



ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI, ÖNLEME TEKNİKLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr. Mustafa TÜRENGÜL*

Stresin kelime anlamı gerilim veya zorlama demektir. Tanım olarak stres zorlanma sonucu ortaya çıkan bir tepkidir. ¹

Stresin ortaya çıkabilmesi için iki temel koşul gerekir, birincisi sonuç hakkında belirsizlik olması, diğeri sonucun kişi için önemli olmasıdır.²

Bireyin normal olarak işlev görmesi için bir miktar stres gereklidir. Yaşam çok uzun süre sakin ve sorunsuz gidince, insanlar sıkılır ve heyecan ararlar, spor yapar, başka insanlarla etkileşimde uyarım bulurlar. Sinir sisteminin gerektiği gibi işlev görmesi için görünürde belirli bir uyarım miktarına ihtiyacı vardır. Ancak çok yoğun ve uzayın stresin yıkıcı fizyolojik ve psikolojik etkileri olabilir.³

Örgütlerde çalışanların sağlığını bozan, verim düşüklüğüne neden olan stres, işletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken önemli bir kavramdır.⁴

* Dumlupınar Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. İşletme Bölümü.

¹ BOLAÇ Vesile. Yaşam Bilimi (AYUVERDA) Strese En Kolay Çözüm, Sistem Yayıncılık, İstanbul.1995, s.2-4.

² CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim (Gr. 3.B), Siyasal Kitabevi Yayını, Ankara, 1994, s.280.

³ ATKINSON Rita L., Psikolojiye Giriş II (Çev. Kemal ATAKAY ve diğ.), Sosyal Yayınları, İstanbul, 1995,8.591.

⁴ DİNÇER Ömer- FIDAN Yahya, İşletme Yönetimi, BEA Yayınları, İstanbul, 1996, s.328.

En stresli örgütler (kuruluşlar), yüksek rekabet ortamında yer alan ve aynı zamanda kendini tümüyle işe adanmış olanlardır.⁵

İş yapımında, örgütlerde oluşan stres kaynakları beş bölümde sınıflandırılabilir. Bunlar *fi*

- 1- İşin gereklerine bağlı olarak oluşan,
 - 2- Örgütteki rol kavramına bağlı olarak oluşan,
 - 3- Mesleki gelişmeye bağlı olarak oluşan,
 - 4- İşteki ilişkilere bağlı olarak oluşan,
 - 5- Örgütsel Yapıya bağlı olarak oluşan,
 - 6- Örgütsel iklime bağlı olarak oluşan,
- stres kaynaklarıdır.

Bunları açıklayacak olursak;

1- İşin gereklerine bağlı olarak oluşan stres kaynakları şunlardır :
Monotonluk, kötü çalışma şartları, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, aşırı iş yükü, bilgi yığılması, iş akışı ve teknik sorunlardır.⁶

Her birini kısaca şöyle açıklayabiliriz :

Monotonluk, bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına verilen adıdır. Monotonluğun başlıca kaynakları ise; İşin özellikleri, işçinin monotonluğuna karşı duyarlılığı, işyerinin manevi ortamı, işçinin psikolojik durumu olarak özetlenebilir.⁷

Kötü çalışma şartlarının giderilmesinde işbilim (Ergonomi)'den faydalanmak gerekir. Böylece, insanla iş arasında denge, düzen ve uyum sağlamak, iş hastalıklarını ve kazalarını azaltmak, insanın başarısını ve iş verimini çoğaltmak amaçları gerçekleştirilir.⁸

Zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı yüksek derecede stresle bağlantılı görülmektedir. Bu baskılar iş yaşamından olduğu gibi, aile yaşamından da kaynaklanabilir ve birikimi zarara yol açar.⁹

⁵ LEWIS David, Bir Dakikada Stres Yönetimi, (Çev. Nedime HARMANDAĞLI), ARDA's Yayınları, İzmir 1995, s.28.

⁶ ARTAN İnci, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, BASSİEN Yayınevi, İstanbul, 1986.

⁷ WATES Jere E., Gerilim Altındaki Yönetici, (Çev. Fatoş DİLBER), İgi Yayınları, İstanbul, 1989, s.48.

⁸ EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın. İstanbul,1989, s.199-220.

⁹ KÖKNEL Özcan, Zorlanan İnsan, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1993, s.250-252.

¹⁰ SCOOT Martin, Zaman Yönetimi, (Çev. Asıl Çengel ÇELİK), Rota Yayınları, İstanbul, 1995, s.83-87.

Acil durumlarda yöneticiyi boğar, yine de en acil durum her zaman en önemli durum değildir, işlerin önem sırası kanıtlandığı için bazen önemsiz projeler de kriz kılıfına girerek öncelikle konu haline gelir. Yöneticinin özelliklerinden biri de önemli acilden ayırmak, acil durumun baskısı altına girmemektir."

Aşırı iş yükü pek çok yöneticinin yakından tanıdığı bir yaşantıdır. Birçok yönetici kantitatif (nice-lik-sel) iş yükünün kurmanıdır. Diğer bir deyişle çok az bir zamanda yapılması gereken çok fazla iş vardır. Bazen de kalitatif (nitelik-sel) iş yükü olarak tanımlanabilecek bir durum ortaya çıkar. Yani yapılması gereken iş, sizde olmayan yada iyice emin olmadığınız becerileri, yetenekleri ve bilgileri gerektirebilir.¹¹

Hangisi olursa olsun, iş yükü yöneticilerin çoğunda kaygı ve gerginlik duygularına yol açar. Bunun tam tersi bir durum da söz konusu olabilir. Bazı yöneticiler çok az şey yapma durumunda olmaktan yakınırlar. İşin hacminin düşük olması, beceri ve yeteneklerinin çok altında kalması işi çok sıkıcı bir hale getirebilir. Bu durum da çok stresli olabilir.¹²

Bilginin açık, seçik, aydınlık ve duru biçimde izlenmesi (bilinçli olunması) gerekir. Bilme, doğru ve sağlıklı iletişim için gerekli olan koşulların en üst düzeyde yer alan bir ruhsal süreçtir. İnsan, iç gözlemlerle kendi bilinçliliğince, dış gözlemlerle davranışlarının başkaları tarafından nasıl karşılandığına ilişkin bilgileri toplar, çözümler, dikkat ise, açık seçik, aydınlık ve duru bilinç durumunda algının bir kişi, konu, nesne ya da olay üzerinde odaklanması, yoğunlaşmasıdır.

Bilinç değişiklikleri, bozuklukları dikkati de etkiler, bozar. İşten ve dıştan gelen uyarıların çoğaltılması, şiddetlerinin artması, iletişimi azaltan ya da çoğaltan tüm etkenler, değişik bilinç durumlarının ortaya çıkmasına neden olur. bilinç değişiklikleri, bozuklukları dikkati de etkiler, bozar.¹⁴

İşin yapıldığı yer ya da teçhizat, tasarımcının önceden tahmin edemediği nedenlerle iş yapılmasına olanak vermeyebilir. İş görenler, işi kendilerini aşağılatıcı ve önemsiz kabul edilir ve çalışmayı yavaşlatarak birbirleri ile yardımlaşmayarak ya da prosedürleri izlemeyi reddederek işi sabote edebilirler. İşin zihinsel güçlüğünün yetersizliği, işten sıkılma ve kayıtsızlığa neden olabilir. İleri derecede teknik iş süreçleri çalışanların cesaretini kırıcı

¹¹ MACKENIZE R. Akcc, Zaman Tuzağı, (Çev. Akut GÜNERİ), İgi Yayınları, İstanbul, 1989, s.62.

¹² SAYGILI Sefa, Stresle Son, Türdaç Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.176.

¹³ ŞAHİN Nesrin Histi, "İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları", (Ed.) N. Histi ŞAHİN, Stresle Başa Çıkma Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.

¹⁴ KÖKNEL Özcan, İnsan Anlamak, Altın Kitaplar Yayını, İstanbul 1993, s.205-206.

düzeyde yüksek hata oranları ile sonuçlanabilir. Bu nedenle insan, teçhizat, malzeme süreçler ve işin yapıldığı çevreyi bir bütün olarak alıp test etmeli ve işin tasarımının uygun olduğuna karar vermeden önce iş gören tatmini ve verimlilik ölçülmelidir.¹⁵

Bir diğer iş stresi kaynağı da vardiya düzeni ile ilgilidir, vardiya düzeni, sağlığı ve esenliği iki temel noktadan etkilemektedir. Birincisi vardiya düzeni özellikle, uyku ve sindirim açısından beden biyolojik ritmi ile çelişir, ikincisi aile hayatını ve sosyal hayatı bozar.¹⁴

2- Örgütteki rol kavramına bağlı olarak oluşan stres kaynakları

Örgütte oynanan rol de stres kaynağı olabilir. Stres etmeni olarak bireyin rolü ile ilgili ik nokta dikkati çekmektedir. Bunlardan biri rol belirsizliği, öteki ise rol çatışmasıdır. Eğer çalışan bir kişinin o iş yaparken başkalarının ondan beklediği ile kendisinin kesinlikle yapması gereken iş ve işlemlerin neler olabileceği pek belli değilse, iş tanımları ve örgütlenmesi net değilse, rol belirsizliğinden söz edilebilir. Rol belirsizliğinin iş duyumsuzluğu, depresyon, yüksek tansiyon ve hızlı kalp atışına neden olduğu bilinmektedir. Rol çatışması ise genellikle iş görenin kişisel ölçütleri, değer ve beklentileri ile iş gerekleri arasındaki zıttıktan kaynaklanır. Rol çatışması aynı zamanda çalışanların beklentileri ile iş gereklerinin uyumamasından da doğabilir. Rol çatışması ile eğitim ve yeteneklerin gereği gibi kullanılmamasının, işin istenilen nitelikte olmaması ile de ilişkili olduğu saptanmıştır.¹⁷

3- Mesleki gelişmeye bağlı olarak oluşan stres kaynakları

Örgüt içinde çalışan insanın kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları, iş güvenliği, terfi, transfer ve kariyer gelişimi ile ilgili fırsatlardır. İş görevler belirli bir yaştan sonra sürekli olarak yetenek ve bilgisinin azalması sonucu, işten çıkılma korkusu ile karşı karşıya gelebilir.

Çalışanların terfi ettirilmesi sırasında yapılan yanlış değerlendirmeler de çalışanlar için stres yaratabilir. Herhangi bir iş yerinde uzun bir süre çalıştıktan sonra terfi ettirilmesini bekleyen bir kimse terfi ettirilmediği zaman bir stres içine düşebilir. Böyle bir kimse için artık çalışmanın anlamı kalmamıştır. Hayal kırıklığı, üzüntü ve endişe çok kısa zamanda bireyi hasta edebilir. Hatta bir kalp krizi ile yaşamını yitirebilir.

¹⁵ ALBRECHT Kari, "Eretilim ve Yönetici, (Çev. Kemal TOSUN ve diğ.), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988, s.189.

¹⁶ BALTAŞ Acar - BALTAŞ Zuhar, Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 1993, s.82.

¹⁷ ERTEKİN Yücel, Stres ve Yönetim, T.O.D.A.İ.E Yayını, Ankara, 1993, s78-80.

Kendisi stresli olmayıp ancak, yakın bir arkadaşı böyle bir durumda olduğu için ondan etkilenip aynı duyguları paylaşan insanlar da olabilir. Arkadaşının içine düştüğü duruma çok üzülen stresli bir yaşama düşen insanlara varlığı da bilinen gerçekler arasındadır, bugün onun başına gelen yarım neden benim başıma gelmesin düşüncesi çalışanları stresli kılabilir. Anı şekilde işinden beklendiğinden fazla terfi de çevreye uyumu gerektirdiği için stres yaratıcı etkilere sahiptir.¹⁴ -

4- İşteki ilişkilere bağlı olarak oluşan stres kaynakları

İş sırasında diğer çalışanlarla olan temasların yarattığı baskılardır. İlişkilerin zayıflığı ve kişilerin vermektense çekindiği sosyal destek, özellikle sağlıklı ve güçlü ilişkilere önem veren kimselerde stres yaratıcı olur.¹⁹

5- örgütsel yapıya bağlı olarak oluşan stres kaynakları

Büyükölçü nedeniyle bürokrate olmuş örgütlerde, bireylerin kontrol alanı daraldıkça, bağımsızlıklar ve yaratıcılıkları da engellenmektedir. Bireye insiyatif bırakmayan katı ve merkezi bir yapıda gelişen bürokratik kontrol, insanların örgüte yabancılaşmasına yol açmaktadır.

Merkezi yapılar karar almayı ve girişimciliği yavaşlatır. Bu yapılar güç çalışmaları nedeniyle rasyonel kararlardan çok, politik kararların alınmasına daha uygundur. Öte yandan üyeler arasında kontrolü destekleyecek birlikler kurma eğilimi fazladır. Yönetimi ellerinde tutarlar. İnsiyatiflerini ellerinden alarak davranış özgürlüklerini kısıtlarlar. Bu durumda bulunan iş görevler aşırı stres altındadır.

Sürekli gelişen ve değişen dünyada insanlar daha gazla yenilikle karşılaşmaktadırlar. Belirsizlik, bireyin ilgi sahibi olmadığı ya da az bilgisinin bulunduğu bir yeniliğin işletmede uygulamaya konulması durumlarında ortaya çıkan değişim karşısında bireyin kendisini çaresiz hissetmesidir. Teknolojik, sosyal, ekonomik vb. her türlü değişim insan dünyasında belirsizlik ve karmaşa yaratır. Bu değişimin sonunda birey stresi yaşar.²⁰

6- İktime bağlı olarak oluşan stres kaynakları

Bir örgütün içinde çalışma veya yer alma bile çalışanlar için stres

¹⁸ ÜZKAP Emver, "Örgütlerde Stres", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt VII, Sayı I, 1989, s.152.

¹⁹ HİMMETÖĞLU Bülent, "Çalışanlarda Stres Yaratan Başka Etkenler", (Ed.) KILIÇ Levend, Stres Yönetimi, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, 1994.

²⁰ AKAT İker ve diğ., İşletme Yönetimi, BETA Basım Yayın, İstanbul, 1994, s.353-354.

oluşturabilir. Bunlara örgütün iklimi diyoruz. Bu iklim bireylerin düşüncelerini ve görüşlerini dikkate almıyan bir biçimde ise, onlara için bir parçası olarak bakılıyorsa, çeşitli politikalarla çalışma özgürlükleri ve davranışları kısıtlanıyorsa böyle bir ortamda stres yaratıcı olabilir. Bireyler bir insan olarak çalıştığı işyerine ait olma duygusuna sahip değillerse işyerine duydukları güveni kaybetmektedirler. İletişim kanallarının iyi çalışmaması, informal iletişimin yaygın olması tatmin ve dedikodulara dayanması örgütün iş ortamını etkiler, bu da stres olarak çalışanlara yansır.²¹

Stres kaynakları karşısında geliştirilen stres tepkilerinden bazıları şevledir.²²

- İşe zaman zaman gelmeme
- Verimsizlik
- Yüksek işgücü devir hızı
- İş tatminsizliği
- Yüksek kaza oranı

İş yaşamında stresler ve olası sonuçları şunlardır²³

Stresler	Olası Sonuçlar
Ağır işler, uzun çalışma saatleri, yetersiz beslenme	Yorgunluk
İş ritminin yüksek ve zorlayıcı olması	Kazalanma
Ağır sorumluluklar ve mesleki aşama sorunları	Ülser
Doyumsuz, monoton sıkıcı ve anlamsız işler	Sindirim Bozukluğu
İzole bir ortamda uzun süreli çalışmalar	Yüksek Tansiyon
İş koşulları, iş yükü ve iş ritmi zorlamalar	Kalp Sektesi
Güvenlik, işini kaybetme, parasızlık, konut sorunu ve emeklilik tasası gibi kuskular	CHT
Ortam gürültüsü, titreşimler, ısı ve aydınlatma gibi sorunlar	İşitme, görme, kas ve sinir sorunları
Kimyasal, zararlı ve uyandıran etkili maddeler	Depresyon
Kazalanma, hastalanma ve sakatlanma tasası	Astım benzeri reaksiyonlar

²¹ÖZKALP,Op. Cit, s.153.

²²SAILER Heather R. et al, "Stres : Causes, Consequences and Coping Strategies", Stres Management, July-August 1982, s.37.

²³ERKAN Necmettin, "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sorunlarına Ergonomik Yaklaşım", 3. Ergonomi Kongresi, M.P.M. Yayın, *, 1991, s.5.

• Aile ve genel çevre sorunları, gece mesaisi ve fazla mesai gibi zorlamalar ile bu tür düzen bozukluklarının neden olduğu aile ve toplumsal sorunlar	•
---	---

Örgütsel olarak alınabilecek önlemlerden bazıları şunlardır:²⁴

- a- Katımlı Yönetim
- b- Amaçları belirleme faaliyetleri
- c- Rol analizi ve sınıflandırılması
- d- Zaman yönetimi
- e- Sosyal destek
- f- Duygusal iklimi kontrol
- g- Stres yönetimi eğitimi

Bunları kısaca açıklayacak olursak;

a- Katımlı yönetim : Yönetime katılmanın dayandığı temel ilkeler şunlardır.²⁵

- Yönetime katılma, yönetici ile birlikte karar verme ve yöneticinin alacağı kararlara müdahale etme anlamını taşımaktadır.
- Yönetime katılma, büyük ekonomik konularda alınan kararların nasıl denetleneceği sorunudur.

Yönelime katılma konularını şöyle sıralayabiliriz:

Kazaların önlenmesi, firelerin ve kötü malların azaltılması, işletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi, işe devamsızlıkların ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi, iş görenlerin güvenliği, kalite kon

²⁴HİMMETOĞLU Bülent ve diğ., Op. Cit, s.80.

²⁵AKÇAYLI Nurbun, "Yönetime Katılma ve Özyönetim", Eski Yayınev Yayınları, İstanbul, 1995, s.12-15.

trolü, iş değerlendirme, işin fiziksel koşulları, işe kalmalar araç ve gereçlerin bakımı ve korunması, çalışanların sağlığı, çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi, disiplin işlerinin kontrolü, işçi ve çırak eğitimi konusunda kurslar, personel devri, üretim standartlarının (normlarının) oluşturulması, Personel teşvik araçlarının belirlenmesi gibi.²⁴

Katılmalı yönetimin olumlu yönleri olarak; Karar alma yetkisinin alt kademelere devrine fırsat vermesi, çalışanların tatmin edilerek kendilerinden beklenenlerden daha fazlasını vermelerinin, teşvik edilmesi gelişmelere intibakta kolaylık sağlanmasını belirtebiliriz.²⁵

Uygulamada başlıca yönetime katılım biçimleri şunlardır : Gönüllü katılma, temsili katılma, eşit sayıda katılma, sendika! katılma, kendi kendini yönetim.²⁶

b- Amaçları Belirleme: Belirlenecek amaçların açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir olması büyük önem taşır. Belirlenecek amaçlar hem örgüt amaçlarını hem örgütle çalışan bütün pazarların amaçlarını kapsamaktadır. Personelle ilgili amaçlar belirlenebilen örgütün en üst düzey yöneticisinden başlayarak, alt kademelere doğru inen bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde yapılmalıdır.

Astlar ve üstler, kendi birimlerinin ayrıntılı amaçlarını hazırlarken fikir alışverişinde bulunurlar.

Amaçların planlanmasından sonra, faaliyetlerin planlanması, uygulamaya konulması, değerlendirmelerin yapılması gerçekleştirilir.

Bu yönetime, üst sürekli emir alan ve onu uygulayan kişi durumundan çıkararak kendi sorumluluk alanı içerisinde yapacağı işler konusunda kararlara katılma ve kendi amaçlarını tespit etme fırsatı bulur. Bu sayede yeteneklerini ve kişiliğini geliştirme imkanına kavuşur.²⁸

c- Roller, bireylerden beklenen davranış biçimleridirler. Yaşamları boyunca bireyler çeşitli roller oynarlar, bunların gereğince yerine getirilebilmesi için belirli özel davranış biçimleri gerekir. Bir rolün gerekleri genellikle diğer bir rolünkilerle çatışır. İşçi azaltma önlemleri yöneticiler için bu tür sorunlar yaratmışlardır. Rol çalışması şimdiki ve geçmişteki roller

²⁴ EREN Erol, "Örgütlerde Yönetime Katılma", *Yönetim Dergisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yıl 2, Sayı 2, 1978, s.13-18.

²⁵ ADALI Sacid, "Daha Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim", *Türk Dünyası Araştırma Vakti Yayını*, İstanbul, 1986.

²⁶ EREN Erol, Op. Cit., s.341-345.

²⁷ TORTOP Nuri - İSPİR Ejüp G. - AYKAÇ Burhan, "Yönetim Bilimi", *Yığı Yayınları*, Ankara, 1993, S.251-258.

arasında da olabilir.²⁹

Birey ve role ilişkin sorunlarda; Düşük iş başarısını, yüksek işgücü devri, devamsızlık, iş kazaları, işbirliği yapmamak, endişe ve stres, tipik belirtilerdir. İş kişiden çok şey isteyebilir, bu durumda işin zorluğunu azaltma yoluna gidilebilir.³¹

d- Zaman Yönetimi : Zaman hir meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Dikkatli kullanılmadığı zaman kontrolden çıkar, işler birikir. Bu takdirde dinlenme, enerji toplama, hobilere zaman ayırma durumu ortadan kalkar, stres ve gerginlikler artar.

Etkin ve verimli zaman kullanımında yöneticilere tavsiyeler,³²

- İşlerin önem sırasına konması,
- Güne, en zor işten başlayarak stresten kurtulma,
- Yapılmaya değer olduğuna, inanılmayan iş için zaman ayırmama,
- İşlere başarıya (görev ve sosyal başarı) yapacağı katkı oranında zaman ayırma,
- Kolay ve tekrarlı işleri gözetme,
- Aynı nitelikteki işleri bir arada yapacak şekilde gruplama,
- Toplantıları ve katılacakların sayısını asgari ölçüde tutma,
- Zor işler arasına kısa zaman alan dinlendirir gibi işler serpiştirme gibi.

e- Sosyal Destek : Çeşitli sınıflamaları yapılmış olan gereksinimlerin basit fakat önemli olanları; Birincil yani temel fizyolojik (açlık, susuzluk, uyku, hava gibi), ikincil yani sosyal ve psikolojik gereksinimlerdir. İkincil gereksinimler fiziksel olmaktan zihin ve duygularla ilgili olanlardır. Bunların kişilerin olgunlaşmaları sırasında gelişen ve biçimlenen bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir. Bunlar, çatışma, kendine saygı, görev duygusu, kendini geliştirme, gerçekleştirme isteği, ait olma, verebilme, sevecenlik gibi gereksinimlerdir. Güdüleme oldukça karmaşık bir yapı gösterir ve yöneticinin işini zorlaştırır. Yöneticiler birlikte çalışmakta oldukları kişilerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını dikkate almalıdırlar. Güvensiz, sevgiden yoksun bir insanın toplumsal açıdan başarılı olması beklenemez. İnsan mutluluğu bu gereksinimlerin dengeli bir biçimde doyurulmasına bağlıdır. Bu gereksinimlerin giderilme yolları kültürelirdir.³³

²⁹ DRAKE Richard İ.-SMITH Peter J., "Sanayiye Davranış bilimi", (Çev. Kemal TOSUN ve diğ.), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1978, s.67-69.

³⁰ DRAKE, Op. Cit., s.192-193.

³¹ EREN Erol, "Yönetim ve Organizasyon", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, s.95-96.

³² BİLEN Mürrüvet, "Sağlıklı İnsan İlişkileri", (61. 5. B), Armoni Yayınları, Ankara, s.297-299.

insanın grup içinde bulunması, toplumsal varlık olmasının kaçınılmaz sonucudur. Grubun ortak amaçları, beklentileri duyguları, düşünceleri, iştirakleri, inançları ve kuralları vardır. Aile, ev vb. ilişkilerinde grup dinamiği söz konusudur. Bireyle içinde bulunduğu gruplar arasındaki bir takım olasılıklar strese yol açabilir.³⁴

- Bireyin, içinde yaşadığı grup (aile) tarafından desteklenmemesi
- Bireyin grup aile üyeleri tarafından sürekli engellenmesi, davranışlarına karşı çıkılması
- Bireyin grup dışında kalması gibi.

f- Duygusal İkimi Kontrol: Örgütlerde değişikliklere gitmek, iş görenleri huzursuz edip, kendilerinde kuruma karşı güvensizlik duygusunun yerleşmesine yol açar. Değişen iş görenler açısından belirsizlik dolayısıyla bir güvensizlik ortamı yaratır. Birey örgütteki mevcut statülerin sarsılacağı endişesini taşıyabilir. Değişime direnmeyi artıran nedenlerden biri de örgüt içindeki biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi düşüncesidir.

Değişime huzursuzluk, sinirlilik, istifalar, devamsızlık vb. direniş belirtileri görülebilmektedir.

Değişime direnişi azaltmak için; Eğitim, haberleşme, katılım yöntemleri kullanılabilir.³⁵

g- Stres Yönetimi Eğitimi : Bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretme eğitimidir.

- 1- Rahatlama egzersizleri,
- 2- Biyolojik geri besleme,
- 3- Bilişsel yorumlamadır.

Bunları açıklayacak olursak;³⁴

- 1- Rahatlama Egzersizleri:

Bedensel, fizyolojik belirli ve yakınmaları denetim altında tutmak, engellemek ve önlemek için bilişsel alanda yapılan tasarımlara, gevşeme ve rahatlayıcı, yatıştırıcı, solunum yöntemleriyle yardımcı olmak gereklidir.

Bedensel gevşemede amaç, beden durumuna kasların gerginliğine, kalp

³⁴KÖKNEK ÖZCAN, "Stres", Radikal, Sayı 102 Eki, İstanbul, 1997, s.40.

³⁵TOKAT BÜLENT, "Örgütlerde Değişim ve Değişim Yöntemi", Kütahya, 1996, s.129 -137.

³⁶KÖKNEK ÖZCAN, "Korkular", (Z. B.), Altın Kitaplar Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.217 - 265.

varumundaki artmaya, solunum zorluğuna ilişkin, hoş olmayan duyguları denetini altına almak, bunları engelleyip önlemektir.

Gevşeme tekniklerini üç temel grup içinde ele alabiliriz. İlki, Jacobs'un geliştirdiği teknikler; bu teknik, insanın duyu organlarını ve istencini bedeni üstüne odaklaştırmasına dayanır. Böylece insan bedenindeki kasların durumundan haberdar olur. Gergin ve gevşek kaslarını tanıır. Gergin kasların gevşetmek için, bilinçli ve istemli olarak çaba harcamayı öğrenir. İkincisi, Schullz'un geliştirdiği teknik. Schullz, kendi kendine gevşeme tekniğinin bir ruhsal tedavi yöntemi olduğunu öne sürmüştü, kasların gevşemesini, bedenin rahatlamasını, damarların genişlemesini sağlamak için ruhsal çözülme durumunun gerekli olduğunu bunun da hipnozla gerçekleştirilebileceğini vurgulamış, bir anlamda herkesin kendi kendine hipnoz yapabileceğini belirtmiştir.

Üçüncüsü, Azuriagurra'nın ve çalışma arkadaşlarının geliştirdiği, ruhsal çözümlenmeye dayanan gevşeme tekniğidir. Bu tekniğin temeli, ruhsal çözümlenme öğretisinde kullanılan "aktarım"dır. Aktarım yoluyla, duyguların boşaltılması, kasların gevşemesi sağlanır, böylece kaygı (üzüntü) düzeyi düşerken bedensel huzur ve rahatlık başlar. Bu gevşeme tekniğinin başlangıcında aktarımı sağlamak için hekim-hasta ilişkisi gereklidir. Bu ilişki hekimle hasta arasında duygu düşünce alışverişini oluşturur. Bu alışveriş içinde her bir hastaya gevşeme ve rahatlama, yeni tekniklerini öğretir. Hastanın durumunu denetler. Gevşemeyi kolaylaştıracak önerilerde bulunur, uyarılar yapar.

2- Biyolojik Geri Besleme Tekniği:

Bu teknikte, insanın bilinçli olarak anlamadığı, fark etmediği normal ve normal dışı fizyolojik tepkiler, bir araç yardımı ile bilinçli duruma getirirler. Böylece, insanın fizyolojik tepkilerini fark etmesi, tanıması sağlanır, bu yöntemde fizyolojik tepkilerini görünür, iştilir duruma getirip izlemek için genellikle deriye bağlı elektrotlar kullanılır. Bu elektrotlar, organizmanın, kas gerilimi, ter, deri sıcaklığı gibi fizyolojik tepkilerini ışık ya da ses işaretlerine dönüştürerek dışarı yansıtır. Böylece insan ruhsal yaşantısından kaynaklanan duygu ve düşüncelerinden bilinçli olarak haberdar olur. Bunların, denetim altına alınmasına çalışır. Kas gerginliğini, dolaşım ve solunum sistemini, iç organları, beden ısısını ve iç salgı bezleri düzenlemeyi öğrenir.

3- Bilişsel Tedavi Tekniği :

Bu tedavinin amacı, öncelikle düşüncede, zihinde, bilgiyle ilgili süreçlerle, başka bir deyişle, bilişlerde, değişiklik yaparak davranış bozukluklarını ruhsal bozukluk ve hastalıkları düzeltmek, hastaların topluma uyum-

munu sağlamaktır.

Bilindiği gibi insanın ruhsal yapısı, duyguları ve bilişsel alanlardan oluşur. Bilişsel alan bitiriş, dikkat, algı, bellek, düşünce gibi bilgi birikimini kapsar.

Bilişsel tedavi dışında kalan ruhsal tedavi yöntemlerinin hemen hepsi, gerek dayandıkları, ruhbilim öğretileri, gerek uygulamaları bakımından öncelikle duygulanı temel olarak almış, bu alanda denge ve düzeni sağlayarak bilişsel işlevleri düzeltmeyi, davranışı değiştirmeyi, ruhsal bozukluk ve hastalıkları tedavi etmeyi amaçlamalarıdır.

Oysa, bilişsel tedavinin amacı, bilgiyle bilgili olan alanda, düşüncede bilişleri dengeleyip düzelterek davranışı değiştirmek, ruhsal bozukluk ve hastalıkları tedavi etmektir. Bu tip tedavi uygulayanların kanısına göre bilişlerin, dengelenip düzeltilmesi uygulanma, duygu durumuna yansiyarak davranışı değiştirir, ruhsal bozukluk ve hastalıkları tedavi eder. Başka bir deyişle, bilişsel tedavide ilk hedef, bilişsel alanda denge, düzen ve uyum sağlamaktır. Bu durumun sağlanması davranışı bazen, ruhsal bozukluk ve hastalıklara neden olan öteki öğelerin de düzelmesine yol açar.

Bilişsel tedavi, uygulama alanında, sağlıklı bir iletişime, anlamaya, çözmeye, yorumlamaya, açıklamaya, tartışmaya, hastayla birlikte oluşturulan ilkelerin, kuralların, varsayımların sınanmasına dayanır. Bunlara ek olarak ev ödevleri verilir.

Davranışı tedaviyle birlikte uygulanan bilişsel tedavide hastaya, evde, işte, çarşıda, pazarda özetle içinde bulunduğu, yaşadığı toplumsal ortamlarda yapması gereken davranışlar anlatılır. Bunların uygulanıp uygulanmadığı sınırlar. Hastadan başanıp başaramadığı davranışlarını yorumlaması ve yazması istenir.

Stresi önlemede, örgütsel olarak, alınabilecek, diğer bir teknik de; iyi açık bir kariyer planı yapmak, bu konuda çalışanlara danışmanlık yapmaktır.⁷

İyi bir kariyer planı oluşturmak, yeterli bağan değerlendirme sistemi ile kariyer planlarını desteklemek bireysel stresi önleyeceği gibi, örgütsel etkinliği de artıracaktır. Bir kariyer planının bazı özellikleri şunlardır:

- İşletmede geçerli olan kariyer planında, iş gören, kendisini

"ERDOĞAN İhan, "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", İ.ü. İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul, 1996, s.326-327.

değerleyebilmeli, özellik ve yeteneklerini anlamalıdır. Bu amaçlar iş görene verilmeli, gerekli dokümanlar hazırlanmalıdır.

- İş gören, işletmenin kendine sunduğu fırsatları, iyi anlamalıdır. Gelecekte kişinin karşısında ne gibi fırsatları olacağı ona açıklanmalıdır.

- İş görenin, işletmede kendisi için gelecek amacını belirlemesi ve değişimler karşısındaki hareket planını oluşturması için, yardım edilmelidir.

- Çalışanların özellik ve yeteneklerini, bilgilerini geliştirici eğitimler yapılmalıdır.

BİR ARAŞTIRMA

Stres hakkında anket yapılan firmalar İç Ege'de, çini üretim işletmelerinde çalışan eleman sayısı 50'nin üstünde olan üç firma olarak belirlenmiştir.

STRES ANKET SORULARI *

1 - Kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

- a- 1 yıldan az
- b- 1-10 yıl
- c- 11-20 yıl
- d- 21-30 yıl
- e- 30 yıldan fazla

2- Öğrenim durumunuz?

- a- Ortaokul veya Lise
- b- Yüksekokul mezunu
- c- 4 yıllık üniversite mezunu

3- Şu anda hangi statüde çalışıyorsunuz?

4- Medeni Durumunuz?

- a- Evli

*ERTEKİN Yücel. "Stres ve Yönetim", T.O.D.A.İ.E. Yayın, Ankara, 1993.

- a- İşçi
b- Memur
c- Teknisyen
d- Şef
e- Yönetici
- 5- Kaç para maaş alıyorsunuz?
a- 15-20 milyon
b- 20-30 milyon
c- 30-40 milyon
d- 40 milyonun üzerinde
- ~
Yaptığınız iş nedeniyle sağlığın bozulduğu ve olumsuz etkilendiği konusunda mısınız?
a- Evet
b- Hayır
- ~
Yaptığınız işin en eberisiz beş özelliği aşağıdakilerden hangisidir? Yetersiz maaş ve ücret durumu
a- Stresli bir iş ortamı
c- Aşırı sorumluluk
d- Yetersiz yetki
c- Çalışanların eğitim düzeyinin yetersiz olması
f- İşin monotonluğu
g- Aşağıdaki ilişkilerdeki olumsuzluk
h- Çalışma yerindeki huzursuzluk
i- Sızce, bu işyerinde yönetici olarak çalışmak, stresinizi çoğaltmakta mıdır?
a- Evet
b- Hayır
c- Kısmen
- b- Bekar
e- Dul
- Bu işyerinde çalışmak istemenin sebebi nedir?
Güvenli oluşu
Alınan ücretin tatmin edici olması
İtibarlı oluşu
Ailemin istemesi
Yaptığım işin stres yaratmaması
Başka iş bulamadığım için
Hangi vardiyada çalışmak sizde daha fazla stres yaratıyor?
08-16
16-24
24-08
Hiçbiri
- 10- Sıfır stres nedeniyle işinizi değiştirmeyi düşündüğünüz oldu mu?
a- Evet
b- Hayır
c- Bazen
- 12- Strese bağlı olarak sizi en çok etkileyen sağlık sorunları hangileridir?
a- Kalp ve damar hastalıkları
Yüksek tansiyon
Ülser, gastrit türü rahatsızlıklar
Baş ağrısı
Uyku düzensizliği
Aşırı sinirlilik
Mide bulantısı
Nefes darlığı, titreme

Başka stres nedenleri varsa lütfen aşağıya yazınız.

ANKETİN SONUÇLARI

- 1- İşletmelerde çalışanların; 16 2- İşletmelerde çalışan elemanların;
%56'sı 1-10 yıl, %35'i 1 yıldan az, %8'i 11-20 yıl, %1'i 21-30 yıldır o işletmede çalışmaktadır
3- İşletmelerde çalışan elemanların; 4- Çalışan elemanların;
%89'u işçi, %2'si memur, %2'si teknisyen, %54'ü bekar, %1'i dul, %55'i de evli %6'sı da şef olarak çalışmaktadır.

5- Çalışanların; %3'ü 40 milyonun üzerinde, %13'ü 20-30 milyon arasında, %84'ü de 15-20 milyon arasında maaş almaktadır.	6- Çalışanların bu işyerinde çalışmalarının sebebi olarak; %30'u güvenli oluşu, %43'ü başka bir iş bulamadığı için, %7'si ailesinin baskısı nedeniyle, %14'ü itibarlı oluşu nedeniyle, %4'ü yaptığı işin stressiz oluşu nedeniyle, %2'si alınan ücretin tatmin edici olması nedeniyle.
7- İşyerinde çalışanların; %65'inin sağlığının bozulmadığı, %35'inin ise bu işyeri nedeniyle sağlığının olumsuz etkilendiği ortaya çıkmıştır.	8- Çalışanların; %37'si 08-16 vardiyasında, %19'u 16-24 . vardiyasında, %34'ü 24-08 vardiyasında, %10'u ise hepsinde çalışmaktan rahatsız olmaktadır.
9- İşletmede çalışanların; %80'i yetersiz maaş ve işin stressiz oluşundan, %10'u işin monotonluğundan ve çalışma yerindeki huzursuzluktan, %3'ü çalışan eğitim düzeylerinin düşük olmasından, %7'si de hepsinden rahatsız olduğunu belirtmiştir.	10-Çalışanların; %14'ü işin stresli oluşu nedeniyle işini değiştirmek isteyenler, %43'ü değiştirmek istemeyenler, %43'ü işini bazen değiştirmek isteyenler.
11-İşyerinde çalışanların yönetici olarak çalışmaları onlarda; %35'inde stres yaratıyor, %47'si hayır diyenler, %18'i kısmen stres yarattığını belirtiyorlar.	12- İşletmede çalışanların; %90'ı baş ağrısı, aşırı sinirlilik ve uyku düzensizliğinden, %1'i hiçbir şeyden rahatsız olmadığı, %2'si hepsinden rahatsız olduğunu, %7'si de mide bulantısından ve tozdan dolayı nefes darlığı ve titremeden şikayetçi.

SONUÇ

Stres, günümüzde yaygın ve neredeyse kaçınılmaz bir olgudur. Stres bireyin sağlığını ve başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Yönetimde kendi örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken belli oranda stresin de kaynağı olmaktadır, yaşamının büyük kısmını çalıştığı ortamda geçiren bireyler, örgütsel stresle iç içedir. Örgütler gerek genel, gerekse kendi koşullarından kaynaklanan stresörlere sahiptirler.

Çalışanın içinde bulunduğu fiziksel koşulların yol açtığı olumsuz-

zhluklar bireyin moral yapısını etkilemekte ve örgütle bütünleşmesini zce] maktaki, stresle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. İşin kendisinden kav naklanan özellikler ile stres arasındaki ilişkiler de önem kazanmaktadır. L; zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı stresin nedenidir. Çalışanın üret tiği ürün ile doğrudan ilgili olan görevleri ve bu görevlerin gereklerinin oluşturduğu yapı çok farklı stres durumlarını içerebilmektedir. Bu arada, stres herkeste aynı etkiyi doğurmamakta, bireysel bazı farklılıklar söz konusu olmaktadır. Bireysel farklılıklar dışında örgütün içinde bulunduğu sosyal çevrenin çalışandan islediği eylem ve istemler çalışanlarla ilgili diğer birey lerin beklentileri ile oluşan ilişkilerde stres kaynaklarını oluşturmaktadır.

Stresin etkileri sonucunda örgütlerde performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak stres örgütlerde tamamen giderilmesi gereken bir durum olmayıp, belirli düzeylerdeki stres örgütsel performansı artırdığından, yönetilmesi gereken bir olgudur. Örgütlerde stres kontrol edilmeli ve opti mum düzeyde tutulmalıdır.

Belirli bir örgüt kültürünün oluşturulması, çalışan ile yaptığı iş arasında uyum sağlanması, görevlerin yeniden düzenlenmesi, rollerin iyi belirlenmesi ve Örgütsel düzeyde alınan önlemler stres yönetimine önemli katkılar sağlayacaktır.

Aynı mamuller üreten 3 işletmede yaptığım anketlerde, bireyin sağlıklı olmasını, iş tatminini, sağlık harcamalarının azalmasını, işe gelmeme ve işten ayrılma davranışlarının azalmasını ve iyi bir çalışma atmosferinde yüksek verimliliğin sağlanmasını sağlamak amacıyla bireyler üzerinde stres anketi yapıldı.

Anket sonucunda işletmelerde çalışan elemanların genelde çalışma saatlerinin uygun olmadığından, ortamın huzursuz olduğundan ve ücretin yeterli olmaması yüzünden o işte çalışmak zorunda olanlarda stres yaratmak tadır,

KAYNAKLAR

- ADALI Sacid, " Daha Hizmet Görme Açısından Katılmak Yönetim", Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayını, İstanbul, 1986.
AKAT İker ve diğ., İşletme Yönetimi, BETA Basım Yayın, İstanbul, 1994.
AKÇAYLI Nurhan, "Yönetime Katılma ve Özyönetim", Ezgi Yayınevi Yayınları, İstanbul, 1995.
ALBRECHT Kari, Gerilim ve Yönetici, (Çev. Kemal TOSUN ve diğ.), İÜ İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988.
ARTAN İnci, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir

- Uygulama, BASSIEN Yayınevi, İstanbul, 1986.
TKINSON Rita L., Psikolojiye Giriş II (Çev. Kemal ATAKAY ve diğ.), Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995.
RALTAŞ Acar - BALTAŞ Zuhul, Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 1993.
BİLEN Müriüvvet, "Sağlık İnsan İlişkileri", (61. 5. B), Armoni Yayınları, Ankara.
GOLAÇ Vesile, Yaşam Bilimi (AYUVERDA) Strese En Kolay Çözüm, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.
CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim (Gn.3.B), Siyasal Kitabevi Yayını, Ankara, 1994.
DİNÇER Ömer - FİDAN Yahya, İşletme Yönetimi, BETA Yayınları, İstanbul, 1996.
DRAKE Richard İ.-SMITH Peter 3., "Sanayide Davranış bilimi", (Çev. Kemal TOSUN ve diğ.), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1978.
ERDOĞAN İhan, "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996.
RKAN Necmettin, "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sorunlarına Ergonomik Yaklaşım", 3. Ergonomi Kongresi, M.P.M. Yayını, *, 1991.
REN Erol, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1989.
REN Erol, "Örgütlerde Yönetime Katılma", Yönetim Dergisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yıl 2, Sayı 2, 1978.
RTEKİN Yücel, "Stres ve Yönetim", T.O.D.A.İ.E. Yayını, Ankara, 1993.
"İMMETOĞLU Bülent, "Çalışanlarda Stres Yaratan Başka Etkenler", (Ed.) KILIÇ Levend, Stres Yönetimi, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, 1994.
ÖKNEL Özcan, "Korkular", (Z. B.), Altın Kitaplar Yayını, İstanbul, 1992.
KÖKNEL Özcan, Zorlanan İnsan, Altın Kitapları Yayınevi, İstanbul, 1993.
KÖKNEL Özcan, İnsanı Anlamak, Altın Kitaplar Yayını, İstanbul 1993.
KÖKNEL Özcan, "Stres", Radikal, Sayı 102 Eki, İstanbul, 1997.
LEWIS David, Bir Dakikada Stres Yönetimi, (Çev. Nedime HARMAN DAĞLI), ARDA's Yayınları, İzmir 1995.
MACKENİZE R. Alec, Zaman Tuzağı, (Çev. Akut GÜNERİ), İlgı Yayınları, İstanbul, 1989.
ÖZKAP Emver, "Örgütlerde Stres", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt VII, Sayı 1, 1989.
SAILER Heather R. et al., "Stres : Causes, Consequences and Coping Strategies", Stres Management, July-August 1982.
SAYGILI Sefa, Strese Son, Türdav Yayıncılık, İstanbul, 1996.
SCOOT Martin, Zaman Yönetimi, (Çev. Asil Çingül ÇELİK), Rota Yayınları,

ŞAHİN N. t H sU "İ, Yerinizdeki Kronik Stres Kaynaklar "(E d.) K
Hisli ŞAHİN, Stresle Başa Çıkma, Sistem Yayıncılık İstanbul, 199,
TOKAT Bülent, " Örgütlerde Değişim ve Değişim Yöntem. , Kütahya,

T O R T O P ^ - İSPİR Eyüp G. - AYKAÇ Burhan, "Yönetim Bilimi", Ya
Yayıncılık, Ankara, 1993.

YATES Jere E., Gerilim Altındaki Yönetici, (Çev. Fatoş DİLBER), lig,
Yayıncılık, İstanbul, 1989.

Dumlupınar Üniversitesi
Savı: 5



Sosyal Bilimler Dergisi
Haziran 2001

MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yrd. Doç.Dr. Sadettin SALIK*

ÖZET

Özellikle neo -klasik/ davranışsal yaklaşımın doğuş ve gelişme yıllarında insan unsurunun esas alınması, insanda görülen tutum ve davranışlar, bu yaklaşımın dikkatli bir şekilde incelenmesi ve değişik bir örgüt kuramının ya da yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Modern yönetim düşüncesi olarak adlandırılan bu yaklaşım; davranış kuramları, rol yaklaşımı, fizyon yaklaşımı, motivasyon yaklaşımı, karar verme ve sibernetiğin yanı sıra, "Sistem Yaklaşımı" ve "Durumsal Yaklaşımından oluşmaktadır. Bu iki yaklaşım hem klasik hem de neo-klasik kuramın ileri sürdüğü fikir ve görüşleri, varsayımları, yeni ve değişik bir çerçevede inceleme konusu yapmaktadır.

ABSTRACT

in the years introduction and growth of neo-classical behavioural approach, human and human attitudes and behaviours caused this approach have been examined carefully and a different organization theory or approach has been formed.

This approach was named as modern management theory that consists of behaviour theories, role approach, fustori approach, motivation approach, decision-making and sybernetic with "System Approach" and "Situational Approach". These two approaches have examined the idea, opinions and approaches of both classical and neo-classical theory in new and different circumstances.

*Büyük İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi