verilmektedir (Ataol, 1991: s. 5-7). Organizasyonun, çevresinde yer alan kişilerle ve gruplarla etkileşim içinde bulunması onun iletişim süreci içinde 'mesajın kaynağı' konumunda bulunması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. *Örgütsel değişkenler, çevredeki kişi ve grupların, örgütün yaşantısı hakkında bilgi ve izlenim elde etmesine yarayacak bir faktör setini tanımlamaktadır. Bunlar; iletişim*

düzeni, çalışma koşulları, arkadaşlık ilişkisi, örgütün iriliği, yetenekleri kullanma ve liderlik gibi faktörlerdir (Ataol, 1991: s. 37-40).

Örgütler yaşamlarını devam ettirirken farklı grupların baskısı altında kalmaktadırlar. Örgütü bu şekilde kuşatan gruplar, beklentilerine uygun düşecek nitelikteki uygulamalara ve örgüt ile karşılıklı bilgi alışverişine duyarlıdırlar (Ataol, 1991: s. 43). Örgüt yönetiminin, çevredeki kişi ve gruplara mesajlarını en doğru biçimde iletebilmesi ve onlarla etkileşimi uygun bir şekilde sağlayabilmesi kişisel niteliklerle ilgilidir. Bu niteliklerin bir kısmı örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenebilmektedir. *Bu nitelikler yaş, kişilik, cinsiyet, zeka ve eğitim, toplumsal saygınlık, alışkanlıklar, değerler, gereksinimler ve beklentiler gibi unsurlardır (Ataol, 1991: s. 53-57).* Yöneticinin örgütsel değişkenler, örgüt grupları ve kişisel niteliklerle ilgili bilgi ve deneyimi stresin oluşmasında ya da önlenmesinde kilit bir rol oynayacaktır.

Yönetim kişilerin koordinasyonu demektir, kaymakamlar da halkın koordinatörüdür ve doğrudan halka muhatabdır. Bu yüzden modern işletmelerde olduğu gibi kamu kuruluşlarında ve mülki idare amirliklerinde de halkla ilişkiler örgütün başarımını sağlamak için önemli bir alan teşkil eder. Çünkü hedef kitle -ki kaymakamlarda bu doğrudan ve kesintisizdir- halkın kendisidir.

Başarılı bir halkla ilişkiler uygulaması, kamu örgütleri için devletin siyasal anlayışını tanıtmaya, vatandaşlarla ilişkileri geliştirme ve dünya barışına katkıda bulunma gibi önemli kazanımlara yol açacaktır (Ataol, 1991: s. 93-94). Ayrıca bu noktadaki başarı, etkin ve verimli bir yönetim zemininin oluşmasına da katkıda bulunacaktır. Türkiye’de de bu konuya gittikçe önem verilmekte; yönetici durumundaki memurların görevlerindeki başarıları sicil amirlerince değerlendirilirken, temsil ve müzakere kabiliyetleri de gözönüne alınmaktadır (Ataol, 1991: s. 8).

C- KAYMAKAMIN İŞ ORTAMINDAN KAYNAKLANAN STRES

Stres, bireyin bir sıkıntı ya da fırsatla yüz yüze geldiği durumda geliştirdiği psikolojik tepkidir. Çözümün belirsiz olduğu, karşılaşılan fırsat ya da tehditlerle etkin olarak başa çıkılıp çıkılmayacağına netleşmediği halleri yaşayan insanın içinde bulunduğu dinamik bir süreçtir. Bu süreçte üst düzeyde öz yeterliliğe (self-efficacy) sahip bireylerin stres algılamaları hiç şüphesiz diğerlerine oranla daha alt seviyelerde kalacaktır. Stres her zaman olumsuz bir kavram olarak değerlendirilmemelidir. Stresin kişisel gelişime katkı sağlayan, bireylerin performanslarını artırıcı, olumlu sonuçlar doğuran türü olan 'yapıcı stres (eustress)', optimal stres düzeyinin aşımı neticesinde ortaya çıkan tür olan 'yıkıcı stres (distress)'in yanında her zaman göz önünde bulundurulmalıdır (Aşan ve Aydın, 2006: s. 238-239).

Hans Selye tarafından ortaya konulan ve stresin fiziksel etkileri başta olmak üzere davranışsal ve psikolojik etkilerini de inceleme imkânı veren 'Genel Uyum Sendromu'nda, bireyin strese verdiği tepkiler üç aşamada değerlendirilmektedir. Birinci aşama 'alarm', ikinci aşama 'dayanma' ve üçüncü aşama ise 'bitkinlik' merhaleleridir. 'Alarm' aşamasında birey biyo-kimyasal tepkiler (kasların gerilmesi, solunum sıklığı vb.) sergilemekte; 'dayanma (karşı koyma)' aşamasında kişi direnç göstermekte ancak endişe, yorgunluk ve tansiyon sonuçlarıyla karşılaşabilmekte; son aşama olan 'bitkinlik (çöküntü)' merhalesinde ise birey tükenmişlik haline doğru ilerlemekte ve ülser, baş ağrısı, kalp çarpıntısı vb. rahatsızlıklarla karşılaşabilmektedir. Bu aşama sonunda yaşanabilen 'tükenmişlik' özellikle çalışanlarda görülen sürekli stres sonucu yaşanan duygusal haldir. Bu

durum özellikle diğer bireylerle yoğun ilişki gerektiren işlerde görülmektedir. Bu yoğunluk içinde hizmet sunanlar artık karşısındakini insan olarak değil nesne olarak algılama durumuna gelebilmektedir. Tükenmişliğin son evresinde ise birey başarıma güdüsünü, verimliliğini ve işe karşı ilgisini kaybeder. Tabii ki bu kaybedişin olumsuz kişisel ve örgütsel sonuçları belirginleşir (Aşan ve Aydın, 2006: s. 239-241).

İnsan davranışlarını ve davranışların ardındaki etkenleri açıklamak, konunun karmaşıklığından dolayı oldukça güçtür. İnceoğlu bu konuda şunu ifade etmektedir: “Davranışlar; bir yandan insanın bireysel olarak gereksinim ve güdülerinin, öğrenme sürecinin, kişiliğinin, algılamalarının, tutum ve inançlarının etkisiyle; öte yandan kişinin üyesi bulunduğu toplumdaki kültür, sosyal sınıf, referans grubu ve aile gibi sosyo-kültürel faktörlerin etkileri ile ortaya çıkar” (İnceoğlu, 2004: s. 111).

Michigan Üniversitesi’nde bir grup araştırmacı nesnel çevrenin tek başına stres oluşturmadığı, çevrenin algılanış biçiminin de strese neden olan etmenlerden olduğu sonucuna varmışlardır. Bilim adamları subjektif unsurların etkisinin stres konusunda oldukça önemli olduğu, stresin algılarımız ve kişilik özelliklerimiz sonucu oluştuğu sonucuna varmışlardır (Aşan ve Aydın, 2006: s. 241-242).

İş, modern insanın yaşamında merkezi bir konum almıştır. İnsanlar günlerinin büyük bir kısmını işte ya da işle ilgili faaliyetleri düşünerek geçirirler. Özellikle yönetim işlevini gören kişilerde işin düşünülmediği, özel hayatın egemen olduğu bireyin kendi kendine kalabildiği zaman dilimi yok denecek kadar azdır (Aktaş ve Aktaş, 1992: s. 156).

Çalışanlar genellikle farklı yetenekleri olduğunu ve işlerini yaparken bu özelliklerini kullandıklarını hissetmek isterler. Aynı işi başka birisinin de yapabileceğini bilmek ve bir türlü kendini işe yarar bir çalışma yapıyor gibi görememek kişiyi mutsuz edebilmektedir. Bireyin gerçekleştirdiği işlerin bir değer ifade ettiğine inanması son derece önem taşımaktadır. Çalışanda yapılan işin önemsizliğine dair bir inanç varsa, bu kişi işin kolaylık ya da zorluğuna bakmaksızın aşırı stres altında olacaktır (Aşan ve Aydın, 2006: s. 246).

Yöneticilerin yaptığı önemli hatalardan biri 'yansıtma ve kendini koruma' davranışdır. Yansıtma kişi tercih ve değerlerini başkasına yükleyerek kendini haklı çıkarmaya çalışmaktadır. Örneğin yönetici karşı karşıya kaldığı bir sorunu çözemezse kendisini güçsüz ve çaresiz hissedebilir. Bu his neticesinde ise, astlarını suçlayabilir. Kendini korumada ise, birey yanlışlarını kabul etmek yerine olayları kendi isteklerine göre yorumlar. Örneğin kârlılık beklentisi ile personel sayısını arttıran yönetici, kâr beklenen düzeyde olmayınca gelecekte yaşanacak büyümeye yönelik bir hazırlık amacıyla çalışan sayısını arttırdığını iddia edebilir (Torlak, 2008: s. 217). Kaymakamlar buldukları yönetim biriminde hiyerarşik sıralamanın en üstünde oldukları için yönetimin tüm sorumluluğunu kendilerinde hissetmektedirler. Bir yönetimin başarılı olması başındaki kişinin başarısı demek olduğu gibi, ilçe düzeyinde mülki örgütün başarısı da kaymakamla özdeşleştirilmektedir. Bu yüzden kaymakamlar iş stresini yoğun olarak kendilerinde hissetmektedirler. Yansıtma ve kendini koruma davranışı kaymakamlarda da görülebilmektedir.

Platon, Nomaî'de (Yasalar) "*Cahilin başarısızlığından ve kötülüğünden korkmamalıdır; asıl korkulması gereken yöneticinin, akıllı kişilerin başarısızlığı ve kötülüğüdür*" ifadesini kullanır (Aktaş ve

Aktaş, 1992: s. 156). Kaymakamlar, Platonun bu sözü kendileri için söylenmişcesine, ilçe hiyerarşisinin en üstündeki kişi olarak başarılı olmaya kendilerini mahkum görerek bu 'mahkûmiyet'in getirdiği ağır strese, başarısız olma ihtimalinin getirdiği 'korku'yu da ekleyerek, kendilerini büyük bir gerilim altında hissedebileceklerdir.

Bir kaymakam, herhangi bir işin yapılması esnasında değerlendirme, karar verme, işi yapma ve sonucunu getirme şeklinde dört aşamalı bir süreçten sonra son kararını verir. Karar verme aşamasında, yukarıda açıklamaya çalıştığımız stres çemberi etrafında etkileşimde bulunur. *Neticede bir rol ve davranış kalıpları ortaya çıkar ki; kişinin kendisini başarılı görüp görmemesine paralel olarak ruhsal doyum seviyesi ve davranış kalıpları oluşur* (Ertekin, 1993: s. 26).

Rol tanımı yapılırken, kişisel algılama payı bireyi yaptığı işlerin neticesini pozitif gördüğü sürece 'algılamadan' doğan sonuçlar mesleki doyum ve stresi azaltmak açısından olumlu etki yapar. Ama bu 'kişisel'lik negatif bir algılama ortaya çıkarırsa depresyona kadar varacak olumsuz sonuçlar doğabilir.

Yukarıdaki konularda işaret ettiğimiz gibi kaymakam ilçe düzeyinde devletin temsilcisidir. Hatta 'manevi, görünmez' bir nitelik arz eden 'devlet' teriminin 'görünen ve maddi' karşılığına tekabül ettiği için halkın sorunlarına çare bulmaya çalışırken kendisini ister-istemez devletle özdeşleşmiş olarak görmekte ve 'devlet'in güvenilir olduğunu ve halkın hüsnü kabulünü sağlamayı kendi şahsında ve icraatlarında göstermek zorunda kalmaktadır. Bu makam bir bakıma merkezi idarenin taşradaki yansıması (Saylan, 1976: s. 89; Eke ve Aksoy, 1976: s. 95-135) olup, merkezi idarenin görevi olan bir çok işlevi, hak ve görevi;

halk, ilçe düzeyinde kaymakamdan beklemektedir. Bunun neticesinde kaymakamın istekleri karşılayabilme kapasitesi azaldığı gibi kanun ve yönetmeliklerin kendisine yüklediği birçok ek sorumlulukları üstlenmeye de halk tarafından adeta itilmektedir.

Devletin şahs-ı manevisi (manevi kişiliği) kendisinde somutlaştığı için kaymakamdan kaynaklanabilecek problemleri ve olumsuz nitelikleri vatandaşın devlete yüklemesi olası bir durum haline gelebilmektedir. *Bu durumun kaymakamları devletin 'manevi kişiliğini' temsil etme gibi ağır bir sorumluluğa, dolayısıyla strese ittiğini bilmekteyiz.* Bu ilişki neticesinde kaymakamların kararlarını alırken, bu kararlara arka planda şekil ve yön veren büyük bir havuzun olduğunu söyleyebiliriz (Eke ve Aksoy, 1976: 105-110). Bir yöneticinin karar alırken, yalnızca o işin fizibilitesine, rantabilitesine ve toplumsallığına bakmadığını; alınan kararlara tesir eden büyük bir 'beslenme alanı'nın olduğunu, ulusal ve uluslararası aktörlerin karar aşamalarını ve kararın nihai biçimini etkilediğini incelediğimiz zaman görebiliriz. Kaymakamın da rolünü tanımlarken tüm bu arka planı göz önünde tutması uygun olacaktır (Ertekin, 1993: s. 25-46).

Kaymakam çevresiyle ilişkilerinde 'temsil' ilkesinin baskısını hissetmekte, adeta bir değer boşalması yaşayarak, 'temsil'in belirlediği değerler sistemi ve davranış kalıplarını beslemek durumunda kalabilmektedir.

D- KAYMAKAMLARIN SORUNLARI VE STRES

1960'lerden itibaren, bakanlıklar bölge teşkilatları kurarak, yatırımcı büyük kamu kuruluşlarını ilde valinin, ilçede de kaymakamın yetkisi haricine koymuştur.³ Bizim için önemli olan; ilçe düzeyindeki bu yetkisizlik durumu neticesinde halkın beklentileriyle kaymakamlık yetkilerinin örtüşmemesidir. Kaymakam, özlük haklarıyla İçişleri Bakanlığına bağlı iken, diğer bakanlıklar çoğu zaman kaymakamı kendi temsilcileri olarak görmezler. Her bakanlık, bölge teşkilatı kurarak il sisteminin dışına çıkmaktadır. Bunun neticesinde mülki idare amirlerinin yetkileri fiilen daralmaktadır. Ayrıca bakanlık temsilcileri olan il ve ilçe müdürlükleri, tayin, terfi, atama açısından ve plan, program ve ödenek yönleriyle de merkeze bağlıdırlar. Vali ve kaymakam bu kurumların işleyişine pek karışmamaktadır. Bir kurumda fazla personel, para, imkân varken, sıkıntı çeken diğer kurumlara aktarma yapmamakta ve neticede taşrada (İl, İlçe) büyük yönetim boşluğu doğmaktadır. Koordinasyon, işbirliği, olduğu kabul edilmekte fakat fiili durum bunun aksini göstermektedir. Ayrıca ilçelerin kendi bütçeleri yoktur. İlçe, mülki hudutlarını kapsayan mahalli idare biriminden mahrumdur. Bu yüzden, kaymakam etkin çözüm üretememektedir (Yazıcıoğlu, 1992: s. 15-26).

Birinci bölümde anlatıldığı gibi tarihi seyri içerisinde kaymakamların yetkileri aşırı merkezileşme neticesinde hayli daralmıştır (Saylan, 1976: s. 27-53). Ama ilginç olan bir başka nokta vardır ki, mülki idare amirleri yetki ve imkân bakımından güçsüz-

3 Mahmutoğlu'nun tespitine göre "Ülkede 81 il ve 850 ilçe (bugün 892 ilçe mevcuttur) bulunduğu düşünüldüğünde ve her bakanlığın her il ve her ilçede en az bir teşkilatının olacağı kabul edildiğinde tüm ülke çapında toplam 15.000'i aşkın örgüt olduğu ortaya çıkaracaktır" (Mahmutoğlu, 2007: s. 48).

leştirildiği halde, günümüzde bu yöneticilere çok çeşitli kanun, tüzük ve yönetmelikler yüzlerce görev yüklemektedir.

Bugün kaymakamların görev ve yetkilerinin belirlenmesinde birinci derecede başvuru kaynağımız İl İdaresi Kanunudur. Kanunlar kaymakamlara sayısız görevler vermiştir ancak bunları karşılayacak yetkileri ve mali kaynakları vermemişlerdir. Kaymakamların yürütme organı olarak görevleri olduğu gibi denetleme, koordinasyon ve planlama, asayiş sağlama, devleti temsil görevleri de vardır. Fakat bu görevleri yerine getirebilecek imkân ve yetkilerin kaymakamlara verildiğini söyleyemeyiz.

İl İdaresi Kanun'una ek olarak hemen hemen her yeni çıkan kanun da kaymakama yeni bir görev ve yetki yükleme durumundadır. Gencay SAYLAN'ın tespitine göre kaymakam yaklaşık 821 görev üstlenmiştir (Saylan, 1976: s. 35). Kaymakamlar verilen bu görevlerin büyük bir bölümünün üstesinden gelemedikleri gibi fiili görev alanları da gittikçe daralmaktadır. Bu durum kaymakamlarda oluşan stres sebeplerinin belki de başında gelmektedir (Eke ve Aksoy, 1976: s. 106-112).

Üst düzey kamu yöneticiliğine aday durumundaki Kaymakamların, ilçe düzeyindeki deneyim ve birikimlerinin anlamı ortadadır. Kaymakamların mülki idare amirliği sıfatıyla kazanmış oldukları yönetici tecrübesi ve karşılaşmış oldukları sorunlar karşısındaki tavırları ve psikolojik yapılarında ortaya çıkan stresin değerlendirilmesi ülkedeki yönetici profiline çıkarılmasında kritik bir öneme sahiptir.

Modern hayatın önemli bir gerçeği olan örgütteki stres kaynakları örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri fiziksel koşullar ve örgütsel süreçler incelenerek olumsuz etkileri azaltılma-

ya çalışılmalıdır. Stres kaynakları olan aile stresleri, şahsi stresler, örgüt ile ilgili stresler vb. karşısında oluşacak tepkiler karşısında sübjektif, davranışsal, duygusal, fizyolojik örgüt ile ilgili tepkiler açıklanmalıdır. Bu araştırmada kaymakamlar üzerindeki stresin etkisini ortaya koyabilmek için, stres kavramının daha derinlikli anlaşılmasının gerekliliği çok açıktır. Stresin psikolojik ve fizyolojik etkileri olduğu bilinmektedir. Bu yüzden stresin oluş sebepleri incelenip, stresin olası sonuçları ve başa çıkma yolunun tespiti önem kazanır. Çünkü stres vericiler, fizyolojik, duygusal ve zihinsel etkiler doğurup, kronik hastalıklar, depresyon, düşünce ve hafıza kusurları, üretkenliğin azalması, zevk almama ve yakın ilişkilerden uzaklaşma gibi yıkımlara yol açabilmektedir. İnsanın hayati fonksiyonlarına zarar veren strese karşı savaşımın doğallığı böylece kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Bugün Türk idari sisteminin en büyük zaaflarından biri, bürokratik birimlerle, siyaset birimleri arasındaki çatışmadır. Siyasi parti mensupları (temsilcileri) ilçe düzeyinde kaymakamın kendilerince ters olan uygulama ve kararlarına karşı, merkezdeki siyasileri etkilemek suretiyle mülki idare amirlerini adeta iş yapamaz hale sokmuşlardır (Yazıcıoğlu, 1992: s. 27-28; Saylan, 1976: s. 42-49; Eke ve Aksoy, 1976: s. 110-112).

Yaşadığımız zaman dilimi bir görüşe göre, değişim ve uzmanlaşma çağıdır. Uzmanlaşma her alanda giderek artmakta, bireyler sadece ilgili oldukları alanlarda uzmanlaşabilmekte, diğer alanlara ise yabancılaşmaktadırlar. Bir yönetici için bu durum, sorumlu olduğu uzmanlık birimlerini idrak edememeyi ve yönlendirememeyi beraberinde getirir. Bir yönetici konumunda olan kaymakamlarda bu durum kendisini net bir şekilde göstermekte ve astlarıyla olan iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir (Tosun, 1970: s. 39). Uzmanlaşma, yöneticiler için 'algılayamama' sorunu

doğurmakla birlikte, kaymakamların en çok eksikliğini hissettiği alan uzman personel eksikliğidir (Saylan, 1976: s. 36). Buna ilaveten konut, eğitim ve kültür gibi ihtiyaçların karşılanmasında güçlükler doğuran taşra koşulları da kaymakam ve personelinin moralini olumsuz yönde etkilemektedir. Mülki idarenin mali gücünün büyük ölçüde azalması da yaşanan sorunlardan biridir. Bu durum yeni yatırımlar yapmayı engellemekte ve halkın isteklerini karşılamayı güçleştirmekte, cari harcamaların bile kolay kolay karşılanamaması durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Bir iş kolunun kişiye sağlayacağı en büyük etki, kişinin yaptığı işten doyum sağlamasıdır (Baltaş ve Baltaş, 2012: s. 75-76). Kaymakamlar açısından doyumun sağlayacak faktörlerin tesbiti ve bu faktörlerin karşılanabilirlik oranına göre oluşturduğu stres, araştırmamızın odak noktasını oluşturan, kaymakamlardaki stresin sebeplerinden en önemlilerini açığa çıkaracaktır.

Öncelikle stres ve doyum arasındaki ilişkiyi belirleyen en önemli faktörlerden biri olan statü sorununu ele almakta yarar var. *'Statü' kavramı, en geniş anlamıyla, kişi hakkında başka kişilerin, örgütlerin, toplulukların ve toplumun yaptığı bir değerlendirmeyi ifade eder* (Aruoba, 1976: s. 66). Bu açıdan bakıldığında statü kişilerin kanunlarla kabul ettirilen yetenek ve sınırlılıklarını, diğer bir deyişle göreceli üstünlüklerini (Zelditch, 1968: s. 250) ya da kanunlarca belirlenmiş hak ve görevlerin açık olmadığı durumlarda, hal, gelenek ve görenek ve halkın algılayışıyla belirlenen göreceli önemi anlatmak için kullanılır. Görüldüğü üzere statü kavramı ile bir yandan hiyerarşik üstünlük ve örgütsel yapı belirlenirken, diğer yandan da bu kavram; *saygı, saygınlık, değer görme, doyum gibi kavramlarla özdeşir*. Kaymakamlar açısından 'statü' kavramının 'doyum' ve 'stres' nedenlerine bakıldığında karşımıza bir yandan mevzuatın belirlediği hiyerarşi, diğer yandan da

halkın yüklediği, saygı, değer ve algılama çıkmaktadır. *Yapılan araştırmalara göre, bir sistem içindeki mesleklere verilen değeri ortaya çıkaran en sağlam, güvenilir ve tarafsız gösterge (istatistik veriler olan) kadro, derece ve gelirdir* (Aruoba, 1976: s. 68). Yukarıda da bahsedildiği gibi kaymakamlığın Osmanlı'dan Cumhuriyete geçiş sürecinde, sürekli olarak gelir ve dereceleri ve doğal olarak da statüleri sürekli olarak düşüş göstermiştir (Aruoba, 1976: s.66-90). Mülki idare amirlerinin zaman içinde ugradıkları bu gelir ve statü kaybı, mesleklerinde doyum sağlamalarını engelleyen en önemli faktördür. *Çünkü daha önce yapılan bir araştırmaya göre kaymakamların çoğu bir şekilde 'doyum' sağlayabilmek açısından kaymakamlığı seçmiş, ya da kaymakamlığı hala devam ettirmelerinin en büyük sebebi olarak 'doyum'u göstermişlerdir* (Eke ve Aksoy, 1976: s. 100-115). Kaymakamları bu doyumdan mahrum etmek, en büyük stres nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. *Bu statü düşüşünün bir de ikinci cephesi vardır ki halk hâlâ kaymakamları eski statü ve yetkileriyle algulamakta, kaymakamı adeta 'Kadir-i Mutlak Devlet' olarak görmekte, yaklaşımlarını, isteklerini ve beklentilerini bu bakış açısına oranla geniş tutmaktadır* (Eke ve Aksoy, 1976: s. 94-96; Saylan, 1976: s. 47-49). Kaymakamlar ise maalesef bu beklentileri karşılayabilmekten çok uzaktırlar ve karşılayamadıkları oranda da kaymakamlarda oluşan stres artmaktadır. 'Statü' kavramının oluşturduğu bu ikili yapı (biçimsel statü, doğal statü) (Zelditch, 1968: s. 250-252) kaymakamları kendileri açısından iki farklı algılama evriminin arasında bırakmaktadır. *Halk açısından da, geleneksel bakış açısının getirdiği durumla, isteklerinin karşılanamaması, bir takım sıkıntılar doğurmuş, sonunda kaymakamlar, mevzuat ve halkın beklentileri arasında sıkışıp kalarak, büyük bir stres ile karşı karşıya kalmışlardır.* Mevzuatın ve halkın beklentilerinin kaymakamın 'yetki alanı' kapsamına giren kısımlarında bile tercih sıralamasında bir örtüşme vardır ki, bu durum bütün

kaymakamların belki de en önemli problemini oluşturmaktadır (Eke ve Aksoy, 1976: s. 100-104). Kaymakamların çoğu bu gibi durumlarda mevzuatın sınırlılığından ve bağlayıcılığından yakınmaktadır.

Kaymakamın, kendi görev alanını belirlemek için şu dört etkeni göz önünde tuttuğu söylenebilir (Eke ve Aksoy, 1976: s. 100-104):

- 1- Kaymakamın kendi görevini nasıl algıladığı
- 2- Kaymakamın ilgili olduğu kitle ve kesimlerin kendisinden somut olarak ne istedikleri
- 3- Sosyo-ekonomik gelişmelerin, kaymakam üzerinde oluşturduğu baskılar ve ona yükledikleri yazılı ve yazısız ödevler.
- 4- Mevzuat olgusu. Bu olgu yukarıda da değinildiği gibi iki ayrı yönde etki yapar. Merkezci, mevzuatçı, gelenekçi, genelci ve rütbeci olan yasalar, hem kaymakamların rol anlayışlarının şekillenmesine belirleyici katkı yapan birer belge durumunda olmakta, hem de halkın beklentileriyle toplumsal gelişmenin gerekleriyle, kaymakamın rol anlayışının nerede, ne ölçüde ve nasıl uygulamaya dönüşeceğini belirlemektedir.

Bu belirleyicilik arasındaki fark ciddi bir sorun doğurmaktadır. Çünkü kaymakamlar görev yaptıkları yerde devletin tek ve en yetkili temsilcisi olarak görülmekte, her türlü sorunlarının çözümü için halkın başvurduğu ilk ve belki de tek merci olmaktadırlar. *Bu durum kaymakamların, bağımsız mahkemelerce görülmesi gereken işlerden, Bakanlar Kurulu Kararı gerektiren işlere kadar çok sayıda ve değişik istek, şikayet ve öneriyle karşılaşmaları sonucunu doğurmaktadır.* Ama yukarıda belirtildiği gibi kaymakamların (ve mülki amirliğin) teşkilat yapısı ve fiili yetkileri gitgide daralmakta, bir başka deyişle kaymakamlar azalan yetkileriyle çok işler görmek zorunda

kalmaktadırlar. Bu durum ise, hem kaymakamların stres sebebi olmakta, hem de bazı kaymakamların sorunların çözümünde, kişisel insiyatiflerini ya da vazifelerinin tarihsel ağırlığını kullanmaları yoluna başvurmalarına neden olmaktadır. *Bu yolla da başarılı olunmadığı takdirde, arz olan fazla isteğin karşısında, yetkisizliğin verdiği strese ek olarak, başarısızlığın verdiği stres te eklenmektedir.* O kadar ki, bu durum kaymakamların sonunda mesleklerine duydukları iştihayı azaltmakta hatta onları istifa etme noktasına bile getirebilmektedir (Eke ve Aksoy: 1976: s. 95-115).

Kaymakamlar, yaptıkları işten doyum sağladıkları ölçüde başarılı olabilirler. Doyumla stres arasındaki ilişkiyi belirten en önemli etmen 'statü' kavramıdır. Kaymakamların statülerinin sürekli düşüş gösterdikleri bilinmektedir (Bunun doğurduğu sorunlara daha önce değinmiştik). Statünün iki yönü vardır: 1.Doğal olan, (halk tarafından değerlendirilme) 2.Kurumsal olan (mevzuatça yapılan). Bu iki yön zaman zaman birbirleriyle çatışmaktadır. Çatışma durumunda tercih yapma zorunluluğu önemli bir stres sebebidir.

Statünün bu iki başlı yönü nedeniyle kaymakamların rol davranışlarının belirlenmesinde, hem halk, hem de teşkilat yapısının etkili olduğu sonucu çıkartılabilir. Örgütsel değerlendirme genellikle biçimsel olarak yapılmakta ve yükselme, yer değiştirme, merkeze alma gibi özlük işlemlerinde ifadesini bulmaktadır. *Halkın değerlendirmesiye genellikle doğaldır, resmi kanallardan geçmez; ama mülki amirin görev bölgesindeki başarı derecesini veya yapılacak herhangi bir çalışmada halkın destek ve katkısını sağlayıp sağlayamayacağını belirler* (Eke ve Aksoy, 1976: s. 98).

Şu halde kaymakam, mesleğinde 'başarılı olma' ve 'yaptığı işten doyum sağlama'nın iki yönüyle karşı karşıya gelmekte ve bunlardan birini seçmek durumunda kalmaktadır. Bu seçmede

'kişisel algılamannın' belirleyiciliği açıktır (Fişek, 1976: s. 91-92). Yani ilgili kişi 'başarılı olma' ve 'doyum sağlama'yı ya örgütsel yapıda hiyerarşik yükselme ya da halkın takdirini toplama olarak algılayacak, bunlardan birini seçerken diğerinden mahrum kalacaktır.

Yapılan bazı araştırmalar; tüm sınırlılıklarına rağmen halka hizmet götürülme oranının büyüklüğü durumunda, kaymakamın *doyumunun* yükseldiğini göstermiş, bununla birlikte hiyerarşik yükselmenin de *doyum* sağlayabileceğini ortaya çıkarmışlardır (Eke ve Aksoy, 1976: s. 104-112). Böylece 'düalist' bir ruhsal durum ve davranış kalıbının teşekkül ettiği gözlenmektedir. Ancak değişimin esas olduğu günümüzde yeteri kadar stres sebebi varken, davranış ve ruh halinde bir dinginlik olması beklenmektedir (Ertekin, 1993: s. 16-23).

Stres etmeni olarak bireyin rolü ile ilgili iki nokta dikkati çekmektedir: rol belirsizliği ve rol çatışması. İş tanımları ve örgütlenmesi net değilse rol belirsizliğinden, işgörenin kişisel ölçütleri değerler ve beklentileriyle iş gerekleri arasında zıtlık varsa rol çatışmasından söz ederiz.

İki ya da daha fazla rol baskısının birbirleriyle çatışmaları durumuna 'rol çatışması' denilmektedir. Katz ve Kahn rol çatışmasını; göndericinin (işin yapılmasını talep edenin) kendisinden kaynaklanan çatışma, göndericiler arası çatışma, roller arası çatışma, kişi ve rol arası çatışma olarak dörde ayırmaktadırlar. Yöneticinin, astından mevcut iş yükünü yeterince değerlendirmeden önemli bir projeyi yetersiz sürede istemesi göndericinin kendisinden kaynaklanan çatışmaya; matriks yapılarda iş görene iki üst'ün farklı görevler yüklemesi göndericiler arası çatışmaya; çalışan kadının hem anne hem de iş kadını rolünü üstlenmesi roller arası

çatışmaya; barışçıl bir mühendisin silah yapımında görev almasının istenmesi kişi ve rol arası çatışmaya örnek olarak verilebilir (Büyükbeşe, 2004: s. 40).

Belirtilen durum kaymakamlarda rol çatışması doğurduğu gibi, iki rol arasında bir seçim yapma zorunluluğunu da ortaya çıkartabilir. *Rol çatışması, tüm insanlarda stres oluşturduğu gibi, ilçenin yönetim sorumluluğunu üzerinde taşıyan kaymakamlarda, daha da büyük bir stres kaynağıdır.* İki rol arasında seçim yapma durumunda ise; örgütsel, biçimsel beklentilere ağırlık verildiğinde halkın desteğinden mahrum kalma, halkın beklentilerine öncelik verilmesi durumunda da, örgütün özlük yaptırımlarıyla (müeyyideleriyle) karşı karşıya gelme durumu ortaya çıkmaktadır (Eke ve Aksoy, 1976: s. 99).

Modern insan hemen her anında iş ve stresle yüklüdür. Bu iki kavramın birlikte ele alınarak incelenmesi başarı ve doyumun anahtarını verir. Örgüt kaynaklı stres etmenlerini kapsayan modele yönelik stratejiler olarak şunları sayabiliriz: 1. Destekleyici bir örgüt iklimi yaratmak 2. İş zenginleştirmek 3. Çatışmaları azaltmak ve örgütsel rolleri daha açık anlaşılabilir biçimde tanımlamak 4. Kariyer planlamasına ve geliştirilmesine önem vermek ve stresle ilgili danışma birimlerini etkinleştirmek.

Örgüt için hayati öneme sahip olan yönetsel stres kaynaklarının işle ilgili koşullar, örgütsel rol, kariyer geliştirme, örgüt yapısı ve iklimi, örgüt içi ilişkiler, örgüte dışarıdan yapılan karışmalar biçiminde olduğu tesbit edilmiştir.

Kaymakamlık mesleğinin icrasında ve yürütülmesinde örgütlemeye etkin olan unsurların bir bütün olarak düşünülüp süreçte dâhil edilmesi de gerekmektedir. *Örgütün statik bir görünümü*

konumundaki örgütsel şemanın çok ötesinde, organizasyonun üyeleri arasındaki karşılıklı davranışlar ve ilişkilerle biçimlenen dinamik boyut asıl belirleyici rolü oynamaktadır. Örgütlenme ya da teşkilatlaşma süreci; bu ilişkileri ve karşılıklı davranışları, anlaşmazlıkları ve ihtilafları azaltarak rolleri daha net tanımlayarak ve ilişkilerin bir prototipini ortaya koyarak organizasyonu daha etkin ve verimli bir konuma getirecektir. Yetki, kuvvet, hesap verme ve sorumluluk arasındaki ilişkiler dinamik bir denge ve işleyişle sağlıklı ve makul bir seviyeye getirilebilecektir (Hicks, 1976: s. 332-355).

Sağlıklı bir değişim ve gelişimin olabilmesi için hiç şüphesiz başarılı bir yönetim olmalıdır. Bu başarılı yönetimin ortaya çıkabilmesi için de, iyi bir vizyona sahip yöneticilere gereksinim vardır. Belki de stres olgusu başarılı yöneticileri ortaya çıkarmada güdüleyici bir role sahiptir.

Stres yönetimi; akıl ve beden sağlığını korumak, yüksek kalitede, üretken ve verimli bir hayat sürdürebilmek için önem taşımaktadır. Stresten tamamen uzaklaşmak stres yönetiminin amacı değildir. Stres yönetimi ile hedeflenen, optimum stres düzeyini muhafaza etmek suretiyle verimlilik, çalışma enerjisi ve performansı arttıracak pozitif gücü oluşturmaktır (Büyükbeşe, 2004: s. 49).

Bir yönetim biriminde işgören bireylere etki edip yönlendiren hedefler ve değerler içinde buldukları organizasyonun amaçlarıyla örtüşmektedir. Bu amaçlara saygı duyulması önemlidir. Üst makamlarda çalışanlar alt makamlarda çalışanları bu amaçlara uymaları konusunda zorlarlar. Böylelikle *organizasyonda çalışan memurlar kendi kişiliklerinden farklı bir örgüt kişiliği kazanırlar. Örgüt; görevlinin rolünü saptadığı gibi değerlerini, tercihlerini ve seçeneklerini de belirler. Memurlar bağlı buldukları örgüt için en uygun çözüm yollarını bulup*

geliştirmeye çalışırlar. Kamu yönetiminde örgüte uyma davranışı ise üç şekilde ortaya çıkabilir (Tortop vd. 1993: s. 85):

1. *Kişinin çıkarları örgütün sağladığı başarı ve itibar sayesinde korunabiliyorsa*
2. *Örgütün başında bulunanlar her şeyden önce örgütün gelişmesine öncelik vermeyi önemsiyorlarsa*
3. *Yönetici kişinin dikkati özellikle kendi dairesi bünyesindeki çalışmalarla ortaya çıkan sosyal değerler üzerine yoğunlaştığı durumda.*

İlçe düzeyinde, mülki örgütün başında olan kaymakam bir çok stres etmenleriyle çevrilidir. Kaymakamlığın bir çok açıdan önemli olmasından dolayı, kaymakamlar, kendilerini başarıya mahkum görmektedirler. İlçe düzeyinde mülki örgütün başarısı kaymakamla özdeşleştirilmiştir. Kaymakam daha önce de vurgulandığı gibi ilçe düzeyinde devletin temsilcisi, hatta 'manevi, görünmez' bir nitelik arz eden 'devlet' teriminin 'görünen ve maddi' karşılığına tekabül ettiği için devletle özdeşleşmekte, bu da kaymakamları büyük bir strese sokmaktadır. Çünkü kaymakamın yaptığı bir hata devlete mal edilebilmektedir. Görüldüğü gibi kaymakamlar temsilin belirlediği davranış kalıplarını beslemek durumunda kalıp, kendilerine ait değerlerde zaman zaman problem yaşamaktadırlar.

Sosyal gelişme ve sanatla bağdaştırılan değer, davranış ve kültür biçimlerinin, aslında ekonomik başarının anahtar öğeleri olduğu bilinmektedir. Burada, kapitalizmin yedi kültürünü oluşturan ülkelerin -ABD, Japonya, Almanya, Fransa, İngiltere, İsveç ve Hollanda- her biri kendine özgü kültürel davranışlara ve ekonomik mükemmellik geleneğine sahiptir. Zamanı kullanma ya

da meslekte basamakları tırmanma şeklimiz, işverenimize ya da çalışma arkadaşlarımıza duyduğumuz sadakat, hatta kendimizle ilgili imajımız, bunların tümü, güçlü bir biçimde ve çoğu kez bilinçaltımızdan işle ilgili kararlarımızı etkiler(Hampden-Turner ve Trompenaars, 1995).

Kuruluşların ortaya çıkardığı işlerin niteliği iş kültürlerinin her zaman geçerli olan kültürlerine olduğu kadar, işkollarını kuran kişilerin değer yargılarına da bağlı bulunmaktadır. Herhangi bir kültürde, ekonomik işlemleri düzenleyen görünmez el, inançların derine kök salmış olan yapısıdır. Kültürel tercihler ve değerler, ulusal kimliğin temel taşlarıdır ve ekonomik açıdan güçlü ve zayıf noktaların kaynağıdır.

Değerleri anlaşılabilir biçimlerde bütünleştirmek insanoğlunun temel arayışlarından biridir. Tüm deneyimlerimizi bir düzen içinde bütünleştirip muhafaza edebilirsek, beyinlerimize ve değerlendirme sistemlerimize daha fazla bilgi ve memnuniyet yüklenebilir. Kuruluşların ürün ve hizmetlerini sadece değişik kaynakların bir araya toplanması olarak değerlendirmek yerine, herhangi bir girişimi birbiriyle çelişkili değerlerin oluşturduğu ikilemlerin çözümlendiği ve tüm değerlerin uyumlu bir şekilde toplandığı bir oluşum olarak kabul etmek çok daha doğru olacaktır (Hampden-Turner ve Trompenaars, 1995: s. 1-6).

Ogden H. Hall'ın da vurguladığı gibi: *"Yapısal ilişkiler sadece bir kez ve herkes için kullanılacak reçeteler olmayıp, değişmekte olan koşullara ve üyelerin değişmekte olan arzularına uyabilecek 'oyunun kuralları'dır"* (Aktaran Hicks, 1976: s. 332).

Türkiye'de Kamu Yönetimi alanında ilçe yönetimleri ve bu yönetimlerin başındaki mülki amir olarak kaymakamlar merkezi

yönetimin merkez ile taşra örgütleri arasında bir köprü işlevine sahiptirler. Bununla birlikte, ilçede yerel yönetim-merkezi yönetim ilişkileri açısından fiili bir koordinatör rolünü de üstlenmişlerdir. Bu bakımdan ilçede Kaymakam-Belediye Başkanı ve Kaymakam-Halk arasındaki iletişim ve etkileşimler demokratik kültürün oluşum ve gelişim sürecini de doğrudan etkilemektedir. Bilindiği üzere bir ülkedeki demokrasinin sağlığını ve başarısını ölçmek ve değerlendirmek bir anlamda 'yerel demokrasinin' işlerliliğine bağlıdır.

'Küreselleşme' günümüzde en sık vurgulanan kavramlardan biridir. Bu kavramla anlatılmak istenen insanlığın ortaklaşa paylaşılacak kimi değerler üzerinde birleşmekte olmasıdır. *Gerçekte, bu ortak değerlerin, kapitalist dünya düzeninin dayandığı değerler olduğu bilinmektedir.* Bu nedenle de, farklı ideolojileri yok saymak isteyen bir dünya görüşü küreselleşme özlemlerini kamçılaman başlıca etmenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Nedenleri, gelişme doğrultusu ve biçimi ne olursa olsun, küreselleşen dünyada, geleneksel devlet kavramının, en azından görünüşte, güçten düşmekte olduğunu gösteren belirtiler vardır. Uluslararası kuruluşların ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda, devletlerin egemenlik haklarını aşındırmakta oldukları dikkat çekiyor. *Öte yandan, yerelleşme doğrultusundaki gelişmeler de, bugüne değin merkezi devlet örgütlerince kullanılmakta olan yetkileri hızla, merkez dışına, çevreye kaydırıyor.* Küreselleşme ve yerelleşme gibi, ilk bakıldığında birbirlerine ters gibi gelen iki akımın, devletin gücünü azaltan etkileri bulunduğu görülmekle birlikte, devletin mevcudiyetini korumakta olduğu da bir gerçektir. Bu süreçte yerel toplulukların kendi elleriyle oluşturdukları demokratik ve özerk kuruluşlar olan mahalli idareler (yerel yönetimler) ise, bütün dünyada giderek güç kazanıyorlar. Hem ekonomik, hem sosyo-kültürel, hem de si-

yasal etmenler, yerel yönetimleri, merkez karşısında alternatif güç odakları durumuna getiriyor. Ülkemizin yarım yüzyıllık demokrasi tarihi, Türkiye’de de gelişmenin bu yönde olduğunu gösteriyor. Halkın kendi kendini yönetme arzularının artması, Türkiye gibi, nüfusu 75 milyonu bulan ve 800 bin kilometre kareyi kapsayan bir alana yayılan bir ülkede kamu hizmetlerini sunmanın güçlükleri ve merkez dışındaki bölgelerin kaynaklarını kalkınma çabalarına katma zorunluluğu; çevreden gelen taleplere daha çok kulak vermeye merkezi yönetimleri zorlayacaktır. Küreselleşmekte olan dünyada, Türkiye’nin de yoğun bir dış ilişkiler ağı içinde konumlanmakta olduğu görülüyor. *Üyesi olduğumuz Avrupa Konseyi ve üye olmaya çalıştığımız Avrupa Birliği, bu uluslararası örgütlerden yalnız ikisidir. Her ikisinde de, demokrasi ve onun ayrılmaz bir parçası olan yerel demokrasi, halkların ortaklaşa paylaştıkları önemli bir toplumsal değerdir.* Küreselleşme, her ne kadar devletlerin egemenliği kavramının ortadan kalkmasını ifade etmese de, bu kavramın yeniden tanımlanmasını gerekli kılıyor. Küreselleşmeden söz edip, onun prensiplerini hiçe saymak mümkün görünmemektedir (Keleş, 1995: s. 66-69).

Türkiye’deki kaymakamların ‘Yönetici ve Stres’ bağlamında durumlarının değerlendirilmesi, global eğilimleri gözardı etmeden ama özellikle kişisel gelişmeleri, çevre ile ilişkileri ve başarılı olmaları bakımından ortaya konulmalıdır. Bu araştırma yapılırken kaymakamların üst düzey yönetim basamaklarına hazırlanan, her zaman gözönünde tutulan, dikkati çeken bir kamu yöneticisi oldukları yeniden vurgulanmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE

KAYMAKAMLARIN

STRES DÜZEYİ ÜZERİNE

BİR ALAN ARAŞTIRMASI

A- ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkiye'de kamu yönetimi, önemli bir ağırlığa ve yaygınlığa sahiptir. Kamu yönetiminin üçlü yapısından biri olan merkezi yönetimin, taşradaki uzantılarını Mülki İdare Amirleri olarak adlandırılan kaymakam ve valiler oluşturmaktadır. Bunlar arasında sayısal çoğunluk ve yaygınlığı ilçe yönetiminin başındaki kaymakamlığın teşkil ettiği açıktır. Kaymakamlar, Valiye nazaran çok daha küçük idari birimlerin başında bulunmakta; halkça daha yakın ve ulaşılabilir görünmektedir. Bu yüzden Türkiye'nin mevcut yönetim yapısı içinde kaymakamlık çok önemli bir konum ve işleve sahiptir.

İlçe yönetimleri merkez ile çevre arasında kilit bir rol de oynamaktadır. Merkezi yönetimin taşrada; ilçe düzeyinde 'ajanları' konumundaki kaymakamlar daha üst düzey yönetim basamaklarına yükselebilecek potansiyele sahip oldukları gibi aynı zamanda bu yönetim dinamizmine de sahiptirler. Türk Kamu Yö-

netiminin kaymakamlarda bulunan bu potansiyel ve dinamizm karşısındaki kurumsal yapısının tespiti ve kaymakamların başarılarını belirleyecek diğer etmenler olan çalışma şartları ve stres unsurlarının belirlenmesi gereklidir. Bundan dolayı üst düzey basamaklara hazırlanmakta olan kaymakamların içinde buldukları stres düzeylerinin, karar alma, yönetim eylem ve işlemleri, yönetici başarısı (yönetici doyum) gibi konulardaki yansımalarının değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Türkiye’de mülki idare amirlerinden kaymakamlarda ortaya çıkan stresin nedenlerini ve sonuçlarını hem teorik bazda irdelemek hem de konu ile ilgili bir alan araştırması yaparak verilere dayalı bir şekilde değerlendirmek amacıyla bu çalışma gerçekleştirildi.

B- ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

‘Stres ve Yönetici’ konusu üzerinde yönetim bilimi literatüründe maalesef pek az çalışma vardır. Bu durum kamu yönetimi alanında ise çok daha sınırlıdır. Bunda bürokratik yapının içe kapanıklılığı, gizliliği etkili olduğu kadar, böyle bir çalışmanın çok uzun ve yorucu bir etkinliği beraberinde getirmesi de etkilidir.

Bu çalışma yapılırken ‘stres ve yönetim’ üzerinde duruldu. Mülki idare amirliği mesleği ve özellikle kaymakamlık mesleği ile ilgili bilgilere yer verildi. Kaymakamlık statüsü, kaymakamın kişisel gelişimi, çevre ile ilişkileri, başarılı olma arzusu global eğilimler ışığında mikro ve makro düzeyde ele alındı ve konu ile ilgili bir alan araştırması yapıldı.

Kaymakamlarda ortaya çıkan stresin değerlendirilmesi ile ilgili geniş kapsamlı bir anket hazırlandı. Bu anketin sorularının anlaşılabilirliğinin tesbiti ile yeni görüş ve önerilerin ele alınarak

yeniden gözden geçirilmesi için belli sayıda kaymakama bu anketler bir 'ön deneme' olarak uygulandı. Ön denemeden sonra sorular gözden geçirilerek ankete son şekli verildi.

Ankette 'eşit aralıklı dereceleme' ölçeği olarak sıklıkla 'beşli likert' ölçeği kullanıldı. Çoğunlukla 'kapalı uçlu' sorular tercih edildi. Ancak özellikli sorularda 'açık uçlu' soru tipine yer verildi. Bazı sorularda yöneltilen sorunun niteliği gereği 'evet - hayır' şeklinde iki seçenek sunuldu. Bazen ise seçeneklerin sınırlandırıcı etkisinden dolayı üç ya da dört seçenekle yetinildi.

Soru formu değişik kaynaklardan yararlanılarak (Özellikle Doç. Dr. Yücel Ertekin'in 'Stres ve Yönetim' adlı kitabında yer alan, Yönetimsel Stres Anketi dikkate alındı) geliştirilmiştir. Daha sonra soru formunun son şekline kavuşturulması amacıyla, dizayn bakımından hakemlere (kaymakamlara, akademisyenlere v.s.) müracaat edildi. Alan araştırması ile ilgili anket soruları hazırlanırken bazı varsayımlara yer verildi ve sorular aynı zamanda varsayımları da test etmek üzere temellendirildi. Ayrıca anketteki 13, 15, 19 numaralı sorular farklı bir özellik göstermektedir. Bu sorular önce tek bir kolonda total olarak ele alınmışlardır. Daha sonra önem derecesine göre 1'den 3'e kadar tekrar ayrı ayrı değerlendirilmişlerdir.

Alan araştırmasının yapıldığı dönemde Türkiye'de kaymakamlık yapmakta olan 300 kaymakama posta yolu ile ulaşılmaya çalışıldı. Postadaki gecikmeler de göz önüne alınarak geri dönüş için yeterli bir süre verildi. 155 kaymakamdan cevap alındı. Geriye dönüş oranının %51,6 olduğu görüldü. Bu oranın bu kadar yüksek çıkmasında uzunca bir sürenin verilmiş olması (ki bu anketin değerlendirilmesinin de zaman alabileceği düşünülerek bu şekilde olmuştur), kaymakamların sorunlarına sahip çıkması ve araştırmayı önemsemeleri etkili olmuştur denilebilir. Türkiye'de

o dönemde toplam 826 kaymakam görev yapmaktaydı (Bugün bu sayı 892'dir). Dolayısıyla örneklememizin evreni iyi bir şekilde temsil ettiği anlaşılabilir. Anket uygulanan kaymakamlar seçilirken -bölge ve şehir farkı gözetilmeksizin- Türkiye'deki tüm kaymakamların eşit bir şekilde temsil edilmesi hedeflendi. Örnekleme yöntemi olarak 'tesadüfi örnekleme' yöntemi kullanıldı. Örneklemin evreni yeterli düzeyde temsil etmesine dikkat edildi. Örneklemin evreni temsil oranı 1/3'ü geçmektedir.

Anketler değerlendirilirken bir frekans listesi oluşturularak sorulara verilen cevapların yüzde ağırlıkları saptandı. Açık uçlu sorularda ise benzer cevaplar gruplandırılarak değerlendirme yapıldı. Ayrıca asıl olarak bu araştırmanın odaklandığı hipotezler doğrultusunda çapraz tablolar oluşturuldu. Çapraz tabloların oluşumuna kaynak teşkil eden hipotezler bu alan araştırmamızın kapsamını ve genişliğini aşacak bir biçimde ortaya konuldu. Ancak alan araştırmamızın ve tezimizin belli bir çerçeve içerisinde kalması gerektiği için bu hipotezlerden sadece daha sonra oluşturacağımız kurama baz teşkil eden varsayımlarla bağlantılı olanlar dikkate alındı. Buna rağmen bu çapraz tabloların en azından ekte bir bütün olarak yer almasının yararlı olacağı düşünüldü. (Ek tablolar kitaplaştırma sürecinde çok hacimli olacağı için çıkarıldı.) Böylece araştırmamızla ilgili bağımsız ve bağımlı değişkenler karşılıklı olarak birbirleriyle ilişkilendirildi. Aynı zamanda hipotezlerin de doğrulanabilirlik ya da yanlışlanabilirlikleri test edildi.

C- ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Türkiye'deki kaymakamlarla ilgili oluşturacağımız kuramsal modele dayanak olmak üzere bazı varsayımlara yer verildi. Varsayımların araştırmanın amacı ile ilişkili olmasına çaba harcandı.

Ayrıca bu varsayımlar, kurulan hipotezlere de temel teşkil etti. Bahsi geçen hipotezler anket sorularıyla ilişkilendirildi. Ayrıca önemlilik testleri ile de test edildi.

- 1- Türkiye'deki kaymakamların çalışma şartları ağırdır ve bu yüzden stres altındadırlar.
- 2- Stres kaymakamlarda çeşitli sağlık sorunlarına yol açar.
- 3- Her üst düzey yönetici gibi kaymakamlar da başarılı olmak ve bunun sonucunda terfi etmek isterler.
- 4- Türkiye'de kaymakamlar da dahil olmak üzere bürokratlara sürekli bir siyasi müdahale mevcuttur.
- 5- Türkiye'deki kaymakamların görevleriyle yetkileri arasında bir dengesizlik söz konusudur.

D- ANKETLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRMELER VE HİPOTEZLER

Bu kısımda araştırmamızda yer alan kaymakamlarla ilgili genel bilgiler verildi. Aşağıdaki demografik unsurlarla ilgili tablolardan da farkedileceği gibi araştırmamıza yanıt veren 155 kaymakamın (Frekans Listesinin ve diğer çapraz tabloların değerlendirilmesinde daha ayrıntılı olarak görüleceği üzere) % 58.1'i 26-35 yaş grubundadır; % 100'ü erkektir; % 52.9'u 1-10 yıl süreyle görev yapmaktadır; % 85.8'i lisans eğitimi yapmıştır ve % 92.9'u evlidir. Kaymakamlar görece genç, hemen hepsi erkek, çoğunluğu 10 yıl veya daha az süreyle görev yapan ve tamamına yakını evli olan bir yönetici profili çizmektedir.

1. Yaş:

21-25	%0	0 kişi
26-30	%23.9	37 kişi
31-35	% 34.2	53 kişi
36-40	%9	14 kişi
41 +	% 32.9	51kişi
Toplam	% 100	155 kişi

2. Cinsiyet:

Erkek	%100	155 kişi
Kadın	%0	0 kişi
Toplam	% 100	155 kişi

3. Kaymakamlık Yaptığı Süre:

1 yıldan az	%0	0 kişi
1-10 yıl	%52.9	82 kişi
11-20 yıl	%27.7	43 kişi
21-30 yıl	%11.6	18 kişi
31 + yıl	%7.7	12 kişi
Toplam	%100	155 kişi

4. Eğitim Durumu

Lisans	% 85.8	133 kişi
Lisansüstü	% 12.9	20 kişi
Doktora	%1.3	2 kişi
Toplam	% 100	155 kişi

5. Medeni Durum

Evli	%92.9	144 kişi
Bekar	%7.1	11 kişi
Toplam	%100	155 kişi

Tablo 1: Kaymakamlarla İlgili Demografik Unsurlar

Demografik unsurlarla ilgili bu genel bilgilerden sonra “Türkiye’de Kaymakamların Stres Düzeyleri” üzerine gerçekleştirdiğimiz yönetsel stres anketimizin düz verilerinin toplu olarak sunulmasının yararlı olacağı düşünüldü. Ayrıca bu verilerin değerlendirmeleri de frekans listesinin sonunda verilmiştir. Yönetsel stres anketinin soruları kapalı uçlu, açık uçlu, beşli soru ölçeğinde ve daha çok sayıda şık (beşten daha fazla) içerecek bir genişlikte düşünülerek hazırlandı. Soruların özelliğine göre deneklerin diledikleri yanıtları verebilme imkanı da sağlanmaya çalışıldı.

Frekans listesinin değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir:

1- Kaymakamların yaş dağılım oranı; 26-30 yaş arası %23.9 (37kişi), 31-35 yaş arası %34.2 (53 kişi), 36-40 arası %9 (14 kişi), 41 ve üzeri yaş %32.9 (51 kişi) şeklindedir. Görüldüğü gibi kaymakamların %58.1'i 26-35 yaş grubunda toplanmaktadır. Bu da kaymakamların genç bir yönetici profili çizdiğini ortaya koymaktadır.

2- Araştırmamıza cevap veren kaymakamların hepsinin erkek olduğu gözlenmektedir. Bu sonuç bilinen ve beklenen bir durum olmakla birlikte halen görev yapmakta olan üç bayan kaymakama da (1997 senesinde) ulaşılmaya çalışılmışsa da cevap alınamamıştır. Bayan kaymakamlar dönemi yeni bir olgu olmakla beraber bayan kaymakamlardan cevap alınabilseydi araştırmamız daha özgün sonuçlara ulaşabilecekti. İleride bu konuda yapılacak bir araştırma bu konuyu telafi edebilecektir.

3- Kaymakamların büyük çoğunluğu %52,9'u (82 kişi) 1-10 yıl arasında görev yapmaktadır. 11-20 yıl arası görev yapanlar %27.7 (43 kişi), 21-30 yıl arası %11.6 (18 kişi), 31 yıldan fazla görev yapanlar %7.7 (12kişi) olarak görülmektedir. Bu sonuç kaymakamların genç bir yönetici profili çizdiği bulgusunu doğrulamaktadır.

4- Kaymakamların büyük çoğunluğu %85.8 (133 kişi) lisans eğitimiyle yetinmiştir. Yüksek lisan yapanların %12.9 (20 kişi) olduğu görülmektedir. Bu oran, kaymakamların imkân sağlandığı takdirde akademik çalışmaya meyilli olduklarını göstermektedir ki, kaymakamların ağır iş yükü ve sorumluluğu gözönüne alınırsa belirtilen sayının hayli anlamlı olduğu daha net anlaşılacaktır.

5- Kaymakamların tamamına yakını %87.1'i (135 kişi) yurtdışı eğitimi almıştır. Bu eğitimi almayanların oranı %12.9 (20 kişi) 'dur.

6- Yurtdışı eğitimi alanların %47.4'ü (64 kişi) bu eğitimi yeterli bulmakta, %30.4'ü (41 kişi) ise az yeterli bulmaktadır. Yurtdışı eğitimi yetersiz bulanları %12.6 (17 kişi) teşkil etmekte, %9.6 (13kişi) yurtdışı eğitiminin niteliği konusunda karar verememektedir.

7- Kaymakamların %92.9'u (144 kişi) evlidir, bekar olanlar %7,1 (11 kişi) ile sınırlı kalmaktadır. Boşanmış veya dul kalmış kaymakam yoktur.

8- Kaymakamların eşlerinin %40.3'ü (58 kişi) çalışmakta; daha büyük bir kısmı ise %59.7 (86 kişi) çalışmamaktadır.

9- Çalışan kaymakam eşlerinin; %8.6 (15 kişi)'sı özel sektörde, büyük çoğunluğu %86,2 (50 kişi) kamu sektöründe, %5,2'si (3 kişi) ise diğer mesleklerde çalışmaktadır. Bu diğer mesleklerden 2'si noter, 1'i emeklidir.

10- Çalışan eşler içinde yönetici olarak görev yapanlar sadece %22,4 (13kişi) ile sınırlıdır. Asıl ağırlığı %77,6 (45 kişi) ile yöneticilik yapmayan grup teşkil etmektedir.

11- Kaymakamların hemen hepsinin %91,7 (132 kişi) çocuğu vardır.

12- Kaymakamların %58.1'inin (90 kişi) 1. ve 2. dereceden maaş aldıkları, %16,1'inin (25 kişi) 3. ve 4.dereceden, %18.1'inin (28 kişi) 5. ve 6.dereceden %6.5'inin ise (10 kişi) 7. ve 8.dereceden maaş aldıkları görülmektedir, %1,3'ü (2 kişi) maaş derecesini söylemek istememektedir. Görüldüğü gibi kaymakamların çoğu üst derecelerden maaş almaktadır.

13- Kaymakamların meslek olarak devlet memurluğunu seçmelerindeki etmen olarak; %23,8'inin (90 yanıt) "aldığım eğitime en uygun meslek olduğu için" şikkını, %23,5'inin

(89 yanıt) “yaptığım işin önemli oluşu” şikkını, %22’sinin (83 yanıt) “ işin itibarlı oluşu” şikkını, %9’unun (49 yanıt) “güvenceli oluş” şikkını, işaretlediği gözlenmektedir. “Yaptığım işin stresli olmaması” şikkını sadece %0,5’i (2 yanıt) işaretlemiştir ki; bu oran kaymakamların (ve diğer dallarda) iş seçiminde stresten kaçma ve uzak olma koşulunun belirleyici olmadığını göstermektedir.

Bu soruya verilen 378 yanıttan 298’i “eğitimine en uygun oluşu, itibarlı oluşu, yaptığım işin önemli oluşu, güvenceli oluşu ve ailemin etkisi” şıklarını işaretlemiştir.

Kaymakamlar mesleklerini seçmede 1.derecede etkili faktörler olarak şunları sıralamıştır; %27,7’si (43 kişi) eğitimlerine en uygun iş olması, %24,5’i (38 kişi) yapılan işin önemli oluşu, %21.3’i (33 kişi) itibarlı oluşu, %8.4’ü (13 kişi) güvenli oluşu nedeniyle kaymakamlığı seçmiştir. Yapılan işin stresli olmaması nedenini ileri sürerek kaymakamlığı seçen kimse yoktur.

2.dereceden önemli nedenlerden dolayı mesleği seçenlerin; %27,1’i (42 kişi) ilginç bir şekilde diğer nedenleri işaretlemiştir. Açık uçlu olan bu diğer nedenler arasında “idealimdi, sırf tatmin için, başka iş bulamadığım için v.s.” gibi cevaplar görülmektedir, %18.7’sinin (27 kişi) yapılan işin önemli oluşu nedeniyle, %18.7’sinin (29 kişi) itibarlı oluşu nedeniyle, %13.1’inin (21 kişi) ailenin etkisi nedeniyle kaymakamlık mesleğini seçmiş oldukları tesbit edilmiştir. Yapılan işin stresli olmaması nedeniyle seçenlerin oranı %1,1 (2 kişi)’dir.

3.dereceden önemli nedenlerden dolayı mesleği seçenlerin; %29’unun (45 kişi) diğer nedenlerle; %21,3’ünün (33 kişi) eğitimlerine en uygun iş olduğu için, %15,5’inin (24 kişi) güvenceli

oluşu nedeniyle, %14,2'sinin (22 kişi) yapılan işin önemli oluşu nedeniyle, %13,5'inin (21 kişi) mesleğin itibarlı oluşu nedeniyle kaymakamlığı seçtiği gözlenmektedir.

14- Yapılan iş nedeniyle sağlığının; az etkilendiğini düşünen kaymakamların %34,8 (54 kişi), oldukça etkilendiğini düşünenlerin %32,3 (90 kişi), çok etkilendiğini düşünenlerin %17,4 (30 kişi), hayır etkilenmiyor diye düşünenlerin %9,7 (15 kişi) olduğu görülmektedir.

15- Yapılan işin en elverişsiz özelliği konusunda verilen yanıtların; %27.1'i (120 yanıt) siyasal karışma ve baskıyı işin en elverişsiz özelliği olarak ortaya koymaktadır. Yapılan işin en elverişsiz diğer özellikleri; %21,7 (96 yanıt) stresli bir iş olması, %14,7 (65 yanıt) aşırı sorumluluk gerektirmesi, %11.5 (51 yanıt) maaş durumu, % 10.4 (46 yanıt) yetkisizlik, %9,7 (43 yanıt) yükselme olanaklarının kısıtlılığı şeklinde sıralanmıştır.

1. dereceden en elverişsiz özellikler olarak kaymakamların; %28,4'ü (44 kişi) siyasal karışma ve baskıyı, %21.3'ü (33 kişi) stresli bir iş olmasını, %16,1'i (25 kişi) aşırı sorumluluğu, %15,5'i (24 kişi) maaş durumunu, %7,7'si (12 kişi) yükselme olanaklarının kısıtlılığını göstermiştir.

2. dereceden en elverişsiz özellikler olarak; %29'u (45 kişi) siyasal karışma ve baskıyı, %24,5'i (38 kişi) stresli bir iş olmasını, %15,5'i (24 kişi) aşırı sorumluluğu göstermişlerdir.

3. dereceden en elverişsiz olarak; %20'si (31 kişi) siyasal karışma ve baskıyı, %16,1'i (25 kişi) stresli bir iş olmasını, %14,2'si (22 kişi) yükselme olanaklarının kısıtlılığını, %12,9'u (20 kişi) yetkisizliği göstermiştir.

16- Çalıştıkları kurumdan ayrıldıkları takdirde olumsuzluk-

ların ortaya çıkacağına inanan kaymakamların oranı hayli fazladır. Kurumdan ayrıldıkları taktirde %33,5 (52 kişi) az bir olumsuzluğun, %30,3 (47 kişi) oldukça olumsuzluğun, %10,3 (16 kişi) çok fazla olumsuzluğun ortaya çıkacağını düşünmektedir. Olumsuzluğun çıkmayacağını düşünenler %20.6'yla (32 kişi) sınırlıdır, %5,2 (8 kişi) kararsız kalmaktadır.

17- Yalnızca aşırı stres nedeniyle iş değişikliğini düşünenlerle ilgili bulgular şu şekildedir. Sıklıkla düşünenler %5.2 (8 kişi), bazen düşünenler %31 (48 kişi), nadiren düşünenler %26,5 (41 kişi), iş değişikliğini düşünmeyenler %26.5 (41 kişi), bu konuyu hiç düşünmeyenler %11,0 (17 kişi) olarak gözlemlenmektedir. Görüldüğü gibi yalnızca aşırı stres nedeniyle iş değişikliğini çeşitli sıklık frekanslarında da olsa düşünenlerin oranı yüksektir (% 62.7).

18- Yönetici olarak çalışmanın çok stresli olduğunu düşünen kaymakamlar %27.7 (43 kişi), oldukça stresli olduğunu düşünenler %49 (76 kişi), çok az stresli olduğunu düşünenler % 14,2 (22 kişi) , stressiz olduğunu düşünenler ise %9 (14 kişi) oranındadır. Kararsız olan kaymakam yoktur. Görüldüğü gibi kaymakamların büyük çoğunluğu yöneticiliğin stresli olduğu kanısındadır.

19- Yöneticiliğe bağlı olarak ortaya çıkan sağlık sorunlarından ülser ve gastrit % 20.9 (85 yanıt) oranıyla başı çekmekte bunu; %17,9 (73 yanıt) ile baş ağrısı, %16 ile (65 yanıt) uyku düzensizlikleri, %15 ile (61 yanıt) aşırı sınırlılık izlemektedir.

1. dereceden önemli sağlık sorunu olarak kaymakamların; %27,7'sinin (46 kişi) ülser-gastrit problemleri; %18,1'inin (28 kişi) uyku düzensizliği ve sınırlılık problemini yaşadığı görülmektedir.

2.dereceden sağlık sorunu olarak; %16,1'i (25 kişi) başağrısı, %15,5'i (24 kişi) uyku düzensizlikleri, %14,2'si (22 kişi) ülser-gastrit rahatsızlığı çekmektedir.

3. dereceden sağlık sorunu olarak; %13,5'i (21 kişi) aşırı sınırlılık, %12,9'u (20 kişi) başağrısı, %11'i (17 kişi) ülser-gastrit rahatsızlığı çekmektedir.

20- Kanun ve yönetmeliklerin mülki idare amirlerine sorun çözmede alternatif seçenekler sunduğunu düşünen kaymakamlar %7,1 (11 kişi) ile sınırlı kalmakta, böyle bir imkânın bırakılmadığına inananların %21,3 (39 kişi) olduğu görülmekte, kısmen alternatif oluşturma imkânının bırakıldığını düşünen kaymakamların oranı ise % 49,7 (77 kişi) olarak gözlemlenmektedir.

21- Yönetimde başarılı ve doyumlu olmak için alternatif oluşturma gerekliliğine inananlar büyük bir çoğunluğu %91.3 (140 kişi) teşkil etmektedir. Alternatif oluşturma doyum ve başarıdaki payının; mutlak olduğunu kaymakamların %15,5'i (24 kişi), çok olduğunu %33,5'i (52 kişi), ilişkisi olduğunu %41,3'ü (64 kişi) düşünmektedir. Böyle bir ilişkinin olmadığını düşünenler ise sadece %7,8 (12 kişi)'dir. Cevap vermeyenler de %1,9 (3 kişi)'dur.

22- Mülki idare amirinin başarılı olma olgusuna kaymakamlarca; %75,5 (117 kişi) bulunulan yere ait sorunların inisiyatif kullanılarak çözümlenmesi karşılığı verilmiştir ki, bu sonuç bir önceki sorunun verileriyle uyumludur. Yönetimde başarılı olmak için alternatif oluşturma (inisiyatif) imkânını elinde bulundurma gerektiğine inanılıyor ve başarının göstergesi olarak da elde tutulan bu inisiyatifle problemlerin çözümlenmesi gerekliliği gösteriliyor. Kaymakamların %13,5'i (21 kişi) her türlü idari sorunların çözümlenmesini; %3,9'u (6 kişi) mevzuata uygunluk derecesinin paralellliğini, %2,6'sı (4 kişi) kolluk ve asayiş sorunlarının çözümlenmesini, %1,3'ü (2 kişi) siyasal otoriteyle uyumluluğu, %1,9'u (2 kişi) kademe ilerlemesinin hızlı bir şekilde gerçekleşmesini "başarılilik ölçüsü" olarak değerlendirmektedir. Hiçbir

kaymakam üstlerinin takdir etmesini başarılilik ölçüsü olarak görmemektedir.

23- Globalleşme eğilimlerinin mülki idare mesleğine katkılarının olabileceğine inananlar %78,1 ile (121 kişi) çoğunluğu teşkil etmektedir. Bu soruya hayır cevabı verenler %21,9 (34 kişi) 'dur.

24- Globalleşmenin mülki idare mesleğine katkısı olacağını ifade edenlerin, %23,2'si (39 kişi) siyasi yapıyı etkileyerek, %21,4'ü (36 kişi) insan faktörünü etkileyerek, %18,5'i (31 kişi) kültürel yapıyı etkileyerek, bunun gerçekleşeceğini düşünmektedir. %5,4'ü (9 kişi) globalleşmeyi bir yönetim gerçeği olmaktan ziyade bir politik vizyon arayışı olarak düşünmektedir.

25- Üst düzey bir yöneticiliğe geçişte kaymakamlığın bir yükselme potansiyeline sahip olduğunu düşünenler %70,3 (109 kişi), böyle bir potansiyelin olmadığını düşünenler ise %29,7 (46 kişi) dir.

26- Terfi olanaklarının rasyonel kriterlere göre yapıldığına inananlar çok düşük bir oranı %1,9 (3 kişi) teşkil etmektedir. Rasyonel kriterlerin işlemediğine inananlar %64,5 (100 kişi) ile çoğunluğu teşkil eder. Kısmen işlediğine inananlar ise %33,5 (52 kişi) dir.

26- Stresi önlemeye yönelik stratejilerin seçilmesinde kaymakamların; %41,3'ünün (64 kişi) çalışma şartlarının iyileştirilmesini, %16,8'inin (26 kişi) yetki devrini, %16,1'inin (25 kişi) sorunların üzerine gidip çözme kararlılığına sahip olmayı, %11,6'sının (18 kişi) dinlenme ve tatil olanaklarının arttırılmasını işaret ettikleri gözlenmektedir.

27- Kaymakamlar yönetsel stres nedeni olarak aşağıdaki soruları şu şekilde cevaplamıştır:

	Asla	Seyrek Olarak	Bazen	Sık Sık	Dalma
a) Görev ve yetkilerdeki dengesizlik	3,9% 6 kişi	15,0% 24 kişi	35,5% 55 kişi	32,3% 50 kişi	12,9% 20 kişi
b) Görevde istikrarsızlık	12,3% 19 kişi	27,7% 43 kişi	41,3% 64 kişi	9,7% 15 kişi	9,0% 14 kişi
c) Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	9,7% 15 kişi	45,2% 70 kişi	34,2% 53 kişi	9,7% 15 kişi	1,3% 2 kişi
d) Sicil ve başarı değerlendirilmesi ile ilgili sorunlar	20,6% 32 kişi	31,0% 48 kişi	36,8% 57 kişi	6,5% 10 kişi	5,2% 8 kişi
e) Üstlerin aşırı disiplin baskısı	12,9% 20 kişi	41,0% 64 kişi	32,3% 50 kişi	9,7% 15 kişi	3,9% 6 kişi
f) Uzun ve yorucu çalışma saatleri	16,8% 26 kişi	25,8% 40 kişi	42,6% 66 kişi	12,3% 19 kişi	2,6% 4 kişi
g) Bir işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu	13,5% 21 kişi	33,5% 52 kişi	32,3% 50 kişi	9,0% 14 kişi	11,6% 18 kişi
h) Yeterli araç gereç ve teknolojik imkanlardan yoksun olma	1,3% 2 kişi	18,1% 28 kişi	16,1% 25 kişi	38,7% 60 kişi	25,8% 40 kişi
i) İletişim kanallarının dışında kalma dışlanma	12,3% 19 kişi	25,2% 39 kişi	41,3% 64 kişi	16,8% 26 kişi	4,5% 7 kişi
k) Karar alma sürecinde yaşanan zorluklar ve engeller	5,2% 8 kişi	26,5% 41 kişi	45,8% 71 kişi	14,8% 23 kişi	7,7% 12 kişi
l) Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	7,0% 14 kişi	44,5% 69 kişi	37,4% 58 kişi	3,9% 6 kişi	5,2% 8 kişi
m) Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	14,2% 22 kişi	48,4% 75 kişi	27,7% 46 kişi	5,2% 8 kişi	2,6% 4 kişi
n) Aşırı mali sorumluluk içinde bulunma	19,4% 30 kişi	31,0% 48 kişi	24,5% 38 kişi	16,1% 25 kişi	7,0% 14 kişi
o) Güven vermeyen bir ortamda çalışma	9,0% 14 kişi	26,5% 41 kişi	31,0% 48 kişi	17,4% 27 kişi	16,1% 25 kişi
ö) İdari uygulamaları değiştireme	6,5% 10 kişi	34,8% 54 kişi	35,5% 55 kişi	15,5% 24 kişi	7,7% 12 kişi
p) Yönetimi geliştirme için gerekli tedbirleri zamanında alamama	6,5% 10 kişi	25,2% 39 kişi	38,7% 60 kişi	20,6% 32 kişi	9,0% 14 kişi
r) Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	8,4% 13 kişi	25,8% 40 kişi	51,6% 80 kişi	10,3% 16 kişi	3,9% 6 kişi
s) Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel/örgütsel sorunlara yeterli zaman ayıramama	5,8% 9 kişi	18,1% 28 kişi	40,8% 63 kişi	25,2% 39 kişi	10,3% 16 kişi
ş) Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı	19,4% 30 kişi	23,2% 36 kişi	32,3% 50 kişi	17,4% 27 kişi	7,7% 12 kişi
t) Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme	8,4% 13 kişi	20,0% 31 kişi	43,2% 67 kişi	21,9% 34 kişi	6,5% 10 kişi
u) İş yükünün fazlalığı	16,1% 25 kişi	22,6% 35 kişi	33,5% 52 kişi	21,3% 33 kişi	6,5% 10 kişi
ü) İşin monoton olması	24,5% 38 kişi	25,8% 40 kişi	34,8% 54 kişi	7,1% 11 kişi	7,7% 12 kişi
v) Yapılan işin önemsenmemesi	20,6% 32 kişi	36,8% 57 kişi	29,7% 46 kişi	10,3% 16 kişi	2,6% 4 kişi
w) Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi	38,1% 59 kişi	23,9% 37 kişi	24,5% 38 kişi	9,7% 15 kişi	3,9% 6 kişi
y) İşyerindeki sorunların eve taşınması	40,6% 63 kişi	29,0% 45 kişi	21,9% 34 kişi	5,8% 7 kişi	2,6% 4 kişi
z) Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	9,7% 15 kişi	22,6% 35 kişi	33,5% 52 kişi	25,5% 39 kişi	9,0% 14 kişi
x) Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması	7,7% 12 kişi	26,5% 41 kişi	39,4% 61 kişi	13,5% 21 kişi	12,9% 20 kişi

Çizelge 5: Kaymakamlar'ın Yönetmel Stres Nedenleri ile İlgili Sorulara Cevapları

28- a) Kaymakamların %35,5'i (55kişi) görev ve yetkilerdeki dengesizliğin "bazen", %32,3'ü ise (50kişi),"sık sık", yönetsel stres nedeni olduğunu belirtmektedir.

b) Kaymakamların %41,3'ü (64kişi) görevde istikrarsızlığın "bazen", %27,2'si (43 kişi) "seyrek" olarak yönetsel stres nedeni olduğunu ifade etmektedir.

Halkla ilişkilerde çıkan zorlukların "seyrek" olarak yönetsel stres nedeni olduğunu düşünenler %45,2 (70kişi) dir.

Sicil ve başarı değerlendirmesi ile ilgili sorunların "bazen" stres nedeni olduğunu ifade edenler %36,8 (57kişi), "seyrek" olarak olduğunu ifade edenler %31 (48kişi) dir.

Kaymakamların çoğunluğu %41,3 (64 kişi), üstlerinin aşırı disiplin ve baskısının yönetsel stres nedeni oluşunu "seyrek olarak" şeklinde işaretlemiştir, bazen diyenlerin oranı %32,3 (50kişi) tür.

Uzun ve yorucu çalışma saatleri Kaymakamlar tarafından "bazen" %42,6 (66kişi), "seyrek olarak" %25,8 (40kişi) yönetsel stres nedeni olarak belirtilmiştir.

g) Bir işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu kaymakamların "seyrek olarak" %32,5'i (52kişi), "bazen" %32,3'ü (52kişi), tarafından yönetsel stres nedeni olarak algılanmaktadır.

ğ) Yeterli araç-gereç ve teknolojik imkanlardan yoksun olma "sık sık" %97,7'si (60kişi), "daima" %25,8'i (40kişi) tarafından yönetsel stres nedeni olarak değerlendirilmektedir.

h) Kaymakamların %41,3'ü (64kişi) bazen, %25,2'si (39kişi) "seyrek olarak" iletişim kanallarının dışında kalmayı stres nedeni olarak görmektedir.

ı) Karar alma sürecinde yaşanan zorluklar ve engeller "bazen"

%45.8'i (71 kişi), "seyrek olarak" %26,5'i (41 kişi) tarafından yönetsel stres nedeni olarak görülmektedir.

i) Kaymakamlar çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlığı "seyrek olarak" %44,5 (67kişi), "bazen" %37,4 (58kişi) oranında stres nedeni olarak görmekte-dirler.

k) Çalışanlar arasında görülen yükselme hırsı ve rekabeti "seyrek olarak" %48,4 (75 kişi), "bazen" %23.7 (46 kişi) stres nedeni olarak görülmektedir.

l) Aşırı mali sorumluluk içinde bulunma "seyrek olarak" %31 (48kişi), "bazen" %24.5 (38 kişi), oranında stres nedeni olarak görülmektedir. Bu konuyu asla stres nedeni olarak saymayanlar %19.4' tür (30kişi).

m) Güven vermeyen ortamda çalışma kaymakamların "bazen" %31'i (48kişi), "seyrek olarak" %26.5'i (41 kişi) tarafından yönetsel stres nedeni olarak görülmektedir.

n) İdari uygulamaları eleştirememe kaymakamların "bazen" %35.5'i (55kişi), "seyrek olarak" %34.8'i (54kişi) tarafından stres nedeni olarak belirtilmektedir.

o) Yönetimi geliştirme için tedbirlerin zamanında alınmaması "bazen" %38,7 (60kişi), "seyrek olarak" %25,2 (39kişi), "sık sık" %20,6 (32kişi) oranında stres nedeni olarak vurgulanmıştır.

ö) Kaymakamlar tarafından örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu "bazen" %51,6 (80kişi), "seyrek olarak" %25.8 (40kişi) şeklinde örgütsel stres nedeni olarak algılanmıştır.

p) Stres nedeni olarak aşırı imza ve yazışmadan yakınan kaymakamların oranı "bazen" %40,6 (63kişi), "sık sık" %25,2 (39kişi) şeklindedir.

r) Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı “bazen” %32,3 (50kişi), “seyrek olarak” %23,2 (36kişi) şeklinde kaymakamlar tarafından yönetsel stres nedeni olarak belirtilmiştir. Bu konunun “asla” stres nedeni olmayacağını düşünenler %18,4 (30kişi)’tür.

s) Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme “bazen” %43,2 (67kişi), “sık sık” %21,9 (34kişi) oranında kaymakamlar tarafından stres nedeni olarak görülmüştür.

ş) Kaymakamlar iş yükünün fazlalığını “bazen” %33,5 (52kişi), “seyrek olarak” %22,6 (35 kişi) yönetsel stres nedeni olarak görmektedir.

t) İşin monoton olması kaymakamların “bazen” %34,8’i (54kişi), “seyrek olarak” %25,8’i (40kişi) tarafından stres nedeni olarak görülmüştür. Bu şikâin “asla” yönetsel stres nedeni olmadığını düşünenler %24,5 (38 kişi)’dir.

u) Yapılan işin önemsenmemesi kaymakamların “seyrek olarak” %36,8’i (57kişi), “bazen” %29,7’si (46kişi) tarafından stres sebebi olarak görülmekte “asla” stres nedeni olarak görmeyenler %20,6 (32kişi) oranındadır.

ü) Kaymakamlar, aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz etkilemesini “bazen” %24,5 (38kişi), “seyrek olarak” %23,9 (37kişi) yönetsel stres nedeni olarak görmektedir. “Asla” cevabı verenler %38,1 (59kişi) dir.

v) Kaymakamlar iş yerindeki sorunların eve taşınmasını “seyrek olarak” %29 (45kişi), “bazen” %21,9 (34kişi) oranında stres sebebi olarak görmekteler. Bu sorunu “asla” stres sebebi olarak görmeyenler büyük bir oranı %40,6 (63kişi) teşkil etmektedir.

w) Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramamayı kaymakamların “bazen” %33,5’i (52kişi), “sık sık” %25,2’si (39kişi) yönetsel stres nedeni olarak görmektedir.

z) Yurt içinde ve yurtdışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanamaması da kaymakamlar tarafından “bazen” %39,4 (68kişi) , “seyrek olarak” %26,5 (41 kişi) şeklinde yönetsel stres nedeni olarak görülmektedir.

Bu sorunun özelliği gereği yukarıdaki bulgulara ek olarak, ayrıca sorulara verilen cevapların ağırlıklı ortalamaları da çıkarılmış olup sonuçlar aşağıda sunulduğu gibidir.

37. Soru (ankette 28-1): Görev ve yetkilerdeki dengesizlikle ilgili ağırlıklı ortalama 2,7 olarak bulunmuştur. Bunun stres nedeni olarak “bazen” seçeneğine denk düştüğü anlaşılmaktadır.

38. Soru (ankette 28-2): Görevde istikrarsızlığın yöneticilerin günlük çalışmaları sırasında ortaya çıkabilecek ve stres yaratabilecek bir etmen olarak ağırlıklı ortalaması 3,2'dir. Bunun “bazen” ile “sık sık” arasında “bazen” seçeneğine daha yakın olduğu görülmektedir.

39. Soru (ankette 28-3): Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklarla ilgili ağırlıklı ortalama 3,5'tir. Bu ise “sık sık” seçeneğine yakın bir değerdir.

40. Soru (ankette 28-4): Sicil ve başarı değerlendirmesi ile ilgili ağırlıklı ortalama 3,6 olarak bulunmuştur. Bu da “sık sık” seçeneğine yakın bir değerdir.

41. Soru (ankette 28-5): Üstlerin aşırı disiplin ve baskısı ile ilgili ağırlıklı ortalama 3,5'tir. Bunun değeri de “sık sık” seçeneğine yakındır.

42. Soru (ankette 28-6): Uzun ve yorucu çalışma saatleri ile ilgili ağırlıklı ortalama 3,4'tür. Bu “bazen” ile “sık sık” arasında “bazen”e yakın bir değerdir.

43. Soru (ankette 28-7): Bir işi belli bir sürede bitirme zorunluluğunda ağırlıklı ortalama 3,3'tür. Bunun da "bazen" ile "sık sık" arasında "bazen" seçeneğine yakın bir değerde olduğu anlaşılmaktadır.

44. Soru (ankette 28-8): Yeterli araç gereç ve teknolojik imkanlardan yoksun olmayla ilgili ağırlıklı ortalama 2.3 olarak tesbit edilmiştir. Bu "seyrek olarak" seçeneği ile "bazen" arasında, "seyrek olarak" seçeneğine yakın bir yerdedir.

45. Soru (ankette 28-9): İletişim kanallarının dışında kalma dışlanma ile ilgili ağırlıklı ortalama 3.2 olarak bulunmuştur. Bu "bazen" ile "sık sık" arasında "bazen"e yakın bir değerdir.

46. Soru (ankette 28-10): Karar alma sürecinde yaşanan zorluklar ve engeller ile ilgili olarak ağırlıklı ortalama 3.1 olarak bulunmuştur. Bunun "bazen"e yakın bir değer taşıdığı görülmektedir.

47. Soru (ankette 28-11): Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığıyla ilgili cevapların ağırlıklı ortalaması 3,5'tir ki, "bazen" ile "sık sık" arasında "sık sık" seçeneğine yakın bir değer olmaktadır.

48. Soru (ankette 28-12): Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak çıkan sorunların ağırlıklı ortalaması 3,7'dir. Bu "sık sık"a yakın bir değer taşımaktadır.

49. Soru (ankette 28-13): Aşırı mali sorumluluk içinde bulunmayla ilgili ağırlıklı ortalama 3,4 olarak saptanmıştır. Bunun "bazen" ile "sık sık" arasında "bazen" seçeneğine daha yakın olduğu görülmektedir.

50. Soru (ankette 28-14): Güven vermeyen bir ortamda çalışma ile ilgili olarak ağırlıklı ortalama 2,9 olarak tesbit edilmiştir. Bu "bazen" ile "sık sık" arasında "bazen"e yakın bir değerdir.

51. Soru (ankette 28-15): İdari uygulamaları eleştirememe ile ilgili olarak ağırlıklı ortalama 3,2 şeklinde saptanmıştır. Bu “bazen” ile “sık sık” arasında “bazen”e yakın bir değerdir.

52. Soru (ankette 28-16): Yönetimi geliştirme için gerekli tedbirleri zamanında alamama ile ilgili ağırlıklı ortalama 3,0 olarak bulunmuştur. Bu “bazen”e karşılık gelmektedir.

53. Soru (ankette 28-17): Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu ile ilgili ağırlıklı ortalamanın 3,2 olduğu tesbit edilmiştir. Bunun “bazen” ile “sık sık” arasında “bazen”e yakın bir değer olduğu görülmektedir.

54. Soru (ankette 28-18): Aşırı imza ve yazışma nedeniyle yönetsel örgütsel sorunlara yeterli zaman ayıramama ile ilgili olarak ağırlıklı ortalama 2,8’dir. Bu “seyrek olarak” ile “bazen” arasında “bazen”e yakın bir yerdedir.

55. Soru (ankette 28-19): Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı ile ilgili ağırlıklı ortalama 3,3’tür. Bu “bazen”e yakın bir değerdir.

56. Soru (ankette 28-20): Bir işi başarabilmek için riski göze alabilmeyeyle ilgili olarak ağırlıklı ortalamanın 3 olduğu belirlenmiştir. Bu “bazen” ile karşılanmaktadır.

57. Soru (ankette 28-21): İş yükünün fazlalığıyla ilgili ağırlıklı ortalama 3,2 olarak bulunmuştur. Bunun “bazen”e yakın olduğu açıkça görülmektedir.

58. Soru (ankette 28-22): İşin monoton olması ile ilgili ağırlıklı ortalama 3,5 olarak ortaya konmuştur. Bu “bazen” ile “sık sık” arasında bir değerdir.

59. Soru (ankette 28-23): Yapılan işin önemsenmesi ile ilgili ağırlıklı ortalama 3,6 olarak tesbit edilmiştir. Bunun “bazen” ile “sık sık” arasında “sık sık”a yakın bir değer olduğu görülmektedir.

60. Soru (ankette 28-24): Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi ile ilgili ağırlıklı ortalama 3,8’dir. Bu “bazen” ile “sık sık” arasında “sık sık” değerine yakındır.

61. Soru (ankette 28-25): İş yerindeki sorunların eve taşınması ile ilgili ağırlıklı ortalamanın 4.0 olduğu saptanmıştır. Bu “sık sık” ile karşılanmaktadır.

62. Soru (ankette 28-26): Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama ile ilgili ağırlıklı ortalama 3’tür. Bunun “bazen” ile karşılandığı anlaşılmaktadır.

63. Soru (ankette 28-27): Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirememeye ile ilgili ağırlıklı ortalama 3.0 olarak saptanmıştır. Bu “bazen” ile açıklanabilmektedir.

Ankette 28. soru ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa, kaymakamlar tarafından 27 madde halinde ifade edilen stres nedenlerinin ağırlıklı bir şekilde “bazen” stres nedeni olarak düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.

29- Kaymakamların görevi yitirme korkusundan dolayı strese “çok dayanıklı” olduğunu söyleyenlerin %19.4 (30kişi), “oldukça” diyenlerin %54.8 (85kişi), “kararsız” olanların %10.3 (16 kişi), “az dayanıklı” olanların %11.0 (17kişi), “hiç dayanıklı” olmayanların ise %4.5 (17 kişi) olduğu görülmüştür.

Kaymakamlardaki stres düzeylerinin değerlendirilmesiyle ilgili her türlü veriye ulaşabilmek amacıyla deneklere açık uçlu sorular da

yöneltildi. Böylelikle diğer sorularda gözden kaçabilecek bazı hususların burada belirtilebileceği düşünüldü. Açık uçlu sorulardan elde edilen yanıtlar kendi aralarında gruplandırıldı. Anketimizde yer alan açık uçlu sorularla ilgili bulgular aşağıda gösterilmiştir:

9. Soru: Eşi çalışan kaymakamlardan diğer şikkına verilen yanıtlardan anlaşıldığına göre kaymakam eşlerinden 2'si emekli öğretmen, 2'si emekli memur ve 1 tanesi de noter'dir.

13. Soru: Bu soruda ifade edilen faktörlere ilave olarak kaymakamların meslek olarak devlet memurluğunu seçmelerine 4 kaymakam "mesleği sevdiğim için" cevabını, 5 kaymakam "ülkeye ve millete en fazla hizmet yolunun bu şekilde olacağına inandığım için" cevabını, 4 kaymakam "idealimdi" cevabını, 1 kaymakam "tatmin için" cevabını, 1 kaymakam da "çok özel bir sebepim yok" cevabını vermiştir.

15. Soru: Sizce yaptığınız işin en elverişsiz üç özelliği nedir sorusuna da belirtilen seçeneklerin dışında; 2 kaymakam "mali imkanların yetersizliği" cevabını vermiştir.

19. Soru: Yöneticilerde görülen sağlık sorunlarında şıklarda görülenlere ek olarak 4 kaymakam "düzenli spor yaptığım için hiçbir rahatsızlığım yok" diye cevap vermiştir. 2 kaymakam "heyecan", 2 kaymakam da "tansiyon" cevabını vermiştir.

24. Soru: Globalleşmenin katkılarına seçeneklerde belirtilenlere ek olarak 2 kaymakam "profesyonelleşme ve standardizasyon getireceği için" cevabını vermektedir.

27. Soru: Stresi önlemeye yönelik stratejiler sorusuna ek olarak; 2 kaymakam "spor yapmak" cevabını, 2 kaymakam "değişik sosyal ve kültürel faaliyetlerde etkin olarak bulunma" cevabını, 2

kaymakam “yönetimde yapılacak yeni düzenlemelerle sınırların belirlenmesi” yanıtını, 4 kaymakam da ankette kapalı uçlu sorular içinde belirtilmesine ve de diğer açık uçlu sorularda da vurgulamalarına rağmen “politik baskıyı” tekrar vurgulayarak bunun önüne geçilmesi gerektiği cevabını vermişlerdir. Bu durum kaymakamlar üzerinde oluşan siyasal baskıyı ve onun yol açtığı stres derecesini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. 1 kaymakam da kendini “devlete feda etmek (tıpkı Atatürk gibi)” yanıtını vermiştir.

28. Soru: Kaymakamların bu soruya ayrı bir önem verdikleri gözlenmektedir. Bu soruya verilen yanıtları şu şekilde gruplandırabiliriz:

a) Siyasal Baskı; Anketimizde buna ilişkin madde olmasına rağmen 16 kaymakam siyasal baskıyı burada da özellikle ifade etmişlerdir. Siyasal parti temsilcilerinin kendi işlerine karıştığını ve mevzuat dışı siyasi baskıların yapıldığını vurgulamaktadırlar. Hatta bir kaymakam ankette 27. soruda 28 madde halinde sıralanan yönetsel stres nedenlerinin hepsinin bunun yanında önemsiz kaldığını belirtmektedir. Ve ek olarak bu kişi “mesleğe girerken yetki ve sorumluluklar mevzuattan bilinir daha sonra mevzuat dışı yukarıdan gelen baskılar stresin ana kaynağıdır” demektedir. Bu da kaymakamların siyasal baskı karşısındaki pozisyonunu gözler önüne seren ilginç bir örnektir.

b) Maaş Yetersizliği; 7 kaymakam yaptığı iş ve taşıdıkları sorumlulukla orantılı bir maaş almadıklarını belirtmektedir. Ve yakın zamanlara kadar eşit maaş aldıkları adli ve askeri erkanla aralarında oluşan maaş farkından yakınmaktadırlar. Ayrıca sosyal haklardan da yeterince yararlanamadıklarını dile getirmektedirler.

c) Görev Yetki Uyuşmazlığı; 3 kaymakam üstlendikleri görevlere paralel bir yetkiye sahip olmadıklarını ifade etmektedir.

Bu bulgu araştırma metnimizde yer alan Osmanlı tarihi geçmişinden kaynaklanan beklenti-yetki çelişkisini doğrulamaktadır. Ayrıca genel veya özel bir bütçeye sahip olamadıklarını söyleyerek beklentileri karşılayamadıklarını belirtmektedirler. Bunun hizmetin tabana yayılmasında da engelleyici bir rol oynadığını ifade etmektedirler. Bu da kaymakamlarda bir ikileme neden olarak, stres doğurmaktadır.

d) Mevzuat Sorunu; 6 kaymakam da bu konuya vurgu yapmıştır. Merkeziyetçi yönetim yapısından yakınılmaktadır. Ayrıca mevcut sistemin yaratıcılığı engellediği ifade edilmektedir. Başarı ve hizmetin gerçekleşmesi uğruna bürokrasiye taviz verdikleri kanısındadırlar. Bir kaymakam bu sorunların üstesinden gelebilmek için mülki idare amirliği mesleğinin artık valilik dışında günün beklenen verimlilik şartlarına göre yeniden düzenlenmesi gerektiğini düşünmektedir. Yükselme ve vali olabilme şartlarında değişiklik beklentilerinin gerçekleşmemesini stres nedenlerinin en önemlilerinden biri olarak görülmektedir.

e) Siyasal İstikrarsızlık: 2 kaymakam siyasal istikrarsızlıktan ve bunun yönetime yansımından etkilendiklerini (olumsuz anlamda) açıklamaktadır.

f) Yeni Kurulan İlçeler: 2 kaymakam tarafından yeni kurulan ilçelerdeki birçok eksikliğin yanısıra tasarruf tedbirlerinin buralarda da uygulanması ayrı bir stres nedeni olarak öne çıkarılmaktadır.

g) Yükselme Olanakları: 3 kaymakam tarafından stres nedeni olarak ayrıca belirtilmektedir. Göreve başladıktan sonra, "liyakat" esasına göre değil, yakınlıkların etkili olduğu referans esasına göre yükselmenin gerçekleştiği ifade ediliyor. Yükselmenin objektif kıstaslara göre olmasının gerekliliği açıklanıyor.

h) Haksız Şikayet: 2 kaymakam tarafından üstlere ve şiyasilere yapılan lüzumsuz ve haksız şikayetlerin de stres kaynağı olduğu belirtilmektedir.

i) Ziyaretlerin Fazlalığı: Lüzumsuz ziyaretlerin ve misafirlerin çokluğunun stres kaynağı olduğu 2 kaymakam tarafından ifade edilmektedir.

k) Trafik ve Hava Kirliliği: İstanbul gibi büyükşehirlerde görev yapan 2 kaymakam, trafik sorunlarının ve hava kirliliğinin yönetsel stres nedeni olduğunu açıklamaktadır.

l) Görev Bilinci: Bir kaymakam bu meslekte strese yer yok diyerek "gülü seven dikenine katlanır, vatandaşın derdi kendi derdimizi unutturmalıdır, vatandaşın sevinci bizim sevincimiz değildir, hiçbir zaman vali olacağım sendromuna girmemelidir, daima bayrak taşıyan bir asker gibi onu yücelere götürmeyi düşünmelidir" görüşünü ifade etmektedir. Bu da bize kaymakamlık kurumunun tarihi arkaplanının bir izdüşümünü, kültürel bir tutum olarak göstermektedir.

m) Kanun Önünde Eşitlik: 2 kaymakam yasaların herkese eşit şekilde uygulanmadığını, ayrıcalıklı bir eşrafın, kişilerin ve kurumların olduğunu belirterek, bunun da stres nedenini teşkil ettiğini ifade etmektedir.

Yönetsel Stres anketiyle elde edilen düz sonuçlar toplu bir şekilde verildikten sonra asıl olarak araştırmamızın nirengi noktasını teşkil eden varsayımlar ışığı altında hazırlanan hipotezlerle -ki bu hipotezlerle çapraz tablolar oluşturuldu- ilgili sonuç ve değerlendirmeler kısmına gelindi.

Önemlilik testleri bilindiği üzere bir hipotezi test etmek için yapılır. İstatistiksel testlerde hipotezler iki ayrı şekilde isimlendirilir:

1- Farksızlık hipotezi: Geçersizlik veya sıfır hipotezi de denmektedir. H_0 sembolü ile gösterilir.

2- Alternatif hipotez: H_1 sembolü ile gösterilir.

Bir testte hem H_0 hipotezi hem de H_1 hipotezi kullanılmalıdır.

Çapraz tabloların değerlendirilmesinde F (Varyans Analizi) ve Ki-Kare önemlilik testleri kullanıldı. Hipotezlerin yorumlanmasında istatistiki açıdan anlamlı bir bütünlüğün korunması için F testi sonuçları ile yetinildi. Bu testler gerçekleştirilirken yanılma olasılığı olarak $\alpha=0.05$ alındı. Dolayısıyla sonuçlarımız %95 güven aralığında geçerlidir. Hipotezler olumsuz olarak kurulduğu için F testi sonuçlarına göre reddedilen hipotezler esas alındı.

İŞİNİZİN ELVERSİZ ÖZELLİKLERİ

YAPTIĞINIZ İŞ SAĞLIĞINIZI

	Genel	Çok etkiliyor	Orduka etkiliyor	Az etkiliyor	Kararsızım	Etkilemiyor	Maas durumu	Stresli bir iş olması	Agrir sorumluluk	Siyaasal karşıma / baskı	Yetkisizlik	Terfi olanaklarının kısıtlılığı	Astlan eğitim düzeyi	Amir-memur ilişkileri	Çalışma ortamındaki huzursuzluk	Çevrenin gürültü / hareketli olması	Hava kirlenmesi
Kalp ve damar hastalıkları	6,5	13,3	14,0	-	-	-	-	6,3	3,1	5,8	19,6	11,6	-	-	-	-	-
Yüksek tansiyon	7,1	6,7	8,0	7,4	-	-	11,8	8,3	6,2	8,3	4,3	-	-	-	-	-	-
Üşer, gastrit türü rahatsızlıklar	29,6	40,0	20,0	37,0	33,3	13,3	27,5	35,4	29,2	28,3	26,1	39,5	22,2	-	33,3	-	-
Baş ağrısı	18,1	6,7	18,0	20,4	33,3	26,7	19,6	20,8	16,9	22,5	17,4	9,3	11,1	-	100	100	-
Uyku düzensizlikleri	16,1	20,0	20,0	7,4	33,3	20,0	19,6	14,6	16,5	15,8	15,2	16,3	-	-	33,3	-	-
Agrir sinirlik	16,1	13,3	20,0	20,4	-	-	17,6	14,6	16,9	15,8	13,0	4,7	22,2	-	33,3	-	-
Mide bulantısı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nefes darlığı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Titreme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hazımsızlık	2,6	-	-	7,4	-	-	-	-	6,2	-	-	9,3	44,4	-	-	-	-
Terleme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kabızlık	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alerjik reaksiyonlar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kolik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Başka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cevap vermek istemedi	3,9	-	-	-	-	40	3,9	-	3,1	3,3	4,3	9,3	-	-	-	-	-
Cevap	155	30	50	54	6	15	51	96	65	120	46	43	9	-	6	1	1
Baz	155	30	50	54	6	15	51	96	65	120	46	43	9	-	6	1	1

Fstat= 7,63 (R)
Fsu= 6,36 (R)
X2= 150,47 (R)

Fstat= 5,34 (R)
Fsu= 3,80 (R)
X2= 93,28 (R)

Tablo 2: Yukarıda her insanda olduğu gibi yöneticilerde de görülen bir takım sağlık sorunları sıralanmıştır. Bunlardan daha ziyade strese bağlı olarak sizi en çok etkileyenin birincisini belirtir misiniz?

1. Hipotez: H₀: Yöneticilerde ortaya çıkan hastalık türleriyle yaptıkları işin sağlıklarını etkilemesi arasında bir ilişki kurulamaz (Anketteki 14. ve 19. Sorular).

% 95 güven aralığında H₀ reddedilmektedir.

(F satır: Red, F sütun: Red).

H₁ (Alternatif hipotez): Yöneticilerde ortaya çıkan hastalık türleriyle yaptıkları işin sağlıklarını etkilemesi arasında bir ilişki vardır.

Yaptıkları işin sağlıklarını çok ya da oldukça etkilediğini söyleyen deneklerin sayısı 80 dir (%56.5).

Bu yöneticilerde:

1. sırada %29.6 ile ülser gastrit türü rahatsızlıklar,
2. sırada %18.1 ile baş ağrısı,
3. sırada %16.1 ile uyku düzensizlikleri,
4. sırada %16.1 ile aşırı sinirlilik görülmektedir.

Çok ve oldukça etkiliyor diyenlerin de yine ilk sırada ülser ve gastrit türü rahatsızlıklarının olduğu anlaşılmaktadır.

Çok etkiliyor diyenlerde 2. sırada uyku düzensizlikleri, oldukça etkiliyor diyenlerde ise uyku düzensizlikleri ve aşırı sinirlilik 2. sırada aynı oranda görülmektedir.

Az etkiliyor diyen 54 denekte de (%33.2) en çok ülser gastrit türü rahatsızlığa %37 oranında rastlanmaktadır. Bu grupta 2. sırayı başağrısı ve aşırı sinirlilik aynı oranlarla almaktadır (%20.4).

Etkilemiyor diyenlerin oranı sadece %6.4'tür (15 kişi).

2. Hipotez: H_0 : Yöneticilerde ortaya çıkan hastalık türleriyle işlerinde elverişsiz olarak değerlendirdikleri özellikler arasında bir bağlantı kurulamaz (Anketteki 15. ve 19. Sorular).

%95 güven aralığında H_0 reddedilmektedir.

(F satır: Red, F sütun: Red)

H_1 : Yöneticilerde ortaya çıkan hastalık türleriyle işlerinde elverişsiz olarak değerlendirdikleri özellikler arasında bir bağlantı vardır.

Deneklerin 120 tanesi işlerinin en elverişsiz özelliği olarak siyasal karışma ve baskıya (1. sırada) öncelik vermişlerdir. Toplam cevapların içinde oranı %28.5 tir.

1. sırayı stresli bir iş olması (96 denek) (%21.3),
2. sırayı aşırı sorumluluk (65 denek) (%16.1),
3. sırayı maaş durumu (51 denek) (%15.5),
4. sırayı yetkisizlik (46 denek) (%7.7),
5. sırayı terfi olanaklarının kısıtlılığı (43 denek) (%7.7), son olarak ta 7. sırayı astların eğitim düzeyi (9 denek) (%1.3) almaktadır.

İşlerinin elverişsiz özellikleri olarak 1. sırada siyasal karışma ve baskıyı gören kaymakamlarda en çok ülser gastrit türü rahatsızlıklar %28.3 oranında, daha sonra başağrısı %22.5 oranında, ardından %15.8 oranı ile uyku düzensizlikleri ve aşırı sinirlilik birlikte görülmektedir.

Yöneticiliğin en elverişsiz yönünün stresli bir iş olduğunu düşünenlerin %35.4 oranı ile yine ülser ve gastrit türü hastalıklara yakalandıları göze çarpmaktadır. 2. sırada da "başağrısı" gözlen-

mektedir (%20.8).

Yöneticilerin elverişsiz özellik olarak 3. sırada gördükleri aşırı sorumlulukta da yine 1. sırada ülser, gastrit türü rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Burada dikkati çeken 2. hastalık türü % 18.5 oranıyla uyku düzensizlikleridir.

İşlerinin en elverişsiz özelliği olarak maaş durumunu görenlerin içinde 1. sırada görülen hastalık türü yine ülser ve gastrit'tir (%27.5), 2. olarak %19.6 oranında başağrısı gözlenmektedir.

En elverişsiz özellik olarak yetkisizliği görenlerin içinde 1. sırada %26.1 oranında yine ülser gastrit ardından %19.6 oranında kalp ve damar hastalıkları ortaya çıkmaktadır.

İşlerinin en elverişsiz özelliği olarak terfi olanaklarının kısıtlılığını görenlerde ülser-gastrit türü hastalıklar %39.5 oranında daha sonra %16.3 oranı ile uyku düzensizlikleri rahatsızlığı görülmektedir.

Astlarının eğitim düzeyini işlerinin olumsuz özelliği olarak görenlerin %44.4'ünde hazımsızlık gözlemlenmektedir.

	YAŞ					KAYMAKAMLIK YAPTIĞI SÜRE					EĞİTİM		MEDENİ DURUM		
	20-25	26-30	31-35	36-40	41+ ve üzeri	<1 yıl	1-10 yıl	11-20 yıl	21-30 yıl	31+ yıl ve üzeri	Üniversite mezunu	Yüksek-İlans	Doktora	Bekar	Evlü
Genel															
Maaş durumu	15,5	10,8	26,4	14,3	7,8	-	22,0	4,7	22,2	-	18,0	-	-	18,2	15,3
Stresli bir iş olması	21,3	27,0	15,1	28,6	21,6	-	22,0	18,6	11,1	41,7	23,3	10,0	-	18,2	21,5
Aşırı sorumluluk	16,1	16,2	13,2	14,3	19,8	-	15,9	18,6	11,1	16,7	15,0	25,0	-	18,2	16,0
Siyasal karışma ve baskı	28,5	40,5	22,6	14,3	29,4	-	30,5	20,9	55,6	-	23,3	55,0	100,0	45,5	27,1
Yetkisizlik	7,7	-	3,8	14,3	15,7	-	-	20,9	-	25,0	9,0	-	-	-	8,3
Yükselme (terfi) olanaklarının kısıtlılığı	7,7	-	15,1	14,3	3,9	-	4,9	14,0	-	16,7	9,0	-	-	-	8,3
Astların eğitim düzeyi	1,3	-	3,8	-	-	-	2,4	-	-	-	1,5	-	-	-	1,4
Amir-memur ilişkileri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışma ortamındaki huzursuzluk	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Çevrenin gürültülü ve hareketli olması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hava kirlenmesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hizmet birasındaki ısı aydınlatma gibi koşulların yetersizliği	0,6	-	-	-	2,0	-	-	-	2,3	-	0,8	-	-	-	0,7
Başka	1,3	5,4	-	-	-	-	2,4	-	-	-	-	10,0	-	-	1,4
Cevap vermek istemedi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cevap	155	37	53	14	51	-	82	43	18	12	133	20	2	11	144
Baz	155	37	53	14	51	-	82	43	18	12	133	20	2	11	144
		Fstaj= 5,43 (R)			Fstaj= 2,97 (R)		Fstaj= 2,97 (R)		Fstaj= 1,67 (K)		Fstaj= 1,5 (K)				
		Fault= 4,87 (R)			Fault= 5,2 (R)		Fault= 5,2 (R)		Fault= 8,35 (R)		Fault= 8,78 (R)				
		X2= 42,1 (K)			X2= 54,57 (K)		X2= 35,02 (K)		X2= 35,02 (K)		X2= 3,57 (K)				

Tablo 3: Sizce yaptığınız işin en elverişsiz birinci özelliği aşağıdakilerden hangisidir?

31 yıldan fazla bir süredir kaymakamlık yapanların (12 kişi), %7.7'sinin en elverişsiz özellik olarak gördükleri %41.7 oranı ile stresli bir işe sahip olma, daha sonra %25 ile siyasal karışma ve baskıdır. Bunu %16.7 ile aşırı sorumluluk ve yükselme olanaklarının kısıtlılığı izlemektedir. Kaymakamların siyasal karışma ve baskıyı sürekli birinci sırada değerlendirmesine rağmen, 31 yıldan daha uzun süre kaymakamlık yapanlarda bu ikinci sıraya düşmektedir.

11-20 yıl süre ile görev yapanlar, yükselme olanaklarının kısıtlılığı ile siyasal karışma ve baskıyı eşit oranda en elverişsiz özellik olarak değerlendirmektedir.

5. Hipotez: H_0 : Yöneticilerin işlerinde elverişsiz olarak değerlendirdikleri özellikler ile kaymakamların eğitim düzeyleri arasında bir ilişki yoktur (Anketteki 4. ve 15. Sorular).

(F satır: Kabul, F sütun: Red)

F satır ile F sütun arasında bu durumda bir değerlendirme yapılmamıştır.

6. Hipotez: H_0 : Yöneticilerin işlerinde elverişsiz olarak değerlendirdikleri özellikler ile kaymakamların medeni durumları arasında bir ilişki kurulamaz (Anketteki 7. ve 15. Sorular).

(F satır: Kabul, F sütun: Red)

F satır ile F sütun arasında bu durumda bir değerlendirme yapılmamıştır.

	YAŞ					KAYNAKLIK YAPTIĞI SÜRE					EĞİTİM				MEDENİ DURUM				
	20-25	26-30	31-35	36-40	41+ ve üzeri	< 1 yıl	1-10 yıl	11-20 yıl	21-30 yıl ve üzeri	31+ yıl ve üzeri	Üniversite mezunu	Yüksek- lisans	Doktora	Bekar	Evlü				
	Genel	3,9	15,5	35,4	32,3	12,9	3,9	15,5	35,4	32,3	12,9	3,0	15,0	50,0	25,0	10,0	100,0	11,0	144,0
Asia	-	-	7,5	-	3,9	-	4,9	-	11,1	-	-	3,0	-	-	-	-	100,0	-	4,2
Seyrek olarak	-	5,4	28,3	14,3	9,8	-	20,7	18,3	-	-	-	15,8	15,0	-	-	-	-	18,2	15,3
Bazen	-	48,6	17,0	42,9	43,1	-	32,9	41,9	55,6	-	-	33,8	50,0	-	-	-	-	-	38,2
Sık sık	-	45,9	32,1	28,6	23,5	-	34,1	27,9	11,1	66,7	-	33,8	25,0	-	-	-	-	63,6	29,9
Daıma	-	-	15,1	14,3	19,6	-	7,3	14,0	22,2	33,3	-	13,5	10,0	-	-	-	-	18,2	12,5
Cevap	155,0	37,0	53,0	14,0	51,0	-	82,0	43,0	18,0	12,0	-	133,0	20,0	-	-	-	-	11,0	144,0
Baz	155,0	37,0	53,0	14,0	51,0	-	82,0	43,0	18,0	12,0	-	133,0	20,0	-	-	-	-	11,0	144,0
		Fstat=	3,77 (R)	Fstat=	3,04 (R)	Fstat=	1,48 (K)				Fstat=	1,17 (K)							
		Fauf=	4,72 (R)	Fauf=	7,43 (R)	Fauf=	10,38 (R)				Fauf=	9,59 (R)							
		X2=	31,11 (K)	X2=	32,2 (K)	X2=	52,6 (R)				X2=	8,59 (K)							

Tablo 4: Görev ve yetkilerdeki dengesizlik sizin için stres nedeni olabilir mi?

7. Hipotez: H₀: Kaymakamların görev ve yetkilerindeki dengesizliğin stres kaynağı olup olmadığının değerlendirilmesi ile kaymakamların yaşları arasında bir bağlantı kurulamaz (Anketteki 1. ve 28. Sorular).

%95 güven aralığında hipotezimiz reddedilmektedir.

(F satır: Red, F sütun: Red)

H₁: Kaymakamların görev ve yetkilerindeki dengesizliğin stres kaynağı olup olmadığının değerlendirilmesi ile kaymakamların yaşları arasında bir ilişki vardır.

31-35 yaş grubu kaymakamlar (53 kişi, %34.2) %32.1 oranı ile görev ve yetkilerdeki dengesizliği "sık sık" stres nedeni olarak görmektedir. "Daima" stres nedeni olarak görenlerin oranı %15.1, "bazen" diyenlerin oranı %17'dir.

41 yaş ve üzeri gruptaki kaymakamlar (51 kişi, %32.9) görev ve yetkilerdeki dengesizliği "bazen" %43.1 oranı ile stres nedeni olarak görmektedirler. "Sık sık" diyenlerin oranı %23.5, "daima" diyenler %19.6'dır.

26-30 yaş grubu kaymakamlar (37 kişi, %23.9) %48.6 ile "bazen" görev ve yetkilerdeki dengesizliği stres nedeni olarak görmektedir; "sık sık" görenler ise %45.9'dur.

36-40 yaş grubu kaymakamlar (14 kişi, %9) %42.9 ile "bazen" görev ve yetkilerdeki dengesizliğin stres nedeni olduğunu düşünmektedirler. "Sık sık" diyenlerin oranı % 28.6, "daima" diyenlerin oranı % 14.3'dür.

Genel olarak bakıldığında 155 kaymakamın %35.4'ü görev ve yetkisizliğin "bazen" stres nedeni olduğunu, %32.3'ü "sık sık", %12.9'u ise "daima" stres nedeni olduğunu belirtmektedirler.

8. Hipotez: Ho: Kaymakamların görev ve yetkilerindeki dengesizliğin stres kaynağı olup olmadığının değerlendirilmesi ile kaymakamlık yaptıkları süre arasında bir bağlantı kurulamaz (Anketteki 3. ve 28. Sorular).

%95 güven aralığında hipotezimiz reddedilmektedir.

(F satır: Red ,F sütun: Red)

H1: Kaymakamların görev ve yetkilerindeki dengesizliğin stres kaynağı olup olmadığının değerlendirilmesi ile kaymakamlık yaptıkları süre arasında bir ilişki vardır.

1-10 yıl süre arasında görev yapmakta olan kaymakamlar (82 kişi, %53) %34.1 oranı ile "sık sık" görev ve yetkilerdeki dengesizliğin stres nedeni olduğunu, %32.9 ile "bazen", % 20.7 ile "seyrek olarak" stres nedeni olduğunu belirtmişlerdir.

11-20 yıl arasında görev yapan kaymakamlar (43 kişi, %27.7) %41.9 oranında "bazen", %27.9 oranında "sık sık", %14 oranında "daima" görev ve yetkilerdeki dengesizliği stres nedeni olarak görmektedirler.

21-30 yıl arasında görev yapan kaymakamlar (18 Kişi, %11.6) %55.6 oranıyla "bazen", %22.2 ile "daima", %11.1 ile "sık sık" görev ve yetkilerdeki dengesizliği stres nedeni olarak görmektedirler.

31 yıldan fazla süre görev yapan kaymakamlar (12 kişi, %7.7) %66.7 oranında "sık sık", %33.3 oranında "daima" görev ve yetkilerdeki dengesizliği stres nedeni olarak görmektedirler.

Kaymakamların yaşlarıyla kaymakamlık yaptıkları süre ile görev ve yetkilerdeki dengesizliğin stres nedeni olarak görülmesi arasında doğrudan bir bağ kurdukları anlaşılmaktadır. Yanıtların

“sık sık”, “bazen”, “daima” arasında olması da bu durumu doğrulamaktadır.

9. Hipotez: H_0 : Kaymakamların görev ve yetkilerindeki dengesizliğin bir stres nedeni olup olmadığı ile kaymakamların eğitim düzeyleri arasında bir ilişki kurulamaz (Anketteki 4. ve 28. Sorular).

(F satır: Kabul ,F sütun: Red)

F satır ile F sütun arasında bu durumda bir değerlendirme yapılmamıştır.

10. Hipotez: H_0 :Kaymakamların görev ve yetkilerindeki dengesizliğin bir stres nedeni olup olmadığı ile kaymakamların medeni durumları arasında bir ilişki kurulamaz (Anketteki 7. ve 28. Sorular).

(F satır: Kabul, F sütun Red)

F satır ile F sütun arasında bu durumda bir değerlendirme yapılmamıştır.

	YAŞ						KAYMAKAMLIK YAPTIĞI SÜRE						EĞİTİM			MEDENİ DURUM	
	Genel	20-25	26-30	31-35	36-40	41+ ve üzeri	< 1 yıl	1-10 yıl	11-20 yıl	21-30 yıl	31+ yıl ve üzeri	Üniversite mezunu	Yüksek-İlans	Doktora	Bekar	Evli	
Asla	16,8	-	10,8	18,9	-	23,5	-	17,1	11,6	22,2	25,0	15,0	30,0	-	18,2	16,7	
Seyrek olarak	25,9	-	16,2	43,4	28,6	13,7	-	28,0	34,9	11,1	-	27,1	20,0	-	36,4	25,0	
Bazen	42,5	-	56,8	24,5	42,9	51,0	-	39,0	39,5	44,4	75,0	42,1	50,0	-	36,4	43,1	
Sık sık	12,3	-	10,8	13,2	28,6	7,8	-	13,4	14,0	11,1	-	12,8	-	100,0	9,1	12,5	
Asla	2,6	-	5,4	-	-	3,9	-	2,4	-	11,1	-	3,0	-	-	-	2,8	
Cevap	155,0	-	37,0	53,0	14,0	51,0	-	82,0	43,0	18,0	12,0	133,0	20,0	2,0	11,0	144,0	
Baz	155,0	-	37,0	53,0	14,0	51,0	-	82,0	43,0	18,0	12,0	133,0	20,0	2,0	11,0	144,0	
		Fstat= Fsuat= X2=	3,66 (R) 3,61 (R) 29,09 (R)		Fstat= Fsuat= X2=	4,62 (R) 8,87 (R) 19,12 (K)	Fstat= Fsuat= X2=	1,56 (K) 8,59 (R) 20,34 (R)	Fstat= Fsuat= X2=	1,34 (K) 8,63 (R) 1,04 (K)							

Tablo 5: Uzun ve yorucu çalışma saatleri sizin için stres nedeni olabilir mi?

11. Hipotez: H₀: Kaymakamların mesaisinin uzun ve yorucu olmasının stres nedeni olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi ile kaymakamların yaşları arasında bir bağlantı kurulamaz (Anketteki I ve 28. Sorular).

%95 güven aralığında hipotezimiz reddedilmektedir.

(F satır: Red, F sütun: Red)

H₁: Kaymakamların mesaisinin uzun ve yorucu olmasının stres nedeni olarak değerlendirilmesi ile kaymakamların yaşları arasında bir bağlantı vardır.

31-35 yaş arası kaymakamların (53 kişi, %34.2) %43.4'ü "seyrek olarak", %24.5'i "bazen" mesainin uzun ve yorucu olmasını stres nedeni olarak görmekte %18.9'u "asla" görmemektedir.

41 yaş üzeri (51 kişi, %32.9) %51 "bazen", %13.7 "seyrek olarak" oranında mesainin uzun ve yorucu olmasını bir stres nedeni olarak değerlendirmişlerdir. Mesainin uzun ve yorucu olmasını stres nedeni olarak görmeyenler % 23.5 "asla" şeklinde yanıt vermişlerdir.

26-30 yaş grubunun (37 kişi, %23.9) %56.8'i "bazen", %16.2'si "seyrek olarak" mesainin uzun ve yorucu olmasını bir stres nedeni olarak değerlendirmiştir. Stres nedeni olarak görmeyenlerin oranı %10.8 "asla" şeklindedir.

36-40 yaş grubu (14 kişi, %9) %42.9 "bazen", %28.6 "seyrek olarak", %28.6 "sık sık" mesainin uzun ve yorucu olmasını bir stres nedeni olarak değerlendirmiştir. 10. ve 11. Hipotezler birbirleriyle karşılaştırıldığında görev ve yetkilerdeki dengesizliğin uzun ve yorucu çalışma saatlerine nazaran daha ciddi bir stres nedeni olduğu sonucuna varılmaktadır. Bir bütün olarak bakıldığında uzun ve yorucu çalışma saatlerinin %42.5 "bazen" ve %25.8 "seyrek ola-

“bazen” bir stres nedeni olarak görüldüğü ve %16.8 “asla” stres nedeni olarak görülmediği anlaşılmıştır. Burada yanıtlar “bazen” ve “asla” arasında yoğunlaşmaktadır.

12. Hipotez: Ho: Kaymakamların mesaisinin uzun ve yorucu olmasının bir stres nedeni olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi ile kaymakamların görev yaptıkları süre arasında bir bağlantı kurulamaz (Anketteki 3. ve 28. Sorular).

%95 güven aralığında hipotezimiz reddedilmektedir.

(F satır: Red, F sütun: Red)

H1: Kaymakamların mesaisinin uzun ve yorucu olmasının bir stres nedeni olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi ile kaymakamların görev yaptıkları süre arasında bir ilişki vardır.

1-10 yıl arasında görev yapanların (82 kişi, %53) %39'u “bazen”, %28'i “seyrek olarak” mesainin uzun ve yorucu olmasını bir stres faktörü olarak değerlendirmişlerdir. Stres faktörü olarak görmeyenler %17 “asla” şeklindeki şıkkı işaretlemişlerdir.

11-20 yıl arası görev yapanların (43 kişi, %27.7) %39.5'i “bazen”, %34.9'u “seyrek olarak”, %14'ü “sık sık” mesainin uzun ve yorucu olmasını bir stres faktörü olarak değerlendirmişlerdir.

21-30 yıl arası görev yapanların (18 kişi, %11.6) %44.4'ü “bazen”, %11.1'i “seyrek olarak” mesainin uzun ve yorucu olmasını bir stres faktörü olarak değerlendirmişlerdir. %22.2 oranında “asla” cevabını verenler mesainin uzun ve yorucu olmasını bir stres faktörü olarak değerlendirmemektedir.

31 yıldan fazla görev yapanlar (12 kişi, %7.7) %75 oranında “bazen” mesainin uzun ve yorucu olmasını bir stres faktörü olarak değerlendirmişlerdir. %25 oranında “asla” cevabını verenler

stres faktörü olarak görmemektedir.

10. ve 11. Hipotezler birbirleriyle karşılaştırıldığında görev ve yetkilerdeki dengesizliğin uzun ve yorucu çalışma saatlerine nazaran daha ciddi bir stres nedeni olduğu sonucuna varılmaktadır.

13. Hipotez: Ho: Kaymakamların mesaisinin uzun ve yorucu olmasının bir stres nedeni olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi ile kaymakamların eğitim düzeyleri arasında bir ilişki kurulamaz (Anketteki 4. ve 28. Sorular).

(F satır: Kabul ,F sütun: Red)

F satır ile F sütun arasında bu durumda bir değerlendirme yapılmamıştır.

14. Hipotez: Ho: Kaymakamların mesaisinin uzun ve yorucu olmasının bir stres nedeni olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi ile kaymakamların medeni durumları arasında bir ilişki kurulamaz (Anketteki 7. ve 28. Sorular).

(F satır: Kabul ,F sütun: Red)

F satır ile F sütun arasında bu durumda bir değerlendirme yapılmamıştır.

YÖNETİCİLİĞE BAĞLI SAĞLIK SORUNLARI

	Genel	Kalp ve damar hastalıkları	Yüksek tansiyon	Dişer türü rahatsızlık	Baş ağrısı	Uyku düzensizlikleri	Aşırı sinirlik	Mide bulantısı	Nefes darlığı	Titreme	Hazımsızlık	Terleme	Kabızlık	Alerjik reaksiyonlar	Koşuk	Başka	Cevap vermek istemedi
Evet, çok stresli	30,2	36,4	43,2	25,9	37,0	29,2	34,4	-	-	-	-	25,0	100,0	-	-	-	-
Evet, oldukça stresli	47,9	30,3	40,5	50,6	37,0	53,8	52,5	66,7	-	50,0	100,0	50,0	-	66,7	100,0	-	33,3
Evet, çok az stresli	15,5	27,3	5,4	16,5	20,5	10,8	9,8	33,3	-	50,0	-	25,0	-	33,3	-	-	-
Kararsızım	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hayır	6,4	6,1	10,8	7,1	5,5	6,2	3,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66,7
Cevap Baz	407	33	37	85	73	65	61	12	-	4	11	8	4	6	2	-	6
	407	33	37	85	73	65	61	12	-	4	11	8	4	6	2	-	6

$F_{stat} = 9,96 (R)$
 $F_{aut} = 4,49 (R)$
 $X^2 = 98,54 (R)$

Tablo 6: Size göre, yönetici olarak çalışmak stresi fazla olan bir iş yapmak mıdır?

15. Hipotez: H₀: Yönetici olarak çalışmanın stres kaynağı olup olmadığının tespiti ile yöneticiliğe bağlı olarak tezahür eden çeşitli sağlık sorunları arasında bir ilişki kurulamaz (Anketteki 18. ve 19. Sorular).

(F Satır: Red,F Sütun: Red)

% 95 güven aralığında hipotezimiz reddedilmektedir.

H₁: Yönetici olarak çalışmanın stres kaynağı olup olmadığının tespiti ile yöneticiliğe bağlı olarak tezahür eden çeşitli sağlık sorunları arasında bir ilişki vardır. Yöneticiliğe bağlı sağlık sorunlarına verilen 407 cevaptan 85'inde ülser-gastrit türü hastalıklar görülmektedir (155 kaymakamın %29.6'sı).

Yönetici olarak çalışmayı bunlardan %50.6'sı "oldukça stresli", %25.9'u "çok stresli", %16.5'i "çok az stresli" bulmaktadır. Yöneticiliğe bağlı sağlık sorunları ile ilgili verilen 407 cevabın 73'ü "baş ağrısı" olmaktadır (155 Kaymakamın %18.1'i).Bunlardan yönetici olarak çalışmayı %37 "çok stresli", %37 "oldukça stresli" %20.5 "çok az stresli" bulmaktadırlar.

407 cevaptan 65'i uyku düzensizliği olmaktadır (155 Kaymakamın %16.1'i).Bunlardan yönetici olarak çalışmayı %53.8 "oldukça stresli", %29.2 "çok stresli", %10.8 "çok az stresli" bulmaktadır.

407 cevaptan 61'i "aşırı sinirlilik" olmaktadır. (155 Kaymakamın %16.1'i) Bunlardan yönetici olarak çalışmayı %52.5 "oldukça stresli" %34.4 "çok stresli", %9.8 "çok az stresli" bulmaktadırlar.

407 cevaptan 37'si "Yüksek tansiyon" olmaktadır (155 Kaymakamın %7.1'i).Bunlardan yönetici olarak çalışmayı %43.2 "çok stresli", %40.5 "oldukça stresli", %5.4 "çok az stresli" bulmaktadır.

407 cevaptan 33'ü "Kalp ve damar hastalıkları" olmaktadır(155 Kaymakamın %6.5'i).Bunlardan yönetici olarak çalışmayı %36.4 "çok stresli", %30.3 "oldukça stresli", %47.3 "çok az stresli" bulmaktadır.

Yöneticiliğin “çok” ve “oldukça” stresli görülme oranı %78.1’dir. Yöneticiler ağırlıklı olarak “oldukça stresli” cevabında yoğunlaşmaktadırlar (%47.9).

	Genel	TERFİ İMKANI		RASYONELLİĞE		
		Evet var	Hayır yok	İnanıyorum	Kısmen inanıyorum	İnanmıyorum
Mevzuata uygunluk derecesi	3,9	3,7	4,3	-	3,8	4,0
Kolluk, asayiş sorunlarının çözülmesi	2,6	-	8,7	-	3,8	2,0
Her türlü idari sorunların çözülmesi	13,5	11,9	17,4	-	7,7	17,0
Siyasal otoriteyle uyumluluk	1,3	-	4,3	-	-	2,0
Bulunulan yere ait sorunların inisiyatif kullanılarak çözülmesi	75,5	81,7	60,9	100,0	82,7	71,0
Kademe ilerlemesinin (terfi) hızı bir şekilde yapılması	1,3	-	4,3	-	-	2,0
Üstlerin takdir etmesi	-	-	-	-	-	-
Cevap vermek istemedi	1,9	2,8	-	-	1,9	2,0
Cevap	155	109	46	3	52	100
Baz	155	109	46	3	52	100
			Fstat= 3,41 (K)		Fstat= 3,88 (R)	
			Fsut= 1,06 (K)		Fsut= 2,14 (K)	
			X2= 22,82 (R)		X2= 6,38 (K)	

Tablo 7: Sizce, mülki idare amirinin ‘başarılı’ olması ne demektir ?

16. Hipotez: Ho: Mülki idare amirinin başarılı olarak görülmesi kriteriyle terfi imkanları arasında bir bağlantı kurulamaz (Anketteki 22. ve 25. Sorular).

(F satır: Kabul, F sütun: Kabul)

%95 Güven aralığında Ho hipotezi kabul edilmektedir.

17. Hipotez: Ho: Mülki idare amirinin başarılı olarak görülmesi kriterleriyle terfinin rasyonel kriterlere dayandırılıp dayandırılmadığı arasında bir bağlantı kurulamaz (Anketteki 22. ve 26. Sorular).

(F satır: Red, F sütun: Kabul)

F satır ile F sütun arasında bu durumda bir değerlendirme yapılmamıştır.

		YAPTIĞINIZ İŞ SAĞLIĞINIZI					İŞİNİZİN ELVERİŞSİZ ÖZELLİKLERİ													
		Çok etkiliyor	Oldukça etkiliyor	Az etkiliyor	Kararsızım	Etkilemiyor	Maas durumu	Stresli bir iş olması	Agrın sorumluluk	Siyasal karışma / baskı	Yetkisizlik	Terfi olanaklarının kısıtlılığı	Astların eğitim düzeyi	Amir-memur ilişkileri	Çalışma ortamındaki huzursuzluk	Çevrenin gürültülü / hareketli olması	Hava kirlenmesi	Hizmet biriminin yeterliliği	Başka	Cevap vermek istemedi
Genel	16,1	16,7	22,0	7,4	-	33,3	3,9	11,5	16,9	15,0	23,9	37,2	22,2	-	-	-	-	-	-	-
Asla	22,6	-	20,0	31,5	66,7	26,7	35,3	11,5	15,4	20,8	26,1	25,6	22,2	33,3	-	-	-	-	-	100,0
Seyrek olarak	33,5	33,3	26,0	38,9	33,3	40,0	35,3	40,6	40,0	33,3	23,9	18,6	33,3	33,3	100,0	100,0	100,0	100,0	-	100,0
Bazen	21,3	30,0	24,0	22,2	-	-	21,6	26,0	18,5	22,5	26,1	18,6	22,2	33,3	-	-	-	-	-	-
Sık sık	6,5	20,0	8,0	-	-	-	3,9	10,4	9,2	8,3	-	-	-	33,3	-	-	-	-	-	-
Daima	155	30	50	54	6	15	51	96	65	120	46	43	9	-	6	1	1	3	-	2
Cevap	155	30	50	54	6	15	51	96	65	120	46	43	9	-	6	1	1	3	-	2
Baz																				
		Fstat=	2,72 (K)					Fstat=	5,47 (R)											
		Fsüt=	5,14 (R)					Fsüt=	12,30 (R)											
		X2=	42,22 (R)					X2=	75,41 (R)											

Tablo 8: İş yükünün fazlalığı sizin için stres nedeni olabilir mi?

18. Hipotez: H_0 : Kaymakamlardaki iş yükü fazlalığının stres nedeni olarak görülüp görülmemesi ile yaptıkları işin sağlıklarını etkilemesi arasında bir ilişki kurulamaz (Anketteki 14. ve 28. Sorular).

(F satır: Kabul, F sütun: Red)

F satır ile F sütun arasında bu durumda bir değerlendirme yapılmamıştır.

19. Hipotez: H_0 : Kaymakamların iş yükü fazlalığının stres nedeni olarak görülüp görülmemesi ile yaptıkları işin elverişsiz olarak düşündükleri özellikleri arasında bir ilişki kurulamaz (Anketteki 15. ve 28. Sorular).

%95 güven aralığında H_0 hipotezi reddedilmektedir.

(F satır: Red ,F sütun: Red)

H_1 : Kaymakamların iş yükü fazlalığının stres nedeni olarak görülüp görülmemesi ile yaptıkları işin elverişsiz olarak düşündükleri özellikleri arasında bir ilişki vardır.

Kaymakamlardan işlerinin elverişsiz özellikleri olarak siyasal karışma ve baskıyı görenlerin %28.5'i (Toplam 120 yanıt) %33.3 oranında "bazen", %22.5 oranında "sık sık", %20.8 oranında "seyrek olarak" iş yükü fazlalığını stres nedeni olarak görmektedirler, %15'i "asla" yanıtını vermiştir.

Stresli bir iş olduğunu (%21.3 Toplam 96 yanıt) belirtenler %40.6' "bazen", %26 "sık sık", %10.4 "seyrek" oranında stres nedeni olarak iş yükü fazlalığını görmektedir. İş yükü fazlalığı sebebiyle stresli bir işe sahip olmak "bazen" ve "daima" arasında %77 oranında odaklanmaktadır.

Aşırı sorumluluğu yaptıkları işin elverişsiz özelliği olarak görenlerden iş yükü fazlalığını (%16.1 Toplam 65 yanıt) stres nedeni olduğunu belirtenlerin %40'ı "bazen", %18.5'i "sık sık", %9.2'si "daima", %16.9'u "asla" cevabını vermişlerdir.

Yaptıkları işin elverişsiz özelliğini maaş durumu olarak (%15.5 Toplam 51 yanıt) belirtenler %35.3 "bazen", %35.3 "seyrek olarak", %21.6 "sık sık" iş yükü fazlalığını stres nedeni olarak görmektedir.

Yetkisizlik (%7.7 Toplam 46 yanıt) diyenlerin %26.1'i "sık sık", %23.9'u "bazen", %26.1'i "seyrek olarak" iş yükü fazlalığını stres nedeni olarak görmektedir. %23.9'u "asla" demektedir.

Terfi olanaklarının kısıtlılığını (%7.1 Toplam 43 yanıt) belirtenlerin %37.2'si "asla" yanıtı vererek iş yükü fazlalığını stres nedeni olarak görmezken %25.6'sı "seyrek olarak", %18.6'sı "bazen" iş yükü fazlalığını stres nedeni olarak görmektedir.

İş yükü fazlalığı bir stres nedeni olarak yapılan işin elverişsiz özellikleriyle ilişkili olarak düşünüldüğünde, yapılan işin sağlıklerini etkilemesiyle ilişkili olarak düşünülmemektedir.

20. Hipotez: Ho: Yönetici olarak çalışmanın stresi fazla olan bir iş olarak benimsenmesiyle yapılan işin sağlıklerini etkilemesi arasında bir bağlantı kurulamaz (Anketteki 14 ve 17. Sorular).

%95 güven aralığında Ho hipotezimiz reddedilmektedir.

(F satır: Red, F sütun: Red)

H1: Yönetici olarak çalışmanın stresi fazla bir iş olarak benimsenmesiyle yapılan işin sağlıklerini etkilemesi arasında bir ilişki vardır.

Yöneticiler olarak çalışmanın sağlıklarını etkilediğini düşünenlerin (54 kişi, %34.7) içinden “az etkiliyor” diyenlerinden yöneticiliği stresli bulanların %55.6’sı “oldukça”, %18.5 “çok az”, “14.8’i “çok” stresli görmektedir.

“Oldukça etkiliyor” diyenlerin (50 kişi, %32.3) %46.5’i “oldukça stresli”, %36.5’i “çok stresli, %14’ü “çok az stresli” bulmaktadır.

“Çok etkiliyor” diyenlerin (30 kişi, %19.4); %43.3’ü “çok stresli”, %43.3’ü “oldukça stresli”, %6.7’si “çok az stresli” bulmaktadır.

“Sağlıklarını etkilemediğini” söyleyenlerin (15 kişi, %9.7) ; %40’ı yöneticiliği oldukça stresli buluyor. “Kararsız olanlar” ise (6 kişi, %3.9) “çok” ve “oldukça stresli” bulmaktadırlar. Ankete katılanlardan bu yönde cevap verenler yönetici olarak çalışmayı stresi oldukça fazla bir iş olarak değerlendirmelerine rağmen paradoksal olarak sağlıklarını az etkilediklerini belirtmektedirler.

	YAPTIĞINIZ İŞ SAĞLIĞINIZI				İŞİNİZİN ELVERİŞSİZ ÖZELLİKLERİ												
	Genel	Çok etkiliyor	Oldukça etkiliyor	Az etkiliyor	Kararsızım	Etkileniyorum	Maaş durumu	Stresli bir iş olması	Ağır sorumluluk	Siyasal kavgama / baskı	Yetersizlik	Terfi olanaklarının kısıtlılığı	Asılının eğitim düzeyi	Amir-memur ilişkileri	Çalışma ortamındaki huzursuzluk	Çevrenin gürültüsü / hareketli olması	Hava kirli olması
Evet, çok stresli	27,7	43,3	28,0	14,8	33,3	13,3	43,1	37,5	15,4	25,8	28,3	9,3	-	-	-	100	100
Evet, oldukça stresli	49,1	43,3	46,0	55,6	66,7	40,0	37,3	50,0	72,3	47,5	37,0	39,5	100,0	-	66,7	-	-
Evet, çok az stresli	14,2	6,7	14,0	18,5	-	20,0	11,8	6,3	9,2	16,7	26,1	32,6	-	-	33,3	-	-
Kararsızım	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hayır	9,0	6,7	4,0	11,1	-	26,7	7,8	6,3	3,1	10,0	8,7	18,6	-	-	-	-	-
Cevap	155	30	50	54	6	15	51	96	65	120	46	43	9	-	6	1	1
Baz	155	30	50	54	6	15	51	96	65	120	46	43	9	-	6	1	1
		Fstata= 6,64 (K)	Fsult= 3,36 (R)	X2= 20,36 (R)			Fstata= 6,79 (R)	Fsult= 4,13 (R)	X2= 96,65 (R)								

Tablo 9: Size göre, yönetici olarak çalışmak stresi fazla olan bir iş yapmak mıdır?

21. Hipotez: Ho: Yönetici olarak çalışmanın stresi fazla olan bir iş olarak benimsenmesiyle yapılan işin elverişsiz özellikleri arasında bir bağlantı kurulamaz (Anketteki 15. ve 18. Sorular).

%95 güven aralığında hipotezimiz reddedilmektedir.

(F satır: Red ,F sütun: Red)

H1: Yönetici olarak çalışmanın stresi fazla olan bir iş olarak benimsenmesiyle yapılan işin elverişsiz özellikleri arasında bir ilişki vardır.

Yönetici olarak çalışmanın stresli bir iş olduğunu söyleyenlerden, işlerinin elverişsiz özellikleri olarak (%28.5 120 yanıt) siyasal kışma ve baskıyı stres sebebi olarak görenlerin %47.5'i "oldukça stresli", %25.8'i "çok stresli", %16.7'si "çok az stresli" bulmakta, %10'u da kararsız kalmaktadır.

Görüldüğü gibi siyasal kışma ve baskı bir stres sebebi olarak görenler oldukça çoğunluktadır.

Yönetici olarak çalışmanın stresli bir iş olduğunu söyleyenlerden, işlerinin elverişsiz özellikleri olarak (%21.3) stresli bir iş olmasını görenlerin %50.0'si yöneticiliği "oldukça stresli", %37.5'i "çok stresli", %6.3'ü "az stresli" bulmakta , %6.3'ü de " kararsız" kalmaktadır.

(%6.1) 65 yanıt'a aşırı sorumluluk diyenlerin; %72.3'ü "oldukça stresli", %15.4'ü "çok stresli", %9.2'si "çok az stresli" bulmakta, %6.3 de " kararsız" kalmaktadır.

(%15.5) 51 yanıt'a maaş durumu diyenlerin; %43.1'i "çok stresli", %37.3'ü "oldukça stresli", %11.8'i "çok az stresli" bulmakta %7.8 kararsız kalmaktadır.

(%7.7) 46 yanıt'a yetkisizlik durumu diyenlerin; %37.0'si "oldukça stresli", %28.3'ü "çok stresli", %26.1'i "çok az stresli" bulmaktadır.

(%7.7) 43 yanıt'a terfi olanaklarının kısıtlılığı diyenlerin; %39.5'i "oldukça stresli", %32.6'sı "çok az stresli" bulmaktadır.

	İŞ DEĞİŞİKLİĞİNİ					YÖNETİCİLİK					BU GÖREVİ YATIRIMKTEKİN DOLAYI					
	Genel	Sıklıkla düşünürüm	Bazen düşünürüm	Nadiren düşünürüm	Hiz düşünmedim	Düşünmedim	Çok stresli	Oldukça stresli	Çok az stresli	Kararsızım	Stresli değil	Strese çok dayanıklı	Strese oldukça dayanıklı	Kararsız	Strese az dayanıklı	Strese hiç dayanıklı değil
Evvet, çok etkiliyor	19,4	75,0	41,7	-	11,8	4,9	30,2	17,1	9,1	-	14,3	20,0	22,4	-	29,4	-
Evvet, oldukça etkiliyor	32,3	25	41,7	19,5	41,2	31,7	41,9	30,3	31,8	-	14,3	16,7	30,6	62,5	35,3	-
Evvet, az etkiliyor	34,7	-	8,3	73,2	47,1	29,3	18,6	39,5	45,5	-	42,9	23,3	37,6	37,5	23,8	71,4
Kararsızım	3,9	-	4,2	-	-	9,8	4,7	5,3	-	-	-	13,3	2,4	-	-	-
Hayır, etkilemiyor	9,7	-	4,2	7,3	-	24,4	4,7	7,9	13,6	-	28,6	16,7	7,1	-	11,8	28,6
Cevap	155	8	48	41	17	41	43	76	22	-	22	30	85	16	17	7
Baz	155	8	48	41	17	41	43	76	22	-	22	30	85	16	17	7
		Fstat= Fsuft= X2=	1,71 (K) 1,17 (K) 92,38 (R)				Fstat= Fsuft= X2=	3,36 (R) 6,64 (R) 20,36 (K)			Fstat= Fsuft= X2=	3,23 (R) 7,14 (R) 32,94 (K)				

Tablo 10: Yaptığınız iş nedeniyle sağlığınızın bozulduğu veya olumsuz olarak etkilendiği kanısında mısınız?

22. Hipotez: Ho: Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulması veya olumsuz etkilenmesiyle iş değişikliğini düşünme arasında bağlantı kurulamaz (Anketteki 14. ve 17. Sorular).

(F satır: Kabul, F sütun: Kabul)

% 95 güven aralığında hipotez kabul edilmektedir.

23. Hipotez: Ho: Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulması veya olumsuz etkilenmesiyle yöneticiliğin stresliliği arasında bağlantı kurulamaz (Anketteki 14. ve 18. Sorular).

(F satır: Red, F sütun: Red)

% 95 güven aralığında hipotezimiz reddedilmektedir.

H1: Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulması veya olumsuz etkilenmesiyle yöneticiliğin stresliliği arasında ilişki vardır.

Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulmasında yöneticiliğin “oldukça stresli” bir iş olduğunu söyleyenlerin (76 kişi, %49.1); %39.5’i sağlıklarını “az etkilediğini”, % 30.3’ü “oldukça etkilediğini”, %17.1’i “çok etkilediğini” söylemektedir. Yöneticiliğin “çok stresli” olduğunu söyleyenlerin (43 kişi, %27.7); %41.9’u “oldukça etkiliyor”, %30.2’si “çok etkiliyor”, %18.6’sı “az etkiliyor” şeklinde cevap vermiştir. “Çok az stresli” diyenlerin (22 kişi, %14.2); %45.5’i “az etkilediğini”, %31.8’i “oldukça etkilediğini” söylemektedir.

24. Hipotez: Ho: Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulması veya olumsuz etkilenmesi ile görevi yitirmekten dolayı strese dayanıklılık arasında bir bağlantı kurulamaz (Anketteki 14. ve 29. Sorular).

% 95 güven aralığında hipotezimiz reddedilmektedir.

(F satır: Red, F sütun :Red)

H1: Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulması veya olumsuz etkilmesiyle görevi yitirmekten dolayı strese dayanıklılık arasında bir ilişki vardır.

Yapılan iş nedeniyle sağlığının bozulduğunu düşünenlerin bu görevi yitirmekten dolayı, strese “oldukça dayanıklıyım” diyenlerinin (85 kişi, %54.8), % 37.6’sı sağlıklarının “az etkilendiğini”, % 30.6’sı “oldukça etkilendiğini”, % 22.4’ü “çok etkilendiğini” söylemektedir.

Strese “çok dayanıklı”yım diyenlerin (30 kişi, %19.4), %26.7’si sağlığının “oldukça etkilendiğini”, %23.3’ü “az etkilendiğini”, %20’si “çok etkilendiğini”, %16.7’si “etkilenmediğini” söylemektedir.

Strese “az dayanıklıyım” diyenlerin (17 kişi, %11.0), %35.3’ü sağlığının “oldukça etkilendiğini”, %29.4’ü “çok etkilendiğini”, %23.5’i “az etkilendiğini” söylemektedir.

E - YÖNETİCİLİK VE STRES ETKİLEŞİMİNE DAİR DİNAMİK BİR DENGE ARAYIŞI: SEESAW (TAHTEREVALLI) MODELİ

Her ülke, siyasal sistemi dolayısıyla kamu idaresi ve kendine özgülüğü ile -kendini başkalarından ayıran tarihi, kültürel, ekonomik ve sosyal belirleyicilerin etkisiyle - biricikleşir. Ülkelerin idari taksimat ve yönetimi tüm bu birikimin dışı vurumudur. Türk idare sisteminde bu birikimin zenginliği belirgin bir şekilde göze çarpar. Ülkemizin idari taksimatı üçlü sacayak (Merkezi yönetim / Yerel yönetim / Fonksiyonel yerinden yönetim) üzerine oturmakta, yönetime verilen işlevlerin hiyerarşik düzenin

her aşamasında yöneten ve yönetilenlerce büyük ölçüde içselleştirildiği görülmektedir. Türk kamu yönetiminin etkin, verimli ve “management” yönetim ilkeleri doğrultusunda geçmişte tam işletilemediği iddiası öne sürülebilse de kurumsallaşamadığı isna-
dı yapılamaz. Kaldı ki son yıllarda yeniden yapılanma noktasında çok ileri adımlar da atılmış bulunmaktadır.

Halk, ilçe düzeyinde ‘devlet’i kaymakamın şahsında görmüş ve bunun neticesinde ilçenin temel kurumu olarak kaymakamlığı benimsemekte zorlanmamış ve devletten beklenen her türlü hizmeti doğrudan kaymakamdan ummuştur. Bilindiği gibi Osmanlı döneminde kaymakamın izdüşümü olan birim; idari, mali, hukuki hatta askeri yetkilerle donatılmıştı. Halkın bugün kaymakama yüklediği misyon bu alışkanlığın hala görece de olsa sürmesinden kaynaklanmaktadır. Tanzimatla başlayan, Cumhuriyetle belli bir aşamadan geçip, en nihayet günümüze gelen çizgide kaymakamların elinde destekleyici unsurlardan (yetki, mali olanaklar, vs.) bile yoksun olarak sadece idarecilik kalmıştır. Ama kaymakamların tarihi misyonu halkça o kadar içselleştirilmiştir ki -kaymakamlar için de bu geçerlidir- kaymakama bakış ve beklentiler hala önceki doğrultudadır. Kaymakamlarda oluşan stresin temel nedenlerinden birisi bu beklenti-yetki uçurumu olsa gerektir. Günümüzde yerel yönetimlerin güçlendirilmesi paralelindeki gelişmeler kaymakamlık kurumuna bakışı da etkilemiştir. İlçe düzeyinde de seçilmişlerin atanmışlar nezdindeki ağırlıkları artmıştır.

Araştırmamızda incelenen kaymakamlar üzerindeki ‘stres’ -çağın vebası- günümüzün en önemli sorunlarından biri olarak karşımıza çıkıyor. Stresin tanımı zor ama etkilerinin yaygınlığı ve belirginliği açısından tanınması kolay olan bir özelliği vardır. Modern zamanlarda mikrobik hastalıkların kıyımı önlenmiş ve önemi azalmış, onların yerine zihinsel ve ruhsal kökenli ancak

fizyolojik etkisi de olan 'stres' geçmiştir. Stresin diğer bazı hastalıklarda olduğu gibi kesin bir ilacı yoktur. Bu yüzden strese karşı koyabilmek için çok yönlü ve dinamik bir yaklaşım geliştirerek bu yaklaşımı sürekli kılmak gerekir. Bir sorunu aşmanın en doğru yolu hastalık nedenlerini tesbit ve bu nedenlerin gelişimini engellemektir. Stresin kaynağı genellikle modern yaşamın kendisi olduğundan bu alanı kurutmak mümkün değildir. Ama stres faktörlerinin tanınması sonuçların yıkıcı etkilerini azaltıcı bir özelliğe sahiptir. Bu yüzden ki stresin etkilerini en aza indirecek seçenekler üzerinde durulmalı ve kişiye stresi giderecek imkanlar (tatil, dinlenme, vs.) sağlanmalıdır.

Bir sistemi sağlıklı kılan unsur mevcut dengenin düzenli işleyişidir. Bu işleyiş bir sarkaç hareketi biçimindedir. Bu hareketin oluşturduğu denge bozulduğu an aksaklık göstergeleri belirir ve dengenin ekseni kayar. Büyük oranda kişisel algılamalardan kaynaklanan stres, algılama dereceleri farklı olmasına rağmen bu sarkaç hareketinden doğar. Günümüzün hızlı değişim atmosferinde stres sebeplerinin yoğunluğu ve tahribatı çok açıktır. Dengenin sürekli farklı düzlemlerde ortaya çıktığı bu modern çağda (belki de post-modern demek mümkün) sağlıklı bir yaşam için insanın bu denge düzlemlerini sürekli takip etmesi ve/veya dengeyi sarkaç hareketinin ritminde oluşturması gerekir.

Bilindiği gibi örgütlenme, işbölümü ve uzmanlaşma da modern hayatın temel işlevlerindedir. Modern insanın vaktinin büyük çoğunluğu iş ve işle ilgili alanlarda geçer. Bu yüzden örgüt içinde verimliliği arttırmak için örgütteki stres kaynaklarının (iş yükü, hiyerarşik baskı, örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri, örgütsel süreçler, vb.) tesbit edilip kişisel ve örgütsel dengenin için bu etmenlerin başarıya yönelik olarak manipüle edilmesi gereklidir. Görüldüğü gibi modern insan hemen her an iş

ve/veya stres ile yüküldür. Bu eşleşme (dualite) günümüzün en anlamlı birlikteliklerindedir. Bu iki kavramın birlikte ele alınıp incelenmesi başarı ve doyumun anahtarını verir. Böylelikle üretimin amacı olan verimlilik, insan faktörü de gözönünde tutularak gerçekleştirilmiş olur.

Örgütte lokomotif pozisyonundaki bir yönetici tüm işletmenin başarı sorumluluğunu üzerinde taşır. Bu yükün ağırlığı kişisel başarı derecesine göre artar veya azalır. Yöneticinin stres düzeyini -diğer etkenler yalıtılırsa- büyük oranda kişisel kapasite ve bu kapasitenin işlenme başarısı belirler. Kapasitesi örgütü sürükleyecek düzeyde olan yöneticilerin başarısı, gerekli araç ve gerecin (insani, teknik, mali...) tedariki ile olağan hale gelir. Bir örgütün başına getirilmiş olması sebebiyle kapasitesini yeterli kabul etmek durumunda olduğumuz yöneticiye destekleyici donatıları sunmak yönetici stresini en aza indirmenin yolu olarak görülmektedir. Yönetici, anlamlılığını örgüt içinde kazanır. Yöneticiden beklenen kendisinin örgüte yönelik 'kamusal alan' yönüdür. Tıpkı örgüte bakmayan 'özel alan' yönünü stresten arındırması ve örgüte yansıtması kendisinden beklenildiği gibi, kamusal alandaki stres etkenlerinin en aza indirilmesini beklemek de yöneticinin hakkıdır. Bunu gerçekleştirmek için de; yöneticinin özel yaşamıyla örgütsel faaliyetleri arasında sıkışıp kalmayacağı sağlıklı bir çıkış yolunun bulunması gerekir.

Özel yaşam ile örgütsel yapı arasında rollerin birbirlerini olumlu yönde destekleyeceği bir mekanizmanın kurulmasıyla yönetici, dengede ve zinde kalacaktır.

Kaymakam her yöneticinin karşılaştığı problemlere ek olarak kamu yöneticisi olmanın verdiği yükü de taşımak durumundadır. Böylelikle bir örgüt yöneticisinin stres etkenlerine ilaveten kamu

yönetiminin stres unsurları da 'kaymakamlığın kendine özgü problemleri' üzerine eklenmektedir. Kamu idareciliğinin niteliği dolayısıyla, kamu görevlileri etiketlerini örgüt içinde bırakmamaktadır. Bu yüzden ki kamu idarecileri -özellikle kaymakamlar- örgüt dışı hayat alanı bulmakta zorlanmaktadırlar. Her ortamda sahip oldukları etiketi taşımanın avantajları olduğu gibi, takdir edileceği üzere bu durumun stres oluşturma potansiyeli de vardır. Kaymakamlar buldukları idari birimde devleti temsil etme gibi ağır bir yükümlülüğü taşımaktadırlar. Bu 'temsil' işaret edildiği gibi örgüt içiyle sınırlı kalmamakta, günün 24 saatinde her yer ve mevkide geçerli olmaktadır. Temsil yükünün bu derece ağır olması kaymakamları 'değer kayması' denilebilen sürecin içine çekerek kendilerine ait özel değerlerden yoksun bırakabilmektedir.

Türk idare sisteminin en büyük zaafı ,siyasal örgüt ve birimlerin bürokratik birimler üzerindeki vesayet ilişkisine varan karışma ve müdahaleleridir. İlçe düzeyinde kaymakamların en büyük stres kaynağının mevzuat dışı siyasal baskı ve yönlendirmeler olduğu görülmektedir. Sistem dışı -belirleyici- bir girdi olarak devreye konulan siyasal baskı hem sistemin işleyişini, hem de sistemi işleteni, düzen ve dengeden uzaklaştırır. Kaymakamlar üzerindeki bu baskının stres oluşturan ana belirleyici unsur olduğunu söylemeliyiz. Çünkü siyaset ve bürokrasinin güç kaynakları ve hedefleri her zaman birbirinin aynı değildir. Zaman zaman bürokrasi kendi güç kaynaklarını geliştirebilme bakımından siyaset kurumuna karşı direnç gösterebilir. Bürokrasi siyasetin içinde fakat kendi dünyasında işleyen örgütsel bir tavra ve reflekse sahiptir. Siyasal yapının bürokratik yapıya etik olmayan müdahaleleri amaç/değer sisteminin tahribatı anlamına gelebilir. Bu etkinin kurumsal düzeydeki yansımından başka kurumun başındaki kişiye de negatif etkisi vardır.

Siyasi ve politik belirsizlikler, gelişmiş demokratik ülkelerden çok siyasi gerilimlerin yoğun olarak yaşandığı, siyasi kriz ve istikrarsızlıklarla çalkalanan ülkelerde gözlenmektedir. Ertekin'in "*Türkiye'de Kamu Yöneticilerini En Çok Etkileyen 100 Stres Etmeni: Bir Deneme*" adıyla, yöneticiler üzerinde yaptığı stres araştırmasında, yöneticileri strese sokan 100 stres etmeni sıralamasında ilk sırayı "siyasi ortamdaki değişmeler ve siyasi baskılar" alırken, ikinci sırayı yine siyasi istikrarla doğrudan ilgili olan "Ekonominin durumu ve ekonomik kararlardaki hızlı değişim" almaktadır (Aktaran Tutar: 2007: s.186).

Günümüzden 15-20 yıl öncesine ait bu bulgu ve veriler belirli bir derecede değişime uğramakla birlikte siyasal kültürün otoriter ve ataerkil yapısı, bürokrasi ve siyaset ilişkilerinin gerilimli doğası kendisini yine bir şekilde ortaya koymaktadır. İleride yapılacak yönetsel strese ait yeni bir alan araştırması belki de Türkiye'deki durumun gerçeğinin büyük bir resim olarak ortaya çıkarılmasına çok ciddi katkı sağlayacaktır. Kamu yöneticileri siyasal aktörlerin doğrudan ve dolaylı tedbir, tasarruf ve müdahalelerine açık bir pozisyonadırlar. Siyasal kültürün kendine ait yapısı ve işleyişi kamu yönetimini ve yöneticilerini etkilemektedir.

Siyasal faaliyet, sorunlara akılcı çözüm getirmek amacıyla politika üretmektir. *Ülkemizde siyasal faaliyet denilince politika yapmak yerine sadece iktidarı ele geçirmek ve muhafaza etmek anlaşıldığından ideolojik yönelim ön plana geçmekte ve rant ekonomisine odaklanma söz konusu olmaktadır.* Toplumsal ve ekonomik sorunlar da giderek ağırlaşmakta ve politika/siyasa yapımı ikinci planda kalmaktadır. Siyasal etkinlik gerçek değerine ulaştığı takdirde hem parlamentonun hem de kamu bürokrasisinin düzeyi de yükselmiş olacaktır. Böyle bir anlayış ancak *liyakat* önceliğini *sadakate* tercih etmekle mümkün hale gelebilecektir. Zaten liya-

katsiz bir sadakat faydadan çok zarar getirmektedir. Ülkemizin siyasal kültüründeki 'biz-onlar' ayrımından kaynaklanan ve sürekli *ötekine* güvensizlikle beslenen siyah-beyaz yaklaşım ve değerlendirmelerin ötesine geçilerek hakiki çözümleri ortaya çıkarmaya zemin hazırlayacak tılsımlı gri'yi bulma ihtiyacı kaçınılmazdır (Heper, 2002: s. 165-167). Siyaset ve bürokrasi ilişkilerine bir bütün olarak bakıldığı zaman siyasal kültürümüze ait karakteristiklerin bürokratik yapılanma ve işleyişe de aksettğini görmek çok tabiidir. Siyasal faaliyetlerle birlikte yürütülen idari bürokratik faaliyetlerin de iletişimsel ortak aklı içerecek bir rasyonel ve insani yeniden okuma gereksinimi açıktır.

Örgütsel yönetimin hiyerarşik birimleri, birbirinden bağımsız değil aksine birbirlerinin ayrılmaz parçalarıdır. Tüm birimlerin eşgüdüm ve önderliği görevini üstlenen yönetimin başarılı olma derecesi diğer birimlerin nitelikleriyle doğru orantılıdır. Yönetici ancak eldeki imkanları değerlendirmek durumundadır. Kaymakamlarda da bir anlamda başarı şartı olan ekibinin niteliksel gücünün (eğitim seviyesi ve deneyimleri) yeterince elverişli olmaması çalışmalarının sonucunu etkilemektedir. Neticede kaymakamlar hem başarısızlığa itilme duygusu, hem de zihinsel bilincin karşılık bulamamasının verdiği stresle dolarlar. Böylelikle kaymakamlar maiyetlerinin nitelik yetersizliğinden kaynaklanan işlevleri de üstlenmek durumunda kalmaktadırlar. Zaten ağır olan işyükü ve çalışma şartları böylece daha da zorlaşacaktır.

Genel olarak tüm bürokrasinin hastalığı olan kırtasiyecilik kaymakamları da etkilemiştir. Aşırı kırtasiyecilik sebebiyle asıl ve genel hizmetlerin yapılamaz hale geldiği, ayrıntılarda boğulduğu gözlenmektedir. Aynı zamanda kaymakamlarda stres oluşturan etmenlerin en önemlilerinden biri tam ve etkin hizmet oluşturmama düşüncesi olabilir. Bu düşüncüyü ortadan kaldırma içinde

buldukları ağır ve olumsuz koşullar yüzünden (uzun ve yorucu çalışma saatleri, astların eğitim durumu) giderek zorlaşmaktadır. Kaymakamları daha başarılı kılacak etken çalışma koşullarını destekleyici unsurlarla donatmaktır. Bu donatılardan yoksun bırakılan kaymakamların başarılı olma ve doyum sağlama imkanları kısıtlanıyor demektir. Bir yöneticinin kendini işine adanmasının şartı, yaptığı işten doyum sağlaması, başarılı olduğuna inanması ve başarısının ödüllendirilmesidir. Yukarıda sayılan olumsuz şartlar yüzünden başarı hamlelerinin kısıtlanmasına, bir de bu olumsuz şartlar altında sağladıkları başarının ödüllendirilmeyeceği (terfi) düşüncesi eklenirse kaymakamların içine düştükleri sıkıntılı durum daha da iyi anlaşılacaktır. Böylelikle bir yanda hizmet üretme arzusu, bir yanda da bunun takdir edilmeyeceği düşüncesi ortaya çıkar ki bu durum biçimsel statü açısından çelişki doğurur. Çünkü biçimsel statünün başarı ölçütü terfidir. Terfi sisteminin subjektif olarak işlediği düşüncesi, başarılı olma için çalışma azmine ket vurur. Böylelikle bir kısır döngü içine girilmiş olunur.

Bir kaymakamın bütün bu şartlar içinde başarılı olması 'kişisel' ve 'öznel' unsurların devreye girmesiyle, olumsuzlukları aşma yeteneğinde yatar. Bu güç, kişisel kapasite ve sıhhatin niteliksel üstünlüğüdür. Aslında kişisel kapasiteyi harekete geçiren unsur da sağlıklı olma şartıdır. Yöneticilerde ortaya çıkan ve özellikle yönetsel kökenli hastalık türlerinin, yönetimin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz olarak etkileyeceği hususu mutlaka göz önüne alınmalıdır. Bu yüzden sağlık olgusu, yönetimin yeniden düzenlenmesi ve başarılı olma fonksiyonu açısından göz önünde tutulmalıdır. Hem yöneticileri hem de idari yapıyı canlı ve dinamik tutan esas unsurun *sağlık* olduğunu akıldan çıkarmamak gerekir.

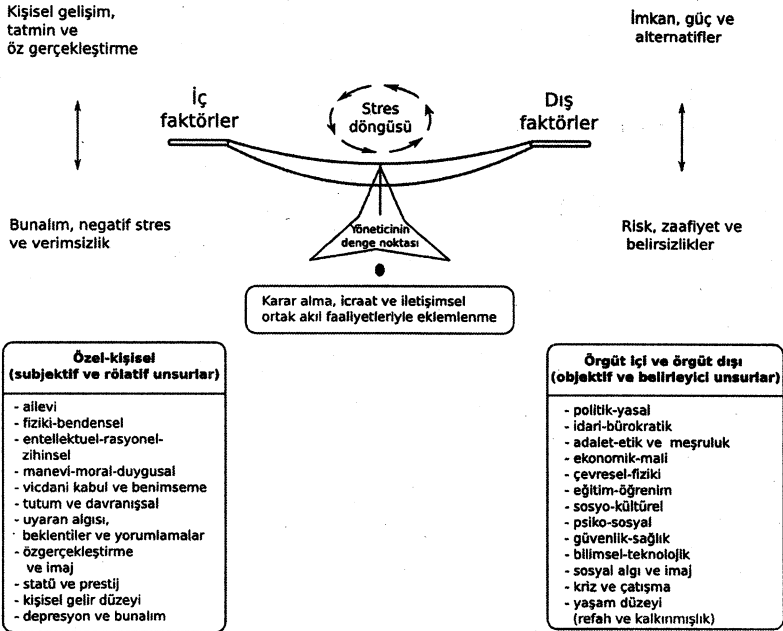
Sonuç olarak karşılaşılan ya da ortaya çıkan her stres durumu, yöneticinin bir anlamda bir "meydan okuma" ile yüzyüze gelmesi

demektir. Bu meydan okumalara karşı verilen en uygun cevaplar yöneticinin mükemmele giden yolda önemli bir birikim elde etmesine zemin hazırlar. Bu meydan okuma sürecinde karşılaşılan zorlukların derecesi yöneticinin kişiliğinin güçlenmesine katkıda bulunacaktır. Stresin bu bağlamda geliştirici bir fonksiyonunun olabileceği öngörülebilir. Önemli olan bu meydan okumaların bir tehdit boyutunda olmasına ve tahrip edici mahiyette bulunmasına engel olmaktır. Bu da ancak idari sisteme dışarıdan yapılacak tesir ve müdahalelerin idari sistemin amaç ve değerleriyle kontrol edilerek sağlıklı bir transformasyona izin verilmesiyle mümkün olabilir. Bu gerçekleştirilirken de idari yapının kendi iç dengesiyle beraber dinamizminin de korunmasına çalışılmalıdır. Bir yönetici olarak kaymakamlarda ortaya çıkan stresin kaynakları, etki ve sonuçları birbirinden farklı birçok alanla karşılıklı etkileşim ve dönüşüm halinde görünmektedir. Yöneticilerdeki bu stresin yansımalarının “stres yönetimi” ışığında kontrollü ve dinamik bir dengeye kavuşturulması hedeflenmelidir.

Kamu yönetiminin biçimlenişinde ve sosyal ölçekte algılanışında temel belirleyici aktörlerden birisi olan kaymakamın ve kaymakamlığın tarihsel süreç içindeki değişim ve süreklilik gerilimi Türkiye'nin kendi sosyal ve politik gerçekliğinden ayrı olarak ele alınamaz. Ekonomik ve kültürel unsurlarla birlikte hızla gelişen teknolojik imkânlar da sosyal algıyı biçimlendiren uyarıların çoğalmasında beraberinde getirmektedir. Sosyal algının kendisi kadar kaymakamların özelinde gerçekleşen bireysel algı ve yorumlama da stres yönetiminin çapraz reaksiyonlar biçiminde dışı vurumuna yol açabilmektedir. Buradaki çapraz reaksiyonlardan kasıt hiyerarşik olmayan, öngörülemez sıra dışı her türlü etki ve tepkiye açık sonuç ve durumlardır. Kimi zaman bir güvenlik olgusu, kimi zaman sosyal adalet düşüncesi, kimi zaman da acil bir eğitim ve sağlık problemi, kaymakamları tavır alış önceliği ve seçenekleri bakımın-

dan icbar eyleyebilmektedir. İşin stres yönetimi bağlamında belki de en önemli unsuru yönetici sağlığının, yönetimin verimliliğine olan tesiridir. Bu tesirin derecesi optimum noktasında olduğu sürece başarı ve hizmet grafiği hep yükselecektir.

Şekilde yer alan “Seesaw (Tahterevallı) Modeli”nde yönetimin ve yöneticinin geliştirilmesine temel teşkil edecek bir denge arayışının temel parametreleri sunulmaktadır:



Şekil 20: Yönetmel Streste Dinamik Denge Arayışı: Seesaw (Tahterevallı) Modeli

Başarılı bir yönetici, iç ve dış faktörlerden kaynaklanan stres düzeylerini etkin ve hedefe dönük olarak gerçekleştireceği 'stres öğrenimi ve eğitimi' sonucunda, aktif bir uyuma ve dinamik bir denge noktasına doğru ilerletebilir.

Açlığın şiddeti o kadar artar ki arkadaşı, Charlie'yi fırında kızarmış büyük bir hindi gibi görür (Şerif,1985:s.151).

İnsanın kendinden, hemcinslerinden, tabiattan kaynaklanan bir dizi değişik unsurla yüz yüze gelmesi ve bunların ürettiği stresle başa çıkabilmesi ancak karşılıklı bir duruş, düşünüş ve duygun entellektüel, üretken ortamında çare, şifa ve çözüm geliştirebilen bir iklim ve atmosfere kavuşabilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ülkemizde yeni bir sağlık, eğitim ve çevre vizyonuyla birlikte adâlete, güvenliğe ve ekonomiye ilişkin kurumlar, değerler, ilkeler ve uygulamalar kavramsal, kurumsal ve eylemsel bütünlük içerisinde ele alınarak iç ve dış politik yönelim kendi doğal dengesinde ve akışında gelişip ilerleyecektir. Çağdaş demokrasi anlayışının ideal hedef ve amaçlar kadar, pratik çözümler, araçlar ve mekanizmalar üretme konusunda almış olduğu yola paralel olarak devlet felsefesinde ve kamu yönetimi algı ve uygulamalarında katı merkezîyetçi, otoriter yapıların yerine, katılımcı, global vizyon odaklı bir yaklaşımı ortaya çıkmış bulunmaktadır. Global vizyon, lokal misyon ve toplam kalite anlayışıyla “sağlık, eğitim ve çevre” konuları güvenlik ve ekonomik üretkenlik eksenli bir yaklaşımla da zenginleştirilerek mutlu ve refah içerisinde kalkınmış bir Türkiye'nin inşası ve dahi adaletli ve özgür bir dünyanın kurulması mümkün hale gelecektir (Korkusuz, 2012: s. 684-687). Bu noktada global asabiye (kürevî asabiye) kavram setinin yeni bir vizyon olarak umut vaat ettiği söylenebilir. Kürevî asabiye, çelişkileri ve ikilemleri ihmal etmeyen diyalektik bir bütünlüğün dinamik bir kavrayış ve uygulanış penceresidir. Farklı akılları ve akletme biçimlerini içerecek bir “bileşke vektör” olarak da tanımlanabilir (Korkusuz, 2012: s. 704-705). Bu vizyonun yöneticilerimize sağlayacağı katkı çok açıktır.

Siyaset / Yönetim olgusunu özetle; insan, yönetim ve kaynaklar arasında etkili, dengeli ve başarılı ilişkiler ağının oluşması

olarak ifadelendirebiliriz. Bu noktada insan aslında bütün diğer insan-insan, insan-toplum ve insan-tabiat arasındaki ilişkilerin merkezidir. İnsanın üretim faaliyetleri kültür ve ekonomi üzerinden sosyo-politik bir sistemin inşasıyla medeniyet ölçeğine ulaşır. Bu noktada her yönetim, belli bir medeniyet projesinin kilometre taşlarından birini oluşturmaktadır. Medeniyet yarışında insanlar ve yönetimler birbiriyle yarışmaktadır (Korkusuz, 2012: s. 650-651). Bu medeniyet yarışında anahtar, başarılı yönetim ve bu anahtarla ilerlemenin ve gelişmenin kapılarını açacak olan başarılı yöneticidir.

Sosyal bilimlerdeki farklı disiplinlerin varlığı ve sosyal olgunun parçalanmazlığı sosyal bilimlerin köklü birliği çerçevesinde ele alınarak yeniden bir çok farklı uzmanın bir araya gelmesiyle ortaya konulan genel araştırma projeleri şeklindeki disiplinlerarası yaklaşımı dışarıda bırakmamalıdır. Zaten giderek günümüzde sosyal bilimlerin bölünmesi sona ermekte ve nisbeten yeniden birleşme safhasına girilmiş bulunmaktadır (Duverger, 1999:s.23-24). Duverger'in yaklaşımı bu çalışma ve alan araştırmasıyla ilgili olarak da değerini korumaktadır. Disiplinlerarası çalışma, yönetsel stres olgusunun da daha iyi anlaşılması bakımından kaçınılmaz bir gereklilik olmuştur. Belki bu çalışmanın literatüre kazandıracığı en önemli yenilik ve katkı da böyle bir paradigmatik temelden yola çıkılması olacaktır.

Bir sistemin fotoğrafını çekmek, eksik ve noksanları görmenin bir yoludur. Eksiklikler ve yanlışlıklar da giderilmek için tespit edilir. Sosyal bilimlerin ve sosyal olayların fotoğrafının çekilmesi genellikle *alan araştırması* dediğimiz araç yoluyla olur. Doğal olarak, alan araştırmasının kendine özgü nitelikleri nedeniyle çektiği fotoğrafın mükemmel olduğu iddia edilemez. Fakat sosyal bilimlerde fotoğraf çekmenin anlamı bir fikir vermesidir. Artık bundan

sonra yapılması gereken elde edilen fikrin aydınlatıcılığı ışığında sisteme girdi olarak sokulan tüm unsurların bütüncül gözle biraraya getirilerek bir amaç ve çerçeve dahilinde değerlendirilmesidir.

Sosyal bilimlerde nihaî, tartışılmaz denilebilecek bir kesinlik yoktur; bakılan yere göre, bakılan şey sürekli değişiklik gösterebilir ve unsurlar statik değil dinamiklerdir. Oysa çekilen fotoğraf statik ve bir açıyla yapılan negatiflemedir. Bu nedenle fotoğrafın işlevi, dinamik olan atmosfere dahil olarak doğal dokuyu yakalamak olmalıdır. Böylece, momentumun içine girilerek yapılacak olan rehabilitasyon (ıslah) teklifleri, hareketin doğrultusunda yapılmalı hatta hareketin ritim ve ahengi organik bir boyuta taşınmalıdır. Makro plan çerçevesinde işleyen kamu yönetiminin geliştirilebilmesi için ivmelenmenin ve momentumun önüne geçilmeli ve mümkün olduğu nispette kontrol altına alınarak yönlendirilmelidir. Burada önemli olan amaca paralel olarak geliştirilen araç ve mekanizmaların birbiriyle uyum ve harmonisidir.

Makro plan çerçevesinde belirlenen amaçlara yönlendirilmek istenen devinimler, bazen çizilen çerçevenin içine sığmazlar. Çözüm olarak sunulan çerçevenin, hareketliliklere adaptasyonu gösterilebilir ki -bu da hareketliliğin otonomisini kabul anlamına gelir- en nihayetinde ve tabiatı icabı hukuki ve kurumsal bir statığın netleştirilememesi durumu belirginlik kazanır. Çünkü hareketlilik her zaman doğrusal değildir ve ayakta durabilmenin şartı da düz ve hareketsiz bir zemindir. İşte bu zeminde, çoğu zaman birbirleriyle örtüşmeyen girift ilişkiler yumağını mümkün olduğu kadar doğal ve amaç-değer sistemi (demokrasi, ahlak v.s.) doğrultusunda işler kılabilme asıl hünerdir.

Görüntüyü yakalamanın diğer bir yolu da, hareketliliğin içine girip, unsurların nitelik ve özelliklerini belirleyerek rüzgarın

yönünü önceden tespit etme çabasıdır. Bu yöntem bize unsurları tanıma imkânı sağlar. Makro plan çizme işlevi bu fonksiyonun dışında yapılan bir eylemdir. Makro planı ya önceden yaparsınız ve özelliklerini tanıdığınız unsurları bu yönde manipüle edersiniz. Ya da unsurların niteliklerini belirledikten sonra, bunlar arasında uyum ve birlikteliği sağlayan unsurların belirleyiciliğinde bir makro plan çizersiniz. Bu durumda belirleyici olan, mevcut olandır. Sizin yaptığımız sadece varolanı sistemleştirerek onun işlerliğini sağlamaktan ibarettir. Böylece amaç-değer ve ülkünün dışlandığı görülür. Halbuki siyasal sistemler gibi idare sistemleri de bir değerler göstergesi ve değerlerin uygulanım alanıdır.

Öyleyse “yapılması gereken nedir” sorusuyla muhatab olmamız doğaldır. Şunu öncelikli olarak söylemek gerekir ki yukarıda söylendiği gibi sosyal bilimlerde mutlak manada (konusu insan ve insanla ilgili her alanda olduğu gibi) bir “kesinlik”, “olması gereklilik” yoktur. Bizatihi kendisi tartışmalı bir kavram olan “gerçeklik” ekseninde her duruşun bir karşılığı vardır. Her ülke, zaten belli bir siyasal sistem ve ülküyü kabul etmekle “değer” sorununu kendine göre halledip, dondurmuştur. Bu aşamada bir şeyin anlamı ancak o değere göredir. Varolan değer sisteminin yadsıdığı her şey anlamsızlık taşır ve bünyeden dışarı atılır. Bu sebeple bir ülkenin siyasal sistem ve idealine uygun düşmeyen her siyasal ve kurumsal yapı teklifi reddedilir. Sadece doğal dokuya uygun öneriler pratiğe aktarılabilir.

Mikro düzeyde her unsurun, siyasal yapı uygunluğunun aranmasına gerek olmadığı, bu düşüncenin ileri ayağının totalciliğin eşiğine ayak basmak olduğu söylenebilir. Buradaki amacımız değerleri, siyasal düşüncenin çok önemli oluşunu bir yana bırakıp anlamlandırma kodu üretmek değildir. Amacımız sistemin bir bütün olduğuna ve kendi içinde anlamlılık taşıdığına -Anayasa-

mızın da belirttiği gibi, *idare kuruluş ve amaçlarıyla bir bütündür* – ve yapılacak tekliflerin bu bütünlük içinde olması gerektiğine işaret etmektir. Zaten bu “bütünlüğü” dikkate almayan teklifleri, teklif edilenin kendisi doğal bir refleksle yok sayacaktır. Bu sebeple “dikkate alınma” ve “anlamlılık” şartları içinde, “bütünlük kodlarıyla” yapılan teklifler sanırız en doğru yaklaşım olacaktır ki araştırmamızda bu yolu denemiş bulunmaktayız.

Çalışmamızın teorik kısmında, sistemin çerçevesi tanımlanmaya çalışılmış, anket kısmında ise kodları tanımlanan sistemin içinde, sistemin uygulayıcılarına sorular yöneltilerek, “içerden” bakışın negatiflenmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Yapılacak önerilerle de yaklaşım ilkeleri doğrultusunda, idari yapımızın genel özellikleri gözönünde tutularak, mikro alandaki düzeltim için ipuçları verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde Türkiye’de görev başında olan 826 kaymakam arasından rastlantısal olarak seçtiğimiz 300’ünden posta yoluyla cevap alabildiğimiz 155 kaymakamın cevaplarından stres düzeyi ile ilgili bir dizi sonuçlara ulaşılmış bulunmaktayız.

Alan araştırmamızdan elde ettiğimiz bulgulara göre kaymakamlar demografik olarak; görece genç, hepsi erkek, (o dönemde kaymakam olarak atanan üç bayan kaymakama posta yoluyla ulaşılmaya çalışılsa da, kendilerinden yanıt alınamamıştır) yarıdan fazlası 10 yıl ve daha çok süreyle görev yapmakta olan, büyük çoğunluğu lisans eğitimiyle yetinen, tamamına yakını yurtdışı eğitimi alan ve evli olan birer yönetici profili çizmektedirler.

Kaymakamlar en çok şu üç nedenden dolayı devlet memurluğunu seçmektedirler: 1- Aldıkları eğitime en uygun meslek oldu-

ğu için 2- Yaptıkları işin önemli olduğuna inandıkları için 3- Yaptıkları işin itibarlı olduğuna inandıkları için.

Kaymakamlar yaptıkları iş nedeniyle sağlıklarının etkilendiğini düşünmekte ve işlerinin en elverişsiz özellikleri olarak sırasıyla; siyasal karışma ve baskıyı, stresli bir iş olmasını, aşırı sorumluluğu belirtmektedirler.

Kaymakamlar yönetici olarak çalışmanın stresli bir iş olduğunu düşünmektedirler. Kaymakamlarda yöneticiliğe bağlı olarak ortaya çıkan ilk üç sağlık sorunu sırasıyla; ülser-gastrit türü rahatsızlıklar, baş ağrısı ve uyku düzensizlikleridir.

Kaymakamlar yönetimde başarılı ve doyumlu olabilmek için alternatif oluşturmanın gerekliliğine inanmalarına rağmen, kânun ve yönetmeliklerin kendilerine alternatif seçenekleri yeterince bırakmadığını düşünmektedirler.

Kaymakamlara göre başarılı olmak, öncelikli olarak bulunulan yere ait sorunların inisiyatif kullanılarak çözümlenmesidir. Başarılı olmanın ikinci kriteri olarak her türlü idari sorunların çözümlenmesini göstermektedirler.

Kaymakamlar genellikle, kaymakamlığın üst düzey bir yöneticiliğe geçişte yükselme potansiyeline sahip olduğuna inanmalarına rağmen, terfi olanaklarının rasyonel kriterlere göre yapıldığını düşünmektedirler.

Kaymakamlar, stresi önlemeye yönelik stratejiler olarak sırasıyla; çalışma şartlarının iyileştirilmesini, yetki devrini, sorunların üzerine gidip çözüme kararlılığına sahip olmayı, dinlenme ve tatil olanaklarının arttırılmasını göstermektedirler.

Alan araştırmasında ulaşılan neticelerden bazıları özet olarak şu şekildedir:

1)Yöneticilerde ortaya çıkan hastalık türleriyle, yaptıkları işin sağlıklarını etkilemesi ve işlerinin elverişsiz olarak değerlendirildikleri özellikleri arasında bir bağlantı vardır.

2)Yöneticilerin işlerinde elverişsiz olarak gördükleri özellikler ile kaymakamların yaşları ve kaymakamlık yaptıkları süreler arasında bir ilişki olmakla beraber kaymakamların eğitim düzeyleri ve medeni durumları arasında bir ilişki yoktur.

3)Kaymakamların görev ve yetkilerindeki dengesizliğin stres kaynağı olup olmadığının değerlendirilmesiyle kaymakamların yaşları ve kaymakamlık yaptıkları süre arasında bir bağlantı olmasına rağmen kaymakamların eğitim düzeyleri ve medeni durumları arasında bir ilişki yoktur.

4)Kaymakamların mesaisinin uzun ve yorucu olmasının stres nedeni olarak değerlendirilmesiyle kaymakamların yaşları ve kaymakamlık yaptıkları süre arasında bir bağlantı sözkonusu iken eğitim düzeyleri ve medeni durumları arasında bir bağlantı sözkonusu değildir.

5)Yönetici olarak çalışmanın stres kaynağı olduğunun tespitiyle yöneticiliğe bağlı olarak tezahür eden çeşitli sağlık sorunları arasında bir ilişki vardır.

6)Mülki idare amirinin başarılı olarak görülmesi kriterleriyle terfi imkânları arasında bir bağlantı yoktur. Ve yine bu kriterle terfinin rasyonel kriterlere dayandırılması arasında da bir bağlantı yoktur.

7)Kaymakamlardaki iş yükü fazlalığının stres nedeni olarak görülüp görülmemesiyle, yaptıkları işin sağlıklarını etkilemesi arasında bir ilişki kurulamazken yaptıkları işin elverişsiz olarak düşündükleri özellikleri arasında bir ilişki vardır.

8)Yönetici olarak çalışmanın stresi fazla olan bir iş olarak benimsenmesiyle yapılan işin sağlıklarını etkilemesi arasında bir ilişki vardır.Yine yapılan işin sağlıklarını etkilemesiyle, yapılan işin elverişsiz özellikleri arasında da bir ilişki söz konusudur.

9)Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulması veya olumsuz etkilenmesiyle iş değişikliğini düşünme arasında bir bağlantı kurulmamaktadır.

10) Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulması ya da olumsuz etkilenmesiyle, yöneticiliğin stresli oluşu arasında bir bağlantı kurulabilmektedir.

11) Yapılan iş nedeniyle sağlığın bozulması ya da olumsuz etkilenmesiyle, strese dayanıklılık arasında bir ilişki vardır ve kaymakamlar kendilerini strese karşı oldukça dayanıklı görmektedirler.

Kaymakamlar neticede, idari sistemimizin bir parçası olarak sistem değerlerini benimseyen daha doğrusu uygulayan birimler olduğu için, yaptıkları öneriler “dikkate alınabilir” ve sistemce kabul edilebilir nitelik taşır. Çünkü ortaya atılan fikir ve yapılan öneriler, kendilerince içselleşmiş olan kodların, soruna “yerinde” ve “içinde” verdiği karşılıktır. Türk idari sistemine muhalif gibi görünen teklifler aslında, alan karışmasından (siyasal-bürokratik alan) kaynaklanan bulanıklıktan ileri gelir. Kaymakamların, örneğin siyasal alanın vesayete varan karışmasından şikayeti ve bunun çözülmesini istemesi, belirtilen sisteme aykırı ve onu aşan bir teklif gibi gelebilir. Ama öyle değildir. Çünkü bu iki alan zaten ayrı bütünlükleri olan ayrı sistemlerdir. Türkiye’de bir içiçe geçmişlik hakimdir. Valilikte görüldüğü gibi iki sistemin birleştirilmesi de mümkündür. Elbetteki her ülkede birimler arası etkileşim bir ölçüde hiyerarşik ilişki olacaktır. Fakat her birimin

kendine özgünlüğünü veren amaç-değer unsurlarının korunması ve asgari işlerlik alanının varlığı da şarttır. Bir birimin diğerine tesiri onun niteliklerini bozmayacak, iş yapamaz duruma getirmeyecek, yani hayat sınırı çizgisini aşmayacak seviyeye kadar meşru görülebilir. Halbuki Türkiye’de, kaymakamların da ısrarla belirttikleri, üzerinde durup en fazla şikayet ettikleri nokta siyasal erkin, bürokratik mekanizmayı iş yapamaz hale sokmasıdır. Bu durum bürokratik amaçların ve işlevlerin yerine getirilmesini engellediği gibi değer tahribatına da yol açarak, sistemi işleten (kaymakam) ve üzerinde işlenen (halk) tarafından anlam ve güvenilirliğin yitirilmesini beraberinde getirecektir. Böylece bürokrasiden bir şey beklenmez duruma gelinebilir ve yapılacak politik satranç hamlelerinde bürokrasi dikkate alınmayabilir. Türkiye’de bürokrasinin, kendinden kaynaklanan yıpranmaları yanında siyasal alanın büyük çaplı müdahalesine rağmen “değersizleştiğini” iddia etmek imkansızdır.

Siyasal karışma karşısında çözüm önerisi, bürokrasinin bu alandan tamamıyla izolasyonudur demek kolaycılıktır. Haddizatında bu durum Türkiye’nin verili bir gerçekliği konumundadır. Yapılması gereken, bu etkinin azaltılması yollarının tesbitidir. Bu tesbitte madalyonun öteki yüzüne bakmak hayati önem taşır: Bürokrasinin siyasallaşması. Türkiye Cumhuriyeti, yüzyılın başında bir dünya görüşü değişikliği gerçekleştirerek kuruldu. Kurucu unsurların başında da bürokrasi gelir. Yeni değer sisteminin benimsenme aracı olarak bürokrasi ve bürokratlar görülmüştür. Bürokrasi bu yüzden başından beri (siyasal) değer yüklü olagelmiştir. Çünkü, Cumhuriyeti kuran elit, bürokrat-seçkinlerdir ve Cumhuriyetin selameti için bu değerlerin benimsenmesi gerektiği, bunun aracının (değeri üreten olarak bürokrasi kaynağı teşkil etmekte) da bürokrasi olduğu görülmekteydi. Bugün bu özelliklerin aynen sürdüğü-

nü iddia etmek zorlama olur ama alışkanlıklar devam etmektedir. Bu yüzden bürokrasinin, siyasetten vesayetini geri alması gerekir tespitine, bürokrasinin de siyaseti yöntem olarak benimsemesi gerçeğini eklemek gerekir. Yani kapının anahtarını başlangıçta siyasete, bürokrasi vermiştir. Bu biraz da Cumhuriyeti kuran kadroların Osmanlı Devletinin üst düzey sivil-asker bürokratları olmalarının doğal sonucuydu. Fakat Merkez-Çevre ilişkileri bağlamında bakıldığında durumun bir asır öncesine göre çok farklı bir nitelik ve nicelik arz ettiği bilinmektedir. Belki bürokratik güç kaynaklarının dönüşüm ve evriminden söz etmek daha isabetli olacaktır. Halkın talep, bilgi ve ihtiyaçlarının artışı ve pozisyonunun ekonomik sosyal açıdan güçlenmesi siyaset kurumunu daha gözde ve belirleyici kılmış gibi görünmektedir. Bu yüzdendir ki bürokrasinin siyasallaşmasının önüne geçilmelidir. Bu kendi kendini yok etmenin diğer bir adıdır aslında.

Sonuç olarak, alan ayrışmasının yeniden yapılması, siyasal ve toplumsal kültürün de bu ayrışmayı kanıksayacak olgunluğa getirilmesi gerekir. Bu duruma erişmek te uzun vadeli altyapı ve üstyapı çalışmalarıyla mümkündür.

Türkiye’de bürokrasi hâlâ ayakta ve tüm handikaplarına rağmen en önemli güçlerden biridir. Bu gücün işlevini yerine getirmesi dışarıdan sekteye uğratıldığı gibi içerden de uğratılmaktadır. Bürokrasi, kaymakamlarında ifade ettiği gibi genel amaç ve ödevlerini yerine getiremez hale gelip “kırtasiyecilik” içinde adeta boğulmaktadır. Kaymakamlıklar da araştırmamızda ortaya çıktığı kadarıyla, yazışma-evrak işlerinin yoğunluğuyla adeta bir sekreterliğe dönüşerek, kanunların yüklediği ödevleri yerine getiremez duruma gelmişlerdir. Oysaki esas olan hizmettir. Kırtasiyeciliği azaltmanın yolu olarak “vatandaşa güven” ilkesinin getirilmesi ve beyanın aksi ispatlanmadıkça doğru olduğu ön

kabulünün sağlanması gerekir. Var olan idari sistemimiz, vatan-
daşa güvenmemekte, her durumun belgelenmesini istemektedir.
Bürokrasi de neredeyse tüm enerji ve vaktini bu belge takibi ve
trafiğini kontrolle geçirmektedir. Halbuki bürokrasi belge depo-
su değil, hizmet alanı olmalıdır.

Bürokrasi, bu arada kaymakamlık görev ve hedeflerini ancak
gerekli araç ve gerecin tedarikiyle gerçekleştirebilir. Kaymakam-
lık kurumu, kalifiye insan gücü ile mali ve maddi olanakların
(araç-gereç) pozitifliğiyle aracı, amaç doğrultusunda güvenle
götürebilir. Kaymakamları bu olanaklardan yoksun bırakmak,
onları "başarısızlığa" mahkum etmek demektir. Zaten araştırma
bulgularımızda da kaymakamlar bundan şikayetçidirler. Bu ola-
nakların kısa sürede sağlanabilmesi zor görünmektedir. Çünkü
bunlar ülkenin genel düzeyinin (eğitim, iktisadi, sosyal vb.)
bir sonucudur. Ancak idarenin-mali olanaklarının artırılması
gibi- asgari şartları yerine getirmesi de bir yükümlülüktür.

Kaymakamların şikayet konularından bir başkası da, mevzuatın
kaymakamı sınırladığı ve manevra yapabilme imkanı tanımadığıdır.
Elbetteki her sistemin çerçevesi belirlenmelidir. Fakat bu
çerçevlendirmenin mümkün olduğu kadar ilkelerin tesbitinde
kalıp ayrıntılara girmemesi, sistemin sağlığını ve esnekliğini ko-
ruması açısından önemlidir. Kaymakamlar, mevzuatın esnek ol-
madığından ve kendilerine sorun çözücü irade bırakmadığından
yakınmaktadırlar. Bürokrasi, sorun çözmeyi, sadece mevzuata
uygunluk derecesinin artırılması anlamına getirirse işlevini kay-
beder. Kaymakamlara da diğer birimlerde olduğu gibi, mevzuatın
uygulanması işlevi verilmektedir. Kaymakamlar sorunu, mev-
zi uygunluğu olarak değil, bulunulan yerdeki problemin çözümü
olarak ele almaktadır. Kaymakamlar açısından başarı, bu prob-
lemin çözümüdür. Halbuki biçimsel başarı mevzuata uygunluk

derecesi ve terfidir. Görüldüğü gibi bir 'değer' çatışması ortaya çıkmaktadır. Bu noktada yapılması gereken 'başarı ölçütü' sisteminin getirilmesi ve bürokratları başarıları oranında terfi ettirmektir. Bu başarının ölçütü mevzuat değil -mevzuata uygunluk elbetteki şarttır- sorun çözme başarısıdır. Ayrıca kaymakamlara inisiyatif verilmeli ve sorunları idarenin genel ilkeleri çerçevesinde çözme imkanı tanınmalıdır. Böylece kaymakamlarda daha çok kendine güven duygusu gelişecek hem 'başarı' teşvik edilecek hem de gerçekten 'hizmet' oluşturulabilecektir.

Bir sistemin başarılı olma şartlarından biri de yetkinin görevle aynı paralellikte olmasıdır. İkisi arasında oluşan bir açık, ister istemez başarısızlığı getirir. Kaymakamlar teorik kısımda ayrıntılarıyla açıkladığımız gibi çok fazla görevle donatılmış olmalarına karşın bunları karşılayacak yetkilerden-en azından maddi ve ekonomik şartlar itibariyle- mahrum kaldıklarını düşünebilmektedirler. Böylece hizmet bekleyen açısından hak olarak görülen bir çok işlevi kaymakam yetkisizlik dolayısıyla sağlayamaz duruma düşebilmektedir. Vatandaş açısından kaymakamlığın bu donatılardan yoksun olması çok dikkat çekemeyebilmektedir. Ancak vatandaşın da bilgi edinme hakkı bugün artık yasal güvence altındadır ve bilinç seviyesi eğitim-öğrenim,medya dolayısıyla çok artmıştır.

Vatandaşa bir hak verilmişse, o bu hakkın karşılanmasını istemekle en doğal hakkını kullanmış olur. Bu hakkın nasıl karşılanacağı kendisi dışındadır ve idarenin görevidir, idare bu hakkı teorik olarak verip, pratik olarak sağlayamazsa vatandaş nazarında itibarını kaybeder. Kaymakamlar da bu aşırı görev yüklemesi karşısındaki yetkisizlikten şikayetçidir. Eğer yüklenen bu görevler ilçe düzeyinde zorunlu ve hayati ise bunun karşılığı olan yetki de tanınmalıdır. Eğer bu yükümlülüklerin bir kısmı zorunlu olmayıp, mevzuat icabı ise bu sorumluluklar kaldırılmalıdır. Bu

problemi çözenin bir yolu görev-yetki uyuşmasını sağlamaktır. Bunun için ya yukarıdaki model gerçekleştirilmeli ya da kaymakama yüklenen ve yerine getiremediği görevler başka idari birimlere kaydırılmalıdır. Unutmamak gerekir ki Anayasal kural olan “yetkisiz yükümlülük olmaz” ilkesi kaymakamlar için de geçerlidir. Günümüzde çağdaş kamu yönetimi yaklaşımının doğal yansıması olarak yerel yönetimler güçlendirilmeye çalışılmaktadır ve bu yönde epeyce de yol alınmış durumdadır. Kaymakamların konumlarının yerel demokrasiler bağlamında da ele alınması yerinde olacaktır. Ancak bu ayrı bir araştırma ile ortaya konulmalıdır.

Bürokrasi, yapısı ve özelliği gereği “önemli” ve “itibarlı”dır. Türkiye’de bürokrasi özel rolü dolayısıyla önem ve itibar derecesini daha da arttırmaktadır. Zaten kaymakamların çoğu da bu sebeple bürokrasiyi seçmiş olabilirler. Bu kurumun, önem ve itibarını koruyacak ekipmanı da olmalıdır. Ayrıca kendini önemli ve itibarlı bir konumda gören kaymakam “başarılı olma” baskısını üzerinde ağırlıklı olarak hissedecektir. Bunun oluşturacağı stres açıktır. Bu stres düzeyini belirleyecek olan da kişisel kapasite unsurudur. Gerekli araç ve gerecin emre tahsisinden sonra, sosyal çevrenin yapı ve imkanlarıyla beraber başarıyı belirleyen ana unsur kişisel kapasitedir. Kapasitenin statik ve dinamik unsurları sonuca tesir eder.

Yönetmel sistemin işleyişini sağlayan organizmadaki refleks işlevini gören unsur ise “stres” tir. Sisteme yüklenen işlevler de ancak insan unsurunun bilgi ve beceri düzeyiyle gerçekleştirilebilir. Günümüzün modern çağında ise insan unsurunun kalitesini belirleyen eğitim, uzmanlaşma gibi faktörlerin dışında, stresten arındırılması ya da stresin olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi şartı da vardır. Günümüzde bir insanı sağlıklı kılacak en önemli unsur, stres düzeyidir. Ama stres aynı zamanda itici bir güç olarak

da değerlendirilebilir. Optimum bir stres düzeyinin yöneticiye yararlı olabileceğini kabul etmek gerekir. Stresin olumsuz etkisi bu optimum noktası aşıldığında görülmektedir.

Her sistemde olduğu gibi idarenin de işlev ve amaçlarını insan (kaymakam, vali,... v.b.) üzerinden gerçekleştirdiği unutulmamalıdır. Neticede bu "insan"ın başarısı idarenin başarısı anlamına gelmektedir. Bu sebeple "insan" unsuru mümkün olduğu kadar donanımlı hale getirilmeli ve iş yapmanın önündeki engeller kaldırılmalıdır. Bir insanı "iş yapabilir" kılan da, zihinsel ve fizyolojik bütünlüğünü tehdit edecek "stresten" arındırmak veya bu stressi pozitif bir güç haline dönüştürmektir. Bu da dengeli, dinamik bir yaklaşımla mümkün olur.

Kaymakamlar kişisel unsurlardan kaynaklanan stres etmenlerinin yanısıra, kaymakamlıktan (kurumsal olarak) kaynaklanan stres etmenlerini de bir şekilde üzerlerinde taşımaktadırlar. Bu stres sebeplerinin yukarıda sayılan (siyasal karışma, yetkisizlik v.b.) etmenler olduğu açıktır. Dolayısıyla bunların etkilerini kontrol altına alma ve mümkünse en aza indirme gayretleri de problemin çözümüne katkıda bulunacaktır.

Kaymakamlar yukarıda sayılan sebeplerin etkisiyle stres içine düşmektedirler. Bu stresli durum sonuçta kaymakamların sağlıklarını da bozmakta, gastrit-ülser, uyku düzensizlikleri, baş ağrısı gibi 'yöneticilik hastalıkları' diyebileceğimiz rahatsızlıklara yol açmaktadır. Böylece stres nedeniyle görevlerinden 'psikolojik' uzaklaşmaya aşırı stresin yol açtığı fizyolojik hastalıklar nedeniyle 'fiziksel' uzaklaşma da eklenecektir. Bu da görev ve işlevlerine 'yabancılaşma' sürecini başlatmış olacaktır. Bu durumdaki idarecilere, strese psikolojik olarak kendilerini hazırlamaları ve mümkün olduğu kadar dinlenme, spor ve tatil imkanlarından yararlan-

ma ve iş stresini eve taşımamalarını önermek yerinde olacaktır. Sadece mesleki dayanışma sorun çözümüne yetmemektedir. İşin psikolojik derinliği ve çözüm için zengin bir bio-kültürel beslenme havzası dikkate alınmalıdır.

Çizilen bu tablo karşısında kaymakamlar “stresi” yaşayan unsur olarak, stresi önlemek için büyük bir ağırlıkta “çalışma şartları”nın iyileştirilmesini önermektedirler. Buradaki “iyileştirme”nin yukarıda sayılan tüm stres oluşturan şartları kapsadığını söylemek gerekmektedir. Bu iyileştirme faktörleri hipotezlerimizi de kapsayacak ve burada vurguladığımız problemleri de içerecek genişliktedir. Yani bu “iyileştirme” şikayet edilen stresten siyasi müdahaleye, mevzuattan mali olanakların arttırılmasına oradan da terfi imkanlarının rasyonelleştirilmesi isteğine kadar uzanır. Görüldüğü gibi stres oluşturan unsurlar çok çeşitli kaynaklardan doğmaktadır. Dolayısıyla stresle başa çıkmanın yolu olan “iyileştirme”nin de sözü edilen alanlarda karşılığını bulması gerekir.

Tüm bu stres unsurlarının yanında kaymakamlar mali imkânlardan kendi standartlarına göre yeterince yararlanamamakta, dinlenme ve tatil imkanlarından tam faydalanamamakta, aile ve sosyal hayata gerektiğince vakit ayıramamaktadır. Böylece stres faktörlerinin etkisini giderme olanakları istenilen ölçüde bulunamamaktadır. Bu yukarıda da değinildiği gibi çeşitli ruhsal ve bedensel rahatsızlıklar oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi stres adı konmamış en ciddi tüketici ve yıpratıcı virüs gibi etkilidir. Bu virüsün etkisini en alt seviyede tutabilmek için yöneticilere stres eğitimi verilmelidir. Böylece kaymakamlar, somut olarak karşı karşıya kaldıkları stresi daha iyi tanıma ve başa çıkma yollarını öğrenip bilinçli bir şekilde hareket edebileceklerdir. Bunun için stresi önlemeye yönelik stratejilerin belirlenmesi ve teorik de olsa ayrıntılı olarak açıklanması gerekir. Bu görev büyük oranda

akademik çevrelere düşmektedir. Akademik çevreler stres ve yönetim konularında çalışmalarını derinleştirerek, yöneticileri bu bulgulardan haberdar edecek seminerler düzenleyebilirler. Ayrıca stresin yol açabileceği durumlar konusunda kaymakamların bilgilendirilip koruyucu hekimlik yöntemlerinin önerilmesi gerekir. Böylece stres ile sağlık arasındaki ilişki daha iyi anlaşılacak, kaymakamlar problemlerini aşmak için kendilerini daha hazır ve donanımlı hissedebileceklerdir.

Bir kamu yöneticisi olarak kaymakamların iletişim yetenekleri de başarılı yönetici profili için şarttır. İletişim süreçlerini planlama, yönetme ve bunlara katılma biçiminde ele almak mümkündür. Kişinin kendisi ve başkaları hakkında bilgisi ne kadar artarsa iletişim yeteneği de o kadar gelişir. İnsanlar boşlukta yaşamamaktadır, herkesin hayatı hergün birbirine dokunmaktadır. İletişim yeteneğiniz geliştiginde en büyük ödülün varoluşunuzun zenginleşmesi olduğunu göreceksiniz (Sayers, Fran vd., 1993: s. 227). İletişimde yapılan on büyük hata sırasıyla: Emretme, tehdit, öğüt verirken kibarlığı bir kenara bırakma, muğlak dil, bilgileri gizleme, davranışın adını koyma, yukarıdan bakan bir tavırla övme, psikolog gibi davranma, konudan kaçma ve alaycılıktır. Bunları aşmak için; güven oluşturma, açık iletişim, belli bir konu seçimi, değişiklikler konusunda bilgilendirme, herkese karşı açık sözlülük, bilgi ve duyguların paylaşımı, başkalarının bize davranmalarını istediğimiz gibi onlara davranma, elemanların fikirlerinin alınması ve tepkilerinin gözlenmesi, sözde durulması ve son olarak da yöneticinin görevinin engeller koyma değil engelleri kaldırmak olduğunun unutulmaması lazımdır (Sayers, Fran vd., 1993: s. 261-262). İyi bir iletişimin bir çok stres unsurunu devreden çıkararak sağlıklı bir yapıya ve verimli bir işleyişe temel teşkil edeceği akıldan çıkarılmamalıdır.

Sağlık ve stres unsuru yönetimin yeniden düzenlenmesinde gözönünde tutulması gereken önemli parametrelerden bir tanesidir. Çünkü yönetimin amacı olan verim,etkinlik, başarı ve hizmet sağlıkla doğru orantılıdır.

Kaymakamlarda stres oluşturan kronik sorunların (siyasal baskı, mevzuat ... v.b.) çözümünün -istenilen ve amaçlanan olmasına rağmen- zor olduğu ve geniş bir yelpazeyi kapsadığı açıktır. Stres nedenleri ortadan kaldırılamıyorsa da en azından stresin nötralize edilmesini sağlayan tatil ve dinlenme imkânlarının daha elverişli hale getirilmesi sağlanmalıdır. Bu imkânlar üstlerin takdirine bırakılmayacak ölçüde fonksiyonel kılınmalıdır. Siyasi-idari kültürümüzün insan odaklı yaklaşımı pratik ve hayati önceliklerle yeni bir okumayla elden geçirilerek zenginleştirilmelidir.

Hiç şüphesiz bürokratik yapı - ki buna kaymakamlar da dahildir - siyasi karar mekanizmasına karşı sorumluluklarını yasal sınırlar dahilinde en etkin bir şekilde yerine getirmelidir. Bu sorumlulukları yerine getirirken hizmet etkinliği ve kendi özgüllüklerinin korunması için keyfi müdahalelerle karşılaşmamayı ummak her üst düzey yöneticinin doğal hakkıdır. Tüm bu faaliyetlerde esas olan milletin asıl ihtiyaçları doğrultusunda hizmetlerin devamlılığı ve toplam kalite ile birlikte kalkınma ve ilerlemenin sağlanmasıdır. Siyaset-Bürokrasi ilişkilerinin objektif,meşru ve makul bir zemine yerleşmesi 'vatandaş memnuniyeti' için gerekliliktir.

Sonuç olarak sadece kaymakamları değil tüm idari birimleri etkileyen "yönetimsel stres" etmenleri karşısında idareyi daha güçlü kılmak için stres ve yönetim konusu akademik inceleme konusu olmalıdır. Stres ve yönetim konusuyla ilişkili olarak, üniversitelerde tıp fakülteleri, psikoloji bölümleri ve yönetim bilimleri

bölümlerinin (özellikle kamu yönetimi bölümleri) ortaklaşa bilimsel çalışmalar yapmaya yönelmelerinin zemini hazırlanmalıdır. Zaman içerisinde de giderek stres ve yönetimin ayrı bir branş haline getirilerek bu alandaki uzmanlaşmanın önü açılmalıdır. Hiç şüphesiz bu gelişme ancak disiplinlerarası bir çalışma ile sağlanabilir.

BİTİRİRKEN...

Her ülkede olduğu gibi Türkiye’de de kamu yönetimi; başta anayasa ve yasalar olmak üzere kültürel, sosyal, siyasal, ekonomik ve tarihi faktörlerin etkisi altında şekillenmiştir. Türkiye’nin merkezîyetçi niteliği ağır basan kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin özel bir yeri ve önemi vardır.

Mülki idare amirlerinden kaymakamlar, üst düzey yönetim basamaklarına aday görülmeleri ve her zaman kamuoyunun gözü önünde bulunmaları dolayısıyla ayrı bir ağırlığa sahiptirler. Kaymakamlık mesleğinin daha iyiye ve daha ileriye götürülebilmesi için kaymakamlardaki stresin yansımalarının “stres yönetimi” ışığında kontrollü ve dinamik bir dengeye kavuşturulması hedeflenmelidir. Bu yaklaşım kamu idaresinin daha verimli ve etkin çalışmasına da zemin hazırlayıcı bir faktör olacaktır.

Bu eserde Türkiye’deki kaymakamların ‘Yönetici ve Stres’ bağlamında durumlarının değerlendirilmesi-global eğilimler gözardı edilmeden ama özellikle kişisel gelişimleri, örgüt ve çevre ilişkileri ve başarılı olmaları bakımından- ortaya konulmaya çalışıldı. Modern hayatın önemli bir gerçeği olan ‘stres’ olgusunun kaymakamlar üzerindeki etki ve sonuçları değerlendirildi. Stres kavramı ayrıntılı olarak ele alındı ve kaymakamların bir yönetici olduğu akıld tutularak stresle, örgüt ve yönetici arasındaki ilişkiler irdelendi. Kaymakamlarda ortaya çıkan stresin daha iyi anlaşılması için, diğer alanlardaki yöneticiler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarının değerlendirilmesine de yer verildi. Türkiye’de

yöneticilik düşüncesinin gelişimine ve halkla ilişkiler konusuna da kısaca değinildi.

Teorik çalışmadan sonra çalışmamız alan araştırmasıyla sürdürüldü. Alan çalışmamız “Türkiye’deki Kaymakamların Stres Düzeyi Üzerine Bir Alan Araştırması” adını taşımaktadır. Türkiye’de o dönemde görev yapmakta olan 300 kaymakama posta yoluyla ulaşılmaya çalışıldı. 155 kaymakamdan cevap alındı. Türkiye’de çalışmanın gerçekleştirildiği yıl itibariyle 826 kaymakam olduğu düşünülünce bu sayının değeri anlaşılabilir. İçişleri Bakanlığı verilerine göre, Türkiye’imizde 2012 yılı itibariyle 81 ilde 892 ilçe bulunmaktadır).

Anket sonuçları, frekans listesi ve çapraz tablolar oluşturularak değerlendirildi. Varsayımlar ışığında kurulan hipotezler ve çapraz tablolar ele alındı. Sonuçta “Yöneticilik ve Stres Etkileşimine Dair Dinamik Bir Denge Arayışı: Seesaw (Tahterevallı) Modeli” adı altında basit bir kuramsal model geliştirildi.

Yaklaşık on yedi – on sekiz yıl önce başlatılan ve hemen hemen bir yılı aşkın süre devam eden kapsamlı bir alan araştırmasının sonucunda ortaya çıkan bu çalışma maalesef o dönemde şartlar el vermediği için kitaplaştırılamamıştı. Zaman geçtikçe çalışmanın önemi daha belirgin bir hal kazandı. Yeni literatür ve yaklaşımların da sürece dahil edilmesiyle “Kamu Yönetiminde Stres Algısı” adıyla okuyucuyla buluşturulmuş oldu. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi verileriyle Tıp, Sağlık Bilimleri, Psikoloji ve Sosyal Psikolojinin de temel yönelimlerinin ve bakış açısının geniş bir yelpaze ile eserimizde ortaya konulması kamuoyumuz ve ilgilenen herkes için yeni bir zenginlik ve esin kaynağı olacağı öngörüsünde bulunmaktayız. Belki ileride fırsat olursa buna benzer paralel bir araştırma ile durum yeniden daha güzel bir şekilde saptanabilir ve hiç

şüphesiz karşılaştırmalı analizle daha çarpıcı veri, bulgu ve sonuçlara ulaşma imkânına kavuşulmuş olur. Stresin kamu yönetiminde tükenme sendromuna yol açan bir kırılma noktası olmaması için bireysel ve toplumsal güç ve zenginlik kaynakları hem maddi hem manevi alanda devreye sokulabilmelidir. Kişisel, çevresel ve toplumsal kaynak havuzunun genişletilmesi bu bağlamda önem arz etmektedir. Bu çalışmanın nirengi noktası da burasıdır. Yönetimin gelişiminin sürekliliğinin anahtarı da hiç şüphesiz burada saklıdır.

EK 1- YÖNETSEL STRES ANKETİ

“TÜRKİYE’DE MÜLKİ İDARE AMİRLERİNDEN KAYMAKAMLARDA ORTAYA ÇIKAN STRESİN DEĞERLENDİRİLMESİ” İLE İLGİLİ YÖNETSEL STRES ANKETİ

1) Yaşınız: (Lütfen işaretleyiniz)

20-25

26-30

31-35

30-40

41 - ve üzeri

2) Cinsiyetiniz:

Erkek

Kadın

3) Kaç yıldır kaymakamlık yapıyorsunuz:

Bir yıldan az

1 - 10 yıl

11 -20 yıl

21 -30 yıl

31 yıldan fazla

4) Öğrenim düzeyiniz:

Üniversite mezunu

Üniversite sonrası yüksek lisans

Doktora

5) Görevde bulunduğunuz süre içerisinde, yurt dışına eğitim amacıyla çıktınız mı?

Evet

Hayır

6) Yurt dışı eğitimi aldıysanız, bunun mesleğinize katkısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok yeterli buluyorum.

Oldukça yeterli buluyorum.

Çok az yeterli buluyorum.

Yetersiz buluyorum.

Karar veremiyorum.

7) Medeni durumunuz:

Bekar

Evli

Boşanmış

Dul

8) Evli iseniz, eşiniz çalışıyor mu?

Evet

Hayır

9) Eşiniz çalışıyor ise, mesleği?

Ev hanımı

Özel sektörde çalışıyor

- Kamu sektöründe çalışıyor
- Kendi işinde çalışıyor
- Diğer..... (lütfen belirtiniz)
- 10) Eşiniz yönetici olarak mı çalışıyor?
- Evet
- Hayır
- 11) Çocuğunuz var mı?
- Evet
- Hayır
- 12) Kaçınıcı dereceden maaş alıyorsunuz?
- 1 ve 2. derece
- 3 ve 4. derece
- 5 ve 6. derece
- 7 ve 8. derece
- 13) Meslek olarak devlet memurluğunu seçmenizde, aşağıda belirtilen nedenlerden rol oynayanları 1,2,3,4 sıra numarası vererek işaretleyiniz.
- Güvenceli oluşu (gelir, emeklilik, iş güvencesi yönlerinden)
- Alınan maaşın tatmin edici oluşu
- İtibarlı oluşu
- Ailemin etkisi
- Yaptığım işin önemli oluşu
- Yaptığım işin bende stres yaratmaması
- Başka iş bulamadığım için
- Eğitimime en uygun iş oduğı için

() Diğer nedenler..... (Lütfen belirtiniz)

14) Yaptığınız iş nedeniyle sağlığınızın bozulduğu veya olumsuz olarak etkilendiği kanısında mısınız?

- () Evet, çok etkiliyor
- () Evet, oldukça etkiliyor
- () Evet, az etkiliyor
- () Kararsızım
- () Hayır etkilemiyor

15) Sizce yaptığınız işin en elverişsiz üç özelliği aşağıdakilerden hangisidir? En elverişsiz olanına 1 (bir) sıra numarası vererek işaretleyiniz.

- () Maaş durumu
 - () Stresli bir iş olması
 - () Aşırı sorumluluk
 - () Siyasal karışma ve baskı
 - () Yetkisizlik
 - () Yükselme (terfi) olanaklarının kısıtlılığı
 - () Astların eğitim düzeyi
 - () Amir - memur ilişkileri
 - () Çalışma ortamındaki huzursuzluk
 - () Çevrenin gürültülü ve hareketli olması
 - () Hava kirlenmesi
 - () Hizmet binasındaki ısı aydınlatma gibi koşulların yetersizliği
- Başka (.....)(Lütfen belirtiniz)

16) Çalıştığınız kurumda önemli bir görev yaptığınızı ve oradan ayrıldığınızda bir takım olumsuzlukların ortaya çıkacağını söyleyebilir misiniz?

- Evet, çok çıkar.
- Evet, oldukça çıkar.
- Evet, az çıkar.
- Kararsızım
- Hayır, çıkmaz.

17) Yalnızca aşırı stres nedeniyle işinizi değiştirmeyi düşündüğünüz oldu mu?

- Evet, sıklıkla düşünürüm.
- Evet, bazen düşünürüm.
- Evet, nadiren düşünürüm.
- Bu konuyu hiç düşünmedim.
- Hayır, düşünmem.

18) Size göre, yönetici olarak çalışmak stresi fazla olan bir iş yapmak mıdır?

- Evet, çok stresli
- Evet, oldukça stresli
- Evet, çok az stresli
- Kararsızım
- Hayır

19) Aşağıda her insanda olduğu gibi yöneticilerde de görülen bir takım sağlık sorunları sıralanmıştır. Bunlardan daha ziyade strese bağlı olarak sizi en çok etkileyenleri 1,2,3,4,5..... sıra numaraları vererek işaretleyiniz.

- Kalp ve damar hastalıkları
- Yüksek tansiyon
- Ülser, gastrit türü rahatsızlıklar
- Baş ağrısı
- Uyku düzensizlikleri
- Aşırı sinirlilik
- Mide bulantısı
- Nefes darlığı
- Titreme
- Hazımsızlık
- Terleme
- Kabızlık
- Allerjik reaksiyonlar
- Kolit
- Başka.....(Lütfen belirtiniz)

20) Kanun ve yönetmeliklerin mülki idare amirlerine sorun çözmede alternatif seçenikle sunduğunu / bıraktığını düşünüyor musunuz?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

21) Yönetimde doyumlu ve başarılı olabilmek için alternatifler oluşturabiliyor musunuz? Sizce, idarenizde alternatifler oluşturmanın payı ne durumdadır?

- Evet - payı mutlaktır.

- Evet - payı çoktur.
- Evet - ilişkisi vardır.
- Hayır - doğrudan ilişkisi yoktur.
- Hayır - hiç ilişkisi yoktur

22) Sizce, mülki idare amirinin “başarılı” olması ne demektir?

- Mevzuata uygunluk derecesinin çok olması
- Kolluk, asayiş sorunlarının çözülmesi
- Her türlü idari sorunların çözümlenmesi
- Siyasal otoriteyle uyumluluk
- Bulunulan yere ait sorunların insiyatif kullanılarak çözümlenmesi
- Kademe ilerlemesinin (terfi) hızlı bir şekilde yapılması
- Üstlerin takdir etmesi

23) Globalleşme (küreselleşme) eğilimlerinin mülki idare amirliği mesleğine katkılarının olabileceğine inanıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

24) Globalleşmenin sağlayacağı bu katkılar (ağırlıklı olarak

- Siyasi yapıyı etkileyerek olabilir
- Sosyal yapıyı etkileyerek olabilir
- Kültürel yapıyı etkileyerek olabilir
- İnsan faktörünü etkileyerek olabilir
- Globalleşme güçlü tarihi, sosyal ve kültürel bileşenlere sahip yönetim geleneğini ciddi anlamda etkilemez.

() Globalleşme bir yönetim gerçeği olmaktan ziyade küresel yeni bir politik vizyon arayışıdır.

() Diğer..... (lütfen belirtiniz)

25) Kaymakam oluşunuzun, gelecekte daha üst düzey bir yöneticilik için bir yükselme potansiyeli fırsatı verdiğini düşünüyor musunuz?

() Evet

() Hayır

26) Üst düzey yöneticiliğe terfi olanaklarının rasyonel kriterlere göre yapılabildiğine inanıyor musunuz?

() Evet

() Kısmen

() Hayır

27) Stresi önlemeye yönelik stratejiler neler olabilir?

() Yetki devri

() Çalışma şartlarının iyileştirilmesi

() Kendi kendini değerlendirme yöntemlerini kullanma

() Dinlenme ve tatil olanaklarının artırılması

() Sorunların üzerine gidip çözme kararlılığına sahip olmak

() Stres oluşturan konuları erteleme

() "Stres ve Yönetici" üzerine eğilim v.b. etkinliklerde bulunma

() Diğer.....(lütfen belirtiniz)

28) Aşağıda yöneticilerin günlük çalışmaları sırasında ortaya çıkabilecek ve stres yaratacak bir takım ifadeler bir liste halinde sıralanmıştır. Kuşkusuz bu durumların hepsi her yöneticide mutlaka çok fazla bir düzeyde stres yaratacak demek değildir.

Ayrıca yanda sıralanan durumlar her yönetici tarafından farklı biçimlerde de algılanabilir. Bu nedenle kişilik özellikleri de önem arz eder. Bir yöneticinin “çok önemli” olarak görebileceği bir durum, diğer yönetici için o denli önemli olmayabilir. Lütfen aşağıdaki her ifadeyi dikkatlice okuyup, uygun bulduğunuz seçeneği soruların baş kısmında bulunan boş kutuya işaretleyiniz. *Her ifadenin yanındaki beş şıktan sadece bir tanesi için boş kutuya işaret koyunuz.* Burada sizin değerlendirmeniz önem taşımaktadır.

29) Kendinizi bu görevi yitirmekten dolayı ne ölçüde strese dayanıklı görüyorsunuz?

- Çok
- Oldukça
- Kararsız
- Az
- Hiç

TEŞEKKÜR EDERİZ

YÖNETSEL STRES NEDENLERİ	Asla	Seyrek	Bazen	Sık Sık	Daima
1- Görev ve yetkilerdeki dengesizlik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2- Görevde istikrarsızlık	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3- Halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4- Sicil ve başarı değerlendirmesi ile ilgili sorunlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5- Üstlerin aşırı disiplin ve baskısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6- Uzun ve yorucu çalışma saatleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7- Bir işi belli bir sürede bitirme zorunluluğu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8- Yeterli araç, gereç ve teknolojik imkanlardan yoksun olma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9- İletişim kanallarının dışında kalma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10- Karar alma süresince yaşanan zorluklar ve engeller	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11- Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12- Çalışanlar arasındaki yükselme hırsı ve rekabete bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13- Aşırı mali sorumluluk içinde bulunma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14- Güven vermeyen bir ortamda çalışma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15- İdari uygulamaları eleştiremememe	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16- Yönetimi geliştirme için gerekli tedbirleri zamanında alamama	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17- Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18- Aşırı imza ve yazışma nedeniyle temel yönetsel / örgütsel sorunlara yeterli zaman ayıramama	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19- Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20- Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21- İş yükünün fazlalığı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22- İşin monoton olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23- Yapılan işin önemsenmemesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24- Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25- İş yerindeki sorunların eve taşınması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26- Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27- Yurt içinde ve yurt dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28- Yaptığınız görevle ilgili olarak başka stres nedenleri varsa lütfen aşağıya yazınız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

KAYNAKÇA

- Adalet Bakanlığı. (2012). **Adalet Bakanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi**.
www.mevzuat.adalet.gov.tr Erişim Tarihi: 10.01.2012
- Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. (1994). **İşletme Yönetimi**.
1.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akdağ, Mustafa. (1970). **Türkiye'nin İktisadi ve İctimai Tarihi**. C. 1-2.
Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi.
- Aktaş, Aliye ve Ramazan Aktaş. (1992). "İş Stresi". **Milli Prodüktivite Dergisi**. Ankara: MPM Yayını 1, 153-171.
- Aldemir, Ceyhan, M. (1985). **Örgütler ve Yönetimi**. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu. (1993). **Personeel Yönetimi**. 1.Baskı. İzmir: Barış Yayınları.
- Alkan, Ahmet Turan. (1998). "İdare Edilenlerin Bakış Açısıyla İdari Meselerimiz". **Türkiye'de Yönetim Geleneği: Kurumlar, Sorunlar ve Yeniden Yapılanma Arayışları**. Davut Dursun, Hamza Al (Ed.). İstanbul: İlke Yayınları, 115-121.
- Aronson, Elliot, Timothy D. Wilson ve Robin M. Akert. (2012). **Sosyal Psikoloji**. 1.Basım. Okhan Gündüz (çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Arıkboğa, Erbay. (2004). **Yönetimde Değişim Süreci ve Yönetişim: İstanbul Konseyi Örneği**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

- Aruoba, Çelik. (1976). "Bürokrat Kesim İçinde Mülkî Amirlerin Yazgısı: Görelî Gelir ve Statü Gerilemesi". **Mülki İdare Amirliği**. Kurthan Fisek (Ed.). Ankara: Türk İdareciler Derneği, 66-90.
- Aşan, Öznur ve Eren Miski Aydın. (2006). **Örgütsel Davranış**. Halil Can (Ed.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Ataol, Alpay. (1991). **Halkla İlişkiler**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Ataol, Alpay. (1994). "Türkiye'de Yönetim Düşüncesinin Gelişmesi: Yöneticilerin Deneyimleri Işığında Bir Model Denemesi". **2.Yönetim Kongresi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1-20.
- Atkinson, Rita L. ve diğerleri. (2008). **Psikolojiye Giriş**. 4.Baskı. Yavuz Alogan (çev.). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Balcı, Ali. (2000). **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**. 2.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, Acar ve Zuhâl Baltâş. (1987). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Acar ve Zuhâl Baltâş. (2012). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. 28.Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baransel, Atilla. (1979). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Gelişimi C.1**. 2.Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Bilgin, Nuri. (1995). **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**. 1.Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blau, Gary. (1981). "An Empirical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length, and Job Strain". **Organizational Behavior and Human Performance**, Volume 27, Issue 2, April, 279-302.
- Buchwald, Petra ve Nicola K. Schorn. (2008). "Burnout in Student Teachers". **Stress and Psychosocial Resources**. Pagona Roussi, Eleni Vassilaki ve Krzysztof Kaniasty (Ed.). Berlin: Logos Verlag, 45-54.

- Buchwald, Petra, Nicola K. Schorn ve Stefanie Morgenroth. (2011). "Resource Gains and Losses in Teachers". **Stress and Anxiety: Application to Education and Health**. Petra Buchwald, Kathleen A. Moore ve Tobias Ringeisen (Ed.).Berlin: Logos Verlag, 71-80.
- Busch, Britta. (2008). "Elderly Couples Coping With Retirement Stress: A Longitudinal Study". **Stress and Psychosocial Resources**. Pagona Roussi, Eleni Vassilaki ve Krzysztof Kaniasty (Ed.). Berlin: Logos Verlag, 21-30.
- Büyükbese, Tuba. (2004). "Stres ve Stres Yönetimi". **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**. İsmail Bakan (Ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım, 35-58.
- Can, Halil ve Semra Güney. (2007). **Genel İşletme: İlkeler, Kavramlar, Kurumlar**. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Certo, Samuel C. (1986). **Principles of Modern Management: Functions and Systems**. Third Edition. Iowa: Wm. C. Brown Publishers.
- Certo, Samuel C. ve J. Paul Peter. (1988). **Strategic Management: Concepts and Applications**. First Edition. The United States of America: Random House.
- Cüceloğlu, Doğan. (1994). **İnsan ve Davranışı**. 5.Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, Doğan. (2000). **İçimizdeki Biz: Kalite Bilincinin Temeli**. 29.Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- David, Fred R. (2001). **Strategic Management: Concepts & Cases**. Eighth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Dinçer, Ömer. (2007). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 8.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Duverger, M. (1990). **Sosyal Bilimlere Giriş**. 4.Basım. Ankara: Bilgi Yayınevi.

- Eacott, Chelsea ve Erica Frydenberg. (2009). "Building Coping Resources of Rural Youth", **Stress and Anxiety: Application to Adolescence, Job Stress and Personality**. Kathleen A. Moore ve Petra Buchwald (Ed.). Berlin: Logos Verlag, 27-36.
- Eke, Ali Erkan ve Şinasi Aksoy. (1976). "Mülki Amirlerin Rol Anlayışları Açısından Mülki Amirlik Sisteminin İşlev ve Sorunları". **Mülki İdare Amirliği**. Kurthan Fişek (Ed.). Ankara: Türk İdareciler Derneği, 93-117.
- Eren, Erol. (2006). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 9.Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, Erol. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ertürk, Mümin. (2000). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 3.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ertekin, Yücel. (1993). **Stres ve Yönetim**. Ankara: TODAİE.
- Eryılmaz, Bilâl. (1994). **Kamu Yönetimi**. 1.Baskı. İzmir: Üniversite Kitabevi.
- Eryılmaz, Bilâl. (2006). **Kamu Yönetimi**. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Eryılmaz, Bilâl. (2002). **Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime**. 1.Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Eryılmaz, Bilâl. (2004). **Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime**. 2.Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Eyüboğlu, Ercan (1998). "Dar Zamanlar Cumhuriyeti'nde Ölmeye Yatmak". **75 Yılda Tebaa'dan Yurttaş Doğru, Bilanço 98**. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları ve Tarih Vakfı, 49-66.
- Fişek, Kurthan. (1976). **Türkiye'de Mülki İdare Amirliği**. Ankara: Türkiye İdareciler Derneği Yayınları.
- Freedman, J. L., D. O. Sears ve J. M. Carlsmith. (1998). **Sosyal Psikoloji**. 3.Baskı. Ali Dönmez (çev.). Ankara: İmge Kitabevi.

- Genç, Ruhet. (2009). **Profesyonel Yöneticinin Yöntem ve Kavramları**. 1.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gerrig, Richard J. ve Philip G. Zimbardo. (2012). **Psikolojiye Giriş: Psikoloji ve Yaşam**. 1.Baskı. Gamze Sart (çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Giddens, Anthony. (2008). **Sosyoloji**. C. Güzel (çev.). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Gönlübol, Mehmet (1978). **Uluslararası İlişkilere Giriş**. Ankara: A. Ü. SBF Yayını.
- Gözübüyük, Şeref. (1995). **İdare Hukuku**. 6. Baskı. Ankara: Turhan Yayınları.
- Gözübüyük, Şeref. (1985). **Yönetim Hukuku**. Ankara: S. Yayınları.
- Güney, Salih. (2007). "Stres ve Stresle Başa Çıkma". **Yönetim ve Organizasyon**. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 593-631.
- Hampden-Turner, Charles ve Alfons Trompenaars. (1995). **Kapitalizmin Yedi Kültürü**. İstanbul: Sabah Kitapları.
- Heper, Metin. (2002). "Demokrasimizin Sorunları". **Doğu Batı Dergisi (Yeni Devlet Yeni Siyaset)**. Y. 6, S. 21, 159-168.
- Hicks, Herbert G. (1976). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından I.Cilt**. Ankara: San Matbaası.
- Hitt, Michael A., J. Stewart Black ve Lyman W. Porter. (2005). **Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hussain, Abit. (1964). "The Community Development Programme in Turkey" "Its Evaluation and a Strategy of Operation". Ankara: DPT.
- İçişleri Bakanlığı**. (2012). www.icisleri.gov.tr
- İnceoğlu, Metin. (2004). **Tutum-Algı İletişim**. 1.Baskı. Ankara: Elips Kitap.
- Jones, Gareth R. (1995). **Organizational Theory: Text and Cases**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

- Karip, Emin. (1999). **Çatışma Yönetimi**. 1.Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, Emin. (2003). **Çatışma Yönetimi**. 3.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kasatura, İlkay. (1991). **Okul Başarısı'ndan Hayat Başarısı'na: Başarıyı Yaratan ya da Engelleyen Etkenler**. 2.Basım. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Katz, Daniel ve R. L. Kahn. (1967). **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley and Sons. Inc.
- Kaymakam Adayları Yönetmeliği**. Resmi Gazete. 23 Mart. Sayı: 21883. 1994.
- Kaymakam Adayları Yönetmeliği**. Resmi Gazete. 7 Temmuz. Sayı: 27986. 2011.
- Keleş, Ruşen. (1995). "Yerel Demokrasinin Neresindeyiz". **Yeni Türkiye (Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı)**, S. 4, 66-71.
- Kocabaş, Füsün, Müge Elden ve Nilay Yurdakul. (2004). **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**. 4.Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Koçel, Tamer. (2007). **İşletme Yöneticiliği**. 11.Bası. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Korkusuz, Mehmet H. (1994). **Türkiye'de Mülki İdare Amirlerinden Kaymakamlar da Ortaya Çıkan Yönetimsel Stresin Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Korkusuz, Mehmet H. (2012). **Mukaddime'den Muahhire'ye: Modern Dünya'nın, Ulus-Devlet'in, Din'in ve Milliyetçiliklerin Ekonomi, Kültür ve Siyaset Atlası**. 2.Baskı. İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayıncılık.
- Kutluk, Ersoy. (2006). **3360 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanununun Karşılaştırmalı Analizi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

- Kutluk, Ersoy. (2011). **Afetlere Müdahale İçin Model Önerisi: Muhtemel İstanbul Depremi Uygulaması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Linton, Ralph. (1936). **The Study of Man: An Introduction**. New York: Appleton.
- Luthans, Fred. (1989). **Organizational Behavior**. Fifth Edition. New York: Mc Graw-Hill.
- Mahmutoğlu, Abdulkadir. (2007). "Yerel Yönetim Yasaları Sonrasında Mülki İdare Sistemi: Yerel Yönetimler-Merkezi Yönetim İlişkilerinde Yeniden Yapılanma". **Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-II**. 1.Basım. Ahmet Nohutçu ve Asım Balcı (Ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 29-52.
- Mc Grath, J. E. (1976). "Stress and Behavior in Organizations". M. D. Dunnette (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: RandMcNally, 1351-1395.
- Merton, R. K. (1957). **Social Theory and Social Structure**. (revised and expanded) NewYork: The Free Press.
- Morgan, Clifford T. (2009). **Psikolojiye Giriş**. 18.Baskı. Sirel Karakaş ve Rükzan Eski (Ed.). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Newcomb, T. M. (1950). **Social Psychology**. New York: Dryden.
- Ortaylı, İlber. (1976). "Türkiye'de Taşra Yönetim ve Yöneticiliğinin Evrimi". **Türkiye'de Mülki İdare Amirliği**. Kurthan Fişek (Ed.). Ankara: Türk İdareciler Derneği, 1-22.
- Örnek, Ali Şahin ve Şule Aydın. (2008). **Kriz ve Stres Yönetimi**. 2.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özer, M.Akif. (2008). "Stres Yönetimi". **21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**. 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 529-572.
- Öztürk, M. Orhan. (1995). **Ruh Sağlığı ve Bozuklukları**. 6.Basım. Ankara: Hekimler Yayın Birliği.

- Parlak, Bekir ve Zahid Sobacı. (2005). **Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi: Ulusal ve Global Perspektifler**. 1.Baskı. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Parsons, Talcott. (1951). **The Social System**. New York: The Free Press.
- Payaslıoğlu, Arif. (1966). **Merkezi İdarenin Taşra Teşkilatı Üzerine Bir İnceleme**. Ankara: TODAİE-DPT Ortak Yayını.
- Pitschas, Rainer. (2004). **Looking Behind New Public Management: "New" Values of Public Administration and the Dimensions of Personnel Management in the Beginning of the 21st Century**. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Platon. (1994). **Yasalar (I-XII Kitaplar)**. 2. Baskı. İstanbul: Kabcacı Yayınevi.
- Plotnik, Rod. (2009). **Psikoloji'ye Giriş**. 1.Baskı. Tamer Geniş (çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Polatoğlu, Aykut. (2001). **Kamu Yönetimi: Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması**. Ankara: METU Press.
- Robbins, Stephen P. ve Timothy A. Judge. (2012). **Örgütsel Davranış**. 1.Baskı. İnci Erdem (çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Roussi,Vassilaki ve Kaniasty. (2008). **Stress and Psychosozial Resources**. Logos Verlag Berlin. 24, 47.
- Rue, Leslie W. ve Phyllis G. Holland. (1989). **Strategic Management: Concepts and Experiences**. Second Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sailer, H. R., J. Schlacter ve M. R. Edwards. (1982). "Stress: Causes, Consequences, and Coping Strategies". **Personnel**. July-August, 59 (4), 35-48.
- Sayers, Fran vd. (1993). **Yöneticilikte İletişim**. 1.Baskı. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Saygılıoğlu, Nevzat ve Selçuk Arı. (2002). **Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi**. 1.Basım. İstanbul: Sabancı Üniversitesi.

- Saylan, Gencay. (1976). "Mülki İdare Amirliği Sisteminin Belirleyici Özelliği: Merkezilik". **Türkiye'de Mülki İdare Amirliği**. Kurthan Fişek (Ed.). Ankara: Türkiye İdareciler Derneği Yayınları, 25-38.
- Silbernağl, Stefan ve Agamemnon Despopulos. (1985). **Renkli Fizyoloji Atlası**. 1.Bası. Nuran Hariri (çev.). İstanbul: Arkadaş Tıp Kitapları.
- Skinner, Chris ve Gary Mersham. (2002). **Disaster Management: A Guide to Issues Management and Crisis Communication**. First Published. New York: Oxford University Press.
- Sorias, S. (1987). "Stresle İlgili Kavramlar ve Stresin Psikiyatrik Bozukluklardaki Önemi". **Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, C. 26, S. 2, 885-889.
- Sönmezođlu, Faruk. (1989). **Uluslararası Politika ve Dış Politika Analizi**. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Sümbülođlu, Kadir. (1978). **Sağlık Bilimlerinde Araştırma Teknikleri ve İstatistik**. 1.Baskı. Ankara: Matış Yayınları.
- Şerif, Muzaffer. (1985). **Toplumsal Kuralların Psikolojisi**. 1.Baskı. İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Şişman, Mehmet. (2011). **Örgütler ve Kùltürler**. 3.Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Torlak, N. Gökhan. (2008). **Organizasyon Teorileri**. 1.Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tortop, Nuri vd. (1993). **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tortop, Nuri vd. (2007). **Yönetim Bilimi**. 7.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosun, Mustafa. (1970). **Türkiye'de Valilik Sistemi**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Tutar, Hasan. (2007). **Kriz ve Stres Yönetimi**. 2.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ulusoy, Ahmet ve Tekin Akdemir. (2006). **Mahalli İdareler: Teori-Uygulama-Maliye**. 4.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Ünsal, Artun. (1976). "Mülki İdare Amirliğinin Yetkilerini Kısan Bir Geleşme: Askeri ve Yönetşel Yapıların Ayrışması". **Türkiye'de Mülki İdare Amirliği**. Kurthan Fişek (Ed.). Ankara: Türkiye İdareciler Derneği Yayınları, 54-66.
- Volkan, Vamık D. (2005). **Körü Körüne İnanç: Kriz ve Terör Dönemlerinde Geniş Gruplar ve Liderleri**. 1.Baskı. Özgür Karaçam (çev.). İstanbul: Okuyan Us Yayın.
- Weiss, Donald H. (1993). **Başarılı Ekip Oluşturma**. 1.Baskı. Erhan Tuskan (çev.). İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- Yaşamş, Firuz Demir. (1987). **Yönetimin ve Yöneticinin Temel Sorunları: Türk Kamu Yönetiminde Bir Örgütsel Geleşme Yaklaşımı**. Türk İdareciler Derneği Bilimsel Araştırmalar Dizisi. Ankara: Türk İdareciler Derneği.
- Yazıcıoğlu, Recep. (1992). "Yönetim Sistemimizin Yeniden Düzenlenmesi (1)" **ÇYYD**, C. 1, S. 2, 15-26.
- Yıldırım, Turan. (1999). **Türkiye'nin İdari Teşkilatı**. 2.Baskı. İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Yıldız, Mete. (2007). "Kamu Yönetimi Reformu ve Kamu Yöneticisi Davranışı: Recep Yazıcıoğlu Örneği". **Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar**. 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 195-213.
- Yürürlükteki Yönetmelikler Külliyatı (Cilt 2)**. (1992). Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Zelditch, Morris. (1968). "Social Status". **International Encyclopedia of The Social Sciences**, Volume 15, 250-257.