

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



KURUMSAL STRES KAYNAKLARI VE STRESLE BAŞA ÇIKMA:
BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilal ALTUN

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Salih GÜNEY

Ocak, 2017

T.C.

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**KURUMSAL STRES KAYNAKLARI VE STRESLE BAŞA ÇIKMA:
BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilal ALTUN

(Y1312.040067)

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Salih GÜNEY**

Ocak, 2017





T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.040067 numaralı öğrencisi Bilal ALTUN'un "KURUMSAL STRES KAYNAKLARI VE STRESLE BAŞA ÇIKMA: BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.01.2017 tarih ve 2017/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **BAŞARILI** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **KARUL** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :19/01/2017

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Canan ÇETİN

Salih Güney
Akın Marşap
Canan Çetin

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kurumsal Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma: Beylikdüzü Belediyesi'nde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. (19/01/2017)

Bilal ALTUN

İmza





Canım kızım Rahel'ime...





ÖNSÖZ

Bu çalışmada engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yüksek lisans yapmam konusunda beni teşvik eden, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren tez danışmanım saygıdeğer hocam Prof. Dr. Salih GÜNEY'e, istatistik kısmı için beraber çalıştığımız ve yakın zamanda trafik kazası sonucu vefat eden hocam Yrd. Doç. Dr. Fırat BAYIR'a, jüri üyesi çok değerli hocalarım Prof. Dr. Akın MARŞAP ve Prof. Dr. Canan ÇETİN'e, amaçlarımın peşinden giderken beni her zaman destekleyen, tercihlerimde yanımda olan ve yüreklendiren sevgili eşim Gülçin'e, canımdan öte can, umudum, düşlerim, hayallerim ve bakışlarımdaki ışıltım olan, dünya güzeli biricik kızım Rahel'e, beni yetiştiren ve her daim dua ve destekleriyle yanımda olan sevgili annem ve babama, bugünlere gelmemde büyük emeği ve desteği olan sevgili dayım Vehbi ORAKÇI'ya, bu zorlu tez sürecinde benden desteğini hiç esirgemeyen değerli arkadaşım Derya TORUN'a, çalışmam boyunca kolaylaştırıcı katkı ve tavsiyeleriyle tezin sonlandırılmasına yardımcı olan değerli arkadaşım Esra DEMİR EROL'a, anket çalışmasında yardımcı olan Beylikdüzü Belediye Başkanı Sayın Ekrem İMAMOĞLU'na, ankete katılan Beylikdüzü Belediyesi çalışanlarına ve en küçüğünden en büyüğüne bu çalışmada desteği olan tüm dost ve arkadaşlarıma en içten ve samimi duygularıyla teşekkür ederim.

Ocak 2017

Bilal ALTUN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	xi
ÇİZELGE LİSTESİ	xvii
ÖZET	xxi
ABSTRACT	xxiii
1.GİRİŞ	1
2. STRES KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, AŞAMALARI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	5
2.1. Stres Kavramı ve Tanımı.....	5
2.2. Stresin Önemi	7
2.2.1. Stresin çalışanlar açısından önemi	8
2.2.2. Stresin yöneticiler açısından önemi	11
2.2.3. Stresin kurumlar açısından önemi.....	13
2.3. Stresin Aşamaları	14
2.3.1. Alarm aşaması.....	16
2.3.2. Dayanma aşaması	17
2.3.3. Bitkinlik aşaması.....	17
2.4. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	19
2.4.1. Stres ve çatışma	19
2.4.2. Stres ve kaygı.....	23
2.4.3. Stres ve engellenme	24
2.4.4. Stres ve endişe	25
2.4.5. Stres ve gerilim	25
2.4.6. Stres ve Depresyon	27
3. STRES KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR	29
3.1. Stresi Açıklayan Biyolojik Kuramlar	29
3.1.1. Genel uyum sendromu kuramı.....	29
3.1.2. Genetik yapısal kuram	30
3.1.3. Kalıtımsal yapı ve çevre ilişkisi kuramı	30
3.2. Stresi Açıklayan Psikolojik Kuramlar	31
3.2.1. Öğrenme modeli kuramı	31
3.2.2. Psiko - Dinamik kuram	32
3.2.3. Bilişsel - Transaksiyonel kuram	33
3.3. Stresi Açıklayan Diğer Kuramlar	33
3.3.1. Stresi açıklayan sosyal çatışma kuramı	33
3.3.2. Stresi açıklayan sistem kuramı	34

3.4. Stresin Kaynakları, Belirtileri ve Sonuçları.....	35
3.4.1. Stresin kaynakları.....	35
3.4.1.1. Kurum dışı stres kaynakları.....	35
3.4.1.2. Kurumsal stres kaynakları.....	37
3.4.1.2.1. Görevin yapısına ilişkin stres kaynakları.....	38
3.4.1.2.2. Kurumsal yönetim biçimine ilişkin stres kaynakları.....	45
3.4.1.2.3. Üretim sürecine ilişkin stres kaynakları.....	48
3.4.1.3. Grupsal stres kaynakları.....	51
3.4.1.4. Kişisel stres kaynakları.....	55
3.4.2. Stresin Belirtileri.....	58
3.4.2.1. Stresin fiziksel belirtileri.....	58
3.4.2.2. Stresin davranışsal belirtileri.....	62
3.4.2.3. Stresin psikolojik belirtileri.....	64
3.4.3. Stresin Sonuçları.....	67
3.4.3.1. Stresin psikolojik sonuçları.....	68
3.4.3.2. Stresin kurumsal sonuçları.....	70
4.STRESLE BAŞA ÇIKMA VE ÖNEMLİ KAVRAMLAR.....	77
4.1. Stresle Başa Çıkma ve Önemi.....	77
4.2. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri.....	78
4.2.1. Stresle Başa Çıkma Bireysel Yöntemler.....	80
4.2.1.1. Bedensel hareketler.....	82
4.2.1.2. Solunum egzersizleri.....	82
4.2.1.3. Meditasyon.....	83
4.2.1.4. Geri bildirim.....	84
4.2.1.5. Gevşeme.....	84
4.2.1.6. Beslenme.....	85
4.2.1.7. Uyuma.....	87
4.2.1.8. Sosyal destek.....	87
4.2.1.9. Sosyal ve sportif faaliyetlere katılma.....	88
4.2.1.10. Masaj.....	88
4.2.1.11. Zaman yönetimi.....	89
4.2.2. Stresle başa çıkmada kurumsal yöntemler.....	90
4.2.2.1. Katılımcı yönetimi benimseme.....	94
4.2.2.2. Amaçları ortak belirleme.....	98
4.2.2.3. Kurumsal sosyal destek.....	100
4.2.2.4. Olumlu kurumsal iklim oluşturma.....	102
4.2.2.5. Çalışanlara insani değerlerle yaklaşma.....	105
5.KURUMSAL STRES KAYNAKLARI VE STRESLE BAŞA ÇIKMA: BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA.....	109
5.1. Araştırmanın Amacı.....	109
5.2. Araştırmanın Yöntemi.....	109
5.3. Bulgular.....	110
5.3.1. Frekans analizi.....	110
5.3.2. Faktör Analizi.....	112
5.3.3. Hipotezlerin Testi.....	114
6.TARTIŞMA VE SONUÇ.....	133
KAYNAKLAR.....	135
EKLER.....	145

EK-1 ANKET FORMU.....	145
EK-2 ETİK KURUL ONAYI.....	151
ÖZGEÇMİŞ.....	153





KISALTMALAR

dig.	: Diğerleri
F	: Frekans
Ort.	: Ortalama
vd.	: ve diğerleri
s	: sayfa
SS	: Standart sapma
Var.	: Varyans
α	: Alfa
P	: Ana kütle korelasyon katsayısı
N	: Örnekleme genişliği
t	: Test istatistiği
p	: Güven derecesi



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Çatışma Yelpazesi	21
Çizelge 2.2: Örgütsel Çatışma Türleri	23
Çizelge 5.1: Yaş dağılımına göre deneklerin frekans analizi	110
Çizelge 5.2: Cinsiyet dağılımına göre deneklerin frekans analizi	110
Çizelge 5.3: Medeni duruma göre deneklerin frekans analizi	110
Çizelge 5.4: Eğitim duruma göre deneklerin frekans analizi	111
Çizelge 5.5: Statülerine göre deneklerin frekans analizi	111
Çizelge 5.6: Çalışma süresi dağılımına göre deneklerin frekans analizi	111
Çizelge 5.7: İdari birim dağılımına göre deneklerin frekans analizi	112
Çizelge 5.8: Gelir durumu dağılımına göre deneklerin frekans analizi.....	112
Çizelge 5.9: Stres Kaynakları Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	113
Çizelge 5.10: Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinin Faktör Yükleri	114
Çizelge 5.11: Cinsiyet gruplarına göre Grup İstatistiği	114
Çizelge 5.12: Cinsiyet gruplarına göre T-Test İstatistiği.....	115
Çizelge 5.13: Levene's Test Sonuçları	116
Çizelge 5.14: Medeni hal gruplarına göre Grup İstatistiği	117
Çizelge 5.15: Medeni hal gruplarına göre T-Test İstatistiği.....	118
Çizelge 5.16: Varyansların Homojenliği	118
Çizelge 5.17: ANOVA test tablosu	118
Çizelge 5.18: Test maddeleri ANOVA test tablosu	119
Çizelge 5.19: Scheffe test tablosu.....	120
Çizelge 5.20: Varyansların Homojenliği	120
Çizelge 5.21: ANOVA test tablosu	121
Çizelge 5.22: Test maddeleri ANOVA test tablosu	121
Çizelge 5.23: Scheffe test tablosu.....	122
Çizelge 5.24: Varyansların Homojenliği	123
Çizelge 5.25: ANOVA test tablosu	123
Çizelge 5.26: Varyansların Homojenliği	123
Çizelge 5.27: ANOVA test tablosu	124
Çizelge 5.28: Test maddeleri ANOVA test tablosu	124
Çizelge 5.29: Scheffe test tablosu.....	125
Çizelge 5.30: Varyansların Homojenliği	126
Çizelge 5.31: ANOVA test tablosu	126
Çizelge 5.32: Test maddeleri ANOVA test tablosu	127
Çizelge 5.33: Scheffe test tablosu.....	127
Çizelge 5.34: Varyansların Homojenliği	128
Çizelge 5.35: ANOVA test tablosu	128
Çizelge 5.36: Test maddeleri ANOVA test tablosu	129
Çizelge 5.37: Scheffe test tablosu.....	130



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Stresin Aşamaları	16
Şekil 2.2: Çatışma Sürecinin İşleyişi	22
Şekil 3.1: İş Yükü, Stres ve Performans Arasındaki İlişki	40
Şekil 3.2: İşleriyle İlgili Kararlara Katılan Kişilerin Gösterdikleri Davranışlar	46





KURUMSAL STRES KAYNAKLARI VE STRESLE BAŞA ÇIKMA: BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Stres, insanların aile yaşamına, sosyal ve çalışma yaşamına, en önemlisi de sağlığına olumsuz yönde etki etmektedir. İş yaşamında gelişen ve değişen şartların yanı sıra rekabet koşulları da insanların çalışma yaşamlarında zorluklar yaşamasına ve bunun bir sonucu olarak da stresle karşı karşıya kalmalarına sebep olmaktadır. Çalışanların iş ortamında maruz kaldığı stres durumu kişinin hem fiziksel ve psikolojik problemler yaşamasına sebep olmakta hem de kalıcı ve sürekli hastalıklara yakalmasına sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca maruz kalınan stres sonrasında oluşan tepkiler kimi zaman bireyin ve kurumun amaçlarına aykırı olmakta ve hatta bireyin aile ve sosyal yaşamını da zorlaştırabilmektedir. Bu durum da stresi sosyal bir sorun haline getirmektedir. Son yıllarda başta örgüt yöneticileri olmak üzere, çalışanlar ve örgütlerin işletme dışından destek aldıkları uzmanlar, çalışma yaşamındaki stresi düşük seviyelerde tutmak ve oluşan stresle başa çıkma maksadıyla çalışmalar ve planlar geliştirmektedir. Stres, iş yaşamında çalışanların verimliliklerine olumsuz yönde etki ederek hem çalışanın hem de örgütün veriminde azalmalara sebep olabilmektedir.

Bu çalışmada, stres kavramının ortaya konulması, stresin kişiler için önemi, aşamaları ve benzer kavramlarla ilişkileri, ileri sürülen kuramlar, kaynakları, belirtileri, sonuçları ve stresle başa çıkmanın önemi ve yöntemlerinin belirlenmesi konularının anlatılması amaçlanmaktadır. Tüm bunlara ek olarak Beylikdüzü Belediyesi çalışanlarına yapılan anket çalışmasıyla stresin, çalışanlar üzerindeki etkisi ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Stres, Kurumsal, Beylikdüzü Belediyesi.*



INSTITUTIONAL STRESS RESOURCES AND STRESS RELEASE: AN APPLICATION IN THE BEYLIKDUZU MUNICIPALITY

ABSTRACT

Stress, family life, social life and working life, and most importantly, suggest that this has a negative effect on your health. Changing conditions in business life as well as the severity of the difficulties people in their working lives the conditions of competition and, consequently, cause you to be faced with the stress. Employee work environment that is exposed in a state of stress may cause the person to experience both physical and psychological problems can cause is both permanent and continuous diseases to catch. Also the reactions that occur after stress exposure and is contrary to the purposes of the institution and even the individual who the individual's family and social life quite difficult. In this case, the stress makes it a social problem. In recent years the managers of the organisation, employees, and receive support from outside experts when the business of the organization, and also keep low levels of stress coping with stress in working life studies and plans with the purpose of develops. Stress and a negative impact on the efficiency of the employees at the workplace, both the employee and can lead to reductions in the efficiency of the organization.

In this study, it is aimed to explain the concept of stress, the importance of stress for the people, the stages and related to the similar concepts, the theories put forward, the sources, the statements, the results and the determination of the importance and methods of coping with stress. In addition to these, in addition to the questionnaire done to the employees of Beylikdüzü Municipality, the stress and the effect on the employees were tried to be measured.

Keywords: *Stress, Corporate, Beylikduzu Municipality.*

1.GİRİŞ

Sanayi Devrimi ve teknolojinin hızla gelişmesi ile birlikte üretim yapan işletmeler insan gücüne daha az ihtiyaç duymuşlardır. Bu durum insanların özellikle istihdam konularında bazı sorunlarla karşı karşıya kalmasına sebep olmuştur. Değişim ve gelişim bazı durumlarda olumsuz sonuçlarda da doğurabilmektedir. Kendini yenileyen ve sürekli dinamik bir yapı içinde olan meslek ve sektörlerde, çalışan ve yöneticileri etkileyen strese oldukça sık rastlanır. Bazı yöneticiler bu durumu fark etmiş ve maruz kalınan stresin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için gerek şirket içi, gerekse şirket dışından alınan desteklerle birtakım faaliyetlere başlamışlardır.

İnsanların zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmek zorunda olması, işinin yaşamının en önemli konularından birisini oluşturduğunu göstermektedir. Çalışılan iş ya da sahip olunan meslek insanın hayatının birçok anını etkilemektedir. Kişinin iş yaşamı, içinde bulunduğu örgütteki yaşamı, aile ve sosyal yaşamı üzere dört farklı yaşamı, sürekli birbirleriyle iletişimi içinde sürmektedir.

İnsanlar, çoğunlukla bir örgütte çalışmak ya da görev almak zorundadır. Bunu başarabilmek ve iş yaşamında memnun olabilmek için de başta örgüt kültürü olmak üzere çalıştığı işletmenin ya da kurumun örgüt içi kurallarına uymak ve belirlenen örgüt felsefesi doğrultusunda hareket etmek zorunluluğu olacaktır. Çalışanların kendi bireysel amaç ve hedeflerini, örgütün amaç ve hedefleri ile örtüştürmesi ve sonucunda da istenilen ve belirlenen görevleri bu amaçları doğrultusunda yerine getirmesi ve tüm bunlara karşılık hak edilen ücret, terfi, ödüllendirme gibi motive edici unsurlar bir araya geldiğinde, iş tatmini oluşmaktadır. Tüm bunların yanında örgütün etkinliği çalışanların verimine bağlıdır. Bu bakımdan ölçü, çalışan açısından iş tatmini olurken, örgüt açısından elde edilen verim olmaktadır. Neredeyse yaşamış olan tüm toplumlarda stres, çalışanlar açısından olumsuz bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu nedenle günümüz işletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümü ya da Personel İşleri Bölümü gibi oluşumlar bulunmakta ve söz konusu sorunu çözmek adımı yetişmiş personelleriyle ciddi adımlar atılmaktadır. Bu bölümlerin amaçlarından biri de şirketin çalışan ihtiyacının şirketin kıstaslarına uygun bir

şekilde karşılanmasıdır. Günümüzde örgütlerin çalışanlarından beklentileri işletmeye verimli olması, çalışanların örgütten beklentisi ise verimi ve çalışması karşılığında ücret, terfi gibi motivasyonu yükseltecek unsurlarda adil ve eşitlikçi olunmasıdır. Her iki bölüm de son yıllarda personel verimi üzerine daha fazla yoğunlaşmıştır.

Giderek artan ve zorlaşan küresel pazar koşulları içerisinde örgütler bir değer yaratmaya çalışmakta, çalışanlar da hızla değişim göstererek ortam koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Bir örgütün başarılı olabilmesinin en önemli koşulu örgüt içi iletişim ve örgütsel bağlılığı sağlayabilmesidir. Bu nedenle çalışan personel örgütün başarısı için önemli bir rol oynamaktadır. Bir işletmede çalışan personelin işine karşı gösterdiği tutum ve davranışlar, çalışma ortamına ilişkin tepkilerini de ortaya çıkartmaktadır. Çalışma ortamında sergilenen davranışların iş ahlakı kurallarına ya da örgüt kültürüne aykırı olduğu durumlar da söz konusudur. Stres, birçok şekilde algılanabilmektedir. Bununla kastedilen, ücret doyumu, güvenlik açısından duyulan doyum, sosyal şartlardan dolayı duyulan doyum, kariyer olanaklarından dolayı duyulan doyum şeklinde olabilmektedir. Çalışanların strese karşı verdikleri tepkiler de farklı olabilmektedir. Örneğin;

- İş saatlerine riayet etmeme
- Süreksizlik
- Çok sık iş değiştirme
- Verimsizlik

Bu tepkilerle çalışan işletmeye ve işletme içindeki görevine olumsuz şekilde etki edebilmektedir.

Bireyin toplumdaki yerini eğitimi, becerileri, sosyal hayatı gibi unsurlar belirlemektedir. Bu süreçte, verilen emekle kendini gerçekleştirme arasında yaşanan tatminsizlik psikolojik olarak olumsuz bir şekilde ortaya çıkmakta, başta kişiye olmak üzere örgüte ve topluma yansımaktadır.

Bu çalışmada, stres kavramının ortaya konulması, stresin kişiler için önemi, aşamaları ve benzer kavramlarla ilişkileri, ileri sürülen kuramlar, kaynakları, belirtileri, sonuçları ve stresle başa çıkmanın önemi ve yöntemlerinin belirlenmesi konularının anlatılması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde stres kavramı, tanımı, önemi, aşamaları ve benzer kavramlarla ilişkisi, stres konusunda ileri sürülen kuramlar ve stresin kaynakları,

belirtileri ve sonuçları incelenmiştir. Üçüncü bölümde, stresle başa çıkma ve önemi ile stresle başa çıkma yöntemleri anlatılmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise Beylikdüzü Belediyesi çalışanları üzerinde bir anket çalışması yapılmış ve bu anket çalışması neticesinde stresin çalışanlar üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.





2. STRES KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, AŞAMALARI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

2.1. Stres Kavramı ve Tanımı

Stres kelimesi, Latince *estricitia* kelimesinden türemektedir. Stres, 17-19. Yüzyıllarda “elem, bela, yıkım, dert, sıkıntı, ıstırap, çetin, sıkıştırma ve zor” gibi anlamlarda zihinlerde farklı manalarda nesnelere, kişilere, uzuvlara ve psikolojik durumlara karşılık kullanılmaya başlanmıştır. Hans Selye 1956 yılında stresi, “fizyolojik yapıya bindirilen sıradan ve kendine özgü anlam taşımayan hevese karşı, fizyolojik yapının bir reaksiyonu” şeklinde tanımlamıştır (Güçlü, 2001:92). Ivancevich ve Matteson ise stresi, “kişinin kendisine has fiziksel veya ruhsal tesir oluşturan sıradan bir canlılık, hareketlilik veya vaka neticesinde oluşan kişisel özellik, vasıf veya ruhsal süreçlerle yansıtılan bir benzerlik tepkisidir” şeklinde tanımlamışlardır (Güney, 2013a:320). Bunlara bağlı olarak da stres, kişi, nesne ya da uzuvların fiziksel veya ruhsal açıdan söz konusu reaksiyonlarla biçiminin bozulması olarak değerlendirilebilir.

Lazuras stresi, “bütün canlılara dert veren ve sonucunda bir netice oluşturan ve davranışlara ciddi ölçüde etki eden bir vaka” şeklinde açıklamaktadır. Stresin çalışanlar üzerindeki etkilerini denemiş ve çalışanları yüksek bir güdülenmeyle harekete geçirerek stres altında olduklarında normal zamandan daha fazla verim alınabileceği sonucuna ulaşmıştır (Lazuras, 2006:176). Lazuras, yaptığı çalışmalar neticesinde, insanların aynı koşullarda aynı stres kaynağına farklı tepkiler verdiğini ve stresin olumlu sonuçlar çıkartmak ve verimi artırmak için kullanılabileceğini açıklamıştır.

Cüceloğlu'na göre ise stres, “bireyin fiziki ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar sebebiyle, bedensel, ruhsal ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir” (Cüceloğlu, 1994a:321). 1980 yılında Fried, stresi oluşum şekillerine göre üç seviyede ifade etmiştir: Felaket stresi, akut stres ve günlük stres. Tüm canlıları etkileyen tsunami, volkanik patlamalar, su baskınları, deprem gibi doğal afetlerin

neden olduğu stres felaket stresi olarak açıklanmaktadır. Akut stresi, korkunç ya da travmatik bir olaya karşı olarak ortaya çıkan bir stres durumudur. Kişileri stres açısından fazlasıyla baskı altına alan ve normal yaşam içerisinde varlığını her an hissettirme durumu söz konusu olan stres türü ise günlük stres olarak tanımlanmaktadır (Fried, 1980:4-19). Gerek Cüceloğlu'nun, gerekse Fried'ın tanımlarına baktığımızda, stresin kişisel nedenlerden kaynaklandığı gibi çevre koşullarından da kaynaklanabileceği ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde insanlar, meslekleri ne olursa olsun hayatlarının büyük bir kısmını becerileri, eğitimleri, yaratıcılıkları ve diğer çabaları ile sınırlarını zorlayarak ve hedeflerine ulaşmaya çalışarak geçirmektedir. Kişiler kamuda, özel sektörde ya da bağımsız çalışmaları dahi stresle her an karşı karşıya kalma riski içerisinde dirler.

Birçok etken, insanların gerek çalışma yaşamlarında gerekse sosyal yaşamlarında belirsizliklerle karşılaşmasına sebep olabilir. Bunlardan bazıları şöyle sıralayabiliriz (Aytekin, 2009:3);

- Teknolojik gelişim,
- İletişim ağı,
- Artan rekabet koşulları,
- Ekonomik buhranlar,
- Artan işsizlik,
- Fiyatlar genel düzeyindeki sürekli artış,
- Yüksek faiz,
- Siyasi karışıklıktır.

Ayrıca insanların çevreyle ilgili kirlenmeler neticesinde sağlık sorunları yaşamaları, fiziksel ve ruhsal tükenmelerine neden olan ulaşım problemi, ülkelerin sosyal özellikleri ve bu özelliklere bağlı olarak hayat tarzlarında kararsızlık ve dengesizliğe neden olan küreselleşmenin hızlanması gibi etkenler, çalışanları sürekli daha fazla olumsuzluğa itmektedir. Yani çalışanlar stresle iç içe yaşamaktadırlar (Aytekin, 2009:3). İnsanlar her ne kadar stres yaratan ortamlardan uzak kalmaya çalışmaları da aslında stres hayatın bir parçası haline gelmiştir.

Stres, insanların zihninde genellikle olumsuz bir çağrışım yapmaktadır. Ancak stres, iş yaşamında meydana geldiği ortam ve koşullar neticesinde kimi zaman olumlu kimi zaman da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Stresi durumsallık yaklaşımı

çerçevesinde, koşullara ve şartlara, kişilere ve yöneticilere göre değişebilecek şekilde faydalı ya da zararlı olarak düşünmek gerekir. Örneğin, cezalandırılacak bir çalışanın yaşadığı stres kötüyken, ödüllendirilecek ya da terfi edecek bir çalışanın yaşadığı stres iyi olarak değerlendirilebilir (Güney, 2012a:281). Stres etkileri olarak, durum, koşullar ve kişisel özellikler gibi farklı faktörlerin etkisi altında değerlendirilmelidir.

Stres insanın çevresine göre şekillenen ve değişim gösteren bir süreçtir. Strese maruz kalındığında kişinin tepkileri çevresine uyum sağlamasına ya da uyumsuzluk göstermesine sebep olabilir. Stres yalnızca mental değil fizyolojik rahatsızlıklara da sebep olabilir. Stres işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışan kişilerde daha fazla görülmektedir. Sebebi ise artan disiplin ortamı, sorumluluk ve insanları idare etme faaliyetinin zorluğu ve bununla başa çıkılmaya çalışılmasıdır (Güney, 2013b:321). Yöneticilerde meydana gelen stresin çalışanlara yansımaları kaçınılmazdır. Stresli durumda olan bir yönetici stres kaynağını ister istemez çalışanlara iletebilir.

Yukarıda verilen tanımlardan yola çıkarak stres kavramını, çeşitli etkenler neticesinde kişilerde meydana gelen psikolojik ya da fiziksel reaksiyonlar olarak tanımlayabiliriz. Hayatın bir parçası olarak kabul ettiğimiz stres her zaman olumsuz bir şekilde sonuçlanmayacağı gibi, eğer iyi yönetilebilirse olumlu sonuçlara da neden olabilmektedir. Stresi olumsuz tarafından değerlendirdiğimiz takdirde zihnimizi ve fiziksel gücümüzü azaltır, hayata negatif yönüyle bakmamıza sebep olur ve karamsar bir ruh hali almamızı sağlar. Olumlu stres ise, hedefe ulaşırken sahip olduğumuz potansiyeli yeterince kullanmamızı ve bu doyumunu hissetmemizi sağlar. Bu yüzden kendimiz için yoğun ve uzun olmamak koşuluyla bir miktar strese ihtiyacımız vardır.

2.2. Stresin Önemi

Stres insanın fiziksel, psikolojik ve sosyal çevresinde meydana gelen değişimler sonucu oluşur. İnsanın yaşamındaki denge unsurlarında değişim meydana gelmesi, kişinin kendi dengesinde de değişimlere sebep olmaktadır. İnsanda biyolojik denge, psikolojik denge ve sosyal denge olmak üzere üç tür denge mevcuttur (Seyhan, 2007:8).

- **Biyolojik Denge;** kişinin vücudu ile ilgili olan dengedir.
- **Ruhsal Denge;** kişinin düşünsel, duygusal ve davranışsal mekanizmalar arasındaki dengedir.

- **Sosyal Denge;** insanların, grupların ve toplumların bir arada uyum içerisinde yaşamaları için gerekli olan dengedir.

Seyhan'ın denge sınıflandırmasında tüm dengelerdeki geçici ya da kalıcı değişimler ve bozulmalar sistemin canlılığını, devamlılığını ve gelişimini sağlamak amacıyla koruma mekanizmalarını harekete geçirmektedir.

Aynı ortamda, aynı stres yaratan uyarıcılara maruz kalan kişiler aynı derecede stres algılamayabilirler. Görevinde yaptığı bir hatadan ya da eksiklikten dolayı uyarılan bir çalışan için stres kaynağı kalıcı ya da geçici olumsuz bir etki yaratabilirken, bir başka çalışana işini daha doğru ve eksiksiz yapması için bir motivasyon kaynağı olabilir. İşle ilgili bir stres kaynağı bir çalışanı başarıma konusunda motive ederken bir diğerinin işten kaçmasına, devamsızlığa ya da işi yavaşlatmasına itebilir. “Stres yaratan uyarıcılara karşı tepkiler, kişisel nitelikler, durumun algılanması ve bilişsel durum değerlendirmesi, mücadele stratejisi, sosyal destek durumuna göre farklı olmaktadır” (Anderson, Litzenberger ve Plecas, 2002:404). Her insanın kişiliği, karakteri ve durumlara karşı geliştirdiği tepkiler farklı olduğu için her insanın farklı şekilde motive edileceği unutulmamalı ve farklı şekilde tepkiler verebileceği bilinmelidir.

2.2.1. Stresin çalışanlar açısından önemi

Stresin, örgüt içinde çalışanlar arasında yayılma gibi bir özelliği vardır. Çalışanlar başta aileleri olmak üzere toplumda farklı yer ve şekillerde sorumluluk üstlenen statü sahibi kişilerdir. Bu sorumluluk ve statüleri onların kişiliklerine de yansımaktadır. Kişilerin strese karşı farklı ortamlarda farklı tepkiler verebileceğine ve aynı stres kaynağına karşı farklı insanların vereceği tepkilerin ve algıladıkları stres derecesinin değişeceğine daha önce değinmiştik. Stresin kaynağının ve algılanan derecesinin yoğun olması bazı durumlarda çalışanlarda kalıcı ve ciddi hasarlar yaratabilir. Genellikle strese maruz kalan çalışanların iş verimliliklerinde düşüşler yaşandığı ve çalışmalarında başarısızlıklar olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Ancak bu durum çalışanın kişiliği ve stresle başa çıkma konusunda kendisini geliştirmesiyle ilgili olacak şekilde farklılık gösterebilir. Çalışanların kişilik özellikleri strese maruz kaldıklarında verdikleri tepkilerle bir uyum içerisinde (Yöndem, 2006:93-95). Bazı çalışanlar iş yaşamında karşılaşacakları stres kaynağına karşı hazırlıklı olurken bazı çalışanlar hazırlıksız olur ve verimlerinde düşüşler yaşar. Bu durum stres

yaratan olayları ve durumları algılamaları, kendilerini bu konuda hazırlamaları, eğitmeleri ve tepkilerini oluşturan kişilik yapılarındaki farklılıklardan kaynaklanır. Çalışanların olayları algılamaları ve strese karşı verdikleri tepkiler aynı oranda değişmektedir.

Kişilik faktörlerinin strese maruz kalındığında verilecek tepkilerde etkili olduğu bilinmektedir. Örneğin, “sert” karakterli olan kişiler stres kaynağına karşı sert bir şekilde tepki verirken, “yumuşak” karakterli kişiler strese maruz kaldıklarında kırılgan olabilirler (Graham, 2002a:70). Kişisel özellikler stresin algılanmasında olduğu kadar, stresle başa çıkmada da farklı şekilde yansımaları sebep olabilir.

Kişilik yapısı kişinin strese maruz kaldığında elindeki imkânları kullanarak strese karşı nasıl bir tepki vereceğini belirler. Bu yüzden kişilik yapıları ve kişisel özelliklerin stresten korunmada bir gösterge olduğunu söylemek doğru olacaktır. Stres, çalışanların örgüt içinde ya da örgüt çevresinde yaşanan farklılık, değişim ve gelişimlere bireysel ve örgütsel yetenekleri kullanarak nasıl tepki vereceğini öğreten bir süreçtir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 1998:327). Son senelerde çalışma yaşamında büyük farklılıklar meydana gelmiştir. Savunulan, beklenen ve algılanan değerlerde hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından değişimler yaşanmış, teknolojik yeniliklerin getirdiği kolaylıklar ve yeni kavramlar insanların birbirinden uzaklaşmasına sebep olmuştur.

Çalışan kişilerin örgüt içinde ya da dışında diğer grup üyeleri ile iletişimleri, o grubun/örgütün kuralları dâhilinde olmalıdır ve bu kurallar kişinin hareketlerine ve davranışlarına yön vermelidir. Bu sebeple örgüt içinde çalışanların arasındaki iletişim ve etkileşimin olumlu olması hem kişinin hem de örgütün sağlığı açısından son derece önemlidir. Çalışanların kendi istedikleri ve talepleri değil de grubun ya da örgütün gerektirdiği davranışları sergileme zorunluluğu ister istemez stres kaynağı olabilir (Yates, 1989:64). Gerek örgüt yöneticileri gerekse çalışanlar arasında örgüt kuralları çerçevesinde ancak özgürce kurulan iletişim, stresli durumların yaşanmasında kısıtlayıcı bir etki yaratabilmektedir.

Çalışanların grup ya da örgüt içindeki diğer çalışanlar ve yöneticilerle olan iletişimleri, kişi ve temas sayısı ile orantılıdır. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki hiyerarşik yapı iletişimin türünü belirler. Genel müdürden başlayarak en alt seviyede çalışana kadar sıralanan bir hiyerarşik yapı içinde iletişimin nasıl olacağı işletme

yöneticileri tarafından belirlenir. Çalışanların bu hiyerarşik yapının içindeki yeri astlarına ve üstlerine karşı görev ve sorumluluklarını da gösterir (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002:8). Her çalışanın sorumlu olduğu bir üstü bulunmaktadır. Çalışanların üstleriyle olan iletişimlerinin sağlıklı olması stres açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Bazı işletmelerde çalışanlar arasındaki iletişim, örgütsel bağlılığı da geliştirir. Çalışanlar ve yöneticilerin birbirlerini iyi anlamaları, birbirlerinin ihtiyaçlarına doğru ve yerinde karşılık vermeleri hem kişilerin hem de örgütün verimliliği artırır. Bu durum da söz konusu örgütte ekip ruhunun oluştuğunu gösterir (Losyk, 2006:22). Ayrıca bu durum işletmede faaliyetlerin yanı sıra örgüt içi iletişimin ve bu sayede de ilişkilerin stratejik olarak işletmenin hedefleri doğrultusunda doğru bir şekilde işlediğini gösterir. Çalışanların işleriyle ilgili sorunlarının azalmasına veya çözülmesine yardımcı olur (Aydın, 2004:9). Her ne kadar iletişim ve etkileşimde olumlu bir süreç yaşansa da işletmenin hedeflerine etkisinde faydalı olmadığı durumlar da söz konusudur. Çalışanlar ve yöneticiler arasında güç mesafesinin fazla olması, ücret, izin gibi konularda adaletsizlik, bireysel çıkarlarla örgütsel çıkarların uyuşmazlığı, beceri ve eğitime göre planlanmayan kariyer durumu çalışanlar için stres kaynağı olabilir. Birçok işletmede çalışanların kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarından daha üst seviyede tutmaları hem grup içi hem de örgütsel ilişkiler için olumsuz durumlar doğurabilir.

Örgüt içinde çıkar, ücret, terfi, güç mesafesi gibi konularda çıkan anlaşmazlıklar çalışanları, güvensizlik, yardım esirgeme, yalnız bırakma/kalma ve verimlerdeki düşüş şeklinde sonuçlarla ortaya çıkar. Çalışanlarda adil ve eşit olmayan uygulamaların örgütsel değerlendirmelerin olduğu kanısı ortaya çıktığında, iş tatminsizliği ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarında düşüş meydana gelir. Çeşitli gruplaşmalar ve politik davranışlar neticesinde de iş ahlakına ve şuuruna aykırı durumlar ortaya çıkar (Özkalp, 1989a:152-153). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini stresin azalmasında olumlu rol oynar. Örgüt içinde adil olmayan uygulamalar örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumsuz etkileyeceği gibi dolaylı olarak da strese neden olabilmektedir.

Çalışanların kendi dengelerinin bozulması, örgüt içinde yayılarak önce diğer çalışanların ardından da örgütsel dengenin bozulmasına yol açabilir. Böylece örgüt iklimi bozulmuş ve örgüt içinde gergin ve strese dayalı bir ortam oluşur. Bu durum

da sürekli ve olağan bir stres kaynağı yaratır (Artan,1986:85). Aynı şekilde örgütsel dengenin bozulması da çalışanların dengelerinin bozulmasına neden olup yine stres durumunun yaşanmasına sebep olabilir.

Çalışanların kişilik özelliklerinin yanı sıra örgüt içinde yaşanan adil olmayan uygulamalar, yönetici-çalışan arasındaki iletişim sıkıntıları, çalışanların kendilerini örgüt içinde değerli hissedememeleri gibi hususlar da başta çalışanlar olmak üzere örgütün tüm elemanlarında stresin etkili olmasına sebep olabilir.

2.2.2. Stresin yöneticiler açısından önemi

İşletmelerde yöneticilerin görevlerinin başında astlarını işletme hedeflerine, felsefesine ve kültürüne göre yönetmek ve idare etmek gelir. Bazı durumlarda yöneticiler ve çalışanlar arasında ilişkilerde olumsuzluklar olması kaçınılmazdır. Yöneticilerin yetkilerini kullanma şekilleri ve yöneticilik politikasındaki uygulamalar çalışanlarda olumsuz kanıların oluşmasına sebep olabilir. Güç ve otorite astlar ve üstler arasında sorun çıkartabilecek olgulardır. Çalışanların kişilik ve karakteristik özellikleri de yöneticilerin beklentileri dışında olabilir. Örneğin; otoriteye itaat eden, sorgulamayan ve işletme içindeki hiyerarşik yapının sert ve mesafeli olması gerektiğini düşünen çalışanlara da inisiyatif verildiğinde yönetime karşı şüpheli bir yaklaşımları olacaktır. Bu şüpheler günden güne yönetici ve çalışan ilişkilerinde zayıflamalara ve her iki gurubun da tedirginlik yaşamasına sebep olacaktır. Tedirginliğin ve gerginliğin artması zamanla stres oluşumuna neden olacaktır (Artan, 1986:85-86). Yöneticiler ve çalışanlar arasında yaşanan bu tarz anlaşmazlıkların en kolay çözüm yolu doğru ve açık bir iletişim ağı oluşturmaktır. Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerini hem mesleki hem de kişisel anlamda tanıdıklarında, aralarında yaşanacak olumsuzlukların bir kısmı bertaraf edilmiş olacak ve dolayısıyla da bazı konulardaki stres kaynağı ortadan kalkmış olacaktır.

Günümüzde büyük ya da küçük her işletme, işe alacağı ya da mevcut çalışanlarına işletme içindeki işlerini daha iyi yapmaları için eğitim programları düzenlemekte veya belirli programlara göndererek onların bilgilenmelerini ve daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Eğitimin önemini fark eden bu tür kurumsal örgütler, bir yandan çalışanına yatırım yapmış olmakta diğer yandan da yaşanan değişim nedeniyle çalışanlarının bu eğitime uyum sağlamasını ve kurum içinde yaşanabilecek uyumsuzluk ortamının ortadan kalkmasını hedeflemektedir. Eğitim, gün geçtikçe

sistematik bir hal almakta ve çalışanların sürekli öğrenme alışkanlığı kazanması gerekmektedir. Diğer taraftan işletmeler oluşan büyük rekabet ortamında hem sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak hem de işletme içinde personelin dengeli davranmasını ve bu şekilde hareket etmesini yönlendirmek istemektedir (Drucker, 1995:370). Artan rekabet, başta şirket yöneticileri olmak üzere işletmede çalışan tüm personele ciddi bir tehlike arz etmektedir. İşletmenin rekabet edebilmek için bazı ekonomik veya yönetsel dalgalanmalara direnmesi ancak çalışanların ve yöneticilerin özverili çalışması ile gerçekleşebilir. İyi yönetici çalışanlarını öğrenen ve öğrendiklerini diğer personele öğreten kişilere dönüştürmeyi hedeflemelidir. Genel anlamda iyi bir yönetici şu konuları iyi bilmelidir (Artan, 1986:87-88);

- İşletmenin büyüme politikaları,
- Stratejik düşünerek işletmeyi yönlendirmek,
- İş kendi işi gibi görmek,
- Yönetim konularına tam hâkimiyete sahip olmak,
- İşletmeyi küresel bir atmosferde düşünerek personeli bu aşamada işe almak ve yönetmek,
- Demografik yapıları ön planda tutmak.

İşletmeye uyum sağlayamayan ve astlarına örnek olamayan yöneticiler genellikle strese maruz kalırlar. Strese maruz kalan bir yöneticinin sergileyebileceği bazı davranışlar şunlardır (Artan, 1986:87-88);

- Müşterinin giderek artan şikâyetlerine cevap verememek,
- Satışlara hâkim olamayarak rekabete dayanamamak,
- Meydana gelen değişimlere odaklanamamak,
- Yönetim giderlerin artmasına sebep olmak,
- İşletme teçhizatlarının kötü bir şekilde kullanılmasına sebep olmak,
- Artan iadeler ve kötü stok yönetimi,
- Artan iadeler ve durgun satış grafiğinin personele yansiyarak gerilim oluşturması,
- İşgücü yükünün artması.

Yöneticinin görevi personelini yetiştirmek değil, yetişmiş personeli yönlendirmektir. Stres yöneticiyi şu konularda yanılgıya sevk edebilir (Artan, 1986:87-88);

- Stratejik planlamalarda hatalar yapmak,

- Mesleki konulara odaklanamamak,
- İşleri bir bütün olarak ele alamamak,
- Örgüt için var olan değerini gösterememek,
- Sonuç odaklı olamamak,
- Değişim sürecini iyi yönetememek,
- İşletme vizyonuna uyum sağlayamamak,
- İletişim ve etkileşimde eksik olmak,
- Kuralları uygulayamamak.

2.2.3. Stresin kurumlar açısından önemi

Küreselleşmenin sonucu olarak, rekabetçi ve aşırı çalışmaya dayalı bir iş yaşamının oluşması stres faktörünün daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İş hayatının tüm aşamalarında çalışanları ve yöneticileri tehdit eden birçok tehlike bulunmaktadır. İş kazaları, zehirli gazlar, sağlıksız iş koşulları hava kirliliği, kimyasal/radyolojik zehirlenme gibi ihtimaller strese yol açmaktadır (Özkalp, 2001b:431). Örgütsel stres, sosyal, biyolojik ve psikolojik stresin iş yaşamına yansımaları olarak değerlendirilebilir. Çalışanlara, örgüte ve örgütlerin birbirleriyle ilişkilerindeki farklılaşmalar örgütsel stresin boyutları oluşturmaktadır.

Günümüzde yönetim biçimleri farklı çalışma sistemlerinden oluşmaktadır. Bazı sektörlerde düzenli ve sürekli bir çalışma sistemi yerine “part time, vardiyalı sistemler vb.” gibi sistemler kullanılmaktadır. Çalışanların zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirmeleri zaman zaman hiyerarşide farklılıklar yaşanmasına, yönetici-çalışan ilişkilerinde sorunlar yaşanmasına ve çalışanların kendi aralarında anlaşmazlıklar yaşanmasına sebep olabilmektedir. Organizasyonun yapısı ve çalışanların kendi ailevi sorunları da stres kaynaklarını ciddi anlamda tetikleyebilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:285). Mesai esnasında sorumlu oldukları yöneticileri değişen çalışanlar, hem işe hem de yönetim kademesine uyum sorunları yaşayabilmektedir. Bu durum da personelin birbirini tanıyamaması sonucu strese neden olabilmektedir.

Kurumsal stres, “birey ve kurum arasında mecburi etkileşiminden kaynaklanan ve her bireyin yapısal özellikleri etrafında tepkiye dönüşen bir olgu” şeklinde ifade edilebilir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:107). Çalışanlar ve yöneticilerin iletişimindeki başarı, kurumsal stresin oluşumuna engel olabilecek bir faktördür.

Akgündüz'e göre ise, kurumsal stres, "bireyin organizasyonda girdiği her ilişkide ortaya çıkan kendi psikolojik ve fizyolojik yapısı çerçevesinde şekillenen tepkisel bir zincirdir". Çalışanlar iş ortamının özellikleri ve zorunlulukları karşısında sosyal hayatlarına göre strese daha fazla maruz kalırlar. İşe yeni başlayanlar belli bir süre geçtikten sonra işe uyum süreci içerisinde bazı sorunlarla karşılaşır. Bu sorunları çözmeye çalışırken farkında olmadan psikolojik ve fiziksel anlamda sağlık sorunları belirebilir. Stres, kişilerin psikolojik yapısını etkileyerek, onları fiziksel ve ruhsal açıdan olumsuz bir şekilde etkiler. Her işletmede mutlaka stres kaynağı olabilecek olaylar veya anlar bulunmaktadır. (Akgündüz, 2006:24). Kurumların, işe yeni başlayan personeline iş ile alakalı stres kaynakları ile ilgili ön bilgi vermesi ve oryantasyon sürecinde çalışanlara bu konular hakkında eğitimler vermesi söz konusu stres durumunun yaşanma olasılığını azaltacaktır.

Stres konusuyla ilgilenen bilim insanları, daha çok stresle başa çıkma teknikleri üzerinde çalışmaya yönelmişlerdir. Stresle başa çıkma yöntemi üzerine deneyler yapan Miller, çalışmalarında stresin fiziksel etkilerini azaltabilmenin kısmen de olsa olanaklı olduğunu ortaya koymuştur. Miller, deneylerinden elde ettiği bulguların sonucuna göre, bir meşguliyet süreciyle stres dolu bir durumun sağlıksız etkisinin azaltılabileceğini öne sürmüştür (Miller, 1979:62). Miller'a göre, kurum içinde stresi azaltmanın bir yolu, çalışanlara ilgilerinin dağılmasını engelleyecek ve işlerine odaklanabilecekleri görevler vermektir.

Çalışma saatleri, yönetici değişiklikleri, çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlayamaması ve yöneticilerin alt kademelerle olan iletişim sorunları kurum içerisinde stres kaynağı olabilir. Örgütlerin bu tarz stres kaynaklarına çare bulmalarının zor olduğu durumlarda, çalışanlarına stresle başa çıkma yöntemleri hakkında bilgi ve eğitim vermeleri, stres kaynağını ortadan kaldıramasa bile olumsuz sonuçlarını en aza indirebilmektedir.

2.3. Stresin Aşamaları

Strese maruz kalındığında ilk olarak fiziksel bir reaksiyonla karşılık verilir. Bu süreçte kişi fiziksel olarak birçok mekanizma geliştirir. Stres kaynağından alınan mesaj ilk olarak beyne, beyinden sonra da hipofiz bezine iletilir. Hipofiz bezi de algıladığı hazırlıksız olunan durum karşısında adrenalin üretmeye başlar (Sulsky ve Smith, 2005:14-15). Adrenalin hormonları yoğun strese maruz kaldığında normal

şartlara göre daha fazla salgılandığından bu hormona “stres hormonu” da denilmektedir (Güler, Başpınar ve Gürbüz,2001:22). Adrenalin salgılanması sonucunda organlara giden uyarıcılarla kişide çeşitli belirtiler ortaya çıkmaktadır. Göz bebeklerinin büyümesi, kalp atış sayısının artması, kan basıncının yükselmesi, solunum sayısının artması, soğuk ter boşalması, yüzün solgunlaşması, depolanmış yağ ve şekerin kana karışması, kan şekerinin yükselmesi, kanın pıhtılaşma mekanizmasının harekete geçmesi bu tür belirtilerden birkaçıdır (Baltaş ve Baltaş, 2002:24-25). Kişilerin strese maruz kaldıkları durumlarda göstermiş oldukları fiziksel belirtiler ile onların stresi algılama ve etkilenme derecelerini anlayabiliriz. Ancak unutulmamalıdır ki, yukarıda sayılan fiziksel tepkiler yalnızca strese karşılaşıldığında ortaya çıkmayabilir.

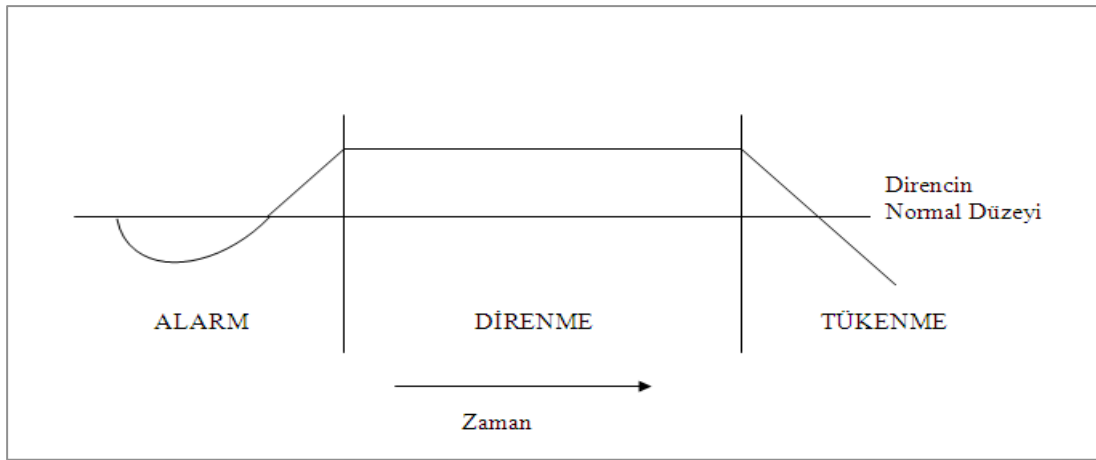
Fiziksel stres yalnızca insanlarda değil diğer canlılarda da görülebilir. Merkezi sinir sistemi olmayan hayvanlarda, hatta bitkilerde dahi stresin etkileri görülebilir. Günlük hayatta karşılaşılabileceğimiz bir durum olan, yeri değiştirilen bir saksı çiçeğinin yapraklarının sararıp kuruması da strese maruz kaldığını göstermektedir.

İnsan vücudu için önemli stres türlerinden birisi de ruhsal strestir. Ölüm, ayrılık, heyecanlar, sınavlar, başarısızlıklar, hayal kırıklıkları vb. durumlar, ruhsal strese, stresin etki derecesine, stresin sıklığına ve kişinin uyum yetisine göre değişiklik göstermektedir (Matterson ve Ivancevich, 1982:58). Ruhsal strese maruz kalan bir kişide, uyumsuzluk, içine kapanma, saldırganlık gibi tepkiler görmek mümkündür.

Stresle başa çıkmanın yolu organizmanın strese karşı direnç göstermesi ve bu durumun üstesinden gelmesidir. Direnç gösterilmediğinde ve stres kaynağını bertaraf edecek bir yol bulunamadığında bitkinlik ve hastalık gibi sağlık sorunları baş gösterir. Uzun süre çözümlenemeyen sorunlar vücutta kalıcı ve zararlı etkiler bırakabilir. Zaman içerisinde, strese başa çıkma çabaları kronik hastalıklara sebep olabilir. Bunlardan bazıları; mide ülseri, hipertansiyon, kronik baş ağrıları, beyin kanaması, hazımsızlık, kabızlık, ishal, deri hastalıkları, kronik yorgunluk, kalp rahatsızlıkları, kas ağrıları gibi bedensel hastalıklar olmakla birlikte; uyku bozukluğu, felç, sık yapılan hata ve kazalar, dikkatsizlik, konsantrasyon eksikliği, içe kapanma, aşırı kaygı, endişe, aşırı ilgisizlik, kayıtsızlık, aşırı alkol alımı, ilişki kurma güçlüğü, unutkanlık, depresyon ve çabuk ağlama, obsesif (takıntılı) düşünceler, ölüm ve intihar fikirlerinin sık sık tekrarlanması gibi zihinsel ve duygusal düzeydeki rahatsızlıklar da olabilir (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001:24-25). Problemler, aşırı

yemek, sürekli atıştırma hali, aşırı alkol veya sigara tüketimi, saldırgan davranışlar, huzursuzluk, asabilik, aşırı hassasiyet, aşırı kırılabilirlik, başkalarını suçlamak, aşırı savunmacı tutumlar, çevreye aşırı güven veya güvensizlik, karar vermede güçlük, randevulara gitmemek veya son anda iptal etmek, ilaç bağımlılığı gibi davranışsal tepkiler meydana gelebilir.

İş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, en iyi olanı değil garantili olanı seçmek, devamsızlık, verimsizlik, yüksek işgücü devir hızı, iş tatminsizliği, yapılan işle ilgili olarak hata bulmaya çalışmak, sözle rencide etmek gibi örgüt ile ilgili tepkiler ortaya çıkmaktadır. Stresin aşamalarını şu şekilde gösterebiliriz (Johnstone, 1989:4);



Şekil 2.1: Stresin Aşamaları

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi stresin aşamaları, alarm aşaması, dayanma (direnme) aşaması ve bitkinlik (tükenme) aşaması olmak üzere üç ana başlık altında ele alınacaktır.

2.3.1. Alarm aşaması

Strese maruz kalındığında, sinir sistemi uyarılır ve aktif hale gelir. Kişinin mücadele etmek ya da stres kaynağından uzaklaşmak gibi iki farklı seçeneği vardır. Her iki seçenekte de verilecek tepkilerin bedensel oluşu, bedensel ya da mental değişimlerinin tepkimeye dönüşmesine sebep olacaktır. Mücadele edilmesi ya da kaçılması durumunda kalp atışları hızlanır, tansiyon yükselir, solunum hızlanır ve adrenalin hormonu salgılanmasında yükselme gözlenir. Bu değişimlerdeki amaç, bedensel dengenin sağlanmasıdır. Bu aşama “alarm aşaması”dır (Selye, 1977:141). Alarm aşamasında strese maruz kalınma derecesi ve stresin bireyde yaratabileceği etkiler, fiziksel tepkilerin dereceleriyle doğru orantılı olabilir.

2.3.2. Dayanma aşaması

Alarm aşamasından sonra ikinci aşama olan “benimseme veya dayanma aşaması” gelir. Çalışanların işletmeyi benimsemesi, mesleki ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olması stresin yenilmesinde ve çalışanın veriminin devamlılığında önemli rol oynamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002:26-27). Kişinin enerjisini ve sağlığını koruması, çevresine olumlu yaklaşımlar sergilemesini sağlayacak ve bireysel verimliliğin yanı sıra örgütsel verimliliği de yükseltecektir. Stresli durumdan kurtulmak, çalışan da güven duygusunu geliştirecek ve dengelerinde normalleşmeyi sağlayacaktır. Dayanma aşaması, kişinin tüm gücünü ve enerjisini stresi yenmek için kullandığı bir aşamadır.

2.3.3. Bitkinlik aşaması

Günümüzde küresel Pazar koşullarında rekabet eden örgütler, hızlı bir şekilde değişen ortama uyum sağlamak için fırsat kollamak zorundadırlar. Bir örgütün başarılı olabilmesinin ilk şartı kendi iç çevresinde başarılı bir yönetimdir. İşletmelerin iç çevresinin en önemli ögesi ise çalışanlarıdır. Çalışanların işe yönelik tutumları, işe ve çalışmaya ilişkin tepkilerini gösterir. İşe yönelik bu tutumlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Çalışanın işine karşı olumlu tutum içinde bulunması iş doyumunu olarak ifade edilirken, işine karşı olumsuz tutumları bulunanların iş doyumusuzluğu yaşadığı ifade edilebilir (Baltaş ve Baltaş, 2002:28). İş doyumunu birçok şekilde algılanabilmektedir. Örneğin, ücret, güvenlik, sosyal şartlar, kariyer olanakları iş doyumuna etki eden unsurlardan sadece birkaçıdır. Çalışanın iş doyumusuzluğunun göstergesi ise, işe geç gelme, devamsızlık, sık iş değiştirme, performans düşüklüğü gibi durumlardır. Bu sebeple ister olumlu isterse olumsuz olsun, çalışanların işlerine karşı tutumları işletmenin verimliliğini ciddi derecede etkilemektedir.

Cherniss bitkinliği (tükenmişlik) “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, çalışanların davranış ve alışkanlıklarını olumsuz etkileyen bir süreç” olarak tanımlamıştır. Cherniss’e göre örgütte oluşan stres durumları, çalışanlarda bitkinlik/tükenmişlik, geçici yorgunluk ve bunlara bağlı olarak da iş veriminin düşmesi ve işletme için olumsuzluklar doğuracaktır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005:115-129). Bitkinlik kişiyi etkilediği gibi kurum içinde görevlerini yerine

getirirken yaşanan olumsuzluklar da değerlendirildiğinde, kurumu da büyük ölçüde etkilemektedir.

Edelwich “tükenmişlik çalışanlarda her zaman en genel olarak görülen problemlerden birisidir” demektedir. Günümüz koşullarında yaşanan hızlı değişimler bitkinlik hissini artırmıştır. Özellikle çalışanlarda çok sık görülen bitkinlik/tükenmişlik durumu ileriki dönemlerde teknolojik ve rekabetçi değişimler, toplumsal huzurun ve refahın düşmesi, ekonomik belirsizlikler sayesinde artacaktır. Tükenmişlik/bitkinlik sendromu, başta kendisi olmak üzere yaşamdan ve çevresindeki insanlardan beklentileri yüksek olan, insanları olması gerekenden daha fazla önemseyen ve onların ihtiyaçlarını karşılamak adına çok çaba harcayan, işinde sürekli mükemmeliyetçi olan, kendisine yüksek hedefler ve idealler belirleyen ve yaşanan olumsuz olaylarda kendisine çok fazla hata payı çıkaran kişilerde daha fazla görülmektedir (Sürgevil, 2005:2). Bitkinlik sendromu yaşayan kişilerde mesleki olarak doyumsuzluk ve bunun doğal sonucu olarak da sosyal yaşantısında huzursuzluk görülmektedir.

Örgüt değerleri ve çalışanların değerleri arasındaki uyumsuzluk bitkinliğin daha fazla hissedilmesine sebep olur. Birey ile çevresi arasında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet ve adalet açısından yaşanan dengesizlikler bitkinliği etkilemektedir. İşin kendisine özgü bazı özellikleri ve zorluk derecesi de bitkinlik üzerinde etkilidir. Burada en önemli özellik müşteri ya da hizmet edilen kişilerle olan ilişkinin yapısıdır. Örneğin, sorumlulukları ve görevinin risk derecesi değerlendirildiğinde yoğun bakımda çalışan bir sağlık görevlisinin, diğer hastane çalışanlarına kıyasla daha fazla bitkinlik yaşayacağı muhtemeldir. Yine müşterilerle daha fazla temas içinde olan bir çalışanın diğer çalışanlara göre bitkinlik yaşama oranı daha yüksek olacaktır. Bitkinlik, hem bireysel hem de örgütsel açıdan iş yaşamını ciddi derecede tehdit eden bir sorundur. İngilizcede “job burn out” ya da “staff burn out” olarak tanımlanmaktadır. Türkçede “bitkinlik – tükeniş sendromu – mesleki tükenmişlik ” kavramları kullanılmaktadır. “Bireyde ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi” olarak ifade edilen bitkinliğin, organizasyonda strese neden olan gerek işe ilişkin gerekse örgütsel faktörlerin uzun dönemli etkisi sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir (Anshel, 2000:375). Ayrıca, çalışma ortamındaki iletişim, iş ortamındaki stres kaynakları, kişinin kendi yeteneklerini geliştirme olanağı bulamaması gibi durumlar da bitkinlik ile sonuçlanmaktadır.

Örgüt ile ilgili başka bir durum ise örgüt içinde rol çatışmasının yaşanmasıdır. Rol çatışmaları, görev dağılımları ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan stres kaynakları bitkinliğin oluşumunda temel teşkil etmektedir.

2.4. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stresle ve stres sonucu ortaya çıkan durumlarla benzerlik gösteren birçok kavram bulunmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanları; çatışma, engelleme, endişe, gerilim ve depresyondur. Bu kavramların stresle olan ilişkisi aşağıda gösterilmiştir.

2.4.1. Stres ve çatışma

Genel olarak çalışanlar veya yöneticiler arasında ortaya çıkan ve örgütsel yapıya ciddi zararlar verebilecek etkileri görülen çatışma durumu, uyuşamama, anlaşamama ya da uyum sağlayamama sonucunda meydana gelmektedir. Buradan hareketle çatışma; iki ya da daha fazla örgüt üyesi, grup ya da birim arasında, gerek sistemsel gerekse çeşitli nedenlerle kaynaklanan anlaşmazlık, olarak bilinmektedir (Eren, 1989:449). Ancak çatışmanın yalnızca yöneticiler ve çalışanlar arasında yaşanan bir durum olduğu düşünülmemelidir. Çatışma örgüt içindeki herhangi iki kişi arasında da gerçekleşebilir.

Çatışma kelime anlamı olarak olumsuz bazı durumları çağrıştırmaktadır. Çalışanların dengelerindeki ve çevrelerindeki değişimler neticesinde stres, panik, gerilim, güvensizlik, depresyon gibi hisler yaşadıkları bilinmektedir. Yaşanan bu hisler giderek çatışmaya dönüşerek, çalışanın olduğu kadar örgütün de verimliliğini düşürmeye, kapasiteleri azaltmaya ve örgüt ikliminde olumsuzluklara sebep olabilmektedir (Barutçugil, 2004:145). Çatışma, gerek örgütün gerekse çalışanların faaliyetlerinde olumsuzluklar yaratması sebebiyle örgütsel bağlılık anlamında da olumsuzlukları beraberinde getirebilir.

Birden fazla güdünün etkisiyle isteklerine ulaşmaya çalışan bireyler, çok sayıda seçenek karşısında kendilerini içinden çıkılamayacak bir durumdaymış gibi hissedebilmektedir. Çatışma olarak adlandırılan bu durum Cüceloğlu'na göre, "birbirleriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkar" (Cüceloğlu, 1994a:281-282). Kişiler çatışma ortamını kişisel sorunlarından kaynaklı olarak da yaşayabilir ve bunu diğer çalışanlara da yansıtabilir.

Farklılıkların da etkisiyle ortaya çıkan çatışmalar, insanların örgüt içindeki çalışma ve çabalarına da etki etmektedir. Bir çalışanın diğer bir çalışana yaptığı görev ya da çabalarında engelleyici tavırlar sergilemesi, o çalışanın hedeflerine ulaşamaması için bazı iş ahlakına uygun olmayan faaliyetler için girmesi ve çıkar çatışması sonucu verimliliği düşürecek eğilimde olması örgüt içinde çatışma durumunun yaşandığını göstermektedir (Robbins, 1991-221). İnsanlar arasındaki kişilik ve sosyal farklılıklar, tüm direniş ve çabalara rağmen kişiler arasında çatışmanın yaşanmasında etkili olmaktadır.

Rose ve arkadaşlarına göre, çalışma yaşamında çatışma yaşamadığını düşünen kişiler ya çevrelerindeki olayların farkında değiller ya bir hayal dünyasında yaşıyorlar ya da örgüt içinde kendilerini yalnızca işlerine hapsedmiş şekilde yaşıyorlardır (Rose, Uli, Othman ve Suppiah, 2007:121). Birçok kişinin çalıştığı bir örgütte çatışma yaşanmamasının imkânsız olduğunu vurgulayan Rose ve arkadaşları, bu durumun yalnızca görmemezlikten gelme ile açıklanabileceğini vurgulamaktadır.

İnsanın bulunduğu tüm ortamlar çatışmanın yaşanmasının muhtemel olduğu ortamlardır. Bunların başında da, farklı kişilikler, eğitim seviyeleri ve farklı kültürlerden gelen bireylerin oluşturduğu örgütler gelmektedir. Örgütsel çatışma, işletmede çalışanlar arasında olabildiği gibi, farklı gruplar, birimler ve üniteler arasında da olabilir.

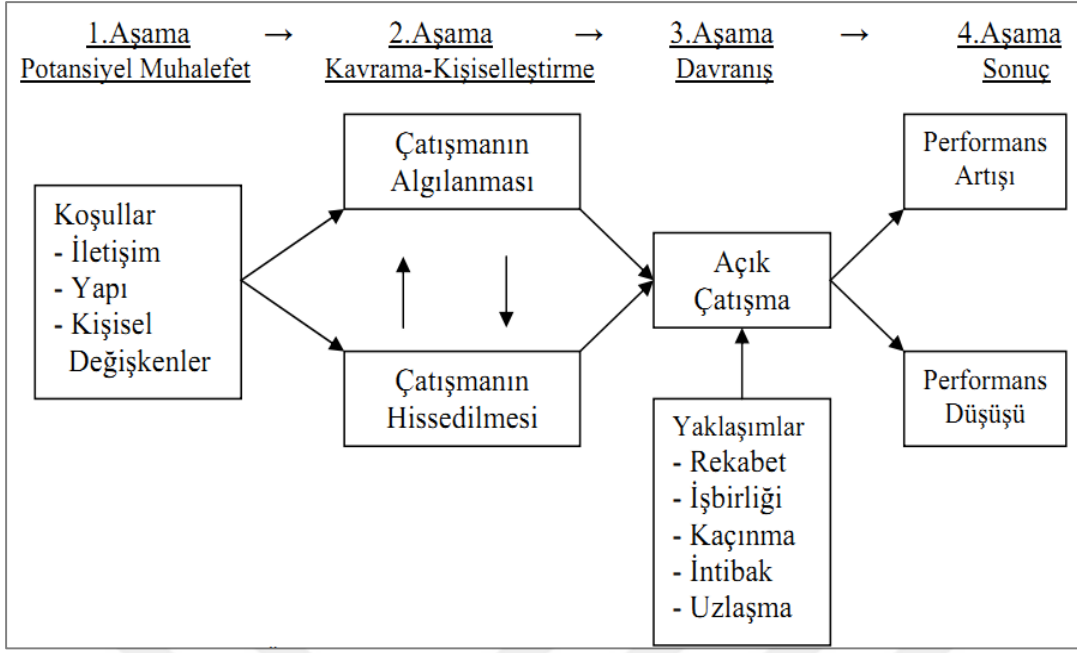
Karip'in altı evrede sınıflandırdığı ve çatışma yelpazesi diye adlandırdığı Çizelge aşağıdaki gibi gösterilmiştir (Karip, 1989:12).

Çizelge 2.1: Çatışma Yelpazesi

Koşullar	I. Evre Basit farklılık	II. Evre Anlaşmazlık	III. Evre Uzlaşmazlık	IV. Evre Kampanya	V. Evre Yasal Çekişme	VI. Evre Şiddet ve Kavga
Çözüm Götüren Süreç	Tartışma	Tartışma Pazarlık	Kanıtlama Pazarlık	İkna- Baskı	Yanlılık Çekişme	Şiddet Kullanma
Taraflar Arasındaki İlişki	Dostluk Arkadaşlık	Taraf tutma	Muhalefet	Rekabet	Düşmanlık	Düşmanlık
Amaçlar	Diğerini kapsar	Diğerini kapsar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini yok eder
Tarafların Yaklaşımı	İşbirliği Anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan- Kaybet Dostça Olmayan	Kazan- Kaybet Dışlayıcı	Kazan- Kaybet Dışlayıcı	Bir araya gelemez
İletişim	Açık- Dostça	Açık fakat Kasıtlı	Sınırlı- Gergin	Sınırlı- Planlı	Kontrollü- Bloke	Şiddet Dışında kapalı
Kontrol Çıkma Olasılığı	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek

Kaynak: Karip, 2000: 6

Çatışma anlık ya da belli bir olaydan/durumdan değil, belli bir sürecin sonucu olarak birikimlerden ortaya çıkmaktadır. Robbins'e göre çatışma süreci; potansiyel muhalefet, kavrama-kışiselleştirme, davranış ve sonuç olmak üzere dört aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamaları aşağıdaki şekilde gösterebiliriz (Robbins, 1991:225-226).



Şekil 2.2: Çatışma Sürecinin İşleyişi

Bireyler, gruplar ya da örgütler arasında yaşanan anlaşmazlıklar çatışmayı doğurmaktadır ve sonuç olarak da örgütsel faaliyetlerin aksamasına sebep olabilmektedir. Örgüt içinde yaşanan çatışma karmaşaya dönüşebilmekte ve işlerin yavaşlamasına ve hatta durmasına kadar giden bir sonuca ulaşabilmektedir.

Söz konusu karmaşa ve çatışma durumları karar verme sürecinde de etkili olmaktadır. Karar vermede oluşan zorluklar, karar verirken objektif olmayı ve örgüt çıkarlarına uygun kararların verilmesi durumunu da etkilemektedir. Bunun sonucu olarak da örgütsel çatışma meydana gelmekte ve bu durum da işletmenin zarar görmesine neden olmaktadır (Morgan,1998:190). Karar verirken uygulanması gerekli olan hususlar çatışma ortamında doğru ve zamanında uygulanamayabilir ve örgütün aleyhine sonuçlar doğuracak kararlar alınabilmektedir.

Örgütsel çatışma kavramının çeşitli kaynaklar ve araştırmacılar tarafından benzer şekilde değerlendirilip tanımlanmasına rağmen, aralarında bazı farklılıklar da vardır. Koçel, örgütsel çatışma kavramını işlevselliği, ortaya çıkma şekilleri, tarafları, örgüt içindeki yerleri bakımından ve diğer çatışmalar olmak üzere beş türde ele almıştır. Koçel'in belirttiği örgütsel çatışma türleri, konunun anlaşılmasına katkı sağlamak amacıyla çizelge halinde gösterilmiştir (Koçel, 2003:665-669).

Çizelge 2.2: Örgütsel Çatışma Türleri

Örgütsel Çatışma Türleri	
İşlevsellikleri Bakımından Çatışma Türleri	İşlevsel Olan Çatışmalar İşlevsel Olmayan Çatışmalar
Ortaya Çıkma Şekilleri Bakımından Örgütsel Çatışmalar	Potansiyel olan Çatışmalar Algılanan Çatışmalar Hissedilen Çatışmalar Açık Çatışmalar
Tarafları Bakımından Örgütsel Çatışmalar	Bireysel Çatışmalar Bireyler Arasındaki Çatışmalar Bireyler ile Gruplar Arasındaki Çatışmalar Gruplar Arasındaki Çatışmalar Örgütler Arasındaki Çatışmalar
Örgüt İçindeki Yerleri Bakımından Örgütsel Çatışmalar	Yatay Çatışma Dikey Çatışma Emir Komuta-Kurmay Çatışması
Diğer Örgütsel Çatışmalar	Amaç Çatışması Rol Çatışması Kurumlaşmış Çatışma Beliren Çatışma

Örgütlerdeki başarının temel öğelerinden birisi örgütsel bağlılıktır. Örgütler, toplumların sosyal ve çalışma yaşamları hakkındaki tarihsel bilgilerden faydalanarak, örgüt yapılarını ve kültürlerini oluşturmaktadır. Günümüzde, örgütler sahip oldukları kimliklere bağlılıklarını ve çevrelerine bu kimlikle var oldukları gösterme çabasındadırlar. Bu sebeple son 50 sene, işletmelerin örgüt kültürüne verdiği önem artmıştır. Bu artışa, başta işletmelerin varlıklarını sürdürmek ve performanslarını artırmak için örgüt kültürünün önemini kavramaları, ardından ise örgüt kültürünün anlaşılması, değiştirilmesi ve yönetilmesinin işletme verimliliğine olumlu etkisinin belirlenmesi etkili olmuştur.

2.4.2. Stres ve kaygı

İç ve dış dünya dengelerindeki değişim kaygıyı meydana getirir. Stres, kaygının ilk durağı olduğu düşünülmektedir. İnsanların strese maruz kaldıklarındaki durumları, stresi nasıl algıladıkları ve nasıl yorumladıkları da kaygının düzeyini etkilemektedir. Kişilerin duruma göre değişen ve sürekli olmayan, geçici duygusal reaksiyonlarına durumluluk kaygısı denmektedir. Stres kaynağının tehlikeli veya tehdit edici olarak algılanması sonucu durumluluk kaygısının sürekli bir hal alması halindeki kaygıya

da süreklilik kaygısı denmektedir (Aydın ve İmamoğlu, 2001:43). Durumluluk kaygısı genellikle stres yaratan durum ortadan kalktığına ya da başarıyla atlatıldığında sona erer. Ancak süreklilik kaygısı çoğunlukla profesyonel bir destek almadan sona ermemektedir. Durumluluk kaygısının çalışma ortamında sürekli olarak yaşanması kişilerin işlerine odaklanamamasına sebep olabilmekte ve dolayısıyla verimsiz olmalarını sağlamaktadır. Süreklilik kaygısı ise ilerlediği durumlarda, çeşitli psikolojik rahatsızlıklara sebep olabilmektedir.

2.4.3. Stres ve engellenme

Kişinin arzu ve ihtiyaçlarının karşılanmasında ve doyuma ulaşmasında dış etkenler tarafından bir önlenme durumu söz konusu ise buna engellenme denir. İnsanın istediği bir yöne doğru ilerlemesinin önüne geçildiğinde ya da ilerlemesi yavaşlatıldığında engellenme durumu oluşur. Engellenme insanın içsel durumundan kaynaklandığı gibi dış etkenler sebebiyle de ortaya çıkabilir (Atkinson, 1995:571). Çalışanların ya da grupların amaçlarına yönelik engellemeler yapılması da örgütsel çatışmanın başka bir boyutudur. Çalışanların ya da grupların amaç ve hedeflerine yönelik çabalarının başka çalışanlar ya da gruplar tarafından engellenmesi sonucu örgütsel çatışma durumu ortaya çıkabilir.

Organ ve Hammer'a göre; engellenmenin olumsuz sonuçlar meydana getirmesi için, alternatif bir ilerleme yolu göstermemesi veya engellenene bir sınır koymaması gerekmektedir (Aydın, 2004:13). Bu sebeple stres ve engelleme birbirinden farklı ancak birbirine etkili birer kavramdır.

Örgütsel çatışma durumu içerisinde birden çok birey ya da grup anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar veya bazı konularda farklı düşünceler içerisinde olmaktadır. Örgütsel çatışmalar gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde karar verme sürecinde zorluklar yaşanmasına sebep olmakta ve bu çatışma sürecinin doğru yönetilememesi sonucu örgütsel faaliyetlerinin olumsuz etkilenmesi ve neticede verimliliğin düştüğü bilinmektedir.

Örgüt içinde çalışanların ya da grupların birbirlerinin çabalarını ve faaliyetlerini engelleme çalışmalarının temelinde örgütte stratejik ya da yapısal değişikliklerin etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu değişiklikler neticesinde sorunlar belirginleşebilir ve çatışmalar örgüt bünyesinde daha fazla hissedilebilir.

2.4.4. Stres ve endişe

R. B. Yerken ve J. D. Dodson strese farklı bir şekilde yaklaşmış ve 1908 yılında yaptıkları deneysel araştırmalar neticesinde, bir miktar stresin çalışanlar üzerinde verimlilik anlamında olumlu sonuçlar doğurabileceğini tespit etmişlerdir. Ancak söz konusu stres düzeyi arttıkça gözlenen başarının düştüğü, yerini endişe, yorgunluk ve hata yapma gibi olumsuz sonuçlara bıraktığı tespit edilmiştir (Ertekin, 1993:63). Endişe çalışanların olduğu kadar yöneticilerin de kararlarında olumsuz yönde etki etmekte ve stresle birleştiğinde örgüt açısından işleyişin bozulmasına sebep olabilmektedir.

Endişe kavramı zaman zaman stres kavramı ile karıştırılmaktadır. Eroğlu endişeyi “kişilerin yaklaştıklarını hissettikleri tehlikeler ve zararlı etkenler karşısında derin bir emin olamama duygusuna kapılmalarıdır” şeklinde tanımlamıştır (Eroğlu,2000:307).

Endişe tıpkı stres gibi iyi kontrol edilemediğinde çok büyük ve olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Stresle başa çıkma yöntemleri gibi, kişiler kendilerini endişe ile başa çıkma konularında da eğitmelidirler. Endişe sağlıklı bir şekilde kontrol edildiğinde, strese benzer bir şekilde olumlu sonuçlar alınabilecek bir durum haline gelebilir.

2.4.5. Stres ve gerilim

Stres bireysel olarak ele alındığında, insanların gerilim içinde olmasını sağladığı söylenebilir. Teknik olarak da, insanların tercih yaparken ya da karar verirken zorlanmalarına sebep olmaktadır. Toplumsal olarak stres ise, çatışma, savaş, gerginlik gibi çatışmayı çağrıştıran sonuçlara yol açabilmektedir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 1998:437). Gerilim, stresli olan durumun kişinin hem ruhsal hem de fiziksel sistemi üzerine uyguladığı etkisidir diyebiliriz.

Kas ve sinirsel gerilimin meydana çıkmasındaki en büyük faktörlerden biri de strestir. Bu bağlamda günlük yaşamda zamansız verdiğimiz tepkilerin asıl kaynağı da yaşadığımız stres durumlarıdır. Çoğunlukla bu da çevremize kas ve sinirsel gerginlik olarak yansımaktadır. Gerginlik ve gerilim kavramı stres kavramı ile iç içe geçmiş ve gerek iş yaşamında, gerekse de günlük konuşmalarımızın da bir parçası haline gelmiştir. (Güney, 2013c:341). Gerilim kimi zaman fiziksel kimi zaman da ruhsal anlamda tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Gerilimli haldeyken verilen tepkiler kontrol edilemezse, kişileri geri dönüşü zor durumların içine sokabilir.

Gerilim kavramını ve bununla başa çıkmak için kendisini hem psikolojik hem de mesleki anlamda geliştiren çalışanlar ve yöneticiler, örgüt verimliliğinde yaşanabilecek düşüslere de çözüm bulmuş sayılırlar. Örgüt verimliliğinin düşmesini engellemek temel amaçtır. Örgütün, gerilim zamanlarında bu durumu azaltacak ya da ortadan kaldıracak yöntemleri ve hazırlıkları olmalıdır. Yöneticilerin, gerilim yaratılmasını engelleyici tutumların geliştirilmesinde aktif rol oynaması önemlidir. Yöneticilerin gerilim durumlarını algılamadaki ve müdahaledeki doğru yaklaşımları, gerilimin yaratacağı tahribatı asgariye indirecektir.

Karl Albrecht, stres faktörlerini “fiziksel faktörler” ve “duygusal faktörler” olarak iki şekilde sınıflandırmaktadır. Kişinin iradesi dışında ve yakın çevresiyle iletişimi ve etkileşimi sonucu ortaya çıkan gerilimler stresin fiziksel nedenleridir. Fiziksel herhangi bir dış etken olmadan yalnızca kişinin kendi düşünce süreçleri sonucunda ortaya çıkan gerilimler ise stresin duygusal faktörlerini oluşturur (Şule Aydın, 2004:1-21). Her iki gerilim durumunda da kontrolün kişinin elinde olduğunu unutmamak, söz konusu olumsuz durumdan kurtulabilmek için gerekli olan çözüm yolunun anahtarıdır.

Çalışma saatlerinin uzun olması, ücretlerdeki adaletsizlik, işletme içi olanakların çalışanlar tarafından kullanılamaması, çalışan sayısının düşük olması sebebiyle oluşan iş yükündeki artış, hiyerarşik yapıdaki düzensizlik gibi temel konular gerilime neden olmaktadır. Bu gerilim yaratan konuları, günlük/haftalık bilgilendirme toplantıları, işletme içi eğitimler, kariyer planlaması, ödül ve cezalarda hakkaniyet, düzenli ve eşit çalışma koşulları, motivasyon sağlayıcı önlemler, işletme faaliyetleri hakkında çalışanların net bir şekilde bilgilendirilmesi ve toplam kalite yönetimi gibi yöntemlerle çözmek mümkündür (Ertekin, 1993:5). Örgüt içindeki gerilim yaratacak olayların yaşanmamasının altında yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimin doğru yönetilmesi yatmaktadır.

Gerilim ve kaygı bazen aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak gerilim stresin bir alt seviyesi sayılabilirken kaygı için aynı şey söylenemez. Kaygının stresin derecesini artıran bir işlevi vardır. Stres fizyolojik bir durumken; endişe, kaygı, depresyon ve engellenme daha çok psikolojik durumlardır.

2.4.6. Stres ve Depresyon

Günlük yaşantı içerisinde insanlar karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında çatışma yaşayabilirler. Bu çatışmalar ilerideki dönemlerde kişilerde depresyona sebep olabilir. Yapılan araştırmalar neticesinde günlük yaşantı ile depresyon arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Söz konusu durumlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Tuğrul, 2000:13);

- İş yaşamında başarısızlıklar,
- Sevilmeyen bir işte zorunlu olarak çalışma,
- Çalışılan işte manevi bir destek hissedememe,
- Yakın birinin kaybedilmesi ya da hastalanması,
- Düşük gelir seviyesi,
- İkili ilişkilerdeki başarısızlık.

Depresyon kişinin iş yerindeki performansına olumsuz yönde etki edebileceği gibi ailesi ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde de sorunlar yaşamasına yol açacaktır (Güler, 2013).

Stresin hissedilmesinde, çalışanların kişilik ve bireysel özellikleri de etkilidir. Kişilerin aynı stres kaynağına karşı farklı tepkiler vermesi muhtemeldir. Çalışanların huyu, karakteri, mizacı, alışkanlıkları yetenekleri ya da mesleki tecrübeleri stres kaynağına karşı tepkilerinde etkili olabilmektedir. Çalışanların bazıları stres durumuna iyimser yaklaşarak bu durumu fırsata dönüştürme yoluna giderken, bazı çalışanlar ise kötümser yaklaşarak hem kendileri hem de örgüt için felaketle sonuçlanan bir süre başlatabilirler (Manganelli, 2012:1). Mükemmeliyetçi bir kişinin yaptığı hatalar neticesinde endişe, korku gibi duygular beslemesi strese girmesine ve hatalarını tekrarlamasına sebep olabilir.

Stres sonucunda meydana gelen olumsuz durumlar ve bu olumsuz durumlar neticesinde kişiye yüklenen mesuliyet depresyon riskinin artmasına sebep olabilir. Söz konusu durumlar geliştiğinde profesyonel bir destek almak stres kaynaklı depresyon durumunun giderilmesinde etkili bir yöntemdir.



3. STRES KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR

Stres konusunda ileri sürülen kuramlar; Biyolojik Kuramlar, Kalıtımsal Yapı ve Çevre İlişkisi Kuramı, Psikolojik Kuramlar, Sosyal Çatışma Kuramı ve Sistem Kuramıdır.

3.1. Stresi Açıklayan Biyolojik Kuramlar

Günümüzde kadınlar da erkekler için tasarlanan mesleklerde çalışabilmektedir. Örgüt içinde cinsiyet ayrımcılığı yapılması, taciz ve yıldırma (mobbing) gibi olaylarla karşılaşılması çalışanlar üzerinde stres meydana getirmektedir. Bireyin doğuştan gelen genetik yapısı, fiziksel rahatsızlıkları, düzensizlikler ve eksiklikleri stres faktörleri arasında sayılabilir (Tutar, 2007:222). Özellikle fiziksel eksikliklerden ve cinsiyet farklılıklarından kaynaklı stres kaynaklarına çok sık rastlanılmaktadır.

Stresi açıklayan biyolojik kuramları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Genel Uyum Sendromu Kuramı
- Genetik Yapısal Kuram
- Kalıtımsal Yapı ve Çevre İlişkisi Kuramı

3.1.1. Genel uyum sendromu kuramı

Selye canlıların stres karşısındaki tepki aşamalarını “genel uyum sendromu” olarak tanımlamakta ve bu durumu üç aşamada incelemektedir. Selye, Genel Uyum Sendromunu şu şekilde sıralamıştır (Wilson, 1999:163);

- Alarm Tepkisi (The Alarm Reaction)
- Direnç Aşaması (The Resistance Stage)
- Tükenme Aşaması (The Exhaustion Stage)

Söz konusu genel uyum sendromu ile ilgili açıklamaları “Stresin Aşamaları” başlığı altında detaylı bir şekilde belirtmiştik.

3.1.2. Genetik yapısal kuram

Genetik yapı ve dış çevre insan kişiliği üzerinde etkili olan olguların başında gelmektedir. Genetik yapının kişilikle de ilgisi bulunmaktadır. İnsanların kendi kişiliklerini çevreye nasıl yansıttıkları ve çevreyi bu kişiliğe göre nasıl algıladığı önemlidir (Erdoğan, 1999a:292). Ancak kişilerin kontrolünde olmayan genetik yapı kaynaklı durumlar da bulunmaktadır. Bu durumlar da çevreyle olan düzgün ve açık bir iletişimle kolayca çözülebilir.

3.1.3. Kalıtımsal yapı ve çevre ilişkisi kuramı

Duygu, düşünce ve davranış birlikteliği ve uyumu gösteremeyen kişiler tutarsız davranışlar sergilerler. Bilişsel tutarsızlık da denilen bu durumda, kişiler işini sevmese bile seviyormuş gibi konuşmak ve davranmak zorunda kalırlar. Bilişsel tutarsızlığın da kişiler üzerinde stres ve gerginlikler meydana getirdiği bilinmektedir.

Kişinin sosyal sistemin bir parçası olabilmesi için, bu sistemin genel ve özel kurallarına uyması ve diğer üyelerle ilişkilerinde uzlaşma ve uyum içerisinde olması gerekmektedir. Sosyal normlar içerisinde sayılan, hukuki düzenlemeler, örf ve adetler, dini, ahlaki ve mesleki kurallar sistemlerin devamlılığı açısından önem arz etmektedir (Eroğlu, 2007a:451). Kişiler sistem ya da örgüt içerisine girdiğinde öncelikli olarak örgütün veya sistemin gerekli kıldığı kuralları öğrenmek ve bunları uygulamak zorunda olduğunu bilmelidir.

Fiziki çevre stres açısından önemli bir kaynak olsa da, değerlendirmelerde göz ardı edilebilmektedir. Fiziki çevrenin stres açısından önemi, kişinin kendisinin şekillendirdiği bir unsur olmasıdır. Fiziki yapı insan tarafından oluşturulmakta ve kişinin kendi iradesi ile var olmaktadır. Bu sebeple fiziki çevrenin stres üzerindeki etkisi çok fazla önemsenilmemektedir (Braham, 2004:37). Ancak fiziki çevre oluşturulurken, örgüt ya da sistem içinde yalnız başına olunmadığı gerçeği asla göz ardı edilmemelidir.

Yapılan araştırmalar, kişilerin algılamalarında farklı olan fiziksel çevre koşullarının, kişileri kimi zaman aynı şekilde kimi zaman da farklı şekillerde etkilediğini göstermektedir. Aynı fiziksel çevre koşulu çalışanları fiziksel, psikolojik ya da davranışsal kaynaklı strese sürükleyebilir (Erdem, 1992:140). Bu farklılık kişilik özelliklerinden kaynaklandığı gibi kişilerin yaşadıkları çevreden, aldıkları eğitimden ve diğer demografik özelliklerden de kaynaklanabilir.

Çalışılan ya da yaşanan şehirdeki ulaşım sorunları da kişilerin stres durumunu yaşamasına sebep olmaktadır. Özellikle iş ve evleri arasındaki mesafeye bağlı olarak gidiş-geliş sürelerinin fazla olması, yeterli ulaşım imkânı bulunmaması, işletmenin servis imkânlarının olmaması, yoğun trafik durumu ve ulaşım esnasında kaza riskinin yüksek olması çalışanların endişe duymasına sebep olabilmektedir. Bu olumsuz koşullar, çalışanların işlerine giderken ya da işlerinden dönerken fiziksel ve psikolojik tükenmelerine sebep olabilmektedir.

Ulaşım sorunlarının yanında çevre kirliliği, gürültü kirliliği, çöp ve atıkların yarattığı kirlilik, bireyin içinde yaşadığı ortamın biyolojik veya sosyo-psikolojik açıdan tehlikeli olmasını sağlamaktadır (Eren, 1991b:286). Kişilerin çevre ile ilişkilerinde ve etkilenme derecelerinde dünya görüşleri ve eğitimleri oldukça etkilidir. Gerek kurumsal yapı gerekse çevre ilişkisi, çalışanlar açısından stres kaynağı olmaya elverişli durumlardır. Yönetim kademesinin imkân ve kabiliyetleri doğrultusunda ellerinden geldiğince söz konusu stres kaynaklarını azaltmak ve çalışanlara daha yaşanılabilir bir çalışma ortamı sağlama zorunluluğu bulunmaktadır.

3.2. Stresi Açıklayan Psikolojik Kuramlar

Stres kavramı ilk olarak 19. yy.'ın sonlarına doğru Fransız Fizyolog Claude Bernard tarafından ele alınmıştır. Bernard, bireyin dengesini, günlük yaşamda karşılaşacağı zorlukların üstesinden gelmesi için önemli olduğunu vurgulamıştır. Fizyolog Frederick ise “insanoğlunun onu sarsan, etkileyen her olaya karşı etkeni etkisizleştirecek ya da çözüm getirecek bir eylemde bulunduğunu” ifade etmiştir. Bireylerin, karşılımlarına çıkan tehlikeli durumlarda ya mücadele edemeyeceklerine inanarak kaçtığı ya da bu durumla başa çıkabileceklerini düşünüp savaştıkları değerlendirilmektedir (Erdem, 1992:6). Stres psikolojik olarak değerlendirildiğinde, kişilerin sabit kalmasını istediği durumlarda farklılık meydana gelmesinden duydukları endişe ya da olumsuz etkilerin olduğu düşünülebilir.

Stresi açıklayan psikolojik kuramları şu ana başlıklar altında ele alıp inceleyeceğiz;

3.2.1. Öğrenme modeli kuramı

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde, aile ve kültürün veya örgütün çalışana sağladığı sosyalleşme imkânlarının, öğrenme ve bağlanma kuramlarının etkisinin olabileceğini belirtmektedir. Kişiler, örgüt içinde çalışmaya

başlamadan önce ailelerinden ve sosyal çevrelerinden; örgüt içinde çalışmaya başladıktan sonra ise örgüt çevresindeki yaşantılarından etkilenmektedir. Bu durum, kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılıklarıyla açıklanabilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların güçlü kişisel bağlılık duygusu ile örgütü benimsemeleri ve örgüte bir bağlılık hissi taşımalarıdır (Balay, 2000:79). Örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en büyük etkenlerden birisi, çalışanların sosyal çevreleri ve eğitimleri ile bağdaştırabildikleri bir misyon, vizyon ve örgüt kültürü unsurlarının varlığıdır.

Başka bir araştırma ise, öğrenen bağlılığının, örgütsel stres faktörü olan öğrenme ve kişisel gelişim fırsatları ile yükseltilebildiğini göstermiştir. Bu konuda araştırma yapan Rosenholtz, öğrenme fırsatlarının bağlılığı doğrudan etkileyen birkaç değişkenden biri olduğunu tespit etmiştir (Balay, 2000:133). Çalışanlar örgüt içinde yalnızca çalışmadıklarını aynı zamanda kendilerini geliştirdiklerini hissettiklerinde, örgütsel bağlılıklarının artması olağan bir durum haline gelmektedir.

Her iki araştırmadan da anlaşılacağı üzere, öğrenme modeli ile gerek örgütsel bağlılık gerekse kişilerin örgüte alışma ve devam süreçleri arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Öğrenilen bilgilerin etkisi olduğu da, öğrenilebilecek bir ortamın olması da oldukça önemlidir.

3.2.2. Psiko - Dinamik kuram

Richard Lazarus'a göre, stres en çok psikolojik yönleriyle analiz edilmelidir. Lazarus bu konuda, stres modeli geliştirmiştir. Bu modelde, birey ile çevre sürekli etkileşim içinde olmakta ve bu süreç dinamik süreç olarak adlandırılmaktadır. Strese maruz kalan kişiler, çevre şartlarına uygun olarak kişiliğini geliştirmektedir. Çevresel olayların insan yapısı üzerinde uyarıcı etkisi ile kişilikler çevreye olan duyarlılığa göre şekillenmektedir (Lazarus, 2006:177). Çevre kişisel gelişim açısından ne kadar önemliyse, stresle başa çıkma açısından da o kadar önemlidir.

Gerek yöneticiler gerekse çalışanlar stresin yapısı hakkında bilgili olmalı ve karşılıklı etkileşimlerinde olumlu sonuçlar alabilmek için stres sürecini iyi yönetmelidirler. Bilinçli olmaları her iki grup için de stresli durumun etkisinin azaltılmasında olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu sayede çalışanlar ve yöneticiler, örgüt verimliliği ve sürdürülebilir başarı için birlikte hareket etmiş ve süreci en az zararla atlattıkları olacaktır (Organ ve Hammer, 1982:371). Kişiler sürekli etki-tepki içinde bir yaşam sürmektedir. Etkiye karşı tepkisi, ya da yaptığı etkiye karşı verilen tepki

birbiriyle orantılıdır. Bu durum yalnızca psikolojik değil aynı zamanda fiziksel olarak da kişinin dengelerini etkileyebilir.

Stres durumu bir süreç içinde hâkim olduğundan belirli bir zamana bağlılığı yoktur. Ani ya da beklenmedik bir olaya karşı verilmek istenen tepki, stres sürecinin birikmiş etkilerinden oluşmaktadır. Söz konusu ani ve beklenmeyen davranışlar karşısında çalışanlar kadar yöneticiler de kendilerini zor bir durumda bulmaktadır. Gelişen koşullar gereği yöneticiler ani kararlar vermek zorunda kalmakta bu durum da çalışanlara olumsuz şekilde yansıyabilmektedir. Böyle anlarda yöneticiler, adil hareket etmek yerine hislerine uyarak tepki verirlerse durum hem çalışanlar hem de örgüt için içinden çıkılmaz bir hale girebilir (Adamson, 2005:15-20). Yöneticilerin stresli durumun etkisinin azalmasını bekleyerek karar vermesi ya da stres kaynağının zamana bağlı olarak oluştuğunun bilincinde olması kararlarında doğru ve verimli bir etki yaratacaktır.

İnsanlar doğumdan ölümlerine kadar olan süreçte, yaşamlarının her aşamasında sürekli çevreyle bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde kimi zaman uyarıcı kimi zaman da uyarılan pozisyonunda olurlar. Ancak bu etkileşim sırasında, kişinin çevresi ile kendi yapısı arasında uyumsuzluklar gözlenebilir.

3.2.3. Bilişsel - Transaksiyonel kuram

Bilişsel öge, herhangi bir konuda bir bilgi veya inanişe dayanırken; duygusal öge, insanların sahip oldukları alışkanlık, tarz ve çevresel faktörlerin etkisiyle verdikleri tepkilerden oluşmaktadır. Davranışsal öge ise, herhangi bir olaya, farklı ve kişiye özel bir davranışla tepki vermek olarak açıklanabilir (Can, 2002:151). En doğru tepkiler, değerlendirme yapıldıktan sonra, stres kaynağının özelliğine göre verilen tepkilerdir.

İnanışlar, alışkanlıklar ya da olayın özelliği belirlenmeden verilen tepkiler, zaman içerisinde hem yöneticiye hem de örgüte zarar verebilecek bir düzeyde olabilir.

3.3. Stresi Açıklayan Diğer Kuramlar

3.3.1. Stresi açıklayan sosyal çatışma kuramı

Çatışma, kişiler arasında meydana gelen kararsızlık ve uyuşmazlık hali olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde ise, kişiler, gruplar ya da birimler arasında meydana

gelen sorunların örgüt faaliyetlerine olumsuz şekilde yansması ve bunun sonucunda işlerin yavaşlaması ya da durmasına neden olan olaylardır (Eren, 1991b:543). Çatışma durumu fark edildiğinde, yöneticilerin öncelikle yapmaları gereken şey, kişiler ya da gruplarla iletişime geçmek ve çatışmanın kaynağını tespit etmektir.

Çatışmanın bireyler ve örgüt için zararları olsa da, olumlu etkileri olduğu da söylenebilir. Çatışmanın olumlu etkilerinden bazıları aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir (Ertekin, 1993:73);

- Çatışmanın derecesinin uygun seviyede ve yoğunlukta olması, aşırı gerilim yaşanmadan çalışanlar arasında zıt fikirlerden yaratıcı çözümler çıkmasını sağlayabilir.
- Çalışanlar ya da gruplar arasında rekabet çekici ve heyecanlı bir süreç haline gelebilir.
- Çatışma konuya ilgiyi artırarak çalışanların adaptasyonunu ve özeleştirme yapmalarını sağlayabilir.
- Örgütsel değişim ve gelişim için faydalı olabilir.
- Belli bir düzeyde yaşanan çatışmanın öğrenmeyi özendirici ve bireylerin eleştirilere karşı anlayışlı olmaya yardımcı olduğu bilinmektedir. Bu şekilde grubun iç dinamiğine de faydalı olur.
- Çatışma sonucu yöneticiler arasındaki mücadele, genellikle kuvvet dengesinin korunması için doğal bir mekanizmadır.

Çatışma birçok nedenden kaynaklanabilmektedir. Örgütlerde yaşanan çatışmaların temel nedenleri; para, bilgi, araç, gereç, malzeme gibi kaynakların azlığı ya da eşit dağıtılmaması, görev belirsizlikleri, iletişimsizlik, kişilik çatışmaları, güç ve statü farklılıkları ve araç farklılıkları olabilmektedir.

3.3.2. Stresi açıklayan sistem kuramı

Stres kaynaklarını; fiziksel, ekonomik, sosyal ve grupsal stres faktörleri oluşturur. Aile sorunları, sosyal ve kültürel değerlerdeki hızlı değişimler ve uyumsuzluk durumu, kuşak çatışması, kültürel veya ahlaki yozlaşma, ekonomik krizler, politik istikrarsızlık, işsizlik, enflasyon, gelir düşüklüğü, ulaşım sorunları, hava veya çevre kirliliği, teknolojik gelişmelerin olumsuz etkileri, alışkanlık gibi konular stres kaynağı olabilir (Seyhan, 2007:6). Görüldüğü üzere stresin kaynağı olabilecek birçok etken bulunmaktadır.

Söz konusu stres kaynaklarını bir kısmı kişilerin bireysel çabaları ile çözülebilirken, bir kısmı da yöneticilerin yaklaşımları ile çözülebilmektedir. Her iki grup tarafından çözülemeyen daha genel stres kaynakları için de, kişiler ve örgütler başa çıkma teknikleri geliştirerek, kişilerin üzerindeki etkilerinin azaltılması yoluna başvurmalıdır.

3.4. Stresin Kaynakları, Belirtileri ve Sonuçları

3.4.1. Stresin kaynakları

Stresin kaynakları şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Koçyiğit vd., 2010);

- Kurum dışı stres kaynakları
- Kurumsal stres kaynakları
- Grupsal stres kaynakları
- Kişisel stres kaynakları

3.4.1.1. Kurum dışı stres kaynakları

Kişilerin gün içinde zamanlarının çoğunu iş yerinde geçirdiklerine değinilmişti. Bu sürecin hem çalışan hem de örgüt için verimli olması, kaliteli ve uygun bir sistemin varlığını gerekli kılmaktadır. İş kolunun konusu, sektördeki konumu gibi hususlar da çalışanların iş verimliliği üzerinde etkili olabilmektedir. Sağlık ve güvenlik gibi hassas ve kritik faaliyetler icra eden örgütler, hata payı düşük ve son derece dikkatli, uzman personelin istihdam edilmesi gereken örgütlerdir. Bu tür işletmelerde çalışanların stresten uzak, görevlerine odaklı ve hata yapmasını sağlayıcı faktörlerden arındırılmış şekilde çalıştırılması gerekmektedir (Erdoğan, 1999a:89). Kişilerin örgüt dışında sosyal yaşamın da bir parçası olmaları, örgüt için söz konusu olumsuz hususlara her ne kadar dikkat edilse de, örgüt dışında çalışanların bunlara maruz kalmaları engellenememektedir. Sosyal yaşamında herhangi bir olumsuzluk yaşayan bir kişi, çalışma esnasında bu durumu hissederek veriminde düşüşe sebep olabilmektedir.

Teknolojinin hızlı gelişimi ve küreselleşen dünyada, iletişimde de yenilikler yaşanmaktadır. İşletmeler bu değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla, yönetim ve işleyişlerinde yenilikler yapma yoluna gitmişlerdir. Teknolojinin gelişmesiyle hem bilgi akışı hem de ürünlerin rakipler tarafından endüstriyel casusluk yoluyla taklit edilmesi kolaylaşmıştır. Bu sebeple işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü

sağlamak maksadıyla taklit edilemeyen tek üretim faktörü olan işgücü yani insan üzerinde yoğunlaşmışlardır (Hall,1990:88). Makinelerle yapılan işletme faaliyetleri, söz konusu casusluk, rekabette insan faktörünün öneminin anlaşılması gibi durumlar neticesinde insan odaklı olma yolunda ilerlemiştir.

Küresel Pazar koşullarında varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler, hızla değişen pazar ve teknoloji koşullarına uyum sağlamalıdır. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için en önemli unsuru insan olan iç bünyesine yönelmesi gerekmektedir. Çalışanların işe ilişkin tepkileri, örgütsel bağlılıkları ve işlerine yönelik tutumlarına göre şekillenir (Güney, 2001c:361). Çalışanları memnun olmayan işletmelerin, başarısız olma olasılığı diğerlerine göre daha fazladır. Çalışanlar işletmeleri ayakta tutan en önemli unsurdur.

Stresin toplumsal boyutunu ele aldığımızda insanların, ırk ya da etnik köken olarak toplum içinde azınlık sayılmaları ve sosyal yaşam içerisinde azınlık olduklarını çeşitli boyutlarda hissetmeleri ortaya çıkmaktadır (Pehlivan, 2002:197). Toplumda kendisini dışlanmış hissedenen insanlar da stres yaşamın her boyutunda kendisini gösterebilmektedir.

Yalnızlık hissi de bir başka stres kaynağı olarak görülmektedir. Sosyal çevre içerisinde insanlarla iletişim ve etkileşim içerisinde olunsa da yalnızlık hissedilmesi kimi zaman kaygı ve endişe durumunu yaratabilir. Yalnızlık kaynaklı ortaya çıkan kaygı ve endişe kısa süre sonra strese dönüşebilir. İnsanların kendilerini yalnız hissetmelerine sebep olan birkaç yanlış düşünce türü aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Baltaş ve Baltaş, 2002:243).;

- İnsanlar başta aileleri olmak üzere toplum içinde iletişim kurdukları diğer insanlar tarafından sevilme ve sayılma zorunluluğu hissederek.
- Verilen görevlerde hatasız ve eksiksiz iş yapma mecburiyeti olduğunu düşünürler.
- Duyguların yol açtığı üzüntü, sevinç gibi hisler, insanların tepkilerinde önemli bir rol oynar.
- Toplum ya da örgütün diğer üyeleri tarafından onaylanmayan bir davranış sergilendiğinde, bu davranışa bir başka kişinin sebep olduğu düşüncesi hakim olabilir.
- Kırılgan ve alingan insanlar çabuk incinebilirler.

- İnsanların bazıları yaşam içinde zorluklarla karşılaştıklarında savaşmak yerine görmezden gelmeyi ya da kaçmayı tercih ederler.
- İnsanlar yalnız kaldıklarında verimleri, moralleri ve etkinlikleri düşer.
- Kendi şahsi çıkarlarını düşünen insanlar bencil düşünen insanlardır. Olumlu ilişkiler kurabilmenin temelinde fedakarlık vardır.

Stres iki farklı şekilde ortaya çıkabilir. Bunlardan ilki, kişisel durumlardır. Kişilikler, insanların içyapısını oluşturur. İnsanların duygusal atmosferi, fikirleri, istekleri, arzuları ve ihtiyaçları kişilikle etkileşim içerisindedir. İkinci husus ise, çalışma yaşamındaki unsurlardan meydana gelmektedir. İş tatmini stresin yaşanmasında engelleyici bir rol üstlenir.

3.4.1.2. Kurumsal stres kaynakları

Kişinin toplum içinde bireyselleşmesini engelleyen faktörlerden bazıları da, kişinin istemediği bir işte, örgütte ya da meslekte çalışıyor olması ve iş ortamına yabancılaşması, dışsallaşma sonucu olumsuz ruh halleri içine girmesidir. Çalışanların kişisel ve mesleki yeteneklerinin çok altında görevlerde çalıştırılması ya da çalıştıkları örgütte yeteneklerini gösterme çabaları iş konusunda hayal kırıklığına uğramalarına ve hem mesleki hem de örgütsel bağlılıklarında zayıflıklara neden olmaktadır (Çalık, 2003:61-62). Bilimsel yöntemler ve uzman personel kullanımı, verimliliği artırarak, ürün ve hizmetlerde gerek nicelik olarak gerekse nitelik olarak artış ve karlılık olmasını sağlayacaktır. Bu kuramda, çalışanların kişisel ve mesleki becerilerinin bilinmesi, kadro kriterlerine göre personelin görevlendirilmesi önemlidir. Örgütte bu işlevi yerine getirecek İnsan Kaynakları Bölümlerinde işinde uzman ve eğitimli kişilerin istihdam edilmesi süreci kolaylaştıracaktır.

Demiryolu ulaşımı ve telgrafın kullanılmaya başlamasından sonra ticari işletmeler daha geniş bir şekilde faaliyet göstermeye başlamışlardır. İşletmeler karışık sosyal yapılardan meydana gelen örgütler olduğu için bilimsel anlamda eski işletmelerin incelenmesinin günümüz uygulamalarına faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu görüş hem işletmelerin yaşanmış deneyimlerden ders çıkarmasına hem de antropologlar, sosyologlar ve psikologların işletmelerinin diğer formları üzerindeki düşüncelerine ulaşma imkânı sağlamaktadır (Eroğlu, 1996b:323). İşletme geçmişlerini incelemek, gelecekte yaşanması muhtemel olaylara karşı işletmeleri hazırlaması açısından önemli bir önlem olacaktır.

Kurumsal kültür, bilimsel bir gelişim süreci şeklinde incelenmiştir. Bu konuda akademisyenlerin nitel görüşleri ve istatistikî olan nicel veriler hâkim olmaktadır. Bir kesim akademisyenlerin çalışmalarının örgüt kültürü üzerinde etkin olduğu görüşünderken diğerk bir kesim ise örgüt kültüründe ve örgütsel faaliyetlerde istatistikî verileri etkili olduğunu savunmaktadır.

Kurumsal kültür öğretileri arasında kültürün bağımlı ya da bağımsız bir değişken olduğu konusunda fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Örgütsel kültürü bağımlı bir değişken olarak görenler, örgütsel kültürün eleştirel özelliklerinin sistematik olarak belirli bir yöntem tarafından belirlenemeyeceğini belirtirler. Aynı zamanda doğal sistem bakış açısını ele alarak, işletmenin kültürünün belirli zaman ve yerde gelişmiş olduğunu ve işletme içerisinde insani teşebbüslerin olamayacağını savunurlar.

Örgütsel kültürü bağımsız bir değişken olarak görenler ise, söz konusu değişkenlerin görmezden gelinmesi gerektiğini, formların değişkenliğinin kurumun alt ve kapalı sistem özellikleri ile düşüncelerin, duyguların ve bireysel katılımcıların davranışlarının etkilediğini belirtirler. Bir grubu, grubun kültürel değerlerini ve davranışlarını kesin olarak tespit edebilmek için kültürel değerlerin altında yatan varsayımları araştırıp öğrenmek gereklidir. Bu varsayımlar bilinçsiz bir şekilde olsa bile, grup üyelerinin algılamalarına, düşüncelerine ve hislerine karar veren varsayımlardır. Bu varsayımlar, benimsenen değerleri meydana getiren tepkilerden oluşur (Smircich,1983:343). Bir değer bir davranış, bir davranış da bir hareketi ve çözümü doğuracağından, söz konusu değer gerçekte varsayım hakkında bilgi verecektir. Kütlüleri meydana getiren varsayımlar belli bir süre sonra doğal hale gelecek ve bilinç dışına çıkacaktır.

Doğal karşılanan tepkiler, benimsenen değerlerden daha az şüphe çekeceği için, daha büyük sonuçlara sebep olabilir. Bir tartışma esnasında, bilgi kaynakları ve inkâr edilen konu karşılaştırılır ve sonuç davranışları ve düşünceleri yönlendirir.

Kurumsal stres kaynaklarını görevin yapısı, kurumsal yönetim biçimi ve üretim süreci olmak üzere üç farklı konuda incelemek mümkündür.

3.4.1.2.1. Görevin yapısına ilişkin stres kaynakları

Kurumsal stres kaynakları genellikle ortak olmakla birlikte, her örgütün kendisine özgü ya da çalışanın görevinden doğan stres ortamları da olabilmektedir. Görevlerin bazı özellikleri birtakım gereklilikleri de beraberinde getirmektedir (Ertekin, 1993:7).

İş yükü, monotonluk, ücret durumu, yükselme imkânı çalışma saatleri ve şartları görevin yapısına yönelik stres kaynaklarından bazılarıdır.

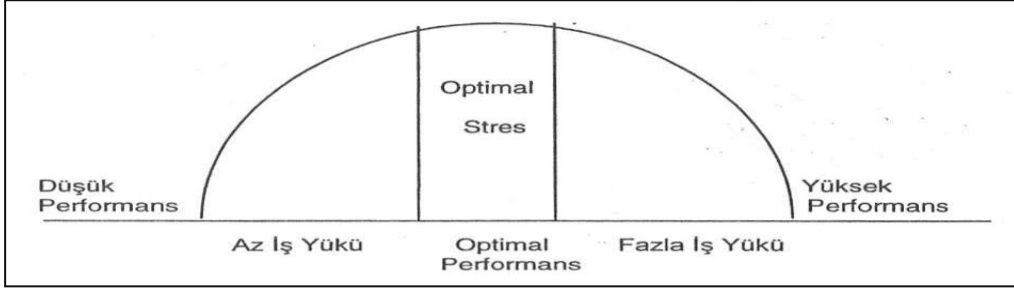
- **İş Yükünün Fazla Olması**

Çalışana verilen iş yükünün fazla olup olmadığı kişiden kişiye değişen nesnel bir olgudur. Bireylerin gerek kişilik gerekse mesleki özelliklerinin farklı olması, iş yükü kavramının algılanmasında da farklılıklar yaratmaktadır. Gün içinde uzun bir süre iş yerinde bulunan çalışanlar, iş yükünün fazlalığı ile özel yaşamlarında ya da sağlıklarında olumsuz durumlarla karşılaşabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996a:146). İş yükünün, iş tatmini ile de bağlantısı bulunmaktadır. İş tatminin yüksek olması çalışanın mutluluğuna olumlu etki ederken, tatmin olmamış bir çalışan için işinden uzaklaşmasına ve mutsuz olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle iş yükü, dolaylı olarak çalışanın tüm yaşamına etki edebilecek bir faktör haline gelmektedir. Ayrıca işlerinden tatmin olmayan çalışanlar, mutlu olabilmek adına iş dışında bazı faaliyetlere de yönelebilmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte birçok konuda hızla gelişen işletmeler, sermaye odaklı stratejilerden uzaklaşarak insan odaklı düşünmeye başlamışlardır. Üretim faktörlerinden en önemli unsurun işgücü olduğu anlaşılmış ve insana yapılan yatırımın teknolojiye ya da ürüne yapılan yatırımdan daha fazla karlı ve devamlılığı olduğu görülmüştür (Eroğlu, 1996b:322-323). Küreselleşmeye paralel olarak büyük işletmeler, artan rekabet, müşteri ve işletme arasındaki iletişimin kolaylığı gibi konular neticesinde insan faktörünün önemini kavramış ve eğitilmiş, sadık ve uzman personelin işletmeye olan katkısının devam ettirilebilmesi için çaba harcamaya başlamışlardır.

İş yükü, işletme için olumlu duygular besleyen çalışanlar için daha kritik bir değer taşımaktadır. İşletmeye bağlı ve olumlu duygular besleyen çalışanlar, adil olmayan bir iş yükü ile karşılaştıklarında diğerlerine kıyasla daha fazla gerilim, nefret ya da engellenme yaşayabilirler. Olumlu duygular besleyen çalışanların, kendilerini örgütsel verimlilik konusunda daha fazla değerlendirmeye tabi tutmaları, mesleki inanç ve örgütsel bağlılıkları olan kişiler olması, iş yükü sonucu yaşanan olumsuz durumlarda dahi örgüte ve faaliyetlere faydalı sonuçlar çıkartmalarını sağlayabilir. Ayrıca bu kişilerin, gerilim ortamını düzeltmek ve bu durum dışında faaliyetlerle kendilerini motive ettikleri tespit edilmiştir. İşletmeye karşı olumlu duygular besleyen

çalışanlarının aldıkları ücretten doğam memnuniyetlerini iş verimliliğine dönüştürdüğü, olumsuz duygulara sahip çalışanların ise yetenekleri dışında görevlendirildikleri takdirde devamsızlık yaparak işletme verimliliğini düşürdükleri tespit edilmiştir (Balcı, 2000:13). İş yükü, stres ve performans arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu ilişki aşağıda gösterilmiştir (Steers, 1991:552).



Sıkıntı	Yüksek motivasyon	Uykusuzluk
Düşük motivasyon	Yüksek enerji	Sinirlilik
Devamsızlık	Keskin algılama	Hatalarda artış
Kayıtsızlık	Sakinlik	Kararsızlık

Şekil 3.1: İş Yükü, Stres ve Performans Arasındaki İlişki

İş yükünün fazla ya da az olması hem psikolojik hem de fizyolojik olarak kişinin çalışmasına etki etmektedir. Aşırı/az iş yükünün, çalışanda ne gibi etkiler yapabileceği, stres modellerinde ortaya konmuştur. Çalışanların görevlerini yetki ve sorumluluklarının gerektirdiği şekilde yaptığı durumlarda “optimal stres”in varlığı Şekil 1’de görülmektedir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 1998:219). Başka bir ifadeyle, optimal stres için, işin yeniden düzenlenmesi, kalitenin artırılması, iş yükünün dengelenmesi gerekmektedir. Aşırı iş yükünün zararları gibi az iş yükünün de sıkıntı, düşük motivasyon, kayıtsızlık ve görevi terk etme gibi sonuçları olabilir.

Yöneticiler çalışanlarda iş yükü sebebiyle oluşabilecek stres için çözüm bulma mercileridir. İyi bir iş planlaması, görevlendirmelerde yapılacak adil paylaşımlar ve çalışanlarla açık bir iletişim kurmak, iş yükü kaynaklı stresin azaltılmasında kullanılabilir yöntemlerden sadece birkaç tanesidir.

- **İşin Monoton Olması**

İşletmelerde yapılan işin monotonluğu, ücret yönetimi politikasında daha bütünsel bir yaklaşım sergilenmesine sebep olmaktadır. İşletmeler, ücret stratejilerini belirlerken, detaylı bir durum analizi yapmalı, işletmenin vizyon ve misyonuna

uygun olarak sektörü değerlendirmeli ve mevcut olan yeterli ve eğitimli personelinden en üst seviyede verim alabilmek için çaba harcamalıdır (Ertekin, 1993:54). Çalışanlar yalnızca statü olarak değerlendirilmeden, yaptıkları işin zorluk ya da yoğunluk dereceleri de göz önüne alınarak değerlendirildiğinde, çalışanlardan verim almak daha kolay olabilecektir.

Ücret her zaman çalışanların motive olmasında başarılı olamasa da günümüz koşullarında önemli bir etkidir. Çalışanlar kimi zaman takdir edilme, beğenilme gibi maddi olmayan hisler yaşayarak da motive edilmek ister. Bu sebeple yöneticiler tarafından çalışanları motive edecek ödül sistemleri geliştirilmelidir.

Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında, monotonluk sistemin işlerliğini düşürmektedir. Bu durum çalışanların motivasyonunu düşürerek iş tatmininin azalmasına sebep olmaktadır. İşletme ya da kurumların terfi politikalarının adil ve liyakate dayalı olması, çalışanların memnuniyetini artırır, onları motive eder ve daha kaliteli bir hizmetle daha verimli olmalarını sağlar. Çalışanların bölüm ya da departmanlarında yapılan değişiklik ya da düzenlemeler, onların fikir, istek ya da kararları haricinde olduğu takdirde çalışanları tatminsizliğe ve çalışma konusunda isteksizliğe iter (Soysal, 2009:359). Zorunlu olduğu hallerde yapılacak bölüm değişikliklerinde, çalışanların fikirlerinin alınması maksadıyla yöneticilerle bir araya gelmeleri hem düzenlemenin daha verimli olmasını hem de çalışanların önemsendikleri duygusunu yaratacağından tatminkâr olması kaçınılmazdır.

Teknolojinin gelişmesi ve makinelerin kullanım alanlarının artması, işletmelerin iş bölümünün de artmasına neden olmuştur. Teknik olarak iş bölümünün faydaları olduğu gibi, işletmeye ya da çalışanlara zararları da mevcuttur. Söz konusu zararlı etkilerin başında monotonluk sorunu gelmektedir. Fourier'e göre, kişinin bir günlük çalışma süresi içinde tek bir işe odaklanması, monotonluk durumu yaratarak zihnini o işe tam olarak verememesine neden olmaktadır. İşin tekrarlılığı, sürekliliği ve sabit olması çalışan için başlı başına bir sıkıntı sebebidir. Bu sebeple yöneticiler, aynı kişiye sürekli aynı işi yaptırmaktan kaçınmalı ve monotonluğu asgariye indirmeye çalışmalıdırlar. Monotonluğun meydana gelme sebepleri arasında; işin niteliği, çalışanın işin seyrine kapılması, iş yerindeki manevi atmosfer ve çalışanın psikolojik yapısı sayılabilir (Eren, 1991b:253-254). Monotonluk yalnızca çalışanın faaliyet esnasındaki performansına değil, aynı zamanda icra ettiği faaliyet konusundaki yaratıcılığına da olumsuz yönde etki etmektedir.

Çalışma esnasında monotonluktan kurtulmak veya en aza indirmek için işletme tarafından uygulanabilecek bazı tedbirler aşağıda gösterilmiştir (Ertekin,1993:55);

- Gruplar halinde çalışılmasını sağlamak,
- Görev değişiklikleri yapmak,
- İş ve çalışma yöntemlerinde değişiklik yaparak, çalışma sürecinin dinamik olmasını sağlamak,
- Yapılacak olan değişiklikler hakkında çalışanların da fikirlerini almak,
- Müzik eşliğinde çalışmak.

Çalışanların, çalıştıkları örgütlerde kariyer planları vardır. Çalıştıkları işlerde deneyim sahibi olan çalışanlar, kariyer planlamalarında bu deneyimlerinin, yeteneklerinin ve mesleki bilgilerinin faydalı olacağını bilmektedir. Çalışanlar, görevlerinde monotonluğa maruz kaldıklarında, sıradanlaşan işlerinden uzaklaşabilmek adına bir üst mevkii hedeflerler. Her ne kadar kariyeri hedefleseler de, aldıkları sorumluluk belli bir aşamadan sonra sıradanlaşacak ve beraberinde monotonluğu getirecektir. Çalışanlar, işlerindeki monotonluğu daha fazla sorumluluk alarak daha üst kademelere taşıyarak izole etmeye çalışırlar (Eren, 1993c:333). İşletmeler, çalışanların işlerinde monotonluğa karşı kendilerince önlem almalarına müsaade etmeden, planlamalar ve iş hakkındaki sıradanlığı yok edici önlemlerle hem çalışanlara hem de işletmeye daha fazla fayda sağlayabilirler.

İş yerindeki monotonluk, verim ve iş tatmini anlamında olduğu kadar iş güvenliği ve sağlığı konularında da önem arz etmektedir. Monoton faaliyetler, çalışanlarda kanıksamaya, rehavete ve sonuçta da iş kazalarına sebep olabilir.

- **Maaşın Az Olması**

Stresin en önemli faktörlerinden birisi de ücret konusudur. Çalışanların aldıkları ücret hak ettiklerinden ve hayat standartlarından daha düşük olabilmektedir. Bu durum da çalışanların karşısına stres kaynağı olarak çıkabilir. Artan teknoloji ve iş olanakları, hayat standartlarını yükseltmekte ve insanların tatmin olmak bilmeyen isteklerine karşı ücretlerin yetersiz kalmasını sağlamaktadır. İşletme içinde çalışanlar arasında adil olmayan ücret dağılımı da stresin farklı bir boyutunu oluşturmaktadır. Adaletsiz ücret politikası, çalışanlar tarafından farklı şekilde algılanmakta ve işletme içinde kargaşalara sebep olabilmektedir (Erdoğan, 1996b:239). Bazı işletmelerin yönetim politikaları gereği, çalışanların ya da yöneticilerin ücret bilgileri işletme içinde paylaşılmamaktadır.

Ancak bir şekilde bu durumun öğrenilmesi çalışanlar arasında strese sebep olabilecek bir durum haline gelebilir.

Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında tatminkâr bir ücret alamadıklarında, örgütsel bağlılıklarında olumsuz bir etki, verimlerinde düşüş, stres ve işten ayrılmaya kadar gidebilen bir sürecin içerisine girebilirler.

- **Yükselme İmkânlarının Azlığı**

Çalışanlar, örgüt içindeki yükselme ve kariyer imkânlarını değerlendirirler. İnsanların belirli bir deneyime, eğitime ve yeteneğe sahip olduktan sonra kariyer planlamaları ve yükselme istekleri normal karşılanmaktadır. İnsanın doğal yapısı gereği, çalışanlar sorumluluklarına gittikçe alışır ve belli bir zaman sonra daha fazla sorumluluk almak isterler. Bir üst mevki hedefleyen çalışanlar genellikle sorumluluklarını eksiksiz ve hatasız yerine getiren çalışanlardır. Daha fazla sorumluluk almak istemeleri, mevcut görevlerinde yeteneklerinin tümünü kullanamamalarından ve bir üst kademenin sorumluluklarını alarak kendilerini gerçekleştirme gayelerindedir (Eren,1993c:333). Ancak bünyesinde çok fazla kariyer imkânı olmayan işletmelerde, çalışanlar açısından tatminsizlik oluşacaktır. Çalışanların yetenek ve istekleri bir üst görevi karşılayabilecekken, işletme içinde kariyer imkânı olmadığı için yükselememesi çalışan da stres durumunun yaşanmasına sebep olabilecektir.

Örgüt içinde yükselme imkânının olmadığını ya da adaletsiz bir şekilde olduğunu düşünen çalışanlar, yaptıkları işten zevk almazlar ve kişisel menfaatlerini işletme menfaatlerinin üzerinde tutarlar.

- **Çalışma Saatlerinin Uzun Olması**

İşletmelerde çalışma, dinlenme, işbaşı ya da paydos süreleri çalışanlar üzerinde psikolojik ve fizyolojik etkilere sahiptir. Çalışanların yoğun iş ortamında kısa süreliğine verdikleri molalar, yorgunluk ve dalgınlık gibi hislerin düzelmesini veya azalmasını sağlamakta ve çalışanın verimini de artırmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde, kişinin verimli olarak günlük çalışma süresi 7,5 saat, haftalık da 45 saat olarak tespit edilmiştir (Camkurt, 2007:88). Bilimsel olarak belirlenen bu çalışma saatleri hem verim hem de iş kazaları anlamında işletmenin de faydasına olacak şekilde değerlendirilmelidir.

Vardiyalı çalışma sistemi de başka bir stres kaynağıdır. Bu sistemde işletme, 24 saat olarak belirlediği günlük çalışma süresini, çalışanlar arasında yayar ve bu süre

gruplarını belli aralıklarla değiştirir. Ancak bazı çalışanlar, ailevi ya da sosyal çevrelerinin etkisiyle vardiya sistemine uyum sağlayamazlar. Bazı alışanlar ise fizyolojik ya da psikolojik özelliklerinden dolayı vardiya sistemine uyumsuz olabilmektedirler (Camkurt, 2007:90). Vardiya sisteminde uyku düzeninin bozulması, alışkanlıkların değişmesi, yemek yeme srelerin farklılaşması gibi durumlar, çalışanlarda ruhsal bazı sorunlara sebep olabilir. Bu değişkenlikler zaman zaman yorgunluk, baş ağrısı, halsizlik gibi rahatsızlıklar şeklinde nüksedebilir.

İşletmeler gerek günlük mesai sisteminde gerekse vardiya sisteminde olsun, öncelikle çalışanların birer sosyal hayatlarının da olduğunu değerlendirerek planlama yapmalıdırlar. Çalışma saatleri sosyal hayatlarına olumsuz etki yaptığında, çalışanlardan verim almak zorlaşacaktır.

- **Çalışma Şartlarının Yetersizliği**

Çalışanların strese maruz kalmalarına sebep olan bir diğer faktör de, alışma Őartlarındaki risk faktörüdür. Bazı iş kollarında tehlikeli durumlar ortaya çıkabilmekte ve bu durum da çalışanlar açısından stres kaynağı olarak algılanabilmektedir. Madencilik, petrol işleri, mekanik işler, askerlik, polislik gibi sektörler hem ruhsal hem de bedensel olarak stres kaynağı olabilirler (Camkurt, 2007:4). Örgütler, risk faktörü yüksek işlerde çalışan kişilere faaliyetler ilgili alınan önlemler ve emniyet tedbirleri ile ilgili detaylı bilgi vermeli, söz konusu tedbirlerin geliştirilmesi için Şeffaf ve iletişime açık bir sistem oluşturmalıdırlar.

Yukarıda sayılan mesleklerin yanı sıra çalışma ortamındaki bazı olumsuz Şartlar da risk faktörünü artırmakta ve stresi tetiklemektedir. Bunların bazılarını Şu Şekilde sıralayabiliriz (Erkan, 1989:120-121);

- Yerlerin kaygan olması
- Yetersiz aydınlatma,
- Bakımsız, kirli ve tozlu çalışma ortamı,
- Arızalı, eski ve bozuk teçhizat,
- Makine koruyucuların kullanılmaması,
- Gerekli iş güvenliği tedbirlerinin alınmaması,
- rnlerin düzensiz ya da tehlikeli Şekilde stoklanması.

İşletmelerin alışma Şartlarında yapacakları düzenlemeler, hem çalışanların emniyeti hem de işletmenin verimliliği anlamında faydalı olacaktır. Bunların yanı sıra

yaşanabilecek iş kazaları gibi olumsuz olaylarda işletmenin hukuki olarak elini güçlendirecektir.

3.4.1.2.2. Kurumsal yönetim biçimine ilişkin stres kaynakları

Kurumsal yönetimlerin işletmelere ve dolaylı olarak da ülkelere birçok faydası bulunmaktadır. Kurumsal yönetimler doğrudan ya da dolaylı olarak tüm paydaş gruplarına, hissedarlarına, çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, kurumsal yatırımcılarına, topluma ve devlete fayda sağlamaktadır (Aktan,2006:18). Yoğun bir temas içerisinde olan kurumsal yönetimlerin risk analizlerini iyi yapmaları ve muhataplarına karşı şeffaf olmaları gerekmektedir.

Kurumsal yönetimlerin muhataplarının bu denli yoğun olması, faaliyetlerinin önemini ve hata payının düşüklüğünü de beraberinde getirmektedir. Eksiksiz ve doğru olarak icra edilmesi gereken faaliyetler başta yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere tüm temas kurulan örgütler üzerinde stres kaynağı olabilmektedir.

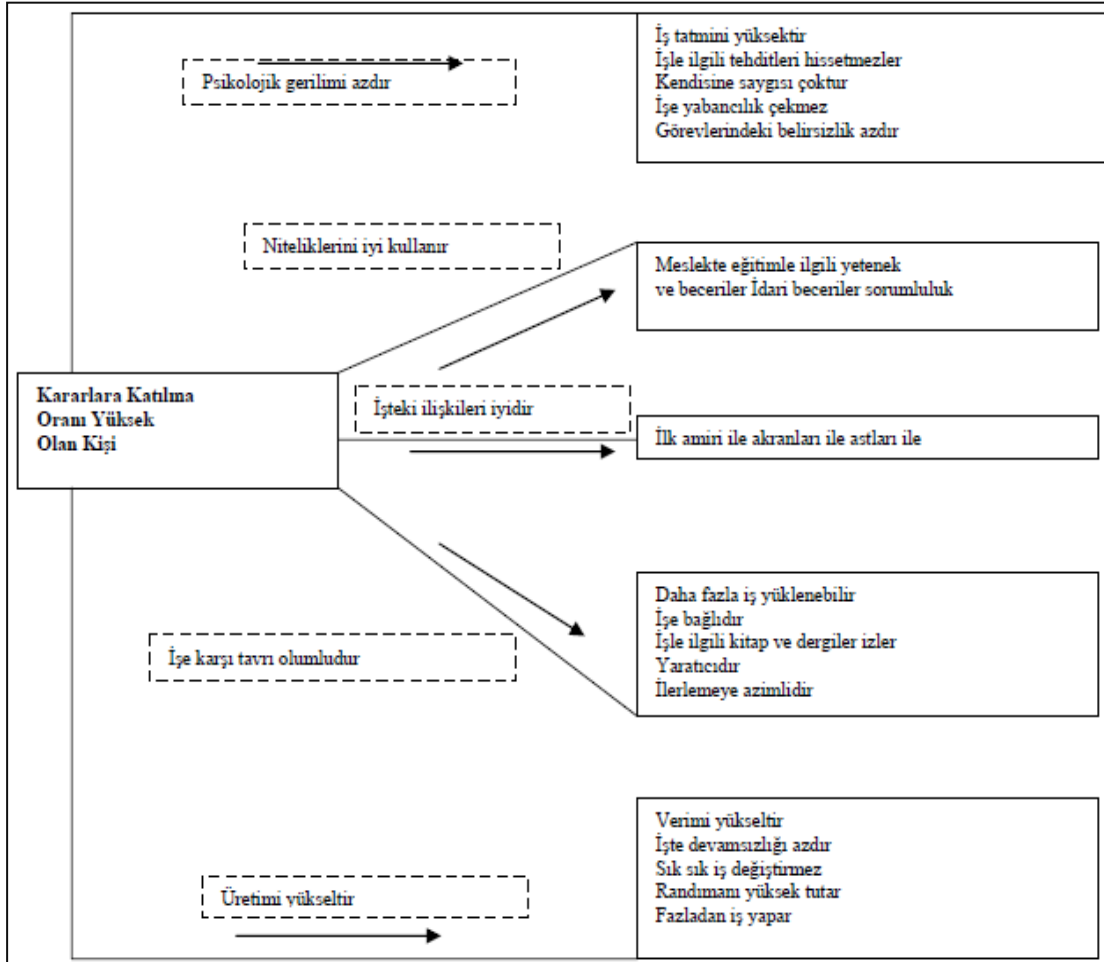
- **Karar Verme ve Karara Katılım**

Katılım, çalışanların örgütteki karar verme sürecinde, bir birey olarak etkisinin olup olmaması ya da kararları etkileme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 1994:29). Çalışanların örgüt içinde kararlara katılmaları ya da katılmamaları stresin oluşumunda önemli ölçüde etkilidir. Özellikle doğrudan çalışanları etkileyen konularda onların da fikir, deneyim ve isteklerinden yararlanılması, karar verme süreci içinde etkin bir şekilde rol oynamalarının sağlanması stres durumlarının derecelerinde azalma meydana getirecek etmenlerden biri olabilir (Serpil Aytaç, 2002:3). Çalışanlar karar verme sürecinde etkili olduklarını düşündüklerinde yaptıkları işi daha fazla sahiplenirler.

Çalışanların kararlara katılımını yüksek seviyelerde tutan örgütlerde, çalışanların psikolojik gerilimlerinin azaldığı, iş ve örgütle ilgili tehditleri görmezden geldikleri, kendilerine olan güvenlerinin yükseldiği ve örgüte yabancılaşma durumunun azaldığı tespit edilmiştir. Kararlara katılımın çalışan açısından bir diğer sonucu da, eğitim ve yeteneklerini örgütün verimliliği için kullanma isteğindeki artıştır. Bu tür çalışanların, örgüt içindeki diğer çalışan ve yöneticilerle ilişkileri ve iletişimleri üst seviyede olur. Çalışanların görev ve sorumlulukları konusunda kendilerini geliştirmeye çabaladıkları ve örgütsel sadakatlerinin yükseldiği görülmektedir. Kurum menfaatlerini kendi menfaatlerinin üstünde tutan, kurumsal ve bireysel gelişime önem veren çalışanlar, kararlara katılımın verdiği sorumluluğu üstlenebilecek becerilerde de kendilerini

geliştirmeye çalışmaktadırlar (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:279). Örgütler çalışanları karar verme sürecine dâhil ettiklerinde, ürün ya da hizmetlerinde de artış görebileceklerdir. Bunun sebebi de, çalışanlar kararda etkili olduklarında işi sahiplenecek, karara yaptıkları katkıların sonucunun olumlu çıkması için daha fazla çaba sarf edecek ve örgütün verimliliğinde artış gözlenecektir.

Örgüt içerisinde kendi faaliyetleri hakkında alınan kararlara katkı sağlayan çalışanlarda görülebilecek davranışlar Şekil 3'te gösterilmiştir (Kocaoğlu,1987:58).



Şekil 3.2: İşleriyle İlgili Kararlara Katılan Kişilerin Gösterdikleri Davranışlar

İş tatmininin yükseltilmesi, çalışanların kendine güvenmelerinin sağlanması, işe yabancılaşmaların azaltılması, iş ve örgütle ilgili korku ve endişelerinin asgariye indirilmesi hususları, çalışanların örgüt içinde karar alma süreçlerine katılımlarıyla sağlanabilir. Bu da çalışmada yüksek verimlilik meydana getirebilir ve bağlılık duygusunu geliştirip pekiştirebilir.

- **Yetki Azlığı ve Sorumluluk Fazlalığı**

İşletmelerde genellikle yönetici sayısının az olması ve buna karşılık çalışan sayısının fazla olması bazı sorunlara sebep olabilmektedir. Yöneticilerin sürekli ve sıkı denetimleri, yetki devrinden kaçınarak yetkiyi kendilerinde bulundurmaları ancak buna karşılık sorumluluk dağılımında adaletsiz olmaları, çalışanlar arasında stres kaynağı olarak algılanmaktadır. Sorumluluğu ve yükümlülüğü fazla olan ancak yetki yetersizliği yaşayan çalışanlarda bu durum olumsuz etkiler uyandırır ve çalışma isteğini azaltır (Sabuncuoğlu, 1987:56). Her çalışan sorumluluklarını yerine getirirken kullanabileceği yetkisinin de olmasını talep edecektir. Yöneticiler sorumluluğun devredilemeyeceği ancak yetkinin devredilebileceği gerçeğini unutmadan faaliyetlerini yürütmelidirler.

Çalışanlara yapılacak işler hakkında listeler ve sıralar verilmesi, işin icrası esnasında karar verme sürecinde kısıtlamalara gidilmesi, çalışanların bağımsız hareket edebilmelerini en aza indirmektedir. Fiziksel kaynaklardan sorumlu olan yöneticiler ile insan kaynaklarından sorumlu yöneticiler kıyaslandığında, fiziksel kaynak yöneticilerinin daha az strese maruz kaldıkları gözlemlenmiştir. Sorumluluk ve yetkilerde sınırlamalar da kimi zaman gereklidir. Sınırları olmayan sorumluluk ve yetkiler verilen yöneticiler strese daha fazla maruz kalmaktadırlar. Her iki durumda da yetki ve sorumlulukların dağıtılırken orantısız ve iyi analiz edilmeden dağıtılması hususu ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Kınır, 2006:206). Yetkinin ve sorumluluğun hem birbiriyle uyumu hem de örgüt içinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki uyumu stres kaynağının derecesinde olumlu yönde etki yaratacaktır.

İcra edilen faaliyetlerde gerek yöneticilerin gerekse çalışanların sorumluluklarına orantılı olarak yetkilendirilmiş olmaları gerekmektedir. Bu yetkilendirme, faaliyetlerde esnekliğe ve tam yer ve zamanında alınabilecek tedbirlere ışık tutacaktır.

- **Değerlendirmede Haksızlıkların Olması**

Çalışanların, örgüt içinde çabalarının karşılığını alamaması, değerlendirilme ve ödül sürecinde adaletsiz davranıldığı düşünmesi, yetenek ve mesleki becerilerinin iyi şekilde değerlendirilmemesi fiziki ve zihinsel performanslarında düşüşler meydana getirecek ve bu durum da örgüt içinde stres ortamının oluşmasına neden olacaktır (McCormick ve Daniel, 1981:21). Söz konusu durumlar stresin yanı sıra örgütsel bağlılığı da olumsuz şekilde etkileyecektir.

Çalışanların, ödül, ceza ya da terfi konularında değerlendirilme kriterlerinin açık ve net olmaması stres kaynağı olarak görülmektedir. Yöneticiler tarafından değerlendirilmelerin nesnel bir şekilde yapıldığının düşünülmesi önemli stres kaynakları arasında yer almaktadır.

- **Yöneticilerin Astları Desteklememesi**

Örgüt içinde kurulan hiyerarşik yapı, hem dikey hem de yatay ilişkilerde güven ve anlayış içerisinde oluşturulmalıdır. Hiyerarşik ilişkilerin modern yönetim teknikleri çerçevesinde düzenlenmemesi durumunda stres kaynağı olabileceği bilinmektedir. Çalışanlar iş tercihleri esnasında, ücret, kariyer gibi hususların yanı sıra, örgüt içindeki huzur, anlayışlı ve adil yöneticiler konularını da değerlendirirler. Çalışanların yöneticilerle olan ilişkileri stres düzeyini etkilemektedir. Genel olarak çalışanların yöneticilerden beklentileri arasında; takdir edilme, onaylanma, fikir ve isteklerine değer verilmesi gibi hususlar bulunmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin yapılan hatalarda ya da eksikliklerde derhal ceza yöntemine başvurusu, çalışanlara karşı tavır ve davranışlarındaki ani değişimler de çalışanları olumsuz olarak etkilemekte ve stres ortamına sebep olabilmektedir (Camkurt, 2007:6). Yöneticiler çalışanların faaliyetlerinde yıkıcı olmak yerine yapıcı yöntemlerle desteklemeli, stres kaynağını ortadan kaldırmak için çalışanlarla koordineli bir şekilde hareket etmelidirler.

Yönetici ve çalışan ilişkilerinde meydana gelen çatışmaların bir anda işe yansması ve çalışanların taraf tutması gibi eğilimler strese neden olabilmektedir. Yönetici ve çalışan arasındaki olumsuz ilişkiler zamanla örgüt içinde yayılarak diğer çalışanlar ve yöneticileri de içine çekebilir. Bu durum da hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından örgütün işverliğini etkileyebilir.

3.4.1.2.3. Üretim sürecine ilişkin stres kaynakları

İşletmenin birçok biriminin, teçhizatının ya da diğer organlarının katıldığı, işletmenin ürettiği ya da hizmet verdiği ürünün akış seyri üretim sürecini oluşturmaktadır. İşletmenin amacı, istenilen ürünü/hizmeti doğru zamanda, eksiksiz ve kaliteli bir şekilde sunabilmektir. Bu süreçte zaman, araçlar ve özellikle personel yetersizlikleri örgütlerin başarısızlıklarında en sık karşılaştığı stres kaynaklarıdır (Başaran, 2000:5). Üretim sürecinde faaliyetlerin takibi iyi yapıldığında eksikliklerin fark edilmesi ve sürece olumsuz etkisinin asgariye indirilmesi kolaylaşacaktır.

Hem işletmenin devamlılığı hem de üretim sürecinin iyi bir şekilde seyri için, yöneticiler ve çalışanlar yetersizliklerin yarattığı stres kaynağından uzaklaşmalı, eksikliklerin ortadan kaldırılması ve stresin azaltılarak verimliliğin artırılması için birlikte hareket etmelidirler.

- **Zaman Baskısı**

İşletmelerin zamanı değerlendiriş şekli de stresli bir durumun ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Ross, 1972:89). Gereksiz bürokrasi, kırtasiyecilik, iyi hazırlanmamış bir çalışma programı, kontrol edilemez hale gelen bir durum, sürekli çalan telefonlar, gereksiz ve sık yapılan denetimler, çalışanların zamanı kontrol altına almalarını engellemekte ve zamanın verimsiz bir şekilde geçmesine sebep olmaktadır (Ömer Aytaç, 2004:4). Yöneticiler tarafından planlanan faaliyetlerin istenilen zamanda yerine getirilememesi de strese neden olabilmektedir.

Üretim süreci, iyi bir planlama, iyi bir organizasyon ve sıkı bir takip gerektiren bir süreçtir. Bazı sektörlerde bu süreç zamanlama hataları yüzünden işletmeye ciddi zararlar verebilir. Vergi dairesi çalışanları, doktorlar, finansörler gibi meslek sahiplerinin faaliyetleri zaman bağılı olduğu için, zamanın iyi kullanılmaması strese neden olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002:72). Zaman baskısı bu tür çalışanlar için büyük bir iş yükü olarak değerlendirilir.

Özel işletmeler zamana bağılı olarak kamu işletmelerine kıyasla daha fazla faaliyet icra etmektedirler. Özel sektörde, yoğunluktan ötürü zamanında yetişmeyen bir iş yüzünden işini kaybetme endişesi çalışanlar arasında yaygın bir durumdur. Bu sebeple özel sektör çalışanları zaman baskısı nedeniyle oluşan stresi kamu çalışanlarına göre daha fazla hissederler (Güney, 2001c:138). Özel sektör çalışanları kamu çalışanlarına kıyasla zaman yönetimi konusunda daha eğitimli ve daha bilgili olmalıdırlar.

Gerek üretim süreci gerekse yönetim faaliyetleri konularında zaman baskısı hissedilmesi çok sık görülen bir durumdur. İşleri zamanında yetiştirmeye çalışan herkes stres içerisindedir. İşletmeler zaman baskısı kaynaklı stresi ancak çalışanlarına ve yöneticilerine zaman yönetimi konusunda eğitimler vererek ve onları zamanı yönetme konusunda bilinçlendirerek giderebilirler.

- **Araçların Yetersizliği**

Çalışma yaşamında faaliyetlerin icrası için gerekli teçhizatın yetersizliği ya da eksikliği de strese neden olabilmektedir. Ergonomik açıdan düzenlenmesi uygun olan çalışma

ortamları, kolay ve rahat çalışmayı sağlamakta ve çalışanlar arasında motivasyon ve verimi artırmaktadır (Pehlivan, 2002:37). Yeterli donanımın olmaması, çalışma ortamının rahat ve kolay çalışmaya uygun olmaması çalışanların istekli ve verimli çalışmalarını engelleyecek ve çalışanların gereksiz yere fazladan yorulmalarına sebep olabilecektir (Cambell,1990:62). Fazla çaba sarf etmeden, kısa sürede yorulan çalışanlarda da stres oluşacaktır (Güney, 2001c:440). Araç ve teçhizatların üretime olduğu kadar çalışanların verimlerine olan olumlu etkisi de yadsınamayacak kadar büyüktür.

Araç veya teçhizat yetersizliği, çalışanların işlerini daha doğru ve zamanında yapabilmeleri için bir avantaj sağlarken, teçhizatın ve araçların yeni ve yeterli olması, iş güvenliği ve emniyeti açısından da hem çalışanlara hem de örgüte fayda sağlayacaktır.

- **Yetenekler İle İşin Uyumsuzluğu**

Çalışılan meslek her zaman kişilere uygun olmayabilir (Pehlivan, 2002:38). Bazen de icra edilen görev ile çalışanın kapasitesi uyumsuz olabilir. Çalışan ile verilen görev arasında kapasite olarak uyumsuzluk, çalışanların işlerinden, yöneticilerin de çalışanlardan verim almasını engeller. Bu uyumsuzluk sürecinin devamlılığı, çalışanın işini benimsememesine ve sonuç olarak da hem çalışan hem de örgüt için stres yaratılmasına sebep olur. Bunun sonucunda da çalışanlar kendi kapasitelerini kullanabilecekleri başka işlere yönelirler. Ancak zamanında iş değişikliği yapmayan kişiler, kapasite ve yeteneklerinde körleşme riskiyle karşılaşabilirler. Hızla gelişen çalışma yaşamında, gerek sektörel gerekse teknolojik ilerlemeler, takip edilmediğinde bir daha yakalanması çok güç seviyelere ulaşabilir (Güney, 2001c:441). Yaptığı işte yetersiz olduğunu düşünen çalışanlar ve çalışanların işlerindeki yetersizliklerini gören ve bu durumdan rahatsız olan yöneticilerin stres boyutu aynı şekilde değerlendirilmelidir.

Yöneticiler, çalışanlar için iş planı ya da görevlendirme yaparlarken, hem örgütün lehine davranmalı hem de çalışanların yetenek ve bilgilerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu sayede çalışanların işlerindeki tatmin ve verimi artarken aynı zamanda örgütün veriminde ve örgütsel bağlılıkta da artış görülebilecektir.

- **Çalışmaların Karşılığını Alamamak**

Verilen görevlere kişisel yeteneklerini ve gayretlerini de katarak başarıya ulaşmak adına fedakârlıklar yapan çalışanlar, yöneticileri tarafından söz konusu çabalarının

görülmeyişi ve karşılık bulamadıklarını düşündüklerinde strese maruz kalabilirler. Bu tür hedefleri ve çalışma prensipleri olan kişiler için yaşanan süreç hayal kırıklığı ile sonuçlanabilir. Çalışanlar çabalarına karşılık bulamadıklarında, kapasitelerinde dolayısıyla verimlerinde düşüş ve işlerine karşı isteksizlikler meydana gelebilir (Artan, 1986:83). Ayrıca bu durum, yöneticilerin çalışanlar hakkında olumsuz fikirler edinmesine ve buna bağlı olarak strese maruz kalmalarına sebep olabilir.

Bazı çalışanlar harcadıkları çabaya karşılık göremedikleri zaman kapasitelerini kullanmaktan kaçınırlar. Çalışan karşılık görmemesi durumunu duygusal olarak değerlendirerek, kendisine, örgüte ya da diğer çalışanlara verdiği zararı düşünmeden hareket edebilir. Emeklerinin karşılığını göremediği için bu davranışını bir hak ve erdemli bir davranış olarak görebilir (Güney, 2001c:441). Çalışanlar genellikle aldıkları ücret, terfi ya da örgüt içindeki değerleri oranında çalışmaya ve üretmeye dayalı çalışırlar. Bu sebeple de harcadıkları çabanın karşılığını ve çalışma derecesi arasında bir uyum olmasını beklerler.

Çalışanlar çalışmalarını karşılığını almayı farklı şekilde değerlendirebilirler. Bazı çalışanlar ücret olarak değerlendirirken, bazıları terfi, ödüllendirme ya da daha farklı şekillerde değerlendirmeler yapabilir. Hangi şekilde olursa olsun, çalışanlar harcadıkları emeğin karşılığını almadıklarında hem strese maruz kalırlar hem de örgütsel bağlılıklarını yitirmeye başlarlar.

3.4.1.3. Grupsal stres kaynakları

İşletmelerde tüm çalışanlar örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedefler doğrultusunda çalıştıklarından, bilinçsiz bir şekilde de olsa grup halinde hareket etmeye meyillidirler. Söz konusu gruplar, bir lider, yönetici ya da bir sorumlu tarafından yönlendirilmektedir. Grubu yöneten kişi, grubun amaç ve hedeflerine uygun olarak çalışmalarını sağlamak amacıyla farklı yöntemler geliştirip uygulayabilir. Ödüller, kariyer imkânları, maddi ya da manevi teşvikler grubun hedefe gitmesi için kullanılacak bazı araçlardır (Başaran, 2000:46). Yöneticilerin grubu bir arada tutma çabaları, örgüt içinde çalışanlar arasında bağlılık, iletişim gibi faktörlere de olumlu etkiler yapacak ve dolayısıyla örgütün veriminde artış gözlenebilecektir.

Grup yönetimine aykırı davranan çalışanlar, grubun dengesini bozduğu gerekçesiyle işten çıkarılma tehlikesi yaşarlar. Bu durum çalışanları strese maruz bırakmakta ve işten

çıkartılma korkusu yaşatmaktadır (Pehlivan, 2002:63). Gruba aykırı davrananların grup dinamiğine etkisi ölçülmeli ve karar buna göre verilmelidir.

Diğer bir yandan, grup üyelerinin ve çalışanların birbirleriyle ya da grup yöneticileriyle çatışma içinde olması, hataları düzeltme yerine cezalandırma yoluna başvurulması ya da grup üyeleri arasında adaletsizlik, uyumsuzluk gibi olumsuz durumların algılanması, grubun strese maruz kalmasına sebep olabilir.

- **Grupta Birlik Ruhunun Azlığı**

Takım birliğindeki amaç, kişiler arasında iyi bir iletişim veya etkileşim sağlanmasıdır. Birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturulması, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerinin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır (Özkalp, 2001b:446). Tüm bu amaçların dışında, organizasyonları takım oluşturmaya iten sebeplerden bazılarını da şu şekilde sıralamak mümkündür (Ataman, 2002:352);

- Değişim mühendisliği, küçülme, güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi,
- Toplam kalite anlayışının yerleşmesi,
- Çevreye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verme ihtiyacının giderek artması,
- Çalışanların kendileri ve işleri ile ilgili kararlara katılma beklentilerinin giderek artması,

Belirsiz, esnek, rekabetçi ve müşteri ihtiyaçlarıyla biçimlenen günümüz para koşullarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, müşteri tatminini hedeflemekte ve bu hedefin de işletmenin sahip olduğu çalışan vasıtasıyla gerçekleşeceğini bilmektedir. Bu sebeple işletme içinde küçük gruplar kurarak, etkili bir diyalog sistemi kurmayı hedeflerler. Bu küçük gruplar, müşteri ile olan diyaloglarını canlı tutmak istemekte ve böylece müşterileri kaybetme riskini azaltmayı planlamaktadırlar. Müşteri memnuniyetini hedefleyen bu sistem bazen gruplarda takım ruhunun kaybolması ya da işlevini yerine getirememesi sonucunda bozulur (Aksu,

2012:14). Söz konusu bozulma gerek takım ruhunun yıpranması gerekse takım üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin zayıflaması sonucu strese sebep olabilir.

Bu süreçte takım/grup liderlerine düşen görev, çalışanları etkin ve verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorunları çözmeleri için harekete geçirecek, başarılarını ödüllendirecek bir atmosfer oluşturmaktır. Çalışanların motivasyonları bu durumu etkilemektedir. Takım/grup liderlerinin en büyük görevlerinden birisi de grup üyelerini işle ilgili motive etmektir.

- **Grupta Sosyal Destek Azlığı**

Yapılan araştırmalar yoğun bir sosyal çevreye sahip olan insanların, stresli yaşam olaylarından daha az etkilendiklerini, stresle ilgili sağlık sorunlarının daha az olduğunu ve stresle daha kolay başa çıktıklarını doğrulamıştır (Powell ve Enright, 1990:7). Sosyal olmak strese karşı kullanılacak en büyük araçlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

Grup üyelerinin birbirini desteklemesi, çalışanların strese karşı dirençli olmasını sağlamaktadır. Çalışma ortamındaki arkadaşların birbirlerini desteklemesi toplum ve aile desteği kadar önemlidir.

Örgüt içinde grup desteğinin iki farklı konuda olumlu etkisi bulunmaktadır. Birincisi, grup yöneticisi ya da üyelerinden gelen desteğin stresi azaltarak hem çalışanın hem de faaliyetlerin daha sağlıklı olmasının sağlanmasıdır. İkinci konu ise, grup içi desteğin, örgütte önleyici ya da yavaşlatıcı bir etki yaratarak, stres kaynaklarının zararlı etkilerinin azaltılması veya yok edilmesidir (Güney, 2001c:444). Grup içi destek, çalışanlar arasında güven ve bağlılık anlamında da önemlidir.

Söz konusu grup içi destek sayesinde, sorunların paylaşımı çalışanların olumlu ilişkiler kurmasını sağlar. Ancak grup içinde böylesine bir destek göremeyen çalışanların da strese maruz kalmaları kaçınılmazdır.

- **Grupta Çatışmaların Olması**

Grup içinde çalışanların birbirlerinden rahatsızlık duymaları, yönetici ve çalışanlarda huzursuzluk oluşturarak ortamın gerginleşmesine neden olur. Bu durum verimin düşmesine, işten ayrılmalara ve daha ileri boyutlarda tehlikelere neden olabilir. Grup lideri bu durumu fark ederek olayları önlemeli, çalışanları dinleyerek çatışmanın temel nedeninin ne olduğunu anlayıp çözmeye çalışmalı, grup çalışanlarının motive

edilmesini sağlamalı, saygı ve sevgi ortamını tekrar oluşturmalıdır. Bu ortamın sağlanamaması çalışan ve yöneticilerde stres oluşturur (Güney, 2001c:608). Grupların verimli olmasının en büyük nedeni birbirlerini tamamlayıcı ve birbirlerine saygılı üyelerden oluşmasıdır. Çatışmalar öncelikle tamamlayıcılık özelliğini ardından da saygı, anlayış gibi diğer bağlayıcı özelliklerin yok olmasına sebep olabilir.

Çatışmalar ister örgüt ve çalışanlar, ister yönetici ve çalışanlar, isterse grup üyeleri arasında olsun, her anlamda öncelikle çalışanların ardından da örgütün verimliliğine olumsuz etki yapacaktır.

- **Çalışma Ortamında Huzursuzluk**

Çalışma yaşamının sosyal yaşama kıyasla daha fazla disiplin ve kurallar gerektiren bir yapıya sahip olması, kişilerin birbiriyle etkileşimini de etkilemektedir. Güler yüzlü, nazik bir yaklaşım hem çalışanlar hem de müşteriler açısından olumlu bir hava yaratırken, ortamın gergin olması çalışanlara olduğu kadar müşterilere de yansıtacaktır ve her iki grubu da strese maruz bırakacaktır. Hawthorne Araştırmaları, çalışma ortamındaki huzurun, özellikle örgüt alt kademelerinde çalışanlar açısından önemli bir unsur olduğunu açıklamıştır. Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinde kısıtlamalar yapılması ya da engellenmesi, grup içi iletişimin yasaklanması gibi hususlar çalışma ortamının stresli bir hal almasına sebep olacaktır (Güney, 2001c:443). Çalışma ortamında, çalışanların gerek birbirleriyle gerekse müşteriler ve yöneticilerle etkileşimi esnasında olumsuz durumlar yaşanabilir.

Çalışanların tutum ve davranışlarındaki olumsuzluklar, örgüt içindeki sosyal ilişkilerin rahatsızlık verici bir düzeyde olmasına ve dolayısıyla strese maruz kalmalarına sebep olabilir. Huzurlu ve etkin bir iletişim sistemi içerisinde çalışanlar, sorunlarını rahatça paylaşabilenler mesai saatleri içerisinde tüm enerjilerini işlerine yoğunlaştırabileceklerdir.

- **Yönetici ve Çalışma Arkadaşları İle Anlaşmazlık**

Çalışanlar ve yöneticiler kendi karakterleri gereği başkalarının davranışlarına farklı anlamlar yükleyebilir. Kişilik özelliklerinin farklı olması insanların olaylara farklı bir anlam verebilmesine neden olmaktadır. Bireylerin ruhsal ve fizyolojik yapıları yüzünden davranışlarında değişiklikler olabilir. Bu durum bazen örgüt içinde anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Ayrıca, çalışanların yöneticilere bakış açıları ve yöneticilerin de iş beklentisi açısından çalışanlara davranışları da farklılık arz

edeceğinden yönetici-çalışan ilişkileri kişileri strese maruz bırakabilir. İki grubun da örgüt içindeki uyumun sağlanması için caba sarf etmemeleri, bu durumun stres sebebi olmasına neden olabilir (Artan, 1986:86-87). Yöneticilerin yapıcı yerine yıkıcı eleştirileri ve aynı seviyedeki çalışanlar arasındaki rekabet de örgüt içinde stres kaynağı olabilir.

Yöneticilerin, çalışanların gayret ve çabalarından memnun olmamaları ve faaliyetlere karşı fazla titiz olmaları, çalışanlar açısından stres kaynağı olabilir. Bu tür yöneticileri memnun etmek oldukça zordur. Yöneticiler ve çalışanlar arasında oluşan çatışma, sürtüşme ve gerginlik stres kaynağı oluşturmaktadır.

- **İş Yerinde Dedikodu Yapılması**

“Dedikodu yapmak” kelime anlamı olarak, başkalarının arkasından genellikle asılsız haberler yaymak ve hakkında konuşmak anlamına gelmektedir. Grup üyeleri tarafından dışlanmış ya da grubun diğer üyelerini kıskanan kişiler, grup veya grubun bazı üyeleri hakkında dedikodu yapmaya ya da ileri geri konuşmaya yönelebilirler. İnsanlar, başkalarının davranışlarına kendi düşünce yapısına göre anlam yüklerler (Baltaş ve Baltaş, 2002:73). Toplumsal kültürün, kişilerin yüzüne karşı eleştirmeye imkân vermemesi, insanların genellikle birbirlerine, başkalarını ilgilendiren ya da gerçekleri yansıtmayan düşünceleri aktarmalarına sebebiyet verir.

Çalışanların zamanlarının ve özellikle enerjilerinin önemli bir bölümünü alan dedikodu toplumsal bir hastalık haline gelmiştir. İnsanlar başkalarının davranışlarını, bu davranışların nedenlerini araştırmadan değerlendirmekte ve kendilerine göre anlamlar yükleyerek kişisel doyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu durum örgüt içinde hem büyük ölçüde zaman ve enerji kaybına neden olmakta hem de çalışanlar veya yöneticiler arasındaki ilişkilerin gerginleşmesine neden olmaktadır. Bu da örgüt üyelerinin strese maruz kalmasına yol açmaktadır (Güney, 2009b:445). Dedikodu yapmak, örgütsel bağlılığı zedelediği gibi çalışanlar arasındaki güven ve saygı unsurlarına da zarar verebilir.

Dedikodu, işletme içerisinde çalışanlar arasında motivasyon erozyonuna, grup üyeleri arasında iletişim bozukluğuna, iyi ve sağlıklı çalışanların çalışma ahlakına aykırı olan bu durum karşısında iş bırakmasına da sebep olabilir.

3.4.1.4. Kişisel stres kaynakları

(1) A, B ve Karma Tip Kişilik

“A Tipi” kişiliği olan bireyler; rekabetçi bir anlayışa sahiplerdir, her alanda hırslı bir yapıları vardır ve bütün işleri titiz ve zamanında gerçekleştirmeye çalışırlar. Güçlü ve etkileyici olarak değerlendirilirler. Diğer yandan yaptıkları işlerde sabırsız davranmakta ve işlerin bir an önce bitmesini istemektedirler. Bu aceleci ve mükemmeliyetçi özellikleri çevresindeki insanlara da yansır. İnsanlara ve olaylara karşı sabır göstermekte yetersizdirler. Sürekli olarak insanların onların davranışlarını onaylamasını isterler ve beklerler. Telaşlı hareket ederler ve duygularını gizlerler. Zamanlarını boşa harcamayı istemezler ve sürekli bir şeylerle ilgilenmek isterler. Başarıya odaklı olup, başarısızlığı asla kabul edemezler (Zel, 2001:512). Bu özellikleri de yönetici konumunda çalıştıklarında çalışanlarına, çalışan konumunda çalıştıklarında ise hem diğer çalışanlara hem de yöneticilerine stres kaynağı yaratmalarına sebep olabilir.

“B Tipi” kişiliğe sahip olan insanlar ise; rekabetçi değildir, buldukları statüden şikâyetçi olmazlar. Sakin ve bilinçli bir yapıya, anlayışlı ve sorumluluklarını bilen bir görünüme sahiptirler. Onaylanma gibi bir düşünceleri yoktur ve uzun dinleme alışkanlıkları vardır. Dinlenmeyi ve telaşlı davranmayı sevmezler ve ilgi alanlarını geniş tutarlar. Duygularını göstermekte problem yaşamazlar (Dangaç, 2007). Bu kişilik özelliklerine sahip yöneticiler, çalışanlarına baskı yapmazlar ve kendileri gibi çalışanlarla çalışmak isterler. Ancak A ve B tipi kişilik özelliklerine sahip kişiler bir arada çalıştıklarında, kişilik özelliklerindeki büyük farklılıklar çatışmalar yaşanmasına ve strese maruz kalmalarına sebep olabilecektir.

Yöneticiler arasında “B tipi” kişilik özelliklerine sahip olanlar, sabırlı ve sakin yapıları sonucunda başarılı olmaya daha yakındırlar. “A tipi” kişilik özellikleri kişilerde strese maruz kalındığında daha fazla olumsuz etki yaratmakta ve hem kendileri hem de çalışanlar açısından verime daha fazla etki etmektedir.

(2) Yaşam ve Kariyer Değişikliği

Kariyer ilkesi “işe” ve “kişiye” yönelik kariyer sistemi olarak incelenmektedir. İşe yönelik kariyer sisteminde, bireyi işe uydurmak ve işe göre eleman seçimi önemlidir. Bu sisteme kadro sistemi de denilmektedir. Kişi belli bir kadro için işe alınır ve kişinin, atanacağı görevin ya da kadronun gerektirdiği tüm niteliklere hizmete girmeden önce sahip olması gerekmektedir. Kişiye yönelik kariyer sistemi ise, kapalı bir hizmete giriş politikasına dayalı ve görevden çok o görevi yerine getiren kimsenin önem kazandığı bir personel politikasıdır. Uygulamada “rütbe sistemi” olarak da adlandırılmaktadır.

Kişinin rütbesi ile yerine getirdiği görevin düzeyi arasında doğrudan bir bağ yoktur. Burada söz konusu olan rütbe, hizmet süresine, küme içi ilişkilere ve genel yeteneklere göre kazanılan bir haktır (Tortop, 2006:52). Rütbe sistemini genellikle kamu kurum ve kuruluşlarında görmek mümkündür.

Çalışanlar her ne kadar yetenek ve mesleki becerilerine göre istihdam edilse de, kamu sisteminde terfi politikası genellikle çalışılan süre ve kurumdaki safahat göz önüne alınarak planlanmaktadır. Bu durum yetenekli ve eğitimli çalışanların, kendilerinden daha az özelliklere sahip olan yöneticilerin altında çalışmasına ve dolaylı olarak da kişilerde gerginliğe, çatışmaya ve sonuçta strese sebep olabilmektedir.

(3) İş Gereklere İle Kişilik Uyumsuzluğu

Kişilik nitelikleri itibarıyla pasif, yalnız başına çalışmaktan hoşlanan içe dönük ve sosyal yönü zayıf olan kimseler, örgütsel ilişkiler bakımından başkaları ile temas etmekten endişe ve korku duyarlar ve sonuçta strese girerler (Tokay, 2001:23). Bu nitelikteki kimseler işletmelerde satın alma, satış ve pazarlama, insan kaynakları gibi aktif ilişki ve pazarlık gerektiren konularda görevlendirildiklerinde yıpranır ve başarısız olabilirler.

İşin gerektirdiği kişilik özelliklerine uygun çalışanlar seçilmesi en başta insan kaynakları birimlerinin sorumluluğundadır. Ancak işe giriş yapıldıktan sonra da performans değerlendirmelerinde yöneticiler çalışanların kişilik özellikleri ve yaptıkları görevler hakkında gözlem yapmak mecburiyetindedir. Bu sayede işe uygun olmayan kişiler tespit edilerek çalışanların örgüte faydalarında olumlu yönde bir adım atılmış olur.

(4) Rol Belirsizliği

Rol belirsizlikleri, çalışanların örgüt içinde üstlenecekleri rol hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarında söz konusu olur. Rol belirsizliklerinin en temel nedeni, örgüt bünyesinde yapılacak işlerin tam olarak anlaşılabilmesidir. Bu durum çalışanlarda strese neden olur. Özellikle yeni işe başlayan kişilerde görülen bu durum hem çalışan hem de örgüt açısından probleme dönüşebilir. Ancak, örgütün politikaları ve iş tanımlamaları net ve anlaşılır olması, bu durumu kolaylıkla izole edebilir. Çalışanların, örgüt içindeki rolünü ya da ne yapması gerektiğini ve uyması gereken kuralları bilmediği takdirde, örgüt içindeki yerini tam olarak kavramakta zorlandığı

görülmektedir (Camkurt, 2007:5). Bu süreçte çalışanların, beklentilerinin işletme tarafından karşılanmaması ve yalnız kalması, stres yükünü daha da artıracaktır.

Çalışanların iş tanımları daha işe başlarken ayrıntılı bir şekilde anlatılmalı ve her bir çalışan örgüt içerisindeki rolünü, görevini, sorumluluk ve yetkilerini bilerek işe başlamalıdır.

Çalışanların görevleri gereği, örgüt içinde birkaç farklı sorumlulukları bulunabilir. Ancak söz konusu sorumluluklar mesai saatleri içerisinde zamanında tamamlanamayabilirler. Bu durum kişilerde ya da kurumda strese neden olmaktadır. Birkaç faaliyetin, eş zamanlı olarak yetiştirilmeye çalışılması kişilerde kararsızlık oluşturabilmektedir. Bu nedenle, kişiyi kendisiyle veya çevresiyle çatışma içine sokabilir (Cüceloğlu, 1994a:282). Bu durum verilen görevle olduğu kadar zaman yönetimi ile de ilgilidir.

Çalışanlara verilen görevler adil ve yapılabilir nitelikte olmalıdır. Ayrıca çalışanlara görevlerine yönelik zaman yönetimi eğitimleri verilmeli ve mesai saatlerini verimli kullanabilmeleri için fırsatlar sunulmalıdır.

3.4.2. Stresin Belirtileri

Stres, doğal olarak bir takım belirtiler vermektedir. Bunlar fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtilerdir. Stresin belirtileri aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

3.4.2.1. Stresin fiziksel belirtileri

Stresin fiziksel belirtileri arasında aşağıdaki etkiler sayılabilir;

- Tansiyon yükselmesi/düşmesi
- Aşırı terleme
- Nefes darlığı
- Yorgunluk hissi
- Sindirim bozukluğu
- Mide bulantısı
- Baş ağrısı
- Alerji

a. Tansiyonun Yükselmesi/Düşmesi

Strese maruz kalanlarda en belirgin fizyolojik rahatsızlık ani tansiyon düşüklüğü ya da artışıdır. Beden bir bütün olarak hareket eder. Vücudun bir yerinde meydana gelen rahatsızlık vücudun başka bir bölgesine etki edebilir. Hemen hemen bütün sağlık araştırmalarında, stresin tansiyon üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Tansiyonun en önemli tehlikesi ise, kalp krizine sebep olabilmesidir (Pehlivan, 2002:90). Tansiyon ya da şeker hastalığı olan kişilerin, stresten kesinlikle uzak durması tavsiye edilmektedir.

Yöneticiler, tansiyon rahatsızlığı olan kişileri stres olasılığı az olan bir pozisyonda görevlendirmeli ve bu kişileri mümkün olduğu kadar stresten uzak tutmalıdırlar.

b. Aşırı Terleme

Günlük yaşantıda da dikkatli bir gözlemci, çeşitli stres unsurları karşısında kişilik özelliklerine bağlı değişiklikleri kolayca fark edebilir. Stres kaynakları karşısındaki tepkiler, kişilik özelliklerine göre, terleme, kızarma, gibi fizyolojik unsurlar da olabilir. Dahası, farklı bireyler aynı tepkileri verseler bile, bunların şiddeti birbirinden farklılık gösterir (Epstein, 2000:56). Strese maruz kalan kişilerin normalden daha fazla terlemesi en belirgin özelliklerden birisidir.

Ancak unutulmamalıdır ki kişilerde meydana gelen aşırı terleme durumu yalnızla stres kaynaklı olmayabilir. Aşırı terleme yaşayan kişilerin başka sağlık problemleri olabileceği de bilinmelidir.

c. Nefes Darlığı

Strese maruz kalan kişilerde çoğunlukla görülen diğer bir fizyolojik belirti ise, nefes darlığıdır. Nefes darlığı, kalp-damar hastalıklarına doğrudan etki eden bir rahatsızlıktır. Kalp krizi ve felce yol açacak nitelikte olabilir (Yöndem, 2006:32). Bu rahatsızlık genellikle belirtisiz seyrederek ve nefes daralması küçük yaşlardan itibaren başlayabilir. Kalbe kan taşıyan damarların, taşıma sırasında meydana gelen küçük zedelenmelerin bu duruma sebep olduğu düşünülür. Bu durumda damarların kendilerini yenilemek ve iyileştirmek için zedelenmelerin üstünü yeni bir doku ile örtmesiyle ortaya çeperi daralmış damarlar çıkar ve bu faaliyet çocukluk, ergenlik, yaşlılık dönemlerinde sürer gider (Baltaş ve Baltaş, 2002:141-142). Nefes darlığı kişilerde fiziksel bir rahatsızlık olsa da psikolojik olarak da kişileri etkileyebilir.

Stres kaynaklı nefes darlığı yaşadığı düşünölen çalışanların, uzmanlardan yardım alması gerektiği ve söz konusu durum yaşandığında dinlendirici bir ortamda bulunmaları gerektiği unutulmamalıdır.

d. Yorgunluk Hissi

R. B. Yerken ve J.D. Dodson tarafından 1908 yılında Harward fizyoloji laboratuvarında stresin iş performansı üzerinde etkileri araştırılmış olup başarılı olabilmek için belirli bir düzeyde strese ihtiyaç olduğu fakat stres düzeyi arttıkça başarının azaldığı, endişe, yorgunluk ve hata yapma oranının arttığı tespit edilmiştir (Ertekin, 1993:63). Yöneticiler, alışanların strese karşı verdikleri tepkileri iyi tespit etmeli ve stresin verimi artırdığı durumlar konusunda net ve kesin bilgi sahibi olmalıdırlar.

Stresin sebep olduğu yorgunluk hissi hem kişinin hem de örgütün verimliliğinde düşüşlere, çalışılan görevin niteliğine göre hayati risklere ve dolaylı olarak kişinin sosyal ve aile çevresinin de etkilenmesine sebep olabilir.

e. Sindirim Bozukluğu

Sindirim rahatsızlıkları, strese maruz kalan kişilerde ortaya çıkan en önemli belirtilerdir. Strese maruz kalan kişilerin hassas vücut yapıları, özellikle mide ve bağırsak gibi organların etkilenmesini kolaylaştırmaktadır. Görölebilen bazı rahatsızlıklar; ishal, şiddetli karın ağrısı, mide krampı, ülser gibi sindirim sisteminin bulunduğu bölgelerde aniden meydana gelen kas spazmıdırlar. Sindirim rahatsızlıklarında mide en önemli organdır. Midede bulunan salgılar ve midenin ürettiği asitler, stres durumunda oluşan dengesizlik yüzünden kişinin vücuduna zarar verebilirler (Pehlivan, 2002:91). Herkes tarafından bilinen bir gerçek, midenin en büyük düşmanlarından birisinin stres olduğudur.

Ancak önemli olan bir husus da, sindirim sistemi rahatsızlık belirtilerinin kesin olarak stres kaynaklı olduğunu söylemek için uzmanlarca diğer nedenlerin olmadığının teyit edilmesi bu yönde gerekli muayene ve tetkiklerin yapılması gereklidir (Güler, 2013).

f. Mide Bulantısı

Stresin en göze çarpıcı belirtisi, mide bulantısıdır. Stres nedeniyle salgılanan adrenalin, doğrudan mideyi etkiler ve bulantı yapar. Stresin ortadan kalkması durumunda normale döner (Güney, 2001c:534). Kimi zaman da stres mide bulantısının ardından istifra ile

sonuçlanabilir. Stres kaynaklı mide bulantısı yaşandığında istifra etmek kişilerde rahatlama hissi yaratacaktır.

İnsanlar, beklenmedik olaylar karşısında verecekleri tepkileri kontrol edemezler. Strese maruz kaldıklarında mide ağrısı yaşamaları, bedensel olarak rahatsızlıklar hakkında yetersiz bilgiye sahip olmakla birleşince, çözümün fizyolojik ya da psikolojik olup olmadığı hakkında da kararsız kalırlar.

g. Baş Ağrısı

Stresin en basit algılanabilen belirtisi, baş ağrısıdır. Strese maruz kalan kişilerin sinir sistemlerindeki nöronların aşırı hareketleri baş ağrısına sebep olur. Stresin kişiye gergin anlar yaşatması ve gergin anlarda yaşanan odaklanma durumu, kişinin çok hızlı düşünmesini, ani karar vermesini gerektirir. Bu ani kararlar bazen olumsuz sonuçlanmakta ve kişinin yaşamını etkileyecek kararlar olabilmektedir. Kişilerin çevrelerinde yaşanan dengesizliğe karşı vücut baş ağrısı olarak tepki verebilmektedir. Bu tip durumlarda yapılması gereken dengesiz ortamın terk edilmesidir (Baltaş ve Baltaş, 2002:161). Stres kaynaklı baş ağrıları yaşandığında stres kaynağından uzaklaşmak ve temiz hava almak kişinin kendisini toparlamasına yardımcı olacaktır.

Stres kaynaklı baş ağrılarının süresi, sıklığı, şiddeti ve sebepleri kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bu şikâyet, hafif, birkaç dakika içinde dinen bir ağrı olabildiği gibi, günlerce süren, şiddetli ağrılara da dönüşebilir.

h. Alerji

Bazı olağandışı durumlara verilen tepkiler, insanların vücutlarının hassas olması nedeniyle reaksiyonlara sebep olabilir. Hassas bedenlerde ortaya çıkan alerjik durum, özellikle stres durumlarında daha etkili olabilir. Stres kaynaklı alerjinin en belirgin özellikleri; kaşıntı, şişme ve kasılmadır. Alerjik durum bazı insanlarda vücudun bazı yerlerinde kızarıklık şeklinde de görülmektedir. Bu alerjik durum kişinin yaşadığı fizyolojik dengesizliğin bir göstergesidir (Güney, 2001c:534). Strese dayalı alerjik durumlar göstermektedir ki psikoloji ile bağışıklık sistemi arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Stres kaynaklı alerjik durumlar bir kısır döngü içerisine girebilir. Strese maruz kalındığında görülen alerjiler, stresli durum sona erdiğinde, alerji kaynaklı tekrar bir stres kaynağı oluşturabilir.

3.4.2.2. Stresin davranışsal belirtileri

Stresin davranışsal belirtilerini arasında aşağıdaki etkiler sayılabilir;

- Uyuma isteği
- Uykusuzluk
- Yemek yemede artış
- İştahsızlık
- Sigara ve alkol kullanımında artış

a. Uyuma İsteği

İnsanlar stresli durumlarda kimi zaman uykusuzluk sorunları yaşarken kimi zaman da aşırı uyuma isteği ile karşı karşıya kalabilirler. Bazı insanlar stresli durumlarda yaşadıkları kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak için uyumayı bir kaçış olarak kullanırlar (Pehlivan, 2002:105). Bu durumlarda uyumak, stres kaynağından uzaklaşmak için alınan pasif bir tedbir olarak görülmektedir. Ancak uyanıldığında sorunların halen devam etmesi kişiyi daha fazla strese sokabilir.

Stres kişilerde fazladan bir davranış yükü oluşturduğu için, kişilerin bilinçaltında stres durumundan kurtulma tepkisi olarak uyku isteği meydana getirir. Kişilerin uyku istekleri yaşadıkları stres ortamında artış gösterir.

b. Uykusuzluk

Stresin en önemli davranışsal belirtilerinden biri de uyku düzensizliğidir. Kişilerde, sorunlarından kaçma ve onları yok saymaya çalışma sonucunda aşırı uyuma isteği ya da yaşanan huzursuzluk sonucunda uykusuzluk durumu görülür. Uykusuzluk durumunun kronik bir hal alması "insomnia" denilen uykusuzluk hastalığına ve çeşitli sağlık sorunlarına yol acar. Uyku genel uyarılmışlık halinin en düşük olduğu anda meydana gelir. Stres ise bu genel uyarılmışlık halinin yüksek olduğu bir durumdur. Dolayısıyla stres altında olan kişide uyuma zorlaşır ve uyku bozuklukları yaşanır (Çiğdemim Eğitim Çevre ve Dayanışma Derneği). Uykusuz kalan insanlar hem fiziksel hem de ruhsal olarak dinlenemediklerinden çalışma yaşamlarındaki verimlilikleri de düşer.

Stres kaynaklı uykusuzluk durumu, stres etkeninin ortadan kalkması ile düzelebilmektedir. Kronik uykusuzluk denen 6 ayı aşan durumlarda ise uykusuzluğa sebep olabilecek uyku sorunlarını araştırmak gerekmektedir.

c. Yemek Yemede Artış

Davranışsal bozukluklardan birisi de yemek yemede artış olarak karşımıza çıkar. Stresli ve sıkıntılı dönemlerde, insanlarda mutluluk hormonu denen “serotonin” salgılanmasında azalmalar meydana gelir. Kişi bilinçsiz olarak bu hormonun salgılanmasını dengeleyebilmek için atıştırma, yemek ya da tatlı tüketilmesi yoluna başvurur. Bu durum da kronik bir hal aldığına, zamanla aşırı kilo ve obezite gibi rahatsızlıklara ve dolayısıyla kişinin fizyolojik olarak önemli hastalıklara yakalanmasına sebep olabilir (Erdal, 2009:68). Bu gibi durumlarda aşırı yemek yemek bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır.

Yemek yerken insanlar, ellerini, ağızlarını ve beyinlerini meşgul ederek stres kaynağından uzaklaşmak ya da stres kaynağı hakkında düşünmekten kaçınırlar. Ancak stresle bu şekilde başa çıkmaya çalışmak, ileride yaşanabilecek önemli sağlık sorunlarının temel nedeni olabilmektedir.

d. İştahsızlık

Yapılan bir araştırmaya göre kronik depresyonun belirtileri arasında en çok görülen iştahsızlıktır. Kişiler, strese maruz kaldıklarında, yemek yemeden kesilmeye meyilli olabilirler. İnsanların işlerinde ya da sosyal yaşantılarında yaşadıkları olumsuzluklar, çevreye ve değişen atmosfere uyum sağlayamamaları, çevrelerindeki insanlardan sevgi görememeleri, sürekli çatışma psikolojisinin taşınması ve bunun akabinde çatışmalar yaşanması kişilerin bir türlü sosyal olamamalarına ya da sosyallikten uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Bu tür durumlarda kişiler, sürekli yorgun, düşünceli ve üzüntülüdür ve yemek yeme isteği hissetmezler (Ergün, 2008:196). Bireyler fizyolojik gereksinimleri için yemek yemeye çalışsalar dahi, stresli durum onların yemek yeme düşüncelerini geride bırakabilmektedir.

Stres kaynaklı iştahsızlık sonucu düzenli beslenme alışkanlığı yitirildiği gibi, vücudun ihtiyaç duyduğu enerjinin sağlanmasında gerekli olan besinler de alınmadığı için hem sosyal yaşamında hem de iş yaşamında kişiyi zor durumda bırakabilir.

e. Sigara ve Alkol Kullanımında Artış

Sigara, alkol ve benzeri maddeler, beyindeki sinirleri etkileyerek, rahatlatmakta ve keyif vermektedir. Bu durum kişilerde geçici bir rahatlamaya neden olmakta ve stresten kaçtıklarını ve psikolojilerinin düzeldiğini sanmalarını sağlamaktadır. Ancak bu maddeler, gittikçe alışkanlığa dönüşmekte ve kişilerde ciddi sağlık sorunlarına sebep

olmaktadır (Kirel, 1993:56). Strese maruz kalanların bu durumdan kurtulmak için sigara ve alkole başvurmaları çok yaygın bir durumdur. Stres, kişileri sorunlar karşısında çaresiz göstererek psikolojilerini derinden ve sarsıcı bir şekilde etkiler. Kişilerin bu durumdan kaçmak ya da sığınacak bir yerlere başvurma hissi, onları en kolay çözüm yolu olarak sigara ve alkole yöneltmektedir.

Stres kaynağından uzaklaşmak için tüketilen aşırı sigara ve alkol, ileride yaşanabilecek önemli fiziksel rahatsızlıklar nedeniyle tekrar kişileri çok ciddi stresli bir durumun içerisine sokabilir.

3.4.2.3. Stresin psikolojik belirtileri

Stresin psikolojik etkisi oldukça fazladır. Stresin psikolojik belirtilerini arasında aşağıdaki etkiler sayılabilir;

- Geçimsizlik
- İşbirliğine yanaşmama
- Gerginlik
- Sürekli ve yersiz endişe
- Yetersizlik duygusu
- Yersiz telaş

a. Geçimsizlik

Stres kaynaklı geçimsizliğin önemli bir nedeni de öfkedir. Kişiler kendi yetersizliklerini ve bu yetersizlikleri sonucunda ortaya çıkan aşağılık duygusunu öfke ile kapatma gibi bir savunma mekanizması geliştirebilir. “İş ortamında da stresten kaynaklanan saldırgan ve öfkeli davranışlar bireyin geçimsiz olmasına, iş ve ilişkilerinin olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır”. Bu davranış şekli, örgüt içinde çalışanlar arasında sağlıklı iletişimi ve koordinasyonu olumsuz şekilde etkilemektedir (Pehlivan, 2002:110). İşletme içerisinde yaşanan geçimsizlik durumu çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumun ve bağlılığın da önüne geçmektedir.

Huzur bir iş ortamında olması gereken en önemli unsurlardan birisidir. İş yerinde yaşanan geçimsizlik de huzurun en büyük düşmanıdır. Yöneticilerin iş ortamını iyi analiz etmeleri ve geçimsizlik yaratabilecek durumları ortadan kaldırmak için önlemler almaları gerekmektedir.

b. İşbirliğine Yanaşmama

Çatışmanın sebep olduğu olumsuz durumlar arasında; çalışanlar arası farklılıkları derinleştirilmesi, işbirliğini engellemesi, çalışanlar arasında kuşku ve güvensizlik yaratması, üretimi ve verimliliği düşürmesi sayılabilir. Ayrıca, gerilime ve kaygıya yol açması, çalışanlar arasında destekleyici ve güvenilir ilişkilerin kurulmasını zorlaştırması, stres ve tükenmişlik yaratması, örgütsel iletişimde azalma ve bozukluklara yol açması, iş doyumunu ve performansını düşürmesi, işten ayrılmaları ve kaçmaları artırması, çalışanların motivasyon düzeyini düşürüp takım çalışmasını zedelemesi gibi etkileri olduğu da bilinmektedir (Solmuş, 2004:40). İşbirliğine dayalı bir çalışma ortamı yaratılması yöneticilerin olduğu kadar çalışanların da çaba sarf etmesi ile mümkün olabilir.

Yöneticiler çalışanlar arasında işbirliğine dayalı bir ortam yaratarak performans sorunlarını ortadan kaldıracak önlemler alabilirler. Ayrıca iş ortamında takım ruhunun geliştirilmesi de işbirliğinin etkin bir şekilde oluşturulmasında etkili bir yöntemdir.

c. Gerginlik

İş stresi ve gerginlik olgusu çoğunlukla aynı anlamda kullanılmakla birlikte stres; “biyolojik, sosyal ya da psikolojik bir sistem üzerindeki dışsal bir yük veya talep”, gerginlik ise “stresin sistem üzerinde yarattığı bozulma” olarak tanımlanmaktadır (Tel ve Karabey, 2012:2). Tanımdan anlaşılacağı üzere gerginlik, stresin bir sonucu olarak görülmektedir.

Gerilim, stresin sistem üzerindeki etkisidir. Gerilimden dolayı sistem, stres durumunda olduğunu fark ederek, bir denge durumuna dönme eğilimi göstermektedir. Sistemin denge durumuna dönmek için harcadığı çaba ve enerji miktarı da zorlanmadır. Gerilimin nesnel olarak yaşanma şekli ise rahatsızlık ve sıkıntıya sebep olur. Sıkıntı, stresli durumlarda yaşanmakta ve aynı zamanda gerginlik, sinirlilik, kaygı ve üzüntü gibi terimlerle de tanımlanabilen bir süreç olmaktadır. Sıkıntı durumları da genellikle stres belirtilerini içermektedir (Roskies, 1994:2). Sıkıntı ve gerginlikten kurtulmak için genellikle hayat tarzında değişiklikler yapmak, hobilere yönelmek bir çözüm olabilir.

Görev ve mesleki başarı kapsamında yeteneksel düzey, kişilerin stres düzeyi ile orantılıdır. İşlerinde yetenekli olan kişiler, yeteneksiz ya da daha az yetenekli olan kişilere kıyasla bilgi, eğitim ve becerilerinin etkisiyle daha az strese maruz kalırlar. Yeteneğin yetersiz olması durumunda, aşırı zorlama, telaş ve gereksiz gerginlikler,

heyecan, utanma duygusu, hiperaktivite, isyankârlık ve genel bir huzursuzluk, kendine güven duygusunun yitilmesi gibi sorunlar sıkça karşılaşılan durumlardır (Erkan, 1989:120-121). Görevi için bilgi ve eğitimi yeterli olan kişiler sıkıntı ve gerginlik yaratan durumlara karşı da savunma mekanizmalarını geliştirmek anlamında avantajlıdırlar.

Sorumluluk önemli stres kaynaklarından biridir ve çalışmada sürekli ve potansiyel gerginlik yaratan bir olgudur. Çalışanların örgütün diğer üyelerinin sorumluluklarını paylaşması, alacakları kararlarda, uygulamalarında diğer üyelerin de hem mesleki hem de sosyal yaşantılarına etki edeceği endişesiyle stres durumunu hissederler.

d. Sürekli ve Yersiz Endişe

Dünyada meydana gelen aşırı karışıklıklar ve dengesizlikler, tüm insanlara farklı yansımaktadır. Birçok insan bu durum yüzünden aşırı endişe ve kaygı içine girmektedir. Özellikle, ekonomiye odaklı sektörlerde muhasebe, finans ya da işletmelerin mali bölümlerinden sorumlu çalışanlar, gelişmeleri yakından takip etmek, önlem almak, işletmelerine doğru bilgiyi sunmak zorundadırlar. Küresel pazarlarda yaşanan en küçük olumsuz bir gelişme, enflasyon, işsizlik, gelir seviyesinin düşüklüğü, hayat pahalılığı gibi ciddi tehlikelere neden olmaktadır. Bireylerin geleceklerini çok yakından ilgilendiren böylesi durumlar kişileri ister istemez strese yöneltecektir. Özellikle ekonomik açıdan sorunlar yaşayan insanların, strese maruz kalma olasılıkları diğerlerine kıyasla daha fazladır (Eren, 2000d:283). Strese dayalı olsun ya da olmasın endişe kişilerde tetikte olma ya da tedbir geliştirme içgüdüsüyle birlikte gelir. Bu durum da sürekli olarak kişilerde stresi tetikler.

Stres kaynaklı endişe ve endişe sonucunda alınmak istenen önlemler birbirini takip eder. Yani stres endişeyi doğurabildiği gibi, endişeli durum da tekrar stres yaratır. Bu kısır döngü kalıcı bir çözüm bulunmadıkça tekrar edecektir.

e. Yetersizlik Duygusu

Ekonomide meydana gelen olumsuzluklar, düşük gelirli insanları daha fazla etkilemektedir. Kişilerin ekonomik sorunlarla uğraşmasının yanı sıra bir de genel ekonomik koşullarda olumsuzluklar yaşanması, durumdan daha fazla etkilenmelerini ve stresle daha sık ve sürekli karşılaşmalarına neden olmaktadır. Özellikle, günlük yaşamda kullanılan ürünlerin/hizmetlerin fiyatlarındaki artışlar, bireylerin ailenin ihtiyaçlarına yeterli gelemediği hissine kapılmalarına neden olmaktadır (Eroğlu,

1996b:316). Düşük gelir seviyesi, bireylerin sosyal ve mesleki çevrelerinde, yaşam standartlarında ve etkileşim/iletişim içinde oldukları insanlarla ilişkilerinde sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır. Olumsuz ekonomik koşulları bulunan insanlar, toplum içinde kendilerine yer bulmakta zorlanırlar. Bu durum da zaman içerisinde strese maruz kalmalarına sebep olabilir.

Yetersizlik duygusu kişilerin karşısına ekonomik anlamda çıktığı gibi mesleki yetenek, bilgi ve eğitim anlamında da çıkabilir. Kişiler bir konuda kendilerini yetersiz hissettiklerinde, aşağılık duygusu ile karşılaşabilirler ve bu durum da stresi tetikleyebilir.

f. Yersiz Telaş

Olumsuz fiziksel koşullar, iş yetiştirme telaşı ve zaman yetersizliği, aşırı ya da yetersiz iş yükü, teknik sorunlar, teknolojik gelişmeler ve değişimler ile birlikte yapılan işin monotonlaşması, fiziksel olarak ağır ve yorucu işler, çalışanların iş ile ilgili gerekli bilgi ve donanımına sahip olmaması gibi hususlar, çalışanların harcadıkları çabaya ve emeklerine karşılık örgütten beklentilerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan iş ile ilgili stres kaynaklarıdır. İşyerindeki çalışma koşullarının standartlara ve çalışanlara uygun olmaması, vardiyalı çalışma düzeni, nöbet sistemi gibi faktörler işin niteliğiyle ilgili stres kaynaklarından olup çalışanlarda ve örgütlerde strese ve gerilime yol açmaktadır (Tutar, 2007:229). Yukarıda belirtilen faktörler, kişilerin kişisel ve örgütsel manada çıkmaza girmelerine ve dolayısıyla da yersiz bir telaşa sebep olabilir.

Kişilerin beklenmedik durumlarda da telaşa kapılmaları normaldir. Ancak önemli ve uzun süreli stres durumları bireylerin normal ve alışılmadık işlevleri yerine getirmelerini engelleyerek, sürekli ve yersiz bir telaş içine girmelerine yol açabilir.

3.4.3. Stresin Sonuçları

Stresin sebep olduğu sonuçlar çok geniş bir kapsamda ele alınabilir. Stresin sonuçları aşağıdaki ana başlıklar altında incelenecektir;

- Stresin psikolojik sonuçları
- Stresin kurumsal sonuçları

3.4.3.1. Stresin psikolojik sonuçları

Stresin psikolojik sonuçlarının başında depresyon ve yersiz telaş gelmektedir ve bu sonuçlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

a. Depresyon

Depresyonun birçok farklı tanımı ve bu tanımların ortak olarak kapsadıkları bazı kavramlar bulunmaktadır. Bunlar; sıkıntı, kaygı, endişe, huzursuzluk, tedirginlik, üzüntü, enerji kaybı gibi kişileri olumsuzluklara sürükleyen duyguların kişileri etkiledikleri durumlardır. Küreselleşme, teknolojinin gelişimini ve kullanım alanlarını artırmış ve buna paralel olarak da rekabet koşullarında farklılıklar ve artışlar meydana getirmiştir. Depresyon özellikle şehir yaşamında, çok yüksek bir rekabete ve yüksek yaşam standardına sahip olan kentlerde daha fazla görülmektedir. Bu kentler, yüksek çalışma temposu, işletmeler arası rekabetin ve ticari acımasızlığın yoğun olduğu yerlerdir (Eroğlu, 1996b:437). Bu yaşanan depresyon durumu, kişilerde ruhsal rahatsızlıkların artmasına neden olmaktadır. Diğer yandan, kişilerin gerek çalışma hayatında gerekse sosyal hayatlarında yaşadıkları bazı olumsuzluklarda depresyona sebep olabilmektedir.

Depresyon bir üzüntü halidir. Bu üzüntü hali, kişinin kendisinden kaynaklanabileceği gibi genellikle çevresinde gelişen olumsuzluklar yüzünden de kaynaklanabilir. Kişinin çevrelerinde yaşanan ani kayıplar, iftira, iflas gibi olumsuz durumlar kişileri üzüntüye sokabilir. Depresyon hali, kişilerin bireysel özelliklerine bağlı olarak kişiden kişiye farklılıklar gösterir, kişilerin yaşam tarzlarına ya da dünya görüşlerine göre kısa bir süreçte geçer ya da uzun bir dönem etkili olabilir. Bazı araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlara göre kronik depresyon belirtileri; uyku düzensizlikleri, iştahsızlık, cinsel yaşamdaki rahatsızlıklar, sosyal etkileşimde problemler, ikilemde kalmak, kılık kıyafetinde değişiklik takıntısı, dağınıklık, sürekli yorgunluk hali, yoğunlaşma düşüklüğü gibi konular olabilir. Kronik depresyon durumu her altı bayandan birinde ve her on iki erkekten birinde görülmektedir (Ergün, 2008:196). Kronik depresyon durumu kişilerin bireysel çabaları ile atlatılması zor bir durumdur. Kronik depresyon durumu görülen kişilerin uzmanlardan yardım alması gerekmektedir.

Stres, kişiyi fizyolojik olarak etkilediğinden daha fazla psikolojik olarak etkilemektedir. Stresin neden olduğu fizyolojik etkilere karşı organizma, birtakım duygusal tepkiler vererek, stresle baş etmeye çalışır. Herhangi bir uyarıcı, bireyin yaşam alanına

müdahale gibi algılanırsa birey kızgınlık ve öfke yaşayacaktır. Uyarıcıların veya denge halindeki değişimin, kayıp gibi yorumlandığı zamanlarda yaşanan duygu, özellikle karamsarlık ya da depresyona sebep olacaktır (Tutar, 2007:251). Kızgınlık, öfke, karamsarlık ve depresyon duyguları duygusal dengenin bozulmasına neden oldukları için başlı başına bir stres kaynağı olarak sayılabilirler.

Depresyonun gelişmesinde; önemli ekonomik sorunlar, örgüt içindeki çatışmalar, emeklilik süreci, işin kaybedilmesi, sağlığın bozulması, kayıplar, benliği zedeleyen onur kırıcı durumlarla karşılaşmak, evlilik ve aile sorunları gibi birçok psiko-sosyal faktör, stres etkeni depresyonun başlamasında bir rol oynar. Bunun yanı sıra, çocukluğun erken dönemlerinde aile bireylerinde yaşanan kayıplar ya da aileden uzakta geçen çocukluk ve ergenlik dönemi, süreli kişilerin depresyon eğilimli olmalarından önemli birer etken olarak kabul edilir (Köknel, 1987:75). Depresyon geçiren kişiler genellikle yalnız kalmayı tercih ederler ve gelecek ile ilgili umutlarında azalma meydana gelir. Depresyon; üzüntü, keder, elem, yaşamdan haz alamama gibi duygularla birlikte karamsarlık, ümitsizlik, kendine güvenin azalması, değersizlik düşünceleri ile oluşan ruhsal bir hastalıktır. Tüm bireylerde zaman zaman üzüntü hali olabilir, ancak depresyon yaşayan bir bireyde bu belirtiler, sürekli ve sık sık görülebilir. Depresyon durumu, bireyin günlük yaşamını etkilediği gibi çalışma veya okul yaşamını da etkileyebilir (Çelikkol, 2001:227). Sürekli ve sık sık görülen akut depresyon durumlarında kişilerde ruhsal ve bedensel etkinliklerde azalma, suçluluk ve değersizlik duygularında yoğunlaşma, intihar girişimi olasılığında artma gözlenebilir.

Yukarıda detaylı bir şekilde anlatıldığı gibi depresyon birçok insanda farklı faktörlere bağlı olarak görülebilen bir ruhsal durumdur. Önemli olan depresyon yaratan durumdan kişilerin geliştirdiği savunma mekanizmaları ile kolayca kurtulmalarıdır. Ancak bazı insanlar bu durumdan kolayca sıyrılamazlar ve kendilerini hem mesleki, hem sosyal, hem de ailevi sorunların olduğu bir çıkmazın içerisinde bulabilirler.

b. Yersiz Telaş

Büyük kentlerde yaşayan veya çalışan insanlar, küçük kentlerde yaşayanlara kıyasla birçok korku ve kaygı durumu yaşarlar. İşe geç kalma, otobüse/servise yetişememe, eve geç gelme gibi korku ve panik duyguları günlük olarak herkesin yaşayabileceği duygulardır. Özellikle ulaşım sorunları ve şehrin kalabalık olması insanların olumsuz etkilenmesini daha da kolaylaştırır. Modern dünyada, insanlar düzenli bir hayat kurma

gayerinde olsalar da insan yaşamında karmaşıklıklar artmaktadır (Erdoğan, 1999a:89). İnsanların, İlişkileri, algılamaları ve yaklaşımlarında farklılıklar bulunmaktadır. İlişkiler bir süreç dâhilinde karmaşıklaşmakta ve sorunlar her geçen gün daha da artmaktadır. Bu karmaşa içinde kişiler, daha fazla para kazanmak ve hayat standartlarında artırma yapmak maksadıyla sorumluluk derecelerini kaybetmekte ve telaş içine girmektedirler.

Kişilerde görülen sorunların birçoğunun temelinde ekonomik konular yer almaktadır. Kalabalık içinde, aceleci ve acemice davranışlar telaşlı bir yaşama sebep olmaktadır. Stres yersiz bir telaşa sebep olduğu gibi, farklı sorunlar sebebiyle kişilerin yaşadığı telaş da stresi tetikleyen bir kaynak haline gelebilir.

3.4.3.2. Stresin kurumsal sonuçları

Stresin kurumsal sonuçları arasında başlıca; işe devamsızlık, işten ayrılma, işe yabancılaşma, performans düşüklüğü ve iş kazaları gelmektedir ve bu sonuçlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

a. İşe Devamsızlık

Çalışanların örgüt içinde devamsızlık yapmaları başta yöneticiler olmak üzere diğer çalışanları da etkilediği için strese sokabilir. Devamsızlık yapan çalışanın sorumluluklarında aksamalar meydana gelir ve verimi düşer, dolayısıyla da örgüt normal faaliyet kapasitesinin altında çalışmaya başlar. Bu durum örgüt içinde huzursuzluğu artırır. İşe devamsızlık ciddi bir yönetim sorunudur. Yöneticilerin, çalışanların devamsızlık eğilimlerinin nedenlerini her zaman algılayamadıkları ve her yöneticinin kendisine göre bu konuya bir tepki vermek için farklı yöntemleri olduğu bilinmektedir (Taştan, 2004:15). Bazı yöneticiler, yaşanan durum karşısında taviz vermekten kaçınırlarken, bazıları da az sayıda yaşanan devamsızlık durumuna karşı kimi zaman kayıtsız kalabilmektedir.

İşe devamsızlık, kurumsal açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların stresten kaçmak için kullandıkları bir davranış şekli gibi anlaşılabilir. Stresten uzak kalmak için yapılan devamsızlıklar haricinde, çalışanların fizyolojik ya da psikolojik rahatsızlıklarından kaynaklanan devamsızlık durumları da görülebilir. İşe devamsızlığın diğer nedenleri arasında; yaş, cinsiyet, aile yaşamı, işyeri mesafesi, kıdemlilik, öğrenim derecesi, monotonluk, çalışma şartlarında dengesizlik, uyumsuzluk gibi konular da yer almaktadır (Sosyal, 2009:29). İş yerinde huzurlu bir ortam bulamayan ve örgüt

ikliminden rahatsız olan çalışanlar, bu rahatsızlıklarını işe gelmeyerek önleyebileceklerini düşünürler.

Çalışanlar örgütün çalışma şartları, insan ilişkileri, yönetici ve çalışan arasındaki etkileşim ve iletişim, örgüt içi birlik ve beraberlik gibi konularda kendilerini rahatsız hissettiklerinde stresle karşı karşıya kalırlar. Söz konusu durumlar karşısında kendileri ya da yönetim kademesi tarafından bir çözüm bulunamadığında ya da çözüm için bir adım atılmadığında ise, çareyi işe devamsızlık gibi rahatsız oldukları durumlardan uzak kalma yolunda bulmaya çalışabilirler.

b. İşten Ayrılma

Eren'e göre çalışanların bir örgütün kadrosunda yer aldıktan sonra herhangi bir nedenle ayrılmaları ya da örgütten uzaklaştırılmaları durumunda, personel ya da işgücü devir oranında yükselme olmaktadır (Eren, 2001d:286). Çalışanlar yaşadığı stres durumunu işten ayrılmakla düzeltebileceğine inanır. Kendisi ile örgüt ya da yöneticiler arasındaki uyumsuzluk ya da çatışma durumunun yol açtığı stresi, işten ayrılarak çözüme yoluna başvururlar.

İşten ayrılmaya ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. İşten ayrılmanın akılcı bir karar olduğunu savunan yaklaşım, çalışanın daha iyi koşullarda, daha iyi bir iş bulduğu zaman örgütten ayrılmasının hem örgüt hem de kişi için uygun olduğunu kabul eder. Diğer bir yaklaşım ise, yeni bir eleman alımında örgütün, personel seçimi, eğitimi vb. konularında yeni bir mali yük altına gireceğini, bu sebeple işten ayrılan çalışanların durumunun örgüt açısından olumsuz bir olgu olduğunu kabul eder. Diğer taraftan, çalışan devri örgütün başarı derecesinin göstergesi de sayılabilmektedir. Çalışanların kendilerini gerçekleştirmesine, yeteneklerini kullanmasına ve kariyerini geliştirmesine olanak sağlamayan otokratik örgütlerde stres yaratıcı faktörler çok olacağından devir hızının yüksek olması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. Çalışan devir hızının optimum seviyede olması, örgütsel amaçlara ulaşılmasında daha başarılı olunmasını sağlayabilecektir (Sökmen, 2005:1-27). Başarısız bir yönetim sergilenen işletmeler çalışan devir hızı yüksek olacaktır. Bu da eğitilmiş, bilgili ve tecrübeli çalışanların örgütten ayrılması ve yerlerine daha az tecrübeli ve örgütsel bağlılık aşamasında henüz yolun başında olan çalışanların işe bağlanması ile sonuçlanacaktır.

Çalışan devir hızının yüksekliği, çalışanların stres altında olduklarının belirtisidir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak, çalışanların örgütle bütünleşmelerini, iş

doyumunu ve örgütsel bağlılık yaratılmasını engellemektedir. Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan çeşitli stres faktörleri vardır (Şenatalar, 1998:300). Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadığı ve merkeziyetçi yönetim anlayışını benimseyen örgütler, başlı başına stres etkeni olabilmektedir.

Stresin etkisi ile tükenmişlik yaşayan çalışanların ilk aklına gelen eylem, işten ayrılmadır. İşten ayrılma yukarıda da belirtildiği gibi, örgüte eğitim, personel seçimi gibi hususlarda ek maliyet çıkarmanın yanı sıra, çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olacak ve personel devir hızının yüksek olması ile de tecrübeli ve eğitilmiş personelin örgüt dışına çıkmasına sebebiyet verecektir.

c. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma, günlük olarak sık kullanılan bir kavramdır. “Yabancılaşma, özdeşleşmenin karşıtı olarak çalışanın, kendini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görmemesi, çalıştığı yere karşı bir itilme ve de uzaklaşma hissi duyması” şeklinde tanımlanabilir. Yabancılaşma kavramı ile birey, çevresinden bir tür kopuş yaşar. Kişinin bu kopuşu, özellikle sosyolojik açıdan gerçekleşir. Bu durum yalnız yaşamak, yalnız gezmek, yalnız kalmayı tercih etmek anlamına gelmektedir (Tutar, 2007:268). Teknoloji alanındaki gelişmeler insanların sosyal yaşamdan uzaklaşmalarına ve kimi zaman da nesiller arasında büyük farklılıklar yaşanmasına sebep olabilmektedir.

Yabancılaşma, küreselleşme ile toplumların kültürlerinin birbirine karışmasına neden olmuştur. Farklı kültürel özelliklere sahip insanların, aynı örgüt çatısı altında toplanması, kişilerin birbirlerini anlayamamaya durumlarının yaşanmasına sebep olmaktadır. İşletmelerde insanlar gibi değişime açık olan sistemlerden oluşmaktadır. Değişime ayak uydurmakta geç kalan işletmelerde, çalışanların strese maruz kalmaları kaçınılmazdır. Yöneticilerin çalışanlarını yalnız bırakmaları, özellikle sahip oldukları kültürel farklılıkları görmezden gelmeleri, çalışanların işlerine yabancılaşmasına sebep olur (Tutar, 2007:269). Çalışanlar işletmenin değişiminden ya da kültürel ve toplumsal değişime uyum sağlayamamasından kaynaklı sorunlar yaşayabilir. Kendilerini işletmeyle bağdaştırma, işletmede kendilerine ait özellikler görememe durumları çalışanların işlerine ve dolayısıyla işletmeye yabancılaşmasına sebep olabilir.

Çalışanlar çoğu zaman çalıştığı kurumun ve kurumda kullanılan üretim araçlarının tutsağı haline dönüşmekte, kurumun yapısına, amaçlarına ve gelişmesine yabancı kalmaktadır. Bu durum ise çalışanları boşluğa ve bunalıma sürüklemektedir (Işıkhan,

2004:125). İşletmenin gerek teknolojik gerekse yönetsel anlamda hızlı ve kökten değişimleri, çalışanlar açısından kolay adapte olunamayacak durumlar olabilir. Bu değişimlere kısa sürede adapte olamayan çalışanlarda ise işe yabancılaşma meydana gelir.

Örgüt içinde meydana gelen birçok nedenden dolayı çalışanlarda yabancılaşma meydana gelebilir ve bu da zamanla iş tatmininde düşüşe neden olabilir. Çalışanlar faaliyetlerinden verim alamazken, işletme de çalışanlarından verim alamamaya başlar ve dolayısıyla karşılıklı olarak bir tatminsizlik durumu yaşanması olası bir hal alabilmektedir.

d. Performans Düşüklüğü

Stres, çalışma hayatında çalışanların performanslarını doğrudan etkilemekte ve örgütsel performansta da önemli değişiklikler meydana getirmektedir. Performans, çalışanların iyi ya da ideal olarak belirtilmiş olan iş standartlarını hangi derecede başardıklarını ortaya koyan bir göstergedir. Performans, örgütte çalışan bireylerin iş yapma konusundaki verimlilik, etkinlik, kabiliyetlerinin farklı olması ile ilgilidir. Stresin performansa etkileri, içinde bulunulan duruma, göreve, çalışanların kişilik özellikleri ve algılama şekillerine göre de farklılık göstermektedir. Çalışanlar, benzer işleri birbirlerinden nitelik, miktar ve süre bakımından daha farklı düzeylerde yapmaktadır. Stresin sebep olduğu fizyolojik hastalıklar ve rahatsızlıklar, saldırgan ve depresif davranış biçimleri, iş kazaları, çalışan devir hızı, işe devamsızlık, işe yabancılaşma duygusu gibi faktörler iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Eroğlu, 1996b:338-344). Stres özellikle karar verme ve yargı sürecinde dikkat azalması ya da dikkat kayması gibi faktörler sebebiyle işletme ve çalışanlar için zararlı sonuçlar oluşmasına neden olabilir.

Çalışanlar üzerinde etkili olan stres, bireysel performansları düşürmekte ve sonuç olarak da örgütün performansını etkilemektedir. Örgütsel performans, sinerji etkisinden dolayı, çalışanların bireysel performanslarının toplamından daha büyüktür. Ancak örgüt bünyesinde çalışanların bireysel performanslarındaki azalma, derece olarak örgüt performansı üzerinde daha büyük bir azalmaya sebep olmaktadır (Erdal, 2009:78). Çalışanlar işletme içindeki her türlü kaynaktan yararlanarak faaliyetlerini icra etmektedir. Bir çalışanın performansındaki düşüş yalnızca onun verimine değil, onunla

etkileşim içerisinde olan birçok işletme elemanının veriminde de düşüşe neden olabilecektir.

İşletmeler amaçları olan kar etmek olgusunu, en az maliyetle en fazla mal ya da hizmet üretme üzerine kurmuşlardır. Bu olgu rekabet edebilir bir düzeyde olmalıdır. Bir başka deyişle işletmeler performanslarını olabildiğince en üst seviyede tutmalı ve pazar içinde iyi bir yer kapma yarışında başarılı olmalıdır. İşletmenin performansı da teknoloji, araç ve malzeme gibi etkenlere ne kadar bağlıysa, çalışanlara da o kadar bağlıdır. Çalışanların performanslarında gerçekleşecek bir düşüş, doğrudan işletmenin performansına yansıtacaktır.

e. İş Kazaları

İş kazaları, iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu, ani ve beklenmedik bir biçimde gerçekleşen, maddi ve manevi kayba ve zarara sebep olan olaylardır. Bir olayın iş kazası olarak sayılabilmesi için iş ile ilgili olması, işyerinde gerçekleşmesi ve faaliyet ve sorumluluk kapsamında değerlendirilmesi ve çalışanı fiziksel veya psikolojik olarak etkilemesi gerekmektedir (Adal, 1975:325-339). İş kazaları çalışanların işe ve özellikle makine ve teçhizata olan güvenini sarstığı gibi, iş kazalarına bakış açıları ile yönetim ve örgüte güvenlerine de yansıtılmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre iş kazalarının yaşanmasına sebep olan üç temel neden vardır ve bu nedenler aşağıda açıklamıştır (Eroğlu, 1996b:332-333);

- **Teknik Nedenler:** İş kazalarına sebep olan en temel neden, faaliyete ilişkin uygun teknik kullanılmamasıdır. Özellikle mekanik ve inşaat gibi oldukça fazla teknik içeren kazalar, gerekli önlemler alınmaması ve uygun personelin uygun işte çalıştırılmaması nedeniyle meydana gelmektedir. Üretim yerindeki malzemelerin yanlış dizilişi ya da kullanılması da diğer teknik bir nedendir. Özellikle onarım gerektiren konularda, çalışanların kişisel yetersizlikleri ve yetki alanına girmeyen konularda reaksiyon göstermeleri önemli bir teknik neden olarak sayılabilir.
- **Çevresel Nedenler:** İş kazalarına sebep olan diğer bir konu ise çevresel şartların yetersiz olmasıdır. Havalandırma tertibatının veya aydınlatmanın uygun olmaması, gürültü ve sıcak havanın aşırı olması, zeminin kaygan veya ıslak olması, gerekli yerlerde korkuluklar bulunmaması gibi durumlar çevresel nedenlere örnek olarak verilebilir.

- Beşeri Nedenler: Her ne sebep olursa olsun, bütün iş kazalarında en önemli unsur çalışanın kendisinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar bazıları dalgın, dikkatsiz, önemsemeyen ya da sakar kişiliklere sahip olabilirler. Yönetimin ya da iş güvenliği uzmanlarının aldığı tedbirleri önemsememe ya da keyfi bir biçimde görmezden gelme durumları söz konusu olabilir.

Yalnızca çalışma arkadaşlarına güvenerek hareket etmek, uyarıları dikkate almamak gibi durumlar, hem çalışanların kendilerini, hem çalışma arkadaşlarını, hem de işletmeyi tehlikeye atacak davranışlar olabilir.

Hangi nedenle olursa olsun iş kazaları, örgütün çalışma disiplininin bir göstergesidir. İş kazaları örgüt içinde stres oluşumunda öncelikli bir etkiye sahip olmasa da, çalışanları ve yöneticileri psikolojik olarak etkilemektedir. Ayrıca, bazı durumlarda işletmede iş kazalarının yaşanması, kazayı yaşamayan çalışanlarda aynı durumu yaşayabilme ihtimalinden dolayı stres kaynağı olabilir. İş kazalarının psikolojik olarak işletmeyi etkilemesinin yanı sıra, işletmeye mali bir yük getirerek de örgüt içi stres kaynağı olma gibi bir özelliği bulunmaktadır. Çalışanların iş kazalarına sebep olması maliyeti artırıcı bir neden olduğu için de yöneticiler tarafından istenmeyen bir durumdur (Özçiftçi, Ömürbek ve Tekşen, 2005:196). İş kazaları çoğunlukla yöneticilerin ve örgüt politikasının çalışanlara verdiği değerinde bir örnek teşkil etmektedir.

Ayrıca yaşanan iş kazalarına karşı işletme içinde tedbirler alınmaması, aynı iş kazasının yaşanma olasılığının yüksek olması ya da kaza sonrası kazazedeye gerek maddi gerekse manevi yönden örgütün desteklerinin az olması, diğer çalışanların için büyük bir stres kaynağı olacaktır.



4.STRESLE BAŞA ÇIKMA VE ÖNEMLİ KAVRAMLAR

4.1. Stresle Başa Çıkma ve Önemi

Stresin günlük yaşamın olağan ve kaçınılmaz bir parçası olduğu ve iyi yönetildiği takdirde, bireyin yaşamını daha fazla tatmin edici ve daha kaliteli kıldığı bilinmektedir. Önemli olan stressiz bir yaşam değil, kaynağından çözümlenerek stres ile başa çıkabilmektir. Stresle başa çıkma, “insanın gücünü aşan, belirgin iç ve dış kaynaklı stresi düzenlemede, zihinsel ve davranışsal bir çabadır” şeklinde tanımlanabilir (Karaca ve Aşkın, 1995:21). Stres doğru şekilde yönlendirildiğinde kişilerin performanslarında artış sağlayan bir unsur haline gelebilir.

Stres kaynaklarının kişi üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek ve stresörlerle en etkin biçimde mücadele edebilmek için gösterilen çabaların tümüne stres yönetimi denilmektedir. İnsanların stres faktörlerinde farklılıklar olduğu gibi, strese karşı tepkilerinde de farklılıklar bulunmaktadır. İnsanların strese karşı tepki verme şekli de tıpkı stresin oluşumundaki gibi çeşitli faktörlere bağlıdır (Tutar, 2007:267). Kişilerin aile, iş ve sosyal çevrelerinde, strese neden olacak çok sayıda stres kaynağı vardır. Söz konusu stres kaynakları ile başa çıkma yollarını, günlük yaşantıya uygulayarak stresin neden olduğu olumsuzlukları en aza indirmek ya da ortadan kaldırarak yaşamın akışına uyum sağlanması kişilerin yaşamlarının olumlu bir şekilde gelişmesine yardımcı olacaktır.

Stres yönetimi için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler kişisel ve sosyal destek sistemleri ile örgütsel teknikler olarak iki başlıkta incelenebilir. Bu teknikler ile stresin olumlu etkileri desteklenirken, olumsuz etkileri kontrol altına alınmaktadır (Altuntaş, 2003:69). Söz konusu bu tekniklerin uygulanması ile aşağıdaki etkilerin kendini göstermesi amaçlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:143);

- Stres kaynaklarını ortadan kaldırmak veya kontrol altına almak,
- Stresin yönünü değiştirerek olumsuz etkilerini önlemek,
- Bireyleri strese dirençli kılacak çalışmalar yapmak.

Stresi teşhis etmek, kontrol edebilmek ve üstesinden gelebilmek için öncelikli şarttır. Stres belirtileri kişide aniden görülebileceği gibi, zamanla farklı şekillerde de başlayabilir. Uzun bir süreye yayılarak beliren stresin sonuçları kolayca tanımlanabilir ancak birden gelişen stresin sonuçları kolayca tanımlanamayabilir (Hargreaves, 1998:126). Stresin teşhisinde kullanılan bazı yöntemler olduğu gibi stresle başa çıkma eğitimleri ve bilgileri ile de kişiler strese karşı hazırlıklı kılınabilir.

Kişisel olarak stresi önlemek için, bedensel hareketler (egzersiz), solunum egzersizleri, meditasyon, bio-feedback (biyolojik dönüş), rahatlama uygulamaları (relaxation), beslenme, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet, etkili bir zaman yönetimi gibi teknikler kullanılabilir (Losyk, 2006:27). Bahsedilen teknikler bir uzman desteği ile ya da eğitimlerle desteklendiğinde verim almak daha da kolaylaşacaktır.

Stresle başa çıkma konusunda gerek yöneticilerin gerekse çalışanların kişisel yöntemleri önem arz etmektedir. Kişilerin edindikleri alışkanlıklar, kişilik özellikleri gibi bireysel konular bu süreci yönetirler. Kişilerin alışkanlıkları ve kişilik özellikleri, onların tüm yaşamlarını etkilemekte ve kişiyi kontrol altına almaktadır. Kişiler zararlı alışkanlıklarından kurtulmadığı sürece sürekli aynı tür strese maruz kalmaya mecburdurlar.

4.2. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Stresle başa çıkmada kullanılan yöntemlerden ilki bireysel stratejilerdir. Stresin merkezi, temel olarak kişinin algılamalarının ve deneyimlerinin sonucunda ona yükledikleri anlamlarda gizlidir. Kişinin strese bakışı, stresi yorumlaması ve kişisel özelliklerine göre değerlendirmesi, stresin derecesine etki edebilmektedir (Cüceloğlu, 2008b:254). Stresin kişiler üzerindeki etki derecesi yine kişilerin kendilerinden kaynaklı olarak değişiklikler gösterebilir. Benzer ortamlarda aynı stres kaynağına karşı kişilerin stresi algılamaları ve tepkilerinde büyük farklılıklar olabilir. Bazı çalışanlar, aynı çalışma koşulların, aynı yöneticilerle etkileşimlerinden rahatsızlık duyarak strese maruz kalabilirken, bazı çalışanlar söz konusu ortamı motive edici olarak kabul ederek verimlerini artırabilir.

Lazuras ve Folkman, stresi kişiler ve çevre uyumu olarak ilişkilendirmektedirler. Lazuras ve Folkman'a göre, insanlar çevreleri ile sürekli temas kurmaya, çevresini

anlamaya ve algılamaya çalışmaktadır. Bu anlama ve algılama sürecini kişilik özellikleri ile yönetirler ve yönlendirirler. Bu durum bilişsel değerlendirme (Cognitive appraisal), problem çözme ve baş etme (coping) şeklinde değerlendirilir. Bilişsel değerlendirmede “primary appraisal” ve “secondar yappraisal” adı verilen iki aşama bulunmaktadır. “Primary appraisal” aşamasında, kişiler karşılaştıkları durumlardan kendilerine pay süreci yaşar. Değerler ya da amaçlarla ilgili potansiyel bir tehlikenin varlığı ve kendilerini etkileme seviyesi hakkında değerlendirmeler yaparlar. İkinci aşama olan “secondary appraisal” aşamasında ise, kişiler yaşanan olayda kendilerini etkileyecek bir fayda veya zarar söz konusu olduğunda verecekleri tepkiler ve yapacakları faaliyetler hakkında değerlendirme yaparlar (Lazarus, 2006:150-53). Her iki aşama da kişilerin stresle ilgili farkındalıklarını artırmaları ve stres kaynağına karşı geliştirdikleri savunma mekanizmaları ile ilgilidir.

Problem çözme yönteminde, kişiler stresin kontrol altında tutulabileceğine inanırlar. Problemi tespit ederek alınması gereken önlemlerin belirlenmesi, kriz ortamında hareket etme kabiliyeti, problemi fark etmede ve çözümede sakin hareket etmeyi amaçlamış kişilerin strese daha az maruz kalacakları belirtilmektedir. Duygu odaklı davranışlarda ise, kişiler durumun kontrolden çıkacağını ve stresin önüne geçilemeyeceğini düşünürler. Bu sebeple stresle başa çıkma yöntemlerinde, duygu odaklı başa çıkma yöntemleri tavsiye edilmez (Lazarus, 2006:572). Problem çözme yöntemi, duygu odaklı başa çıkma yöntemine göre daha rasyonel ve mantık içeren bir yöntem olduğundan genellikle kişiden kişiye çok fazla farklılık göstermez. İnsanlar çözüm sürecinin içerisine duygularını kattıklarında olaylara daha nesnel bir şekilde yaklaşarak çözüm odaklı düşünmekten uzaklaşabilirler.

Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlara göre, çok deneyimli kişilerin stresle karşılaştıklarında başvurdukları yöntemler arasında aşağıdaki hususlar sayılabilir (Korkut, 2004:95);

- Sorumluk alarak başa çıkma,
- Ani tepkilerden kaçarak duruma uygun düşünce tarzı bulma,
- Öneri ve destek alma,
- Duygularını geniş bir açıyla ifade etme,
- Sakinlik ve şakacılığa başvurma,

- Düşmanca tutumla yaklaşma,
- Kavgaya meyilli olma,
- Duygularını gizleme,
- Suçu üstüne alma,
- Müdahale etmeden problemin kendiliğinden çözülmesini bekleme.

Stresle başa çıkma aşamasında, kişilik özellikleri devreye girer. Kişilik özellikleri, kişilerin gerek aile gerekse örgüt ve sosyal çevresi olsun her alanda iletişimlerine yön vermektedir. Stres yaratabileceği değerlendirilen konuya bakış açıları, değerlendirilme kriterleri gibi hususlar kişilik özellikleri vasıtasıyla başa çıkma aşamasında belirlenir.

4.2.1. Stresle Başa Çıkma Bireysel Yöntemler

Kişilik özelliklerine bağlı olarak çalışanlara etki eden stres faktörleri ve bunların şiddet dereceleri farklı olduğu gibi, her bireyin strese karşı alacağı tedbirler ve stresle başa çıkma yöntemleri de farklı olacaktır. Çünkü strese karşı gösterilen tepkiler hem kişiye hem de iş, aile ve sosyal çevresine zarar vermektedir. Lambertson ve Minor'un stresle başa çıkmayı sağlayacak davranışsal ve zihinsel stratejileri; yaşamını kontrol altına almak, mizah ve şakaya yaşamda daha çok yer vermek, kişinin kendisini başkaları ile karşılaştırması, stresin avantajlarını kullanmak ve kaçınılması mümkün olmayan stresle yaşamayı öğrenmektir (Pehlivan, 2002:150-151). Her ne kadar söz konusu stratejiler kullanıldığında stresle başarılı bir şekilde başa çıkıldığı değerlendirilse de, unutulmamalıdır ki bu stratejiler de kişilik özelliklerine göre değişkenlik gösterebilir.

Bireyler dört farklı yöntemle stresle başa çıkabilirler. Bu yöntemler; bedenle başa çıkma yolları, zihinsel başa çıkma yolları, davranışsal başa çıkma yolları ve inançla başa çıkma yollarıdır.

Bedenle başa çıkma yollarında, gevşeme teknikleri, değişik beden egzersizleri ve beslenme biçimleri etkili olmaktadır. Zihinsel başa çıkma yollarında, uyumsuzluğa ve gerilime neden olan faaliyetlerden uzak kalma, zihinsel düzenleme ve dönüşüm teknikleri bulunmaktadır. Davranışsal başa çıkma yollarında en etkin yol "A tipi" kişilik özelliklerinin sebep olduğu davranış biçimlerini değiştirilmesidir. İnançla başa çıkma yollarında ise, insanın kendisini manevi olarak geliştirmesi, iç zenginlik kazandıran ve evrensel normlara uygun etik ve normatif kaidelerle uyumlu bir yaşam tarzını seçmesi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002:25). Bu dört çeşit stresle başa çıkma

yolları tek tek kullanılabilirdi gibi birkaçının harmanlanması şeklinde de kullanılabilir.

Stresin olumsuz etkilerini azaltmak için, işe odaklanma, sağlıklı bir yaşam, spor yapma, düzenli beslenme, hobiler edinilmesi, beceri ve yetenek geliştirici aktivitelerde bulunma, müzik dinleme gibi yöntemler kullanılabilir.

Stresi azaltmak için, sağlıklı alışkanlıkların edinilmesi, dengeli davranılmaya çalışılması ve alışılması, kişinin kendisinin farkında olması, birçok işi aynı anda yapmaya çalışarak kendini yıpratmaması, hassas olunan konulara dikkat edilmesi ve fazla ciddiye alınmaması, yardımsever olunması, diyaloga açık olunması ve stresin kabul edilip önlem alınması gibi davranışsal yöntemler kullanılabilir (Çelikkol, 2001:223). Çalışanları etkileyen stres kaynakları, fiziksel çevre ve örgütten kaynaklandığı gibi bireyin kendisinden de kaynaklanmaktadır. Bireylerin kişilik özellikleri, olası durumları stres kaynağı olarak algılamalarında ve tepkilerin şekillenmesinde etkili olmaktadır.

Bireysel olarak stresle baş etmek için; etkili bir zaman yönetimi, rahatlama uygulamaları, olumlu hayal kurma, egzersiz ve beden hareketleri, davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesi, iletişim kurma, meditasyon, gıda kontrolü ve masaj, bireyin kendine özgü bir hobi edinmesi ve dışa dönüklük gibi stratejilerin uygulanması da mümkündür (Nezahat Güçlü, 2001:102). Söz konusu stratejiler yalnızca stresle başa çıkma yöntemi olarak değil, stres durumu yaşanmadan düzenli ve etkin bir yaşam sürmek için de kullanılabilir yöntemlerdir.

Stres ile mücadele yollarını bilinçli mücadele ve bilinçsiz mücadele olarak iki başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar bireyin stres ortaya çıktığında kendi tarafından bilinçli olarak uyguladığı teknikler ve farkında olmadan bir refleks sonucunda oluşan tepkileri içeren uygulamalardır. Bilinçli teknikler süreç olarak kontrol altında olan ve bireyin savunma mekanizmalarını uygun seviyede kullanmasını içeren yöntemlerdir. Bilinçsiz stres yönetim teknikleri ise, içgüdüsel olarak ortaya çıkan ve yönetilmesi zor olan süreçleri içerir. Bu süreç birey tarafından bilinçli kullanılmadığı için ya bir alışkanlık sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ya da tamamen içgüdüseldir ve dolayısıyla yönetilmesi zor bir süreçtir ve her zaman olumlu sonuçlar vermemektedir (Tutar, 2007:269). Stresle başa çıkarken bilinçli bir şekilde mücadele edebilmek için stres durumlarına karşı hazırlıklı, eğitilmiş ve bilgili olunması gerekmektedir. İnsanların stres kaynağı ile ne zaman karşı karşıya kalacağı bilinemediğinden, hazırlıklı olmak ve

kendisini söz konusu stres kaynağına karşı koyabilecek donanımda tutmak önemli bir faktördür.

Stresle başa çıkmada öncelikle stresin kaynağının ne olduğu ve nerelerden/kimlerden kaynaklandığını ve o durumda belirgin olarak kişiyi neyin rahatsız ettiğini, hangi duyguları yaşadığını ve bu duygulara karşı nasıl tepkiler verildiğinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Daha sonra da, yaşanan bu durumu değiştirmek için ne yapabileceğinin düşünülmesi sorunun çözümünde önemli bir adım olacaktır.

4.2.1.1. Bedensel hareketler

İnsan vücudu hareket etmeye programlanmış bir makine gibidir. Hareketsizlik, boyun ağrıları, bel ağrıları gibi bazı hastalıkların ana sebebi olabilmektedir. Düzenli egzersiz yapmak hem bu ağrılardan kurtulmaya hem de kişinin rahatlamasını sağlayarak stresi azaltıcı bir etki sağlamaya yarayabilir. Egzersiz olarak en çok koşmak, yürümek, yüzmek gibi hem efor sarf ettiren hem de derin soluk alıp vermeyi sağlayan hareketler tavsiye edilmektedir. Bu tür hareketler bir yandan solunum sistemini düzenlerken, diğer yandan ortaya çıkan fiziksel ve biyo-kimyasal hareketlenmeler ile stresi azaltmakta hatta geçici bir süre yok etmektedir (Artan, 1986:137-138). Bedensel hareketler kullanarak stresle baş etme yöntemi kullanıldığında kişilerin genel sağlık durumlarına hâkim olarak ve yapılacak olan bedensel hareketlerin olumlu etkilerini ve yan etkilerini bilerek bu yola başvurmaları gerekmektedir.

Doğru egzersiz birçok amaca birden hizmet edebilir, kas gücünü artırabilir, kilo vermeye ve almamaya yardımcı olabilir, kalbin beden dokularına kolaylıkla oksijen almasını kolaylaştırarak bedenin genel fizyolojik koşullarını iyileştirebilir. Egzersiz, bedenin stresle oluşan hormonlardan arınmasına da yardımcı olur.

4.2.1.2. Solunum egzersizleri

Gevşemek sadece kasların dinlenmesi değildir. Nefesi doğru almak da stresi gidermek ve sağlıklı bir yaşam için gereklidir. Derin şekilde nefes almak kan dolaşımının her hücreye ulaşmasını sağlar. Düzgün bir nefes alış tekniği insanda bulunan kötü enerjinin atılmasını sağlayabilmektedir.

Doğru nefes alış teknikleri eğitmenleri, nefes alırken gözlerin kapanması ve sağ elin göbeğin altına konması gerektiğini belirtmektedir. Nefesin tamamen boşaltılması ve sonra da derin bir nefes çekilmesi gerekmektedir. Ciğerlerin nefesle dolduğu hissedildiğinde, bir süre beklendikten sonra tüm nefesin dışarı bırakılması uygundur.

Ciğerlerin tamamının tam kapasite ile çalıştırılması önemli olup, bu durumun kan dolaşımını hızlandıracağı belirtilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002:188). İnsanlar kaygı ve endişe içinde yaşamak zorunda olduklarından, hayat karmaşası içinde nefes alışverişlerindeki düzenin ya da tekniğin farkında olamayabilirler.

Stres ortaya çıktığı anda vücut enerji için yüksek oranda oksijene ihtiyaç duymaktadır. Stresli dönemlerde soluk alışlarda hızlanma meydana gelmesinin sebebi, organizmanın yüksek miktarda oksijene ihtiyaç duymasıdır. Bu teknikte amaç, kişinin solunum hızını düşürerek stresin yaratmış olduğu düzensiz nefes alışverişlerimizi düzenlemektir. Kişi rahat edebileceği bir yere oturur, gözlerini kapayarak aldığı ve verdiği nefese odaklanır. Burundan nefes alırken ağızından aldığı nefesi vermesi istenir, nefes alıp verme sürecinde birey sakinleşmesi için kendi kendine telkinlerde bulunur ve her nefes alışverişinde rahatlamasını sağlayan özel cümlelere odaklanması istenir. Burundan nefes aldıktan sonra biraz beklenir ve nefes alışa göre iki kat sürede alınan nefes geri verilir. Bu egzersiz günde iki ya da üç defa tekrarlar beş dakika bir süre ile yapıldıktan sonra işe geri dönülebilir (Tutar, 2007:272). Söz konusu nefes egzersizi hemen hemen her çalışanın işyerinde kolaylıkla uygulayabileceği, hem fazla zamanını almaması hem de örgüt içinde yanlış anlaşılmalara mahal vermemesi açısından etkili bir yöntemdir.

Solunum egzersizleri sadece stresle başa çıkma amacıyla değil, günlük yaşamda, performans artırma, kaygıyla başa çıkmada, bedensel gerginliği azaltma amacıyla da kullanılabilir. Sıkıntı yaratan durumlarda rahatlatma sağlayabilmek için, bu tekniklerin düzenli olarak uygulanması gerekmektedir.

4.2.1.3. Meditasyon

Meditasyonun ana amacı kişinin zihninin boşaltılmasını sağlamak ve diğer bir amacı da kişinin bedensel sakinliğe erişmesini sağlamaktır. Meditasyon hem bireylerin stresli durumlardan uzaklaşmalarına hem de stres belirtilerinin azalmasına yardım eden bir yöntemdir.

Meditasyon, kişiyi fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek amacı ile içsel yoğunlaşmayı ifade eder. Meditasyon teknikleri kişilere stresle başa çıkmada yardımcı olur. Meditasyonun amacının bireyi zihinsel kaygı ve gerilimden uzaklaştırarak rahatlık vermek olduğunu düşünüldüğünde stresle başa çıkmada da önemli bir yöntem olacağı anlaşılmaktadır (İnayet Aydın, 2004:156). Meditasyon ile nefesin kontrol altında tutulması ve zamanla zihne odaklanmayı ve bedende rahatlatma olduğu görülecektir.

Ancak önemli bir nokta, bu egzersizin sıklıkla tekrarlanması kalıcı sonuçlar için gerekli olduğudur.

Araştırmalar, çalışanlarını meditasyona katılmaya teşvik eden örgütlerde, çalışanların iş doyumlarının yükseldiğini, performanslarının arttığını, örgütün iş gücü devir oranının azaldığını ve çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin geliştiğini ortaya koymaktadır.

4.2.1.4. Geri bildirim

Kişinin fizyolojik işlevlerini basit ölçüm aletleri yardımıyla denetim altına alma sürecidir. Tıbbi rehberlik altında kişiler geri bildirim araçları yolu ile stres belirtilerini azaltmayı öğrenebilmektedir. Yakın bir zamana kadar sinir sisteminin kontrol edilemeyeceğine inanılırken, günümüzde kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asidi salgısı gibi içsel süreçler kontrol edilebilmektedir (Davis, 1983:447). Geri bildirimde amaç bedensel tepkilerin bazı araçlar sayesinde tespit edilebilmesidir.

Normal olarak stresli durum ortadan kalkınca kişilerde rahatlama olur. Stres kaynağı ne olursa olsun bu kaynak ortadan kalktığında ya da izole edildiğinde kişilerdeki rahatlama hissi de artacaktır. Geri bildirimde temelinde de bu konu yatmaktadır.

4.2.1.5. Gevşeme

Gevşeme egzersizi, strese karşı beliren bedensel tepkilerin tersini oluşturur. Stres tepkisinde kaslar gerilir, kan şekeri yükselir, kan basıncı artar, solunum sıklaşırken gevşeme durumunda bunların hepsi tersine döner. Solunum yavaş ve derin olur, kaslardaki gerginlik düşer, iç salgı bezleri, kan basıncı ve kalp normale döner. Gevşeme sadece vücuda değil, algısal ve bilişsel performansa da katkı sağlar. Gevşeme, psikosomatik stres tepkisini kontrol etmeye yardım eder. Bu yönüyle, gevşemenin hastalıkları tedavi edici bir rolü vardır (Dinçer ve Fidan, 1996:159). Gevşeme yalnızca stresli durumlarda bir çözüm olarak kullanılmamakta aynı zamanda düzenli, etkin ve uyumlu bir yaşam için de tavsiye edilmektedir.

Gevşeme tekniği, belli kas gruplarının kasılıp gevşemesi prensibine dayanarak vücudun o anki gerilimini azaltmak için kullanılır. Bu yöntem sistematik olarak her gün tekrarlanmalıdır. Tekniğin uygulanış şekli aşağıda açıklanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2002:197);

- Rahatsızlık veren kas gruplarının ve gerginlik hissini kaynağının fark edilmesi,

- Daha sonra beşe kadar sayarak kasıldığı fark edilen kasların gerilmesi,
- Kasların gevşemesinden sonra derin bir nefes alış ve nefesin yavaş yavaş bırakılması.

Bu teknikte dikkat edilmesi gereken husus, kasların zorlanacak şekilde gerilmesinin kaslarda yırtılmalara ya da kramplara sebep olabileceğidir.

4.2.1.6. Beslenme

Beslenme günlük yaşamda dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan birisidir. Günümüz şartlarında, özellikle büyük şehirlerde çalışanların sağlıklı beslenmesi zorlaşmaktadır. Çalışanların iş yaşamlarındaki hızlanma ve gelişmeler, rekabetin artan şiddeti ile birlikte özellikle çalışan insanların sağlıklı beslenmelerinin önüne birçok engel çıkmaktadır. Çalışanların iş yoğunluğu yüzünden pratik beslenme yollarını seçmeleri, son zamanlarda özellikle “fastfood” denilen ayaküstü ve hızlıca tüketilebilen ancak insan sağlığı açısından son derece zararlı olan besinlerin tüketimi büyük oranda artmıştır. Bu sağlıksız beslenme çoğu insanda bir takım fizyolojik rahatsızlıklara sebep olduğu gibi psikolojik olarak da yemeğin telaş içerisinde yenmesine sebep olmaktadır. Günümüzde obezite, kalp rahatsızlıkları, düzensiz uyku gibi hastalıklar giderek yaygınlaşmaktadır (Pehlivan, 2002:57-59). Bu hastalıkların artmasındaki temel neden olarak sağlıksız beslenme başı çekmektedir. Özellikle aşırı yağ ve tuz içeren cips, patates kızartması gibi yiyecek maddeleri fizyolojik rahatsızlıklar açısından büyük tehlikeye işaret etmektedir.

Stres altındayken beynimiz vücudumuza bazı komutlar verir, bu komutlar sonucunda bazı kimyasallar harekete geçer, hormonlar daha fazla salgılanır, bazı kaslar daha aktif kullanılır. Vücut bunların çalışması için yüksek oranda yakıtı ihtiyaç duyar. Vücudumuz bu yakıtı belli vitaminlerden karşılar. Bunlar B1 ve B2 vitaminleridir. Söz konusu vitaminleri destekleyen gıdaların tüketilmesi, stres sırasındaki enerji kaybımızı en az seviyede tutarak, fiziksel düzenleyici görevi görür (Bakan, 2004:51). Söz konusu vitamin eksiklikleri yalnızca stresin hissedildiği durumlarda değil, farklı sağlık problemlerinin nedeni ya da sonucu olarak da ortaya çıkabilir.

Biyolojik olarak stresle başa çıkmanın yollarından biri de düzenli beslenme alışkanlığıdır. Strese maruz kalındığı zamanlarda, beslenme alışkanlıklarında ciddi bozukluklar ortaya çıkarır. Stres, düzensiz beslenme ya da zararlı beslenmeye alt yapı

oluşturabilir. Stresli olunan dönemlerde, vucudun ihtiyaç duyduğu mineral ve vitaminler yeterli seviyede alınmadığında söz konusu stres yuğku daha da fazlalaşır.

Robbins, stresle mücadele etmek için kullanılabilecek düzenli beslenme yöntemlerini aşağıdaki gibi açıklamıştır (Robbins, 1991:72-73);

- İdeal vücut ağırlığına ulaşmak: Stresli dönemlerde yeme alışkanlıklarının değişmesiyle, kişiler ihtiyaçlarından az ya da fazla besin tüketirler. Her iki durumda da vücut ihtiyaı olan enerji seviyesini elde edemeyeceği için sorunlar ortaya çıkabilir. Öncelikle kişiler vücut kitle endeksi olarak adlandırılan yöntemle, boyuna ve yaşına göre hesaplanan ideal ağırlığını öğrenmelidir. Bu hesaplama sonucunda ortaya çıkan sonuçlar ışığında, kişiler ideal kilolarına erişmek için diyet programı uygulamalıdır.
- Beslenmenin eşitlendirilmesi: Birçok besin farklı mineral ve vitaminleri içinde barındırmaktadır. Tek düze beslenme alışkanlığı, kişilerin sağlıklarını ve kilolarını tehlikeli bir duruma sokar. Beslenmede tek tip gıdaların tüketilmesi, yalnızca o gıdalarda bulunan vitamin ve minerallerin alınmasına yol açacağından, belli bir süre sonra vücudun ihtiyaç duyduğu vitamin ve mineraller alınamamış olacak ve kısacası vücudun ihtiyaç duyduğu yakıt sağlanmamış olacaktır.
- Yağ ve kolesterol oranının dengelenmesi: Yağ ve zararlı kolesterol oranlarının artmasına sebep olan besinlerin başında, kızartmalar ve fast-food turundeki yiyecekler gelmektedir. Bu tür besinlerin yerine ızgara, fırınlanmış, haşlanmış yiyecekler, yağsız ve tuzsuz besinler, sebze ve meyvelerin tercih edilmesi, sağlıklı bir vücuda sahip olunması için önemlidir.
- Alkol ve kafein miktarının dengelenmesi: Alkol ve kafein metabolizma üzerinde olumsuz sonuçlara neden olan, aşırı tüketiminde ise daha ciddi rahatsızlıklara neden olabilecek kimyasallardır. Bunların tüketiminin azaltılması bireyin sağlıklı beslenmesinde önemli bir yere sahiptir.
- Sigara kullanımının azaltılması: Stres yaratan bir diğer beslenme bozukluğu da sigaradır. Sigara içen bireylerde C vitamini değerleri azalmaktadır. Sigara içmek stres yaratmasının yanı sıra birçok ciddi rahatsızlığı da beraberinde getirir.

zet olarak beslenmeyle ilgili olarak, çay, kahve, çikolata, kakao, asitli içecekler kendiliklerinden strese yol açan besinlerden olduğu bilinmelidir. Bu yüzden bu

besinlerin yerine ıhlamur, adaçayı gibi bitki çayları, meyve tüketilmesi daha uygun olacaktır. Beslenme alışkanlığı düzenlenerek, enerji düzeyi, strese karşı gösterilen tepkiler ve genel sağlık üzerinde bireyin kontrolü artırılabilir.

4.2.1.7. Uyuma

Düzensiz uyku, kişilerin stresi daha fazla hissetmesine, ruhsal sorunlar yaşamasına, biyolojik olarak düzensizliklerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Dinlenmiş kişilerin, maruz kaldıkları stresle daha kolay başa çıktıkları ve daha az etkilendikleri bilinmektedir. Kişiler kendilerini daha iyi ve daha etkin hissetmek için düzenli bir uyku periyoduna sahip olmalıdırlar. Kişilerin uykusuzluğa bağlı halsizlikleri, strese maruz kaldıklarında daha da artmaktadır.

Bu sorunun çözümü için yeteri kadar uyku ve dinlenme ile vücudun eski ritmine kavuşması sağlanmalıdır. Gece geç saatlere kadar uyanık kalan veya sabahları erken kalkan kişilerin enerjilerinde azalma gözlenmiştir (Braham, 2004:211). Her akşam yatmadan önce bedenin dinlenmesi ve yenilenmesini sağlayan rahatlama teknikleri kullanarak bir uyku periyodu belirlemek, stresin organizma üstündeki olumsuzluklarını azaltabilir.

Biyolojik olarak bedenlerini belirli bir uyku düzenine oturtmuş kişilerin stresi daha az hissettikleri veya stresle daha kolay başa çıktıkları görülmektedir. Bedenin ihtiyacı olan uyku süresi, yaşa, çalışılan işe, sosyal hayata ya da yaşanan yere göre değişiklik gösterebilir. Beden ihtiyaç duyduğu uyku saatini çeşitli tepkilerle kişilere belli edecektir.

4.2.1.8. Sosyal destek

Günümüzde sosyal yaşam, insanlar hayatında önemli bir rol üstlenmektedir. Stresin en temel nedenlerinden biri de yalnızlıktır. Kendilerini yalnız hisseden, iletişim kurmakta zorlanan, korkan ya da çekingen bir yapısı olan insanlar strese daha kolay maruz kalmaktadır. Kişilerin psikolojik ve kişilik yapılarının birbirinden farklı olması, bazı kişilerin çok hassas olmalarını, bazılarının destek görmek, şımartılmak veya övülmek gibi beklentilerinin olmasına neden olmaktadır. Bu tür beklentileri ya da özellikleri olan insanların, çevreleriyle ilişkileri de bu temeller üzerine kuruludur. Söz konusu özelliklere sahip insanların sosyal ilişkileri uzun sürmez ve genellikle yalnız kalırlar. Maruz kalınan yalnızlığın bir sonucu olarak da stresi diğer insanlara göre daha fazla

hissederler (Güney, 2001c:543). Yalnız kalmak çevre ile paylaşımların azalması anlamına gelir. Paylaşım azaldığında stres kaynağından uzaklaşmak da zorlaşacaktır.

Strese maruz kalan kişilerin daha fazla sosyal aktivite içinde olması, rutinlerinin dışına çıkarak farklı aktivitelerde bulunması ve çevresindeki insanlarla daha fazla etkileşim içinde olması stresle başa çıkma konusunda yardımcı olacaktır.

4.2.1.9. Sosyal ve sportif faaliyetlere katılma

Stresi azaltmanın bir başka yöntemi de boş zamanların değerlendirilmesi ve bu zamanlarda sosyal ve sportif faaliyetlere yönelmedir. Stresin azaltılması ya da strese karşı direnç sağlanması amacıyla, sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılmak, hobilerle ilgilenmek, çeşitli etkinliklere katılmak, çeşitli beceri ve yetenek gerektiren konulara ilgi duymak gibi zamanı etkin ve rahatlamaya destek olabilecek faaliyetlere yönelmek uygun bir hareket tarzıdır (Pehlivan, 2002:160-161). Sportif aktiviteler, bedenin stres kaynaklı oluşan hormonlardan arınmasına yardımcı olarak stres karşısında kişilerin ani tepki vermesini engeller.

Stresle başa çıkma kapasitemizi artırabilmenin en kolay yollarından birisi olan düzenli spor yapma, vücudun tüm sistemlerinin fiziksel gelişimine yol açtığı gibi, bu sistemlerin birbiriyle koordinasyon kapasitesini de artırmaktadır. Bu sayede stresle başa çıkma kapasitesi de artacaktır.

4.2.1.10. Masaj

Masaj çok eski zamanlarda da kullanılan en orijinal tıbbi müdahalelerden birisidir. Hatta çarpışma ve yaralanmalarda dahi ilk önce çarpışmanın olduğu kısma masaj yapılmaktadır. Bunun dışında, insanların birbirlerini teselli ederken sırtlarını ovalama ya da sevinçli anlarda birbirlerini tebrik etme de kullandıkları el sıkma, alkış ve sevinç hareketleri de masajın verdiği rahatlama hissine yakın bir his veren niteliktedir. Strese maruz kalmış insanların vücut gerilimlerini, azaltmak ya da yok etmek için masaj teknikleri kullandıkları bilinmektedir. Gün içinde çok fazla gerilim ve sıkıntı yaşayan insanların, hem mental hem de fiziksel olarak rahatlamak amacıyla masaj yapmaları önerilmektedir. Masaj hem zihinsel hem de bedensel bir rahatlık verir. Masajın bedensel dinginlikten ziyade zihinsel huzur verdiği daha fazla gözlemlenmektedir. Bunun başlıca nedeni, insanların öncelikle masaj yaptırarak rahatlayacağını zihnine kabul ettirmesidir (Rowshan, 2003:109-110). Rahatlayan kişilerin kendilerini güvende

hissettikleri bilinmektedir. Masajın diğer faydaları ise vücudu zinde tutması ve bedenin bazı bölgelerinde oluşabilecek eklem rahatsızlıkları önlemesidir.

Masaj yaptırmak, gerek stresin azaltılmasında gerekse fiziksel olarak bazı rahatsızlıkların giderilmesinde etkin bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Masaj stresle başa çıkmak için kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir.

4.2.1.11. Zaman yönetimi

Zaman yönetimi de stresle başa çıkmak için kullanılan yöntemlerden birisidir. Kişiler, günlük yaşamın yoğunluğu içerisinde, ilgi duydukları ya da yeteneklerini geliştirecekleri faaliyetleri yapmayı sürekli ertelemektedirler. Bu yeteneklerinin eksikliği yüzünden hayatla mücadele etmekte de zorlanmaktadır. Zamanı doğru kullanamamak gerek bireysel ilgi alanlarında gerekse sosyal ilişkilerinde giderek karmaşıklaşan bir duruma sebep olabilmektedir. Randevulara uyamama, geç gelme ya da işleri yolunda gitmediği zaman yalan söyleyerek zaman kazanmayı düşünme insan ilişkilerine zarar vermektedir. Bu tip davranışlar, kişilerin zamandan kopuk olduklarını ve zamanlarını iyi değerlendiremediklerini ortaya çıkarmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002:131-133). Zamanın iyi kullanımı için kişinin, iş, aile ve sosyal hayatında planlama yapması ve önceliklerini belirlemesi gerekmektedir. Gelişigüzel hareket etmek, insan zihninde özgürlük hissi uyandırsa da ertelenmiş faaliyetler ya da kaybedilmiş, zayıflamış ilişkiler kişilerin strese maruz kalmalarına hayattan zevk almalarına engel olabilmektedir.

Kişiler zamanı değerlendirirken kendileri için öncelikli olan konulara önem vererek hareket etmelidir. Zaman dinlenerek de değerlendirilebilir. Zamanı değerlendirmenin en iyi yolu her anı dolu dolu yaşamaya çalışmaktır. Böylece insan strese maruz kalmaz ve istediği yaşantıyı sürebilir (Kırsta, 2004a:76). Kişilerin dinlenerek ya da herhangi bir aktivite ile geçirdikleri zaman, boş harcanmış bir zaman olarak görülmemektedir. Unutulmamalıdır ki, bedenin ve zihnin de dinlenmeye ve eğlenmeye ihtiyacı vardır.

Zamanın etkin ve verimli kullanılması hem stres oluşumuna bir engel teşkil edecek hem de stresin yarattığı tahribatın düzeltilmesinde fayda sağlayacaktır. Doğru işleri doğru zamanda yapmak kişilerin düzenli ve huzurlu bir yaşam sürmesinde etkili bir yöntemdir.

4.2.2. Stresle başa çıkmada kurumsal yöntemler

Bireyler, örgütlerdeki gelişen teknoloji ve aşırı rekabet ortamına rağmen stresle başa çıkma stratejileri geliştirmektedirler. Çalışanların iş stresine daha az maruz kalmaları için örgütler de bazı yöntemler geliştirebilir (Pehlivan,2002:164). Örgüt içinde stresle başa çıkılmasından asıl sorumlu olan örgüt yöneticileri ve örgütlerdir.

Örgütler tarafından alınan tedbirler ve uygulanan yöntemler, organizasyon düzeyindeki stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı veya sosyal destek sistemleri ile stresin etkisini azaltmayı hedefler. Bu tekniklerden bazıları; fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal destek sistemleri, eğitim, meslek ve stres danışmanlığı, yetki devri, işi yapılandırma ve çalışma ortamında çalışanların durumuna uygun altyapı olarak sıralanmaktadır (Eren, 2000d:71). Örgütlerin stresle başa çıkma stratejileri, çalışanların iş streslerini azaltmak için örgüt düzeyinde muhtemel stres kaynaklarının kontrol edilmesi için yapılan kurumsal düzenlemelerden oluşmaktadır.

Örgüt içinde stres önleyici stratejiler olarak belirlenen uygulamalardan bazıları aşağıda gösterilmiştir (Quick, Mack ve Nelson, 1998:219-232);

- Çalışanlara hedef tayin etme,
- Kariyer gelişim programı,
- Fiziksel ortam şartlarının düzenlenmesi,
- Sosyal desteğin artırılması,
- İş ve görevlerin yeniden tasarlanması,
- Rol analizi,
- Paylaşımçı yönetim,
- Rol belirsizlikleri ve rol karışıklıklarının giderilmesi.

Stresle başa çıkmada kurumsal yöntemler arasında insan kaynakları ile ilgili olan bazı yöntemler de bulunmaktadır. İnsan kaynakları tabanlı yöntemlerin bazıları aşağıda sıralanmıştır (Ross ve Altmaier, 1994:36);

- Çalışmalar belirli kıstaslara dayalı olarak yapılmalıdır.
- Kariyer gelişim planlarından personelin faydalanma koşulları açıklanmalıdır.
- Çalışanlar, işe giriş aşamasında görevin gereksinimlerine uygun seçilmelidir.
- İşe alınan personelin, uyum sürecine ve çalışma sahasındaki sosyal ortama adaptasyonuna önem verilmelidir.

- Çalışanlara somut ve gerçekleşmesi mümkün olan hedefler konulmalıdır.
- Performans ölçümleri ve bunların geri dönüşleri tarafsız ve güvenilir olmalıdır.
- Çalışma ortamının fiziksel şartları iyileştirilmelidir.

Örgütler iş yerindeki stresin önlenmesi veya azaltılması için; örgüt yapısıyla ilgili değişiklikler, seçme ve yerleştirme programlarında yapılacak düzenlemeler, iş koşullarının iyileştirilmesi, eğitim ve geliştirme, iş ve görevin yeniden tasarlanması, rol analizi, hedef tayin etme, kariyer gelişimi, paylaşımcı yönetim, fiziksel ortamın düzenlenmesi ve sosyal desteğin artırılması gibi stratejiler kullanılabilir (Akkoyun, 2004:96). Söz konusu stratejiler örgütün menfaatine uygun olacağı gibi çalışanlarda stres yaratabilecek kaynakların azaltılması veya önlenmesi de değerlendirilerek uygulanmalıdır.

Modern toplumlar birbiriyle iç içe bir yaşam sürdürmekte ve bu yaşam içerisinde çok fazla diyalog kurmak gerekmektedir. İş hayatı, aile hayatı ve sosyal hayat sürekli aktif ve birbiriyle etkileşim içerisindedir. Kurumlar ise bu etkileşim sürecinin merkezinde yer almaktadır. İnsanların yaşadıkları olumsuzlukların her geçen gün artması, gerek aile gerekse sosyal ve iş hayatında etkilerini gösterecek ve kurumun sürdürülebilirliğini azaltacaktır. Söz konusu olumsuzlukların örgütü etkilememesi için, örgütler strese karşı bir yönetim belirlemelidir. Kurumların strese karşı mücadeleleri beş aşamalı bir süreçtir. Bu süreçler aşağıda açıklanmıştır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:66);

- Çalışanlarda stres oluşturan faktörleri tespit etmek,
- Örgüt içi stresi oluşturan faktörlerin etkisini engellemek,
- Çalışanlarda meydana gelen stresin örgüte zarar verdiğini çalışanlara anlatarak onların streslerini yönetmelerini sağlamak,
- Çalışanların stresin meydana getirdiği zararlar konusunda uyararak,
- Çalışanlara stresle mücadelede yardımcı olmak.

Torun (2009), örgütsel düzeyde stresle başa çıkma yöntemlerinin bazıları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Torun, 2009:302);

- İşe alma ve yerleştirme aşamalarında kişilik testleri yapıp, personelin özellikleri tespit edilerek çalışabileceği birimlerde istihdam edilmelidir.
- Çalışma şartlarında iyileştirilmeye gidilmelidir.
- Örgüt iyi bir yönetim ve organizasyon sağlamalıdır. Kötü bir yönetim, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, uyguladıkları liderlik

biçimleri strese sebep olmaktadır. Yöneticiler hangi davranış ve uygulamaların çalışanlarda stres oluşturduğunu bilmelidirler. Örgüt, daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren, iş görenleri destekleyici bir organizasyon yapısına sahip olmalıdır.

- Aşırı iş yükü personel üzerinden alınmalı, dengeli ve optimum seviyede tutulmalı, işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.
- Rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları giderilmelidir. Yaptığı görevin amaçlarının ne olduğunu bilmemek personelde gerginliğe ve isteksizliğe sebep olmaktadır. Yetki ve sorumluluklar arasındaki denge gözetilmeli, görev ve emirler açık, anlaşılır ve net olmalıdır, personeli çelişkiye düşürmemelidir.

Çalışanların stresi asgari seviyede hissetmelerini sağlamak için, örgütlerin sevgi ve saygıya dayalı olumlu ve destekleyici bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturması gerekmektedir. Çalışanlar sürekli olarak, yöneticilerin desteğini, örgütsel ve sosyal desteğini hissetmeli ve zor durumlarında örgüt açısından yalnız bırakılmayacağına ikna olmalıdır. Örgüt içindeki sosyal destek faaliyetleri ile çalışanlar değer gördüğünü ve örgüt içinde paylaşım dayalı ilişkiler zinciri olduğunu öğrenmektedir. Destek sistemine dayalı örgütlerin çalışanlarının, kendilerine ve örgüte güven duyguları gelişmiş olduğundan, strese maruz kalmaları zorlaşır veya bu çalışanlar strese daha kolay başa çıkabilirler (Graham, 1999b:206). Yaşamın bütün anında sosyal desteği hissetmek, insanlar için stresi engellemeyi kolaylaştırmaktadır. Örgütler, çalışanlarına sosyal, mali ve iletişimsel konularda destek olarak onların genel ve mesleki verimliliklerinde fayda sağlayabileceklerdir.

Yöneticiler tarafından çalışanlar üzerindeki ve örgüt içindeki stres durumlarını azaltmak için sık sık toplantı yapmak, çalışanların sorunlarına eğilmeleri hatta onların dertlerinin dinlenmesi gibi önemli faaliyetler uygulanmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların stresini azaltma görevini bir mecburiyet olarak değil de sorumluluk olarak görmeleri ve çalışanlara daha yakın olmaları, işletme içindeki birçok sorunu çözeceği gibi stres faktörlerini de oldukça azaltacaktır.

Örgüt ikliminin yapılandırılmasında aktif rol oynayan yöneticiler, örgüt ikliminin çalışanlar üzerindeki etkisine de hâkim olmalıdırlar. Örgüt iklimi gerilimli ise, örgüt içinde çok fazla çatışma yaşanması ve sağlıksız bir süreç gelişmesi kaçınılmazdır. Yöneticiler, çalışanların psikolojik durumlarına ve çalışma şartlarına hâkim olarak, örgütün katlanılabilir bir hale gelmesini sağlamaktan sorumludurlar. Gergin ve baskıcı

yönetici tipleri, gerginliklerini çalışanlara da yansıtırlar. Bu durumda, hem yöneticinin hem de çalışanların strese maruz kalmalarına ve dolayısıyla da örgütün verimliliğinin düşmesine sebep olabilirler (Keskin, 1997:153). Örgüt içinde uyumlu, huzurlu ve etkin bir işleyişin sağlanmasından ilk olarak yöneticiler sorumludur. İletişime açık olan yöneticiler ise bu uyum ve huzuru bozan olaylar hakkında kısa sürede bilgi sahibi olarak durumu düzeltmeyi başarabilirler.

Yöneticilerin gergin olduğu ve örgüt ikliminin katlanılmaz olduğu durumlarda, her ne kadar çalışılıyor izlenimi verilse de, çalışanlar arasında yüksek oranda mutsuzluk ve diyaloglarında tutarsızlık meydana gelecektir.

Çalışanlara verilen görevlerin zorluğu ve beklentilerin yüksekliği zamanla çalışanlarda strese neden olacaktır. Çalışanların bilgi ve yeteneklerinde farklılıklar ya da eksiklikler olabileceği düşünülmeli ve görevler dağıtılırken her çalışana kendisine uygun görev verilmesine dikkat edilmelidir. İşletmede kişisel tutumlar yüzünden yöneticiler kadar çalışanlar da etkilenirler. Özellikle küçük işletmelerde her ne kadar görevler belli olsa da patronun netliği çok önemlidir. Kurumsal firmalarda ise, görev ve sorumluluklar belirli olup çok fazla çatışma yaşanmamaktadır. Olası bir çatışma da ise, hukuki ve mali yönden yaptırımlar doğuracak işlemler yapılması, çalışanların faaliyetlerinde ve ilişkilerinde daha ciddi olmasını sağlamaktadır (Pehlivan, 2002:150-151). Yöneticiler işletme içindeki rol belirsizliklerini ve iş yükü planlarını doğru ve etkin bir şekilde yaparak, bu konulardan kaynaklı yaşanabilecek stres durumunun önlemini almış olacaktırlar.

Örgütlerde çalışanların mesleki gelişim ve kariyer planlamaları ve terfileri genellikle geleneksel yollarla yapılmaktadır. Çalışanların terfi ve ilerlemeleri, genellikle bir veya birkaç yöneticinin kararı doğrultusunda gerçekleşir. Özellikle büyük örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağını ve ne yapacaklarını bilmemeleri, büyük bir stres kaynağıdır. Mesleki planlama, kariyer planlama ve kariyer geliştirme tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:163). Bu tekniklerden bazıları şunlardır (Luthans, 1989:212-213);

- Çalışanların kendilerini değerlendirme ve anlama becerilerinin geliştirilmesi sağlanır. El kitapçıları, uygulamalı çalışmalar veya birebir mesleki danışmanlık faaliyetleri çalışanlar üzerinde etkili uygulamalardır.
- Kadrosu açık işlerin listesi yapılır ve iş tanımları yapılır. Bu şekilde çalışanların örgüt içinde farklı işlerde kadrolanmasının önü açılmış olunur.
- Örgüt dışından uzman kişilerin ya da kurumların yardımları ile mesleki danışmanlık hizmeti verilebilir.
- Eylem planları ve saptanmış amaçlarla ilgili olarak, bireylere yol göstermek açısından uygulamalı çalışmalar ve eğitimler düzenlenebilir.
- Çalışanları yeni meslek ve etkinliklere hazırlamak için, bireylerin bilgi ve becerilerini artıracak eğitimler ve programlar hazırlanabilir.
- Çalışanların iş ve meslek değişikliği yapmalarına fırsat veren, rotasyon, dönüşümlü programlar, çalışan transfer isteklerinin dikkate alınması şeklinde, bireysel faaliyetler icra edilebilir.

Duygusal tepkiler ve yöntemler ve stres yönetim teknikleri stresin olumsuz etkilerini azaltmak için kullanılmaktadır. Stres yönetimi bireyin sahip olduğu ruh ve beden dengesini sağlamak ve kalitesini artırmak açısından önemlidir. Bireyin iş yaşamındaki üretkenliğini ve verimliliğini en yüksek seviyeye çıkarmak için gereklidir (Bakan, 2004:29). Bu sebeple yöneticiler stres yönetimi hakkında çalışanları bilgilendirmeli ve stres altında yönetim tarzları konularında da kendilerini eğitmelidirler.

Örgütün yapısı ve iklimi başlı başına bir stres kaynağı olabilir. Karar verme mekanizmalarına paylaşımcı bir yaklaşım, insan odaklı bir yönetim tarzı ve çalışanların örgüt iklimini algılama biçimlerinin araştırılması ve en uygun koşulların sağlanması stresin derecesini azaltmaya ya da stresi yok etmeye yarar sağlayabilir.

4.2.2.1. Katılımcı yönetimi benimseme

Her ne kadar örgütlerin kendilerine has belirli kuralları olsa da, genelde her örgütte çalışanlar açısından katı olarak değerlendirilen bazı uygulamalar ve kurallar da mevcuttur. Örgütün ya da kişilerin özellikleri dışında da çalışanların strese maruz kalmasına sebep olabilecek nedenler bulunmaktadır. Çalışanların örgüte alışma süreci, oryantasyon ve uyum sürecinde karşılaştıkları olumsuzluklar da kişilere zarar verici nitelikte olabilir. Bu durum daha çok iletişimle çözülebilir (Hatice Güçlü, 2006:103). Yöneticilerin, çalışanlara karşı yaklaşımı söz konusu olumsuzlukları çözmeden önemli

bir etkidir. Kurumsallaşmış örgütlerde işe yeni başlayan çalışanların uyum süreci bir planlama dâhilinde yapılırken, küçük işletmelerde genellikle patronun yönetiminde işlemektedir. Yönetim kadrosu, çalışanlara karşı destekleyici ve olumlu bir hava göstermelidir.

Yöneticilerin iletişim kanallarını açık tutarak, çalışanların örgüt içindeki faaliyetlerden haberdar olmalarını sağlamaları birçok rol belirsizliğini ve çatışmayı ortadan kaldırır. Bu durum, stresi azaltıcı bir etki sağlar. Çalışanların örgüt içerisinde gerçekleşen faaliyetlerden haberdar olması, kendileri hakkında yöneticilerin ve çalışanların düşüncelerini bilmeleri, yersiz şüphe ve endişelerin önüne geçerek stresin yaşanmasını engelleyecektir (Özkalp, 2001b:164). Ayrıca, iletişimin ve etkileşimin etkin bir şekilde kullanıldığı örgütlerde, çalışanlar ve yöneticiler birbirlerinin amaç ve hedeflerini bilmekte ve davranışların nedenleri hakkında şüphelere düşmeyerek, stres kaynakları en aza indirilmektedir.

Birçok büyük işletme, çalışma ortamında olumlu ve motive edici bir atmosferin çalışanlar üzerindeki etkisinin farkındadır. Bu tür kurumlarda çalışanların diyaloglarının mizahi bir havada olmasının, işletmelerin verimini artırdığı düşünülmektedir. Neşeli ortamların insanların çalışma şevkine olumlu yansıtacağı bir gerçektir (Pehlivan, 2002:150-151). İş yerinde neşeli ortamların oluşturulması, çalışanda var olan stresi de azaltacaktır. Katılımcı ve paylaşımcı bir ortam sağlamak ve iletişimin olumlu akışını canlı tutmak stresle başa çıkma da önemli konulardır.

Çalışma ortamının neşeli olması, örgütsel nedenlerden kaynaklanan stresi de engellemektedir. Örgüt içinde özellikle, din, aile, politika, spor gibi gereksiz konular yanında, işletmenin olumsuz taraflarının konuşulmaması, çalışanların birbirleri hakkında dedikodu yapmalarının engellenmesi, çeşitli dernek, parti ve benzeri taraftarı olan çalışanların tespit edilerek bunların uyarılması ve işletme içinde iş dışı ve yasa dışı faaliyetlerin yasaklanması gerekli bir unsurdur (Can, 2002:293). Bu faaliyetlerin yasaklanması ile örgüt içi çatışmaların önüne geçilebilir ve çalışanlar arasında yaşanabilecek olumsuz durumlar hakkında önlemler alınmış olur.

Örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi, kapalı ve tehdit edici bir örgüt iklimidir. İletişimin zayıf olması, sosyal desteğin olmaması, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki çatışma, üst ve alt kademedeki gelen tehditler, ast-üst ilişkilerindeki zayıflık, biçimsel olmayan gruplara katılamama, yetersiz örgütsel iklimin

işaretleri önemli stres kaynaklarıdır. Bu tür örgüt ikliminin değiştirilmesi ve yerine daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, açık ve iletişimi teşvik eden bir örgüt iklimi getirilmesi stresin azaltılması açısından önem arz etmektedir. Stresin az yaşandığı bir örgüt ikliminin temel bileşenleri; iletişimde açıklık, astlara güven veren faktörlerin bulunması, destekleyici liderlik, çalışanların özerklik eğilimlerine izin veren bir anlayıştır (Tutar, 2007:284). Anlaşılacağı üzere örgüt içinde çalışanlara kişisel konularda ve mesleki karar verme sürecinde değer verildiğinin bilinmesi, çalışanlar üzerinde itici bir kuvvet etkisi yaparak, çalışanların motivasyonlarının artmasını ve dolayısıyla da verimlerinin artmasını sağlayacaktır.

Katılımcı bir örgüt havasının olduğu işletmelerde, iş tatmini yükselir, işle ilgili tehditler hissedilmez, bireyin kendine olan saygısı ve güveni artar, mesleğiyle ilgili kendini geliştirmek ister, çalışma arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler geliştirir, sorumluluk hisseder, işe karşı bağımlılığı artar ve sorumluluk üstlenmekten kaçınmaz (Güler, 2013). Kısaca örgütlerde çalışanların kararlara katılması, iş yaşamlarında kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılama olanağı sağlayacaktır. Bu durum da çalışanların daha az strese maruz kalmasına ve daha fazla iş tatmini hissetmesine fayda sağlar.

Örgüt faaliyetlerinde alınacak kararlara, çalışanların da katkılarının alınması hem bireysel hem de örgütsel anlamda stresi azaltan bir faktördür. Yöneticilerin, çalışanlara alınacak kararlarda oy hakkı vermesi, kişilerin kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayarak, mesleki bağlılığın yanı sıra örgütsel bağlılığı da geliştirecektir. Günümüzde aile ve sosyal yaşamda olduğu gibi çalışma hayatında da demokratik bir yaklaşım uygulanmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının fikirlerine başvurmalı ve onların isteklerini de değerlendirmeye almalıdırlar (Eren, 1991b:281). Böylece örgütün sıkıcı ve sert ortamı kırılmış olacaktır. Çalışanlar birbirlerine daha anlayışlı yaklaşımlar elde edecekler ve yönetimle barışık bir personel daha verimli olacaktır.

Kurumlarda demokratik, eşitlikçi ve uyumlu bir çalışma ortamı sağlamak için yöneticilerin görevleri aşağıda belirtilmiştir (Pehlivan, 2002:162);

- Yöneticiler, örgütte sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmaları ve kişilerin motive olmasını sağlamalıdırlar. Örgüt çalışanlarının sakin ve huzurlu olmaları onların hem örgüte bağlılığını artırmakta hem de örgüte daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Çalışanların işlerinden memnun olmamaları, huzursuzluğun ve sonradan ortaya çıkabilecek çatışmaların en temel kaynağıdır.

- Çalışanların görev ve sorumluluklarının açık ve anlaşılır olması, çalışanlar verimini artıracaktır. Bunun için öncelikle örgüt yöneticilerinin çalışanları iyi tanıması gerekmektedir. Eşit tecrübeye sahip çalışanlara aynı görev ve sorumlulukları vermek yeri geldiğinde örgüt için olumsuz sonuçlara neden olabilir.
- Kurumda çalışma saatlerinin personele ek bir iş yükü getirmesi kaçınılmazdır. Yöneticilerin iş planlarını hazırlarken iş yüküne dikkat etmeleri önemlidir. Aşırı ve adil olmayan bir iş yükü çalışanları psikolojik ve fiziksel açıdan etkilemektedir. Çalışanların aşırı iş yüküne uzun süre maruz kalmaları örgütte gerilime yol açar. Yöneticilerin aşırı iş yükünü azaltıcı önlemler alması çalışanların stresini azaltacaktır. Çalışanların iş yüklerinde düzenleme yapmak için; çalışanlarda yer değişikliği yapmak, ek personel alımı, molaları sıklaştırma gibi yöntemler kullanılabilir.
- Çalışanların da örgütün birer üyesi olduğu unutulmamalıdır. Demokratik ortamlarda, çalışanların alınacak kararlarda etkin olması, yönetimin örgüt içinde aile ortamı oluşturmasını sağlayacaktır. Çalışanların işletmeye katkıda bulunmaları sağlanmalı, fikirleri, önerileri dikkate alınmalıdır. Çalışanların şikâyetleri de işletme yönetimine fikir verebilir. Bu sayede işletme çevresinden tam anlamıyla haberdar olabilir, olayları kontrol altında tutabilir ve alınan kararlar daha isabetli olabilir.
- Çalışanların maruz kaldıkları stresle başa çıkarken kullandıkları yöntemlerde de yöneticilerin görevleri vardır. Yöneticiler çalışanlarda olumsuz bir durum gözlemlediklerinde onları dinlemeli, özel saatler oluşturarak dertlerini anlatmalarını sağlanmalıdır. Çalışanların sorunlarını kendi sorunu gibi gören yöneticiler işletme içinde sevilirler.
- Çalışanların psikolojik yapılarının ve kişilik özelliklerinin iyi analiz edilmesi, örgütün gelecekteki faaliyetleri açısından önemlidir. Yöneticiler, çalışanlarını sık sık denetlemeli, aksaklık tespit ettiklerinde devreye girerek aksaklıkların nedenleri öğrenmelidirler. Bu sayede, ileride oluşabilecek daha büyük sorunların önüne geçilmiş olunur. Ayrıca yöneticiler faaliyetler esnasında karşılaştıkları aksaklık ya da eksiklikleri uyardıktan kaçınmamalı ve tehlike arz eden konularda önleyici tedbirler almalıdırlar.

4.2.2.2. Amaçları ortak belirleme

Örgüt amaçlarının hem yöneticiler hem de çalışanların katılımı ile belirlenmesi, işletme hedeflerinin açık ve anlaşılır olmasını sağlayacaktır. Özellikle örgüt talepleri çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Amaç belirleme programları, stres üzerinde iki kat daha fazla bir etkiye sahiptir. Her şeyden önce amaç belirleme programları performansı artırmaktadır. Yapılan araştırmalarda, hedefleri açık ve anlaşılır olan ve bu hedeflere ulaşmadaki yollarında net olan kurumsal yapılarda, çalışanların stresten uzak olduğu görülmektedir (Can, 2002:296). Ayrıca bu durum çalışanların belirlenen hedefleri ulaşılması durumunda, katkı sağladıkları için iş memnuniyetleri açısından motive edici bir faktör olmaktadır. Başarılı olan çalışanların, bir sonraki faaliyette de yine başarılı olmak için daha fazla çaba sarf ettiği görülmektedir. Başarı yolunda olan çalışanların işletme ahlak ve kurallarına dikkat ettiği ve bu sebeple örgüt içinde sorun çıkarmadığı da diğer önemli bir konudur.

Örgüt içinde stresi düşürmek için uygulanan iki aşama bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, net amaçlar oluşturulmasıdır. Örgütün istekleri de gerek yönetici gerekse çalışan için bir stres kaynağıdır. İşletme politikaları gereği çalışanların yönetime uygun hareket etmesi beklenmektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin taleplerine uygun hareket ettiğinde stresini de belirli bir seviyede tutabilecektir. İkinci aşamada performans değerlendirme söz konusudur. Hedef belirleme programı ortalama ayda bir kez yapılabilir. Toplantılar çalışanların sosyal ortamlarını geliştirmesi açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar bu toplantılarda başkalarının bilgi ve davranışlarını gözlemlerler. Bu gözlem çalışanların kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesine ve bir şeyler öğrenmesine katkı sağlar (Özkalp ve Kirel, 1998:164). Ayrıca bu toplantılarda çalışanlar yöneticilerin ve örgütün amaç ve hedefleri hakkında daha net bilgiye sahip olmanın yanı sıra, diğer çalışanlar ve yöneticilerin tecrübelerinden faydalanma ve fikir alışverişi gibi konularda da kendilerini geliştirme fırsatı bulabilirler.

Örgütün üst düzey ve orta düzey yöneticilerinin uygulayabileceği ve örgütsel stresin çalışanlar üzerindeki etkilerini azaltabilecekleri bazı yönetsel süreçler, hem örgütsel verimlilik açısından hem de uzun dönemli işgücü kayıplarını önlemek açısından önemlidir.

Yöneticilerin örgüt üzerindeki stresi azaltmak için uygulayabileceği bazı öneriler şunlardır (Pehlivan, 2002:100);

- Örgütü bir cazibe merkezi yaparak çalışanların yaptıkları işlerden yüksek doyum almalarını sağlamak.
- Çalışanlardan beklentilerini açık ve anlaşılır bir şekilde belirtmek.
- Örgütsel değişimlerin kontrolünü elinde tutacak ara personel istihdamı sağlamak.
- Örgüt içi olumsuz gruplaşmalar yerine rekabet ortamına dayanan, yüksek iletişime açık, takım ruhu içerisinde çalışma prensiplerini ve çalışma koşullarını oluşturmak.
- Çalışanların fikirlerini ve sıkıntılarını öğrenebileceği ilişkiler ve yöntemler oluşturmak, periyodik olarak araştırmalar yapmak.
- Çalışanlar arasında sosyal aktiviteleri paylaşmak ve birlikteliği sağlayabilecek ortamlar oluşturmak.

Kurumsal örgütler için önemli olan bazı konular; faaliyetlerin genişletilip zenginleştirilmesi, sosyal bir yapı kazandırılması, iş dönüşümü, değişikliklere uyum sağlanması ve çalışanları yönetime dâhil etmektir. Rol belirsizliklerinin neden olduğu rol çatışmaları ve bu çatışmaların neden olabileceği olumsuz ilişkiler ve etkileşimlerin engellenmesi yöneticiler tarafından alınması gereken tedbirlerin başında gelmektedir. Bu çatışmaları önlemenin en kolay yolu ise, iyi bir iş planı ve iş bölümü yapılmasıdır. Ayrıca üst yönetimin çalışanlara adil ve eşit davranması kurumsal yapıdaki en önemli özelliklerdendir. Üst yönetimin çatışmalarda tarafsız tutumu, karar verirken kişisel değil kurumsal çıkarları göz önüne alması, duygusal değil durumsal yaklaşımı çalışanlar üzerinde etkili olacaktır. Yöneticilerin olayları değerlendirirken çalışanların safahatını ön planda tutmaları ve performansla yönelik bir yaklaşım içerisinde olmaları da önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996a:168). Belirli kriterler ile kurum içindeki rekabeti ve mücadeleyi canlı tutmak, bilgi akışı için gerekli düzenlemeler yapmak, rol tanımlarındaki belirsizlikler ve rol çatışmalarını gidermek ya da en aza indirmek stresin azaltılmasında etkili olan yöntemlerdendir.

Kişilerin kimi zaman uyum problemi çekebileceği unutulmamalı, işin gereklerine göre, ağır çalışma saatleri ve karmaşık iş bölümünün olmamasına dikkat edilmelidir. Ayrıca bazı çalışanların görev ve sorumluluklarının diğerlerine göre fazla olması, örgüt içinde huzursuzluklara sebep olacağı için stres faktörünü de beraberinde getirecektir. Yönetim kademesinin bu durumu doğru yönetmesi ve isabetli kararlar alması örgütsel stresi azaltacaktır (Ertekin, 1993:76). Uyum problemi yaşayan çalışanlar için oryantasyon

eğitimleri dzenlenmeli ya da pozisyon değişikliğine gidilmelidir. Grev dağılımı yapılırken adil olunması çalışanların kendi aralarında ya da çalışanlar ve yneticiler arasında çatışma yaşanmasını engelleyebilir.

Srekli fazla mesai, doğru olmayan iş tanımları, çalışan kişilerin iş dışında aile ve sosyal hayatlarından soyutlanmalarını ve strese girmelerine sebep olacaktır. Yneticiler, çalışanlarını işe uygun yerlerde konumlandırmalı ve ona gvre iş bolumu ve grevlerine ynelmelidir.

4.2.2.3. Kurumsal sosyal destek

Kişiler, yaşadıkları sosyal ortamla yakından ilgilenirler ve ilgilendikleri şeylerden çevrelerinin de haberdar olmasını ve bu ilgiye karşılık verilmesini isterler. Bireyler bunu tatmin edebildiği olude yaşamdan zevk alabilir. Stres ynetiminde etkili bir yardımcı unsur olan sosyal destek gerek aile gerekse çalışma alanlarında bireyin sahip olduğu çevresi ile olan ilişkileri sonucu ortaya çıkan ve bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan aidiyet, kabul gvrme ve sevgi gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması için kurduğu ilişkiler ağının önemli bir parçasıdır. Sosyal destek, çalışanların psikolojik durumları üzerinde çok etkilidir. Çalışanların iş yerinde yaşadığı psikolojik srece bazen onların işten ve kendilerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı strese maruz kalmalarına sebep olmaktadır. Sosyal destek ile çalışanların bu psikolojik ortamı nasıl ynetecekleri sağlanabilir. Sosyal destek için yneticinin bu konuda bilinçli olması ve geleceği dışunerek çalışanlarını bu konuda eğitime tabi tutması gerekmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003:110-111). alışanlarla birebir gvrüşmeler yapılarak sosyal desteğin yonu ve etkisi belirlenebilir. Kişilerin problemlerinin tespit edilmesi ve sız konusu problemler hakkında çözüm arayışına girilmesi, çalışanlar için aidiyet ve kendilerini örgüt için değerli hissetme anlamında önem arz etmektedir. Bu sayede Sız konusu problemlere karşı yneticiler çalışanlara strese karşı nasıl bir önlem almaları gerektiğini ya da stresle başa çıkma yolları hakkında fikir verebilirler.

Örgütün psikolojik ortamını ifade eden örgüt iklimi, her örgütün yapısına ve çalışanların bu yapıya karşı tutumuna gvre değişmektedir. Kişilerdeki algı farklılıkları, örgüt iklimini değiştiren en önemli unsurdur. Günümüzün köklü kurumlarının, esneklikten uzak, merkeziyetçi, bürokratik ve bireysel olmayan bir iklim geliştirdiklerini söylemek mümkündür. Bu da çalışanlar için önemli bir stres faktörüdür. Bu durumu değiştirmek için, ynetimin, çalışanlar için destekleyici bir örgüt iklimi

yaratması gerekmektedir. Örgütsel stresin bu yönünde sürecin daha rahat işlemesi için örgütlerin, özellikle merkezîyetçi yapılarını tekrar düzenlenmesi, ast ve üst arasındaki iletişimi artırması ve çalışanların yönetsel süreçlerde daha aktif olmasını sağlayacak yönetsel uygulamaları yürürlüğe koyması, stresin çalışanlar üzerindeki etkilerini azaltarak iş verimliliğini artırabilir (Nezahat Güçlü, 2001:103). Bu süreçte yöneticiler, çalışanlarla iletişim ve etkileşimlerini geliştirmeli ve çalışanların özellikle karar süreçlerinde fikirlerinin önemli olduğu vurgusu yapılmalıdır.

Örgüt içi destek ve işbirliği stresin azaltılmasında etkili bir yöntemdir. Destekleyici bir örgüt kültürü geliştirildiğinde örgüt içi ilişkilerde samimiyet ve aidiyet duygusunun geliştiği, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bireylerin enerjilerini ortak olarak kullandıkları ve işe olan ilginin arttığı gözlenmektedir.

Birçok büyük işletmede kurumsal olmaktan kaynaklanan disiplin yapıları ve bir takım bürokratik yaşamın gereği hiyerarşik yapılar bulunmaktadır. Bu tarz bir ortam çoğunlukla beraberinde stresi de getirecektir. Bu tür yönetimlerde çalışanların üst düzey yöneticilere ulaşması oldukça zordur. Bu yüzden çalışanlar kendilerini kanıtlamakta çok fazla zaman ve çaba sarf ederler. Bu sarf edilen zaman ve çaba da çeşitli nedenlerden dolayı bazen olumsuzlukla sonuçlanabilmektedir. Hiyerarşik yapılarda iletişim oldukça güçtür. Çalışanların sorumlulukları belirlenmiş olsa da, birbirlerinin görev ve sorumluluk alanlarına giren hususlarda anlaşmazlıklar olabilmektedir. Bu durum da genellikle çatışmalara ve dolayısıyla strese sebep olmaktadır (Pehlivan, 2002:164). Hiyerarşik yapı her ne kadar aşılması güç bir durum gibi görülse de çalışanlara yöneticiler tarafından açık kapı bırakılmalı ve iletişime açık bir yönetim şeklinin uygulanabilirliği anlatılmalıdır.

Sosyal destek, çalışanların stresten etkilenme düzeyini olumlu anlamda etkileyen önemli bir uygulamadır. Sosyal destekten kasıt, bir grubun eğitilerek diğerlerine karşı olumlu yaklaşım sergilemeleri ve örgüt içinde ılıman bir hava oluşmasını sağlamaktır. Ayrıca sosyal destek, işletme ortamında bazı değerlerin kalıcı olmasını ve yaşamasını sağlamaktadır (Magnusson, 1990:49). Bunlar; doğum günü kutlamaları, spor faaliyetlerini organize etme gibi konulardır. Koşu, yüzme gibi geliştirici aktiviteler bu tür uygulamalara örnek verilebilir.

Japonların başlattığı ve Amerika'da işletmelerde uygulanan bir dinlenme arası faaliyeti olan "düşmanlık odası" ya da "saldırgan vücut hareketleri odası" uygulaması stresle

başa çıkma yöntemi olarak kullanılmaktadır. Bu odada kişilerin yumruk atabilecekleri kum torbaları ve yöneticilerin mankenleri bulunmaktadır. Dinlenme aralarında yöneticiler dâhil tüm çalışanlar, bu odaya girip, birkaç hırs dolu yumruk sallayarak birikmiş kin, öfke, saldırganca ve düşmanca duygulardan kendilerini kurtarabilmektedirler (Magnusson, 1990:49). Bu sayede strese dayalı gerilim ve sinir gibi etkilerin atlatılması ya da azaltılması yoluna gidilebilmektedir.

Bireylerin yaşadıkları stresle başa çıkabilmeleri için, sosyal hayatlarına daha çok ağırlık vermeleri ve değişimin negatif sonuçlarına karşı kendilerini güçlendirmeleri gerekmektedir. Güçlendirme faaliyetleri ile yöneticiler, stresin negatif etkilerini engellemeye ya da azaltmaya yönelik hayati bir yol olarak başvurmalıdırlar. Bu yöneticiler, stresin kaynağı ne olursa olsun, güçlü bir stres yönetme yolu olan sosyal destek faaliyetlerine, stresli bireylerin ihtiyaç duyduğunun farkında olmalı ve bu stratejiyi gerçekleştirmeye önem göstermelidirler.

4.2.2.4. Olumlu kurumsal iklim oluşturma

Yöneticiler açısından artan iş yükü kaynaklı stresle başa çıkmanın en kolay yollarından biri yetki devri yapmaktır. İş yükünü hafifletmek maksadıyla yetki devri yapan bir yönetici, azalan iş yükü nedeni ile daha rahat çalışır. Yetki beraberinde bir güç ve bir sorumluluk getirir. Bu bakımdan yöneticiler hem gücünü paylaşmaktan çekinirler, hem de astlarının yaptığı hataların sorumluluklarını üstlenmek istemezler (Güler, 2013). Unutulmamalıdır ki, yetki devredilebilir ancak sorumluluk devredilemez. Yetki devri yapmayan, gücü ve idareyi tek elde bulundurma arzusuyla hareket eden bir yönetici, çoğunlukla evrak ve dosyalar birikmesi ile sıkıcı ve yoğun işler içinde boğulur. Yapılması gereken birçok faaliyette yetersiz kalır ve sonuç olarak da stresi yüksek seviyede hisseder (Şimşek ve Kınır, 2006:217-218). Bu durumdan kurtulmak için çalışanlarına becerileri ölçüsünde yetkilerini dağıtması, faaliyetleri yeterli planlama ile öncelik verilmesi ve sorumluluk kendisinde kalacak şekilde çalışanları ile paylaşımcı bir yönetim şekli kullanması önemlidir.

Güler ve vd.nin çalışmaları sonucunda olumlu kurumsal iklim oluşturma hakkında bazı veriler elde edilmiştir. Bu veriler sonucunda uygulanabilecek yöntemler aşağıda gösterilmiştir (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001:18-21);

- Başarılı yöneticiler örgüt içinde stresin varlığını kabul ederler ve strese karşı hazırlıklı olurlar. İşletmelerde yöneticilerin çalışanları stresten korumak ya da stresi etkilerini azaltmak için başlıca görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz;
- İşletme ortamını sevimli ve katlanılabilir bir hale getirmek çalışanı tatmin için gereklidir.
- İşletme içinde ilişkilerin açık ve anlaşılır olmasını sağlamak.
- Çalışanlara aşırı iş yüklenmesinin ya da tam tersi gereğinden az iş verilmesinin önüne geçmek ve görev planlama faaliyetlerini iyi ve doğru yönetmek.
- Örgütün değişim ve başkalaşıma karşı çalışanları duyarlı hale getirmek.
- Teşvik, tayin, promosyon, ödüllendirme gibi motivasyon artırıcı taltif yöntemleri ile çalışanları desteklemek.
- Çalışanların kısa dönemli iş tatmininin yanı sıra uzun dönemli iş tatminini de değerlendirmek.
- Çalışanlara yönetimde söz hakkı sağlayarak örgütün birer üyesi olduklarını sık sık hatırlatmak.
- İşletme faaliyetleri dışında kalan konularda çalışanları uyarmak ve bu tür konuların örgüt içine taşınmasını engellemek.
- Strese maruz kalan çalışanların uzman kişiler tarafından stresle başa çıkma ya da strese karşı direnç geliştirme anlamında desteklemek.
- Çalışanlar açısından stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenmek, söz konusu stres kaynaklarına karşı çalışanlarla koordineli şekilde çalışmalar yapmak.

Fiziksel stres kaynaklarının tamamen değiştirilmesi ya da ortadan kaldırılması mümkün olmasa da, etkileri azaltılabilir. Çalışma ortamında var olan gürültü çalışanlar üzerinde hem fiziksel hem de ruhsal etki yapar. Gürültülü ortamlar için ses yalıtımı yapılması çalışanlara ses geçirmeyen araç ve gereçler temin edilmesi, sağlık hizmetleri ve periyodik kontrollerinin sağlanması, vardiya sistemlerinin oluşturulması ve iş güvenliği konularına önem verilmesi yararlı olabilir (Bakan, 2004:53). Sıcak ve soğuk çalışma alanları için ısı yalıtımları ya da klima sistemlerinin kurulması, nem ve kuru alanlar için gerekli teknik araç ve gereçlerin temin edilmesi gibi iyileştirici ve önleyici tedbirler alınabilir.

Üst düzey yöneticiler, çalışan personelin maruz kaldığı strese bağlı olarak örgütün de olumsuz etkileneceğini bilmeli ve çalışanlar üzerinde stres yaratabilecek konular hakkında önlem almalıdırlar. Çalışanların örgüt içindeki sorunlar haricinde, aile ya da sosyal çevrelerinden kaynaklı sorunları da olabilir. Bu tür örgüt dışından kaynaklanan sorunlar çalışanlar üzerinde stres yaratabileceği gibi söz konusu stres durumu çalışanların iş verimine de olumsuz etki yapar. Ailevi sorunların doğurduğu sıkıntı ve baskılar, ekonomik sorunlardan kaynaklanan sıkıntılar, ister istemez iş ortamına taşınmaktadır. Bu tür durumların çok fazla artmaması için yöneticiler, çalışanlarına daha yakın davranmalı, onları sadece iş konusunda değil sosyal ve ailevi konularda da motive etmeli ve uyararak strese maruz kalmalarının önüne geçmelidirler (Cüceloğlu, 2002c:159). İşletmeleri yalnızca kar amaçlı bir örgüt olarak görmeyen aynı zamanda bir aile ortamı yaratmayı hedefleyen ve bunu başaran yöneticilerin hem örgüt anlamında hem de yönetim anlamında daha başarılı olduğu görülmektedir.

Çalışma ortamının uygunluğu ve hijyen konularında yeterliliğe sahip olması da önemlidir. Doğru şekilde havalandırılmış bir ortamda çalışmak hem yöneticiler hem de çalışanlar için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Çalışma ortamlarında, özellikle renklere de çok dikkat edilmelidir. Herkes renklerden etkilenir, farklı renklerin insanların ruhsal durumu üzerinde fark edilmeyen etkileri vardır. Örneğin; mavi, yeşil ferahlatıp rahatlatırken, kırmızının ısıtan uyarıcı bir etkisi vardır. Bu etkiler fizyolojik olduğu kadar psikolojik de olabilir. Özellikle çalışma ortamlarında iç tasarımda krem, beyaz, bej gibi ferahlatıcı renklerin kullanılması çalışma verimini artıracaktır (Kırsta, 1999b:268). Uygun işler için uygun ve özel olarak hazırlanmış çalışma ortamlarında daha fazla verim alındığı bilinmektedir. Çalışanlar üzerinde yapılan incelemeler çalışma ortamlarının verim üzerine etkilerini daha iyi analiz edebilmek için kolay bir yöntemdir.

Gürültüyü ve gürültünün olumsuz etkilerini azaltma yönünde uygulanabilecek mühendislik yöntemlerinin dışında çalışanlara ilişkin önlemler de mevcuttur. Gürültülü işyerlerinde işe başlayacak olanlardan, genel sağlık kontrolleri istenmeli, özellikle sinirsel ve duyma eksiliği gibi rahatsızlığı olanların bu tür işyerlerinde çalışmamları gerekmektedir. Çalışan işçilere düzenli olarak genel sağlık muayenesinin yapılması, sorunlu olanların tedavi edilmesi, edilemeyenlerin uygun bir şekilde işten ayrılması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001b:59). Söz konusu rahatsızlıkları olan çalışanlar hakkında önlemler alınmalı gerekirse çalışma yerleri değiştirilmelidir. Ayrıca

bu tür çalışma ortamlarında çalışanları koruyucu ekipmanların da olması hem verim hem de çalışanların sağlıkları açısından önem arz etmektedir.

4.2.2.5. Çalışanlara insani değerlerle yaklaşma

Örgütsel kariyer planları örgüt için ilerleme ve terfi işleri genellikle klasik yönetim süreçleri tarafından yapılmaktadır. Ülkemizde kamu kurumlarında yükselme esasları kanunla düzenlenmekte ve amirin olumlu görüşüne göre belirlenmektedir. Bireyin yükselme ve ilerleme durumundaki bu katılığın yanında zaman zaman hısmılık ve siyasal yakınlık gibi nesnel konular da etkili olmaktadır. Adil ve eşit haklara sahip olamadığını düşünen çalışanlar zamanla stresi daha fazla hissetmeye başlar. Bu tür politik davranışları ve kayırcı tutumları engellemek için, modern yönetim anlayışı benimsenmeli, insan kaynaklarından faydalanılmalı ve performans değerlendirme yöntemleri kullanılmalıdır (Hatice Güçlü, 2006:104). Çalışanların kendilerini değerlendirme ve kendini mesleki anlamda tanıma becerisi üzerinde durulmalı, kendinin ve yeteneklerinin farkında olan çalışanlarının veriminin daha fazla olduğu unutulmamalıdır.

Çalışanlara stresle başa çıkma tekniklerinin öğretilmesi, fiziksel ve ruhsal egzersizlerin anlatılması, rahatlatıcı ve dinlendirici molalar ve etkinlikler düzenlenmesi örgütsel verim açısından olumlu sonuçlar getirecektir. Diğer taraftan, çalışanın daha az güç sarf ederek gerginlik hissetmemesi ve daha etkin olması için ona birtakım teknikler öğretilir. Bir işin en kısa yoldan nasıl yapacağı öğretilerek, çalışmaları en aza indirmek için çevresindekilerle geçinme yolları ve çatışmaları çözümü teknikleri geliştirmeleri sağlanabilir (Köse, 1982:58). Çalışanlara örgüt içinde eğitimler verilmeli, yalnızca çalışma faaliyetleri ile ilgili değil aynı zamanda sosyal hayat, kişisel gelişim gibi bireysel konularda da bilgilendirme yapılmalıdır.

Stresin azaltılmasında üst düzey yöneticilerin görevleri aşağıda sıralanmıştır (Güney, 2001c:544);

- Çalışılan ortamı ilgi çekici hale getirerek mutlu ve huzurlu bir hava oluşturmak,
- Çalışanların grup içindeki görevlerinden kaynaklı sorunlarını azaltmak,
- Aşırı iş yükü oluşmasını engellemek,

- Çalışanları, örgütün değişim ve süreklilik süreçlerine uyumlu hale getirmek,
- Çalışanları motive ederek örgüte bağlılıklarını artırmak,
- Çalışanları alınan kararlarda söz sahibi yaparak örgütün birer üyesi olduklarına ikna etmek,
- Örgütte stresi azaltma konusunda çeşitli birimler kurmak ya da uzman kişilerden/kurumlardan yardım almak,
- Stresin doğuracağı sonuçlarla ilgili çalışanları bilgilendirmek.

Stres yönetimi eğitimi, kişilerin stresi tanınması ve onunla mücadele etme becerisine sahip olmalarına yardımcı olur. Bu eğitimden amaç, çalışanların yaptıkları faaliyetler, sorumlulukları ve görevleri hakkında kapsamlı ve detaylı eğitim verilmesidir. Programa göre, kişilerde oluşacak stresin nedenleri ve sonuçları anlatılmaktadır. Bunun yanında yaşayacakları bu stresle hem psikolojik hem de fizyolojik olarak asgari düzeyde etkilenmeleri konusunda bilgiler verilmektedir. Stres yönetimi eğitimi ile verilen hizmetler, işletmede üretimin artması ve verimin üst noktalara çıkmasını da sağlamış olacaktır (Özkalp ve Kırel, 1998:178). Bu eğitimler sayesinde, örgütsel etmenler sebebiyle kaynaklanan stres, çalışanları daha az etkileyecek ve çalışanların stres yaratan durumlara karşı daha hazırlıklı olmasını sağlayacaktır.

İşletmelerde, çalışanların kariyer planlamalarındaki aksaklıklar, işletme içi hiyerarşik yapıdaki düzensizlikler, kabiliyet derecelerinin üstlendikleri sorumlulukla örtüşmemesi, gelecek hedeflerinin iyi saptanamaması ve tüm işletmenin bu kişilerden verim alamaması ve ortaya çıkan sorunlar kişileri strese maruz bırakmaktadır (Yüksel, 1998:144). Çalışanlara işe başladığı andan itibaren işe uygunluğu hakkında gerekli testler, mülakatlar yapılmalı ve kariyer planlaması hakkında bilgi verilmelidir. Bu hususlar çalışanların örgüt için daha verimli olması için önemlidir.

Kariyerin en önemli özelliği çalışanlarda bir yandan duygusal tatmin sağlarken diğer yandan ekonomik olarak şartları iyileştirmesidir. Ayrıca çalıştığı kuruma performans olarak çok büyük katkıda bulunmasına yarar sağlamaktadır. Kariyer planlamasının stresi önlemede de önemli faydaları bulunmaktadır. Kariyer planlamasının faydalarından bazıları aşağıda sıralanmıştır (Aktaş ve Aktaş, 1992:166);

- Çalışanın kendi kapasitesini bilmesini ve ileriye dönük çalışmalar yapabilecek öngörüyü kazanmasını sağlar. Çalışan her zaman başarı için kendi pozisyonunun dışında, yönetici, müdür, sorumlu pozisyonlarını hedeflemeli ve bu hedeflerine ulaşmak maksadıyla ileriye dönük planlamalar yapmalıdır.
- Çalışanları örgüt içinde bir kariyerleri olduğuna ikna ederek motive etmek mümkündür. Bunu sağlamak için yöneticiler, hizmet içi eğitimler vererek çalışanları verimli olmaya yönlendirmelidir. Kişilerin verimli olması işletme açısından olduğu kadar bireysel olarak da önemlidir. Çalışanlar verimli olmak için kariyerlerini yükseltecek konulara yönelmeli, kendilerini yeterli hissetmeyen çalışanların her zaman işletme için çok tehlikeli olduğu bilinmelidir.
- Çalışanlar kariyer planlamaları dâhilinde iş değişikliğine gitmeli, mesleki ve bireysel yeteneklerinin farkında olarak bu yeteneklere yönelik meslekleri ve görevleri tercih emelidir. İş ve kariyer değişikliğinin ileri görüşlülüğü yansıtmadığı bilinmeli, önemli olanın kariyerin bir parçası olan bilgi ve yetenek olduğu anlaşılmalıdır.
- Kariyerin en önemli göstergesi eğitimidir. Eğitimin olduğu kadar kişisel gelişimin de kariyer planlamasında önemli bir yeri vardır.

Çalışanlar arasındaki sorunları azaltmak ve ortamdaki rol belirsizliğini gidermek, ortamı sakinleştirmenin ilk adımlarındandır. Çünkü örgütte meydana gelen belirsizlik ve rol çatışması belirli kişisel stres kaynaklarındandır. İyi bir organizasyon, yeterli çalışma eğitimi, bireylerin ne yapacağını gösteren iş tarifleri ve kişilerden zamansız bilgi istemeyi engellemeye ilişkin düzenlemeler kişiler arası çatışmayı ve rol belirsizliğini önemli ölçüde düşürür (Whitligton,1998:261). Örgütte çatışma yaratabilecek tüm faktörler ortadan kaldırılmalı, özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında yaşanabilecek olumsuz olaylardan kaynaklanan stres durumlarının önüne geçilmelidir.

İşletmelerde bölümler arasındaki rekabet ve anlaşmazlıklar azaltılarak, örgütün çalışmasını aksatması engellenmelidir. Üyelerin çoğunluğu, örgütü, durum, ücret ya da işle alakalı şartlarını iyileştirebilecekleri bir ortam olarak görmelidirler. Diğer taraftan, çalışanlara düzenli bir şekilde sağlık kontrolü yapılmalı ve sağlıklı yaşam sürmeleri için işletme tarafından değişik programlar organize edilmelidir (Albrecht, 1979:297). Örgüt içi grupların iş birliği içerisinde çalışması ve gruplar arasındaki dayanışma

anlaşmazlıkların önüne geçebilecektir. Ayrıca çalışanların iş tatmini düzeylerinin artması için gerekli tedbirler de alınmalıdır.

Gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde yapılacak gerekli düzenlemelerle, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, rollerin adil ve yeteneklere göre belirlenmesi ve çalışanların yalnızca mesleki hayatlarının değil aynı zamanda sosyal hayatlarının da önemli olduğu vurgusunun yapılması çalışanların örgüt içinde kendilerini daha değerli hissetmeleri sağlayarak örgütsel bağlılıklarını gelişmesine yardımcı olacaktır. Bu sayede de bazı stres kaynaklarından daha az etkilenecek bazılarıyla da daha aktif ve etkin bir şekilde başa çıkabileceklerdir.



5.KURUMSAL STRES KAYNAKLARI VE STRESLE BAŞA ÇIKMA: BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada temel amaç çalışanları etkileyen kurumsal stres kaynakları ve insanların stresle başa çıkmasında belirleyici faktörlerin incelenmesidir.

Bireyin toplumdaki yerini eğitimi, becerileri, sosyal hayatı gibi unsurlar belirlemektedir. Bu süreçte verilen emekle kendini gerçekleştirme arasında yaşanan tatminsizlik psikolojik olarak olumsuz bir şekilde ortaya çıkmakta başta kişiye olmak üzere örgüte ve topluma yansımaktadır. Dolayısıyla bu araştırmadan elde edilen sonuçlar çalışanlarda oluşan stresin kurumsal kaynaklarının neler olduğu ve stresi yenmek için neler yapılabileceği konularının ortaya konulması açısından önem arz edecektir. Dolayısıyla hizmet kalitesinin artırılması açısından da önem taşımaktadır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma evreni olarak belediye çalışanları belirlenmiştir. Örneklem grubu olarak ise Beylikdüzü belediyesi çalışanları belirlenmiştir. Rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenen 108 belediye çalışanı ile görüşülmüştür. Çalışanlar arasında herhangi bir ayırım veya kısıtlama yapılmamıştır. İdareci seviyesinden hizmetli seviyesine kadar tüm seviyelerden personel ile görüşülmüştür. Çalışanlarla birebir görüşme şekliyle anket uygulanmıştır. Olasılıklı olmayan örnekleme yöntemiyle keyfi birim seçimi gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket çalışmasında beşli Linkert tipi ölçek geliştirilmiştir. Araştırma tanımlayıcı araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS ortamında analiz edilmiştir.

5.3. Bulgular

Rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenen 108 belediye çalışanı yapılan beşli linkert ölçeğine sahip anket çalışmasında elde edilen veriler yardımıyla SPSS ortamında yapılan analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

5.3.1. Frekans analizi

Anket çalışmasına ait verilerin SPSS ortamında gerçekleştirilen frekans analizleri aşağıdaki çizelgelerde detaylı bir şekilde verilmiştir.

Çizelge 5.1: Yaş dağılımına göre deneklerin frekans analizi

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
21-30	30	27,8	27,8	27,8
31-40	47	43,5	43,5	71,3
41-50	27	25,0	25,0	96,3
>51	4	3,7	3,7	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Katılımcıların %27,8'i (30 kişi) 21-30 yaş aralığında, %43,5'i (47 kişi) 31-40 yaş aralığında, %25,0'i (27 kişi) 41-50 yaş aralığında, %4,0'ı (4 kişi) >51 yaş aralığındadır.

Çizelge 5.2: Cinsiyet dağılımına göre deneklerin frekans analizi

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Valid Erkek	54	50,0	50,0	50,0
Kadın	54	50,0	50,0	100,0
Toplam	108	100,0	100,0	

Katılımcıların %50,0'si (54 kişi) erkek, %50,0'si, (54 kişi) kadındır.

Çizelge 5.3: Medeni duruma göre deneklerin frekans analizi

Medeni durum	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Valid Evli	75	69,4	69,4	69,4
Bekar	33	30,6	30,6	100,0
Toplam	108	100,0	100,0	

Katılımcıların %69,4'ü (75 kişi) evli, %30,6'sı, (33 kişi) bekârdır.

Çizelge 5.4: Eğitim duruma göre deneklerin frekans analizi

	Eğitim durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Valid	İlköğretim	4	3,7	3,7	3,7
	Lise	28	25,9	25,9	29,6
	Yüksekokul	20	18,5	18,5	48,1
	Üniversite	47	43,5	43,5	91,7
	Lisans Üstü	9	8,3	8,3	100,0
	Toplam		108	100,0	100,0

Katılımcıların %3,7'si (4 kişi) ilköğretim, %25,9'u (28 kişi) lise, %18,5'i (20 kişi) yüksekokul, %43,5'i (47 kişi) üniversite, %8,3'ü (9 kişi) lisansüstü eğitim durumundadır.

Çizelge 5.5: Statülerine göre deneklerin frekans analizi

	Statü	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Valid	Md	3	2,8	2,8	2,8
	Md. Yrd.	6	5,6	5,6	8,3
	Çalışan	95	88,0	88,0	96,3
	Hizmetli	4	3,7	3,7	100,0
	Toplam		108	100,0	100,0

Katılımcıların %2,8'i (3 kişi) müdür, %5,6'sı (6 kişi) md.yrd., %88,0'i (95 kişi) çalışan, %3,7'si (4 kişi) hizmetli statüsündedir.

Çizelge 5.6: Çalışma süresi dağılımına göre deneklerin frekans analizi

	Çalışma süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Valid	1-5	35	32,4	32,4	32,4
	6-10	24	22,2	22,2	54,6
	11-15	24	22,2	22,2	76,9
	16-20	15	13,9	13,9	90,7
	>21	10	9,3	9,3	100,0
	Toplam		108	100,0	100,0

Katılımcıların %32,4'ü (35 kişi) 1-5 yıl arası, %22,2'si (24 kişi) 6-10 yıl arası, %22,2'si (24 kişi) 11-15 yıl arası, %13,9'u (15 kişi) 16-20 yıl arası, %9,3'ü (10 kişi) >21 yıl çalışma süresine sahiptir.

Çizelge 5.7: İdari birim dağılımına göre deneklerin frekans analizi

	İdari birim	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Valid	Fen İşl. Md.	5	4,6	4,6	4,6
	İmar Md.	27	25,0	25,0	29,6
	Diğer	76	70,4	70,4	100,0
	Toplam	108	100,0	100,0	

Katılımcıların %4,6'sı (5 kişi) fen işleri müdürlüğü, %25,0'i (27 kişi) imar müdürlüğü, %70,4'ü (76 kişi) diğer birimlerde dir.

Çizelge 5.8: Gelir durumu dağılımına göre deneklerin frekans analizi

	Gelir Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Kümülatif %
Valid	1500-1999	14	13,0	13,0	13,0
	2000-2499	20	18,5	18,5	31,5
	2500-2999	15	13,9	13,9	45,4
	3000-3499	31	28,7	28,7	74,1
	>3500	28	25,9	25,9	100,0
	Toplam	108	100,0	100,0	

Katılımcıların %13,0'ü (14 kişi) 1500-1999 TL arası, %18,5'i (20 kişi) 2000-2499 TL arası, %13,9'u (15 kişi) 2500-2999 TL arası, %28,7'si (31 kişi) 3000-3499 TL arası ve %25,9'u (28 kişi) >3500 TL gelire sahiptir.

5.3.2. Faktör Analizi

Anket çalışmasına ait verilerin SPSS ortamında gerçekleştirilen faktör analizleri aşağıdaki çizelgelerde detaylı bir şekilde verilmiştir.

- **Stres Kaynakları Faktörü**

Stres kaynakları anketinin güvenilirliğinin testi için, Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach Alpha 0,957>0,600 olduğundan stres kaynakları anketinin güvenilirliği çok yüksektir.

Faktör Analizi

KMO ve Bartlett Testi (Kaiser –Meyer- Olkin Örneklem Yeterliği (Ölçümü))

Faktör Analizine uygunluğunun testi için anketin değişkenlerinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett küresellik istatistiklerine bakılmıştır.

KMO=0,904>0,60 olduğundan veriler faktör analizine oldukça uygundur. Benzer şekilde, Bartlett's küresellik testine göre ($\chi^2=2263,969$, $df=435$, $p=0,000$) korelasyon matrisinin birim matris olduğunu iddia eden H0 hipotezi reddedilir. Bir başka deyişle, verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

- **Faktör Analizi Açıklanan Varyans Sonucu**

Faktör analizi olarak Asal Bileşenler Analizi ve Varimax rotasyonu uygulanmıştır. Faktör analizine göre, yönetici anketi iki boyutlu olarak tespit edilmiş, boyutlar anketin toplam değişkenliğinin %65,785'ini açıkladığı görülmüştür. Faktör yükleri çizelge 5.9'da görülmektedir:

Çizelge 5.9: Stres Kaynakları Ölçeğinin Faktör Yükleri

	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Özdeğerler	Varyans %	Kümülatif %
1	6,448	21,494	21,494
2	4,041	13,471	34,966
3	3,499	11,664	46,630
4	3,317	11,056	57,686
5	2,430	8,099	65,785

- **Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Analizleri**

Cronbach Alpha Minnesota İş Tatmini Anketi

Stresle başa çıkma yöntemleri anketi için, Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach Alpha 0,784>0,600 olduğundan Stresle başa çıkma yöntemleri anketinin güvenilirliği çok yüksektir.

Faktör Analizi

Faktör Analizine uygunluğunun testi için anketin değişkenlerinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett küresellik istatistiklerine bakılmıştır.

KMO=0,770>0,60 olduğundan veriler faktör analizine oldukça uygundur. Benzer şekilde, Bartlett's küresellik testine göre ($\chi^2=458,730$, $df=105$, $p=0,000$) korelasyon matrisinin birim matris olduğunu iddia eden H0 hipotezi reddedilir. Bir başka deyişle, Stresle başa çıkma yöntemleri anketinin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.10: Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeğinin Faktör Yükleri

	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Özdeğerler	Varyans %	Kümülatif %
1	2,728	18,190	18,190
2	2,486	16,572	34,762
3	1,852	12,347	47,109
4	1,648	10,985	58,094
5	1,244	8,290	66,384

Faktör analizine göre, stresle başa çıkma yöntemleri anketi beş boyutlu olarak tespit edilmiş, boyutlar anketin toplam değişkenliğinin %66,384'ünü açıkladığı görülmüştür.

5.3.3. Hipotezlerin Testi

Stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri verilerinin demografik özellikler ile farklılık gösterip göstermediğine bakmak için veri gruplarının yapılarına göre, Varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız örnek t testi yapılmıştır.

Cinsiyete Göre Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Çizelge 5.11: Cinsiyet gruplarına göre Grup İstatistiği

	Cinsiyet	N	Anlamlılık	Std. Sapma	Std. Hata
SK_Anlamlılık	Erkek	54	3,4679	,92206	,12548
	Kadın	54	2,9870	,73756	,10037
SBY_Anlamlılık	Erkek	54	3,4222	,59304	,08070
	Kadın	54	3,1000	,58618	,07977

Çizelge 5.12: Cinsiyet gruplarına göre T-Test İstatistiği

	Levens'in Varyans Eşitliği Testi		t-testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Anlamlılık Farkları	Std. Hata Farkları	95% Confidence Interval of the Difference	
								Alt	Üst
SK_Anamlılık	3,678	,058	2,993	106	,003	,48086	,16068	,16230	,79943
SBY_Anamlılık	,377	,540	2,840	106	,005	,32222	,11347	,09725	,54719

$p > 0,05$ olduğundan cinsiyetlerine göre gruplarının ortalamaları arasında %95 düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir.

Levene testine göre, $p = 0,058 > 0,05$ olduğundan grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. Bağımsız örnek t testine göre, $p = 0,003 < 0,05$ olduğundan ($t = 2,993$; $df = 106$) grupların ortalamaları arasındaki fark %95 düzeyinde anlamlıdır. Yani erkeklerin Stres kaynakları ortalaması kadınların stres kaynakları ortalamasından daha yüksek. Bu anlamda erkekler daha stresli görülüyor. Benzer şekilde erkeklerin stresle başa çıkma yöntemleri de kadınlara göre daha başarılıdır.

Çizelge 5.13: Levene's Test Sonuçları

	Levens'in Varyans Eşitliği Testi				Anlamlılık Difference
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	
SK1	,309	,580	1,717	,089	,407
SK2	,257	,614	3,120	,002*	,704
SK3	,014	,906	1,509	,134	,426
SK4	1,662	,200	2,636	,010*	,648
SK5	3,482	,059	2,852	,005*	,685
SK6	3,152	,064	1,988	,049*	,519
SK7	,357	,552	,839	,404	,185
SK8	,776	,380	1,335	,185	,352
SK9	,454	,502	1,822	,071	,444
SK10	,092	,762	2,054	,042*	,519
SK11	2,179	,133	2,230	,028*	,519
SK12	2,149	,146	2,105	,038*	,556
SK13	,100	,752	,503	,616	,130
SK14	3,833	,053	1,505	,135	,370
SK15	,083	,774	2,123	,036*	,537
SK16	3,911	,052	2,981	,004*	,741
SK17	,082	,775	,951	,344	,241
SK18	,556	,458	2,278	,025*	,519
SK19	,000	1,000	,000	1,000	,000
SK20	,737	,393	3,077	,003*	,685
SK21	3,817	,051	,623	,535	,148
SK22	,103	,749	1,314	,192	,315
SK23	,454	,502	1,400	,164	,370
SK24	,658	,419	2,372	,020*	,537
SK25	2,309	,132	2,796	,006*	,704
SK26	1,234	,269	2,645	,009*	,685
SK27	,044	,834	2,445	,016*	,593
SK28	3,837	,051	2,796	,006*	,741
SK29	,025	,874	2,200	,030*	,463
SK30	1,905	,170	2,968	,004*	,685
SBY1	,002	,969	3,218	,002*	,759
SBY2	,451	,503	,165	,869	,037
SBY3	,925	,338	3,233	,002*	,741
SBY4	2,371	,127	1,581	,117	,315
SBY5	2,552	,113	2,643	,009*	,630
SBY6	1,982	,162	1,726	,087	,407
SBY7	,001	,971	2,397	,018*	,537
SBY8	,569	,452	1,616	,109	,370
SBY9	,000	,988	-1,365	,175	-,315
SBY10	,427	,515	,336	,737	,093
SBY11	1,744	,189	1,939	,055	,463
SBY12	,090	,765	1,358	,177	,333
SBY13	,306	,581	3,594	,000*	,722
SBY14	,689	,409	,525	,601	,111
SBY15	3,682	,055	-1,502	,136	-,370

* %95 güven aralığında anlamlı ($df=106, p<0,05$)

Stres kaynaklarında cinsiyete göre, Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk, Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması, Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak, Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik, İşyerinde kaynak ve imkânların dağıtımında dengesizlik, İşyerinde mekân ve donanım yetersizliği, Kendinizin ve yaptığınız işin önemsenmemesi, İşle ilgili kararlara katılamamak, Önerilerin dikkate alınmaması, Görev dağılımındaki adaletsizlik, İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı, Yaptığınız işin aşırı monoton olması, Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması, Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması, İş arkadaşlarının düşmanca davranması, Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görmeme, İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu, Yeni durumlara ve uyarılara uyabilme durumu, Sahip olduğum fiziksel özelliklerin (hastalıklar, direnç durumu, hormonal denge düzensizlikleri vb.) işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme durumunda bağımsız t- testi uygulanmıştır bu anlamda %95 düzeyinde farklılık belirlenmiştir.

Stresle başa çıkma verilerine göre ise, Stres yaratan durumu düşünmemeye çalışma, Boş verme, Daha da kötü olabilirdi diye düşünme (kendini avutma), Bedensel egzersizler yaparak rahatlama çalışma, Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olma, Stres yaratan olayların olumlu yorumlayarak etkisini azaltmaya çalışmak düzeyinde yine aynı şekilde %95 düzeyinde farklılık belirlenmiştir.

Medeni Hale Göre Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Çizelge 5.14: Medeni hal gruplarına göre Grup İstatistiği

Medeni	Durum	N	Anlamlılık	Std. Sapma	Std. Error Anlamlılık
SK_Anlamlılık	Evli	75	3,2142	,86688	,10010
	Bekâr	33	3,2576	,87469	,15226
SBY_Anlamlılık	Evli	75	3,2880	,57924	,06688
	Bekâr	33	3,2000	,67659	,11778

Çizelge 5.15: Medeni hal gruplarına göre T-Test İstatistiği

	Levens'in Varyans		t-test						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Anlamlılı k	Std. Error	95% Lower	Upper
SK_Anamlılılık	,29	,58	-	10	,812	-,04335	,18158	-	,3166
SBY_Anamlılılık	,25	,61	,690	10	,492	,08800	,12748	-	,3407

Levene Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. Bağımsız örnek t testine göre stres kaynaklarının ve stresle başa çıkma yöntemlerinin p değerleri sırasıyla ($p=0,812>0,05$) ve ($p=0,492>0,05$). Buna göre stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma ölçek maddelerine medeni duruma göre bağımsız t- testi uygulanmıştır. Bu anlamda her iki ölçek maddelerinin hiç birinde %95 düzeyinde farklılık belirlenmemiştir.

Yaş Gruplarına Göre Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Çizelge 5.16: Varyansların Homojenliği

	Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
SK_Anamlılılık	1,759	3	104	,160
SBY_Anamlılılık	,056	3	104	,983

Stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri verilerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Test yapılmadan önce varyansların homojenliği Levene testi ile kontrol edilmiştir. Levene Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.17: ANOVA test tablosu

		Kareler Toplamı	df	Kare Anamlılılık	F	Sig.
SK_Anamlılılık	Gruplar Arasında	5,672	3	1,891	2,641	,053
	Gruplar İçinde	74,463	104	,716		
	Toplam	80,135	107			
SBY_Anamlılılık	Gruplar Arasında	1,294	3	,431	1,169	,325
	Gruplar İçinde	38,360	104	,369		
	Toplam	39,654	107			

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma verilerinde yaş gruplarına göre ANOVA testi uygulanmıştır. $p=0,053>0,05$ olduğundan, Stres kaynakları yaş gruplarına göre

farklılaşmamaktadır. Aynı şekilde $p=0,325>0,05$ olduğundan, Stresle başa çıkma da yaş gruplarına göre farklılaşmamaktadır.

Çizelge 5.18: Test maddeleri ANOVA test tablosu

SK10	Gruplar Arasında	20.981	3	6.994	4.312	.007
	Gruplar İçinde	168.686	104	1,622		
	Toplam	189,667	107			
SK16	Gruplar Arasında	14.322	3	4,774	2.802	.044
	Gruplar İçinde	177,197	104	1,704		
	Toplam	191,519	107			
SK22	Gruplar Arasında	20.461	3	6.820	4.843	.003
	Gruplar İçinde	146,456	104	1,408		
	Toplam	166,917	107			
SK23	Gruplar Arasında	18.138	3	6.046	3.383	.021
	Gruplar İçinde	185,862	104	1,787		
	Toplam	204,000	107			
SK24	Gruplar Arasında	21.706	3	7.235	5.664	.001
	Gruplar İçinde	132,841	104	1,277		
	Toplam	154,546	107			
SK26	Gruplar Arasında	19.717	3	6.572	3.694	.014
	Gruplar İçinde	185,052	104	1,779		
	Toplam	204,769	107			
SK27	Gruplar Arasında	14.534	3	4.845	3.089	.030
	Gruplar İçinde	163,096	104	1,568		
	Toplam	177,630	107			
SBY7	Gruplar Arasında	18.998	3	6.333	4.973	.003
	Gruplar İçinde	132,437	104	1,273		
	Toplam	151,435	107			
SBY8	Gruplar Arasında	14.204	3	4.735	3.522	.018
	Gruplar İçinde	139,796	104	1,344		
	Toplam	154,000	107			
SBY10	Gruplar Arasında	17.599	3	5.866	3.060	.032
	Gruplar İçinde	199,392	104	1,917		
	Toplam	216,991	107			

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma ölçek maddelerine yaş gruplarına göre ANOVA uygulanmıştır. Buna göre; Stres kaynaklarında %95 anlamlılık düzeyinde, İşyerinde kaynak ve imkânların dağıtımında dengesizlik, Görev dağılımındaki adaletsizlik, Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu, Ast-Üst ilişkilerinde sorun yaşanması, Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması, İş arkadaşlarının düşmanca davranması, Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görmeme maddelerinde farklılık belirlenmiştir. Stresle başa çıkmada %95 anlamlılık düzeyinde, Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olma, Stres yaratan durumu güvenilen bir ile konuşma, Yetenekli olunan bir alanda etkinlik gösterme (sanat, müzik, spor, okuma vb.) maddelerinde farklılık belirlenmiştir.

Bu maddeler için farklılığın hangi yaş gruplarında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe post-hoc testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Çizelge 5.19: Scheffe test tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Yas	(J) Yas	Anlamlılık Farkı (I-J)	Sig.
SK10	21-30	31-40	,971*	,017
SK22	21-30	41-50	1,052*	,014
		31-40	,824*	,036
SK24	21-30	31-40	,984*	,004
SK27	21-30	31-40	,870*	,036
SBY7	41-50	21-30	1,059*	,008
		31-40	,791*	,043
SBY8	21-30	41-50	-,944*	,028

İşyerinde kaynak ve imkânların dağıtımında dengesizlik (SK10) maddesinde 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında fark var. Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu (SK22) maddesinde 21-30 ile 41-50 arasında fark var. Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması (SK24) maddesinde 21-30 ile 31-40 arasında fark var. Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görmeme (SK27) maddesinde 21-30 ile 31-40 arasında fark var. Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olma (SBY7) maddesinde 41-50 ile 21-30 ve 31-40 grupları arasında fark var. Stres yaratan durumu güvenilen bir ile konuşma (SBY8) maddesinde 21-30 ile 41-50 arasında fark var.

ANOVA ile fark olduğu belirlenen, Görev dağılımındaki adaletsizlik (SK16), Ast-Üst ilişkilerinde sorun yaşanması (SK23), İş arkadaşlarının düşmanca davranması (SK26), Yetenekli olunan bir alanda etkinlik gösterme (sanat, müzik, spor, okuma vb.) (SBY10) maddeleri için ise aslında bu analizden oluşan farkların biraz tesadüfi olduğu teoriyle pek uyumadığı değerlendirilmesi yapılmıştır.

Eğitim Seviyelerine Göre Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Çizelge 5.20: Varyansların Homojenliği

	Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
SK_Anlamlılık	2,224	4	103	,065
SBY_Anlamlılık	2,380	4	103	,056

Stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri verilerinin eğitim seviyesi gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Test yapılmadan önce varyansların homojenliği Levene testi ile kontrol edilmiştir. Levene Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.21: ANOVA test tablosu

		Kareler Toplamı	df	Kareler Anlamlılık	F	Sig.
SK_Anlamlılık	Gruplar	3,858	4	,964	1,302	,274
	Gruplar İçinde	76,277	103	,741		
	Total	80,135	107			
SBY_Anlamlılık	Gruplar	,865	4	,216	,574	,682
	Gruplar İçinde	38,790	103	,377		
	Total	39,654	107			

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma verilerinde eğitim seviyesi gruplarına göre ANOVA testi uygulanmıştır. $p=0,274>0,05$ olduğundan, Stres kaynakları eğitim seviyesi gruplarına göre farklılaşmamaktadır. Aynı şekilde $p=0,325>0,05$ olduğundan, Stresle başa çıkma da eğitim seviyesi gruplarına göre farklılaşmamaktadır.

Çizelge 5.22: Test maddeleri ANOVA test tablosu

		Kareler Toplamı	df	Kareler Anlamlılık	F	Sig.
SK8	Gruplar Arasında	17,672	4	4,418	2,467	,049
	Gruplar İçinde	184,430	103	1,791		
	Toplam	202,102	107			
SK23	Gruplar Arasında	20,773	4	5,193	2,919	,025
	Gruplar İçinde	183,227	103	1,779		
	Toplam	204,000	107			

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma ölçek maddelerine eğitim seviyesi gruplarına göre ANOVA uygulanmıştır. Buna göre; Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma ve Ast-Üst ilişkilerinde sorun yaşanması maddelerinde farklılık belirlenmiştir.

Bu maddeler için farklılığın hangi eğitim seviyelerinde olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe post-hoc testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Çizelge 5.23: Scheffe test tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Anlamlılık Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
SK8	İlköğretim	Lise	,250	,715	,998
		Yüksekokul	-,500	,733	,976
		Üniversite	,351	,697	,992
		Lisans Ustu	1,056	,804	,786
	Lise	İlköğretim	-,250	,715	,998
		Yüksekokul	-,750	,392	,458
		Üniversite	,101	,319	,999
		Lisans Ustu	,806	,513	,651
	Yüksekokul	İlköğretim	,500	,733	,976
		Lise	,750	,392	,458
		Üniversite	,851	,357	,233
		Lisans Ustu	1,556	,537	,087
	Üniversite	İlköğretim	-,351	,697	,992
		Lise	-,101	,319	,999
		Yüksekokul	-,851	,357	,233
		Lisans Ustu	,704	,487	,719
	Lisans Üstü	İlköğretim	-1,056	,804	,786
		Lise	-,806	,513	,651
		Yüksekokul	-1,556	,537	,087
		Üniversite	-,704	,487	,719
SK23	İlköğretim	Lise	1,500	,713	,357
		Yüksekokul	,450	,731	,984
		Üniversite	1,309	,695	,475
		Lisans Ustu	1,500	,801	,481
	Lise	İlköğretim	-1,500	,713	,357
		Yüksekokul	-1,050	,390	,133
		Üniversite	-,191	,318	,985
		Lisans Ustu	,000	,511	1,000
	Yüksekokul	İlköğretim	-,450	,731	,984
		Lise	1,050	,390	,133
		Üniversite	,859	,356	,222
		Lisans Ustu	1,050	,535	,432
	Üniversite	İlköğretim	-1,309	,695	,475
		Lise	,191	,318	,985
		Yüksekokul	-,859	,356	,222
		Lisans Ustu	,191	,485	,997
	Lisans Ustu	İlköğretim	-1,500	,801	,481
		Lise	,000	,511	1,000
		Yüksekokul	-1,050	,535	,432
		Üniversite	-,191	,485	,997

ANOVA ile fark olduğu belirlenen bu iki madde için yapılan Scheffe testi ile herhangi iki eğitim seviyesi arasında fark görülememiştir. Analizden oluşan bu farkların biraz tesadüfi olduğu teoriyle pek uyuşmadığı değerlendirilmiştir.

Statüye Göre Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Çizelge 5.24: Varyansların Homojenliği

	Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
SK_Anamlılık	,416	3	104	,742
SBY_Anamlılık	1,714	3	104	,169

Stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri verilerinin statü gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Test yapılmadan önce varyansların homojenliği Levene testi ile kontrol edilmiştir. Levene Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.25: ANOVA test tablosu

		Kareler Toplamı	df	Karelerin Anamlılığı	F	Sig.
SK_Anamlılık	Gruplar Arasında	,657	3	,219	,286	,835
	Gruplar İçinde	79,478	104	,764		
	Toplam	80,135	107			
SBY_Anamlılık	Gruplar Arasında	,190	3	,063	,167	,918
	Gruplar İçinde	39,464	104	,379		
	Toplam	39,654	107			

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma verilerinde statü gruplarına göre ANOVA testi uygulanmıştır. $p=0,835>0,05$ olduğundan, Stres kaynakları statü gruplarına göre farklılaşmamaktadır. Aynı şekilde $p=0,918>0,05$ olduğundan, Stresle başa çıkma da statü gruplarına göre farklılaşmamaktadır.

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma ölçek maddelerine statü gruplarına göre ANOVA uygulanmıştır. Hiçbir ölçek maddesinde statü grupları arası farklılık belirlenmemiştir.

Çalışma Sürelerine Göre Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Çizelge 5.26: Varyansların Homojenliği

Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
,537	4	103	,709
,355	4	103	,840

Stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri verilerinin çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Test yapılmadan önce varyansların homojenliği Levene testi ile kontrol edilmiştir. Levene Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.27: ANOVA test tablosu

		Kareler	df	Karelerin	F	Sig.
SK_Anamlılık	Gruplar Arasında	2,616	4	,654	,869	,485
	Gruplar İçinde	77,519	103	,753		
	Toplam	80,135	107			
SBY_Anamlılık	Gruplar Arasında	2,119	4	,530	1,454	,222
	Gruplar İçinde	37,535	103	,364		
	Toplam	39,654	107			

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma verilerinde çalışma sürelerine göre ANOVA testi uygulanmıştır. $p=0,485>0,05$ olduğundan, Stres kaynakları çalışma sürelerine göre farklılaşmamaktadır. Aynı şekilde $p=0,222>0,05$ olduğundan, Stresle başa çıkma da çalışma sürelerine göre farklılaşmamaktadır.

Çizelge 5.28: Test maddeleri ANOVA test tablosu

		Kareler	df	Karelerin	F	Sig.
SK22	Gruplar Arasında	21,658	4	5,415	3,839	,006
	Gruplar İçinde	145,258	103	1,410		
	Toplam	166,917	107			
SBY7	Gruplar Arasında	24,801	4	6,200	5,043	,001
	Gruplar İçinde	126,635	103	1,229		
	Toplam	151,435	107			
SBY10	Gruplar Arasında	20,580	4	5,145	2,698	,035
	Gruplar İçinde	196,411	103	1,907		
	Toplam	216,991	107			
SBY12	Gruplar Arasında	15,438	4	3,860	2,485	,048
	Gruplar İçinde	159,969	103	1,553		
	Toplam	175,407	107			

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma ölçek maddelerine çalışma sürelerine göre ANOVA uygulanmıştır. Buna göre; Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu(SK22), Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olma (SBY7), Yetenekli olunan bir alanda etkinlik gösterme (sanat, müzik, spor, okuma vb) (SBY10) ve Sorunlarını başkalarına anlatarak rahatlamaya çalışmak maddelerinde farklılık belirlenmiştir.

Bu maddeler için farklılığın hangi çalışma sürelerinde olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe post-hoc testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Çizelge 5.29: Scheffe test tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Çalışma süre	(J) Çalışma süre	Anlamlılık Farkı(I-J)	Std. Hata	Sig.
SK22	1-5	6-10	,675	,315	,337
		11-15	,883	,315	,105
		16-20	1,200*	,366	,036
		>21	1,000	,426	,246
	6-10	1-5	-,675	,315	,337
		11-15	,208	,343	,985
		16-20	,525	,391	,771
		>21	,325	,447	,970
	11-15	1-5	-,883	,315	,105
		6-10	-,208	,343	,985
		16-20	,317	,391	,956
		>21	,117	,447	,999
	16-20	1-5	-1,200*	,366	,036
		6-10	-,525	,391	,771
		11-15	-,317	,391	,956
		>21	-,200	,485	,997
	>21	1-5	-1,000	,426	,246
		6-10	-,325	,447	,970
		11-15	-,117	,447	,999
		16-20	,200	,485	,997
SBY7	1-5	6-10	,444	,294	,684
		11-15	-,181	,294	,984
		16-20	-,514	,342	,689
		>21	-1,314*	,398	,033
	6-10	1-5	-,444	,294	,684
		11-15	-,625	,320	,437
		16-20	-,958	,365	,150
		>21	-1,758*	,417	,002
	11-15	1-5	,181	,294	,984
		6-10	,625	,320	,437
		16-20	-,333	,365	,933
		>21	-1,133	,417	,126
	16-20	1-5	,514	,342	,689
		6-10	,958	,365	,150
		11-15	,333	,365	,933
		>21	-,800	,453	,540
	>21	1-5	1,314*	,398	,033

6-10	1,758*	,417	,002
11-15	1,133	,417	,126
16-20	,800	,453	,540

Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu (SK22) maddesinde 1-5 yıl ile 16-20 yıl arasında fark vardır. Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olma (SBY7) maddesinde 21< ile 1-5 ve 6-10 grupları arasında fark vardır. Buradan yüksek yaş grubundakilerin aileleri ile daha fazla vakit geçirdikleri, böylece stresle baş ettikleri değerlendirilmiştir.

Birirlere Göre Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Çizelge 5.30: Varyansların Homojenliği

	Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
SK_Anamlılık	1,249	2	105	,291
SBY_Anamlılık	,612	2	105	,544

Stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri verilerinin birirlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Test yapılmadan önce varyansların homojenliği Levene testi ile kontrol edilmiştir. Levene Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.31: ANOVA test tablosu

		Kareler Toplamı	df	Karelerin Anamlılığı	F	Sig.
SK_Anamlılık	Gruplar Arasında	,266	2	,133	,175	,840
	Gruplar İçinde	79,869	105	,761		
	Toplam	80,135	107			
SBY_Anamlılık	Gruplar Arasında	,667	2	,334	,898	,410
	Gruplar İçinde	38,987	105	,371		
	Toplam	39,654	107			

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma verilerinde birirlere göre ANOVA testi uygulanmıştır. $p=0,840>0,05$ olduğundan, Stres kaynakları birirlere göre farklılaşmamaktadır. Aynı şekilde $p=0,410>0,05$ olduğundan, Stresle başa çıkma da birirlere göre farklılaşmamaktadır.

Çizelge 5.32: Test maddeleri ANOVA test tablosu

		Kareler Toplamı	df	Karelerin Anlamlılığı	F	Sig.
SK22	Gruplar Arasında	10,032	2	5,016	3,357	,039
	Gruplar İçinde	156,884	105	1,494		
	Toplam	166,917	107			
SBY7	Gruplar Arasında	8,964	2	4,482	3,303	,041
	Gruplar İçinde	142,471	105	1,357		
	Toplam	151,435	107			

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma ölçek maddelerine birimlere göre ANOVA uygulanmıştır. Buna göre; Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu(SK22), Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olma (SBY7) maddelerinde farklılık belirlenmiştir.

Bu maddeler için farklılığın hangi birimlerde olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe post-hoc testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Çizelge 5.33: Scheffe test tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Birim	(J) Birim	Anlamlılık Farkı(I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
SK22	Fen İşl. Md.	İmar Md.	,733	,595	,471	-,74	2,21
		Diğer	,032	,564	,998	-1,37	1,43
	İmar Md.	Fen İşl. Md.	-,733	,595	,471	-2,21	,74
		Diğer	-,702*	,274	,041	-1,38	-,02
	Diğer	Fen Isl. Md.	-,032	,564	,998	-1,43	1,37
		İmar Md.	,702*	,274	,041	,02	1,38
SBY7	Fen Isl. Md.	İmar Md.	1,215	,567	,106	-,19	2,62
		Diğer	,676	,538	,456	-,66	2,01
	İmar Md.	Fen Isl. Md.	-1,215	,567	,106	-2,62	,19
		Diğer	-,538	,261	,124	-1,19	,11
	Diğer	Fen Isl. Md.	-,676	,538	,456	-2,01	,66
		İmar Md.	,538	,261	,124	-,11	1,19

Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu (SK22) maddesinde imar md ile diğer şube çalışanları arasında fark vardır. Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte

olma (SBY7) maddesinde ise fark gözükmemiştir. ANOVA sonucu oluşan farkın tesadüfi olduğu değerlendirilmiştir.

Ücrete Göre Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Çizelge 5.34: Varyansların Homojenliği

	Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
SK_Anamlılık	,036	4	103	,997
SBY_Anamlılık	1,295	4	103	,277

Stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri verilerinin ücrete göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Test yapılmadan önce varyansların homojenliği Levene testi ile kontrol edilmiştir. Levenne Testine göre, grupların varyanslarının eşit olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.35: ANOVA test tablosu

		Kareler Toplamı	df	Karelerin Anamlılığı	F	Sig.
SK_Anamlılık	Gruplar Arasında	7,493	4	1,873	2,651	,057
	Gruplar İçinde	72,642	103	,705		
	Toplam	80,135	107			
SBY_Anamlılık	Gruplar Arasında	2,674	4	,668	1,862	,123
	Gruplar İçinde	36,981	103	,359		
	Toplam	39,654	107			

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma verilerinde ücrete göre ANOVA testi uygulanmıştır. $p=0,057>0,05$ olduğundan, Stres kaynakları ücrete göre farklılaşmamaktadır. Aynı şekilde $p=0,123>0,05$ olduğundan, Stresle başa çıkma da ücrete göre farklılaşmamaktadır.

Çizelge 5.36: Test maddeleri ANOVA test tablosu

		Kareler Toplamı	df	Karelerin Anlamlılığı	F	Sig.
SK2	Gruplar Arasında	18,102	4	4,525	3,308	,014
	Gruplar İçinde	140,898	103	1,368		
	Toplam	159,000	107			
SK8	Gruplar Arasında	30,655	4	7,664	4,604	,002
	Gruplar İçinde	171,447	103	1,665		
	Toplam	202,102	107			
SK18	Gruplar Arasında	13,829	4	3,457	2,513	,046
	Gruplar İçinde	141,690	103	1,376		
	Toplam	155,519	107			
SK20	Gruplar Arasında	14,426	4	3,607	2,651	,037
	Gruplar İçinde	140,120	103	1,360		
	Toplam	154,546	107			
SK22	Gruplar Arasında	21,487	4	5,372	3,805	,006
	Gruplar İçinde	145,429	103	1,412		
	Toplam	166,917	107			
SBY5	Gruplar Arasında	18,454	4	4,614	3,071	,020
	Gruplar İçinde	154,731	103	1,502		
	Toplam	173,185	107			

Stres kaynaklarında ve Stresle başa çıkma ölçek maddelerine birimlere göre ANOVA uygulanmıştır. Buna göre; Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk (SK2), Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma (SK8), İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı (SK18), Yaptığınız işin aşırı monoton olması (SK20), Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu (SK22) ve Bedensel egzersizler yaparak rahatlamaya çalışma (SBY5) maddelerinde farklılık belirlenmiştir.

Bu maddeler için farklılığın hangi birimlerde olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe post-hoc testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Çizelge 5.37: Scheffe test tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Ucret	(J) Ucret	Anlamlılık Farkı(I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
SK2	1500-1999	2000-2499	-,114	,408	,999	-1,39	1,16
		2500-2999	,619	,435	,731	-,74	1,98
		3000-3499	,447	,377	,842	-,73	1,63
		>3500	1,000	,383	,154	-,20	2,20
	2000-2499	1500-1999	,114	,408	,999	-1,16	1,39
		2500-2999	,733	,399	,501	-,52	1,99
		3000-3499	,561	,335	,594	-,49	1,61
		>3500	1,114*	,342	,038	,04	2,19
	2500-2999	1500-1999	-,619	,435	,731	-1,98	,74
		2000-2499	-,733	,399	,501	-1,99	,52
		3000-3499	-,172	,368	,994	-1,33	,98
		>3500	,381	,374	,904	-,79	1,55
	3000-3499	1500-1999	-,447	,377	,842	-1,63	,73
		2000-2499	-,561	,335	,594	-1,61	,49
		2500-2999	,172	,368	,994	-,98	1,33
		>3500	,553	,305	,514	-,40	1,51
>3500	1500-1999	-1,000	,383	,154	-2,20	,20	
	2000-2499	-1,114*	,342	,038	-2,19	-,04	
	2500-2999	-,381	,374	,904	-1,55	,79	
	3000-3499	-,553	,305	,514	-1,51	,40	
SK8	1500-1999	2000-2499	-1,229	,450	,122	-2,64	,18
		2500-2999	-,462	,479	,920	-1,97	1,04
		3000-3499	,007	,415	1,000	-1,30	1,31
		>3500	,286	,422	,977	-1,04	1,61
	2000-2499	1500-1999	1,229	,450	,122	-,18	2,64
		2500-2999	,767	,441	,556	-,62	2,15
		3000-3499	1,235*	,370	,030	,07	2,40
		>3500	1,514*	,378	,005	,33	2,70
	2500-2999	1500-1999	,462	,479	,920	-1,04	1,97
		2000-2499	-,767	,441	,556	-2,15	,62
		3000-3499	,469	,406	,855	-,80	1,74
		>3500	,748	,413	,515	-,55	2,04
	3000-3499	1500-1999	-,007	,415	1,000	-1,31	1,30
		2000-2499	-1,235*	,370	,030	-2,40	-,07
		2500-2999	-,469	,406	,855	-1,74	,80
		>3500	,279	,336	,952	-,78	1,33
>3500	1500-1999	-,286	,422	,977	-1,61	1,04	
	2000-2499	-1,514*	,378	,005	-2,70	-,33	
	2500-2999	-,748	,413	,515	-2,04	,55	
	3000-3499	-,279	,336	,952	-1,33	,78	
1500-1999	2000-2499	-,279	,414	,978	-1,58	1,02	

SK22		2500-2999	,371	,442	,950	-1,01	1,76
		3000-3499	,410	,383	,886	-,79	1,61
		>3500	1,000	,389	,167	-,22	2,22
	2000-2499	1500-1999	,279	,414	,978	-1,02	1,58
		2500-2999	,650	,406	,634	-,62	1,92
		3000-3499	,689	,341	,400	-,38	1,76
		>3500	1,279*	,348	,012	,19	2,37
	2500-2999	1500-1999	-,371	,442	,950	-1,76	1,01
		2000-2499	-,650	,406	,634	-1,92	,62
		3000-3499	,039	,374	1,000	-1,13	1,21
		>3500	,629	,380	,605	-,56	1,82
	3000-3499	1500-1999	-,410	,383	,886	-1,61	,79
	2000-2499	-,689	,341	,400	-1,76	,38	
	2500-2999	-,039	,374	1,000	-1,21	1,13	
	>3500	,590	,310	,463	-,38	1,56	
>3500	1500-1999	-1,000	,389	,167	-2,22	,22	
	2000-2499	-1,279*	,348	,012	-2,37	-,19	
	2500-2999	-,629	,380	,605	-1,82	,56	
	3000-3499	-,590	,310	,463	-1,56	,38	

Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk (SK2) maddesinde 2000-2499 arası alanla >3500 alan arasında fark vardır. Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma (SK8) maddesinde 2000-2499 arası alanla >3500 alan ve 2000-2499 arası alanla 3000-3499 arası alan arasında fark vardır. Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu (SK22) maddesinde 2000-2499 arası alanla >3500 alan arasında fark vardır.

İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı (SK18), Yaptığınız işin aşırı monoton olması (SK20) ve Bedensel egzersizler yaparak rahatlamaya çalışma (SBY5) maddelerinde ise fark gözükmemiştir. ANOVA sonucu oluşan farkın tesadüfi olduğu değerlendirilmiştir.



6.TARTIŞMA VE SONUÇ

Stres; kişinin aile, sosyal ve çalışma hayatını en önemlisi de sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir faktördür. Çağımızın getirdiği değişken ve rekabetçi şartlarda insanlar özellikle iş yaşamında zorlanmakta, dolayısıyla stres yaşamaktadırlar. Stres ve çalışanlarda stres ile ilgili geçmişte yapılan çalışmalar ve araştırmalardan, kendi gözlemlerim ve deneyimlerimden yola çıkarak; stresin bireylerde ve çalışanlarda önemli derecede psikolojik ve fiziksel rahatsızlık ve hastalıklara, çalışanlarda performans, verimlilik, moral, motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlara, örgütlerde ise mal ve hizmet kalitesinin düşmesi, maliyet yüksekliği, yetişmiş personel eksikliği gibi birçok olumsuzluklara yol açtığı görülmüştür (Güler, 2013).

Katılımcılarda yaş değişkenine göre en büyük grubu 31–40 yaş grubundakiler oluşturmaktadır. Erkek ve kadın dağılımı eşittir. Evliler bekârlara göre daha fazladır. En fazla eğitim durumu grubunu üniversite mezunları oluşturmaktadır. En fazla statü grubunu ise normal çalışanlar oluşturmaktadır. Birbirine yakın olmakla birlikte 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar en fazladır. En yüksek gelir grubunu da 3000-3499 TL arası kazananlar oluşturmaktadır.

Cinsiyete göre stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri incelenmiş; erkeklerin stres kaynakları ortalaması kadınların stres kaynakları ortalamasından daha yüksek bulunmuştur. Bu da erkeklerin kadınlara göre daha stresli olduğunu göstermiştir. Ancak erkeklerin stresle başa çıkma yöntemleri puanı kadınlara göre daha yüksektir. Yani erkekler stresle başa çıkma konusunda kadınlara göre daha başarılıdır.

Medeni duruma göre stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri incelenmiş; her iki durum içinde farklılık belirlenmemiştir. Yani evli veya bekâr olmak stres üzerinde etkili bir unsur değildir.

Aynı durum yaş grupları içinde söz konusudur. Anket çalışmasında ele alınan yaşlar için, farklı yaşlarda bulunmak stres üzerinde etkili bir unsur değildir. Ancak stresle

başa çıkma hususunda farklı yaş grupları arasında ki fark anlamlıdır. Yüksek yaşlardaki stresle başa çıkabilme özelliğinin düşük yaşlara göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Eğitim durumuna göre stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemleri incelenmiş; her iki durum içinde farklılık belirlenmemiştir. Yani farklı eğitim seviyelerinde olmak stres üzerinde etkili bir unsur değildir. Aynı durum statü içinde geçerlidir.

Çalışma sürelerine göre stres kaynakları incelenmiş; her iki durum içinde farklılık belirlenmemiştir. Ancak stresle başa çıkma yöntemleri için anlamlı farklılıklar vardır. Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olma (SBY7) maddesinde 21< ile 1-5 ve 6-10 grupları arasında fark vardır. Buradan yüksek yaş grubundakilerin aileleri ile daha fazla vakit geçirdikleri, böylece stresle baş ettikleri sonucuna varılmıştır.

Tüm bunlardan yola çıkarak; giriş kısmında değinilen varsayımlarla, çalışma sonucunun paralellik gösterdiği söylenilebilir. Stresiz bir hayat düşünülemez. Önemli olan stresi gereken seviyede tutabilmeyi öğrenmek ve uygulamaktır. Stres yönetilemediği takdirde az ya da çok her insan, çalışan ve örgüt için bir tehdit unsurudur. Bireyler, çalışanlar ve örgütler stresle başa çıkma yöntemlerini etkili bir şekilde kullanmalıdır (Güler, 2013).

KAYNAKLAR

- Adal, Z.** (1975), “İş Kazalarına Yol Açan Etkenler”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.4, Sayı.1, İstanbul.
- Adamson, E.** (2005), Stres Yönetimi, Morpa Yayınları, İstanbul.
- Akgündüz, H.** (2006), “Eğitime Dair Kuramsal ve Tarihsel Çözümlemeler”, Yüksek Lisans Ders Notları, Diyarbakır.
- Akkoyun, N.** (2004), “Örgütsel Stres, A Tipi Kişilik ve Stresle Başa Çıkma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Aksu, G.** (2012), “Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:32.
- Aktaş, A. ve Aktaş, R.** (1992), “İş Stresi”, Verimlilik Dergisi, No:1.
- Aktan, C. C.** (2006), Kurumsal Yönetim, Kurumsal Şirket Yönetimi, SPK Yayınları, Ankara.
- Albrecht, K.** (1979), Gerilim ve Yönetici, (Çev: Kemal Tosun), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No.197, İstanbul.
- Altuntaş, E.** (2003), Stres Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Anderson, G. S., Litzenberger, R. ve Plecas, D.** (2002), “Physical Evidence of Police Officer Stress”, International Journal of Strategies & Management, Vol:25, No:2.
- Anshel, M. H.** (2000); “A Conceptual Model and Implications For Coping With Stressful Events in Police Work”, Criminal Justice and Behavior, Vol:4, No:16.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B.** (2004). Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.

- Artan, İ.** (1986), Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A.** (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya.
- Aydın, İ.** (2002), İş Yaşamında Stres, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara. (2. Baskı 2004, Pegem Akademi, Ankara.)
- Aydın, Ş.** (2004), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İzmir.
- Aytaç, S.** (2002), “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.4.
- Aytaç, Ö.** (2004), “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(1), Elazığ.
- Aytekin, A.** (2009), “Stres Yönetiminin Önemi ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Ataman, G.** (2002), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bakan, İ.** (2004), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Yayınevi, İstanbul,
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z.** (2002). Stresle Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi.
- Balcı, A.** (2000), Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barutçugil, İ.** (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barbara J. B.,** Stres Yönetimi Ateş Altında Sakin Kalabilmek, Hayat Yayınları, (Çev.: Vedat G. Diker), Mart, İstanbul, 2004.

- Balay, R.** (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara.
- Başaran, İ. E.** (2000), Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Bilim Kitapevi, Ankara.
- Cambell, P. G.** (1990), The Last Straw, Stress Needn't Make You, III. Arlington Kitapları, Londra.
- Camkurt, Z. M.** (2007)“İşyeri Çalışma Sistemi Ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt.20, Sayı.6, Cilt.21, Sayı.1, İstanbul.
- Can, H.** (2002), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can, H.** ve Kavuncubaşı, Şahin (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Charles W. L. Hill and Garet R. Jones,** Strategic Management Theory, Houghton Mifflin Co., Boston, 1989.
- Che Rose, R. and Uli, J. and Othman, J. and Suppiah, W. R.,** (2007), “A Face Concern Approach To Conflict Management- Malasian Perspective”, Journal of Social Sciences.
- Cüceloğlu, D.** (2002), İletişim Donanımları, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D.** (1994), İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D.** (2008), İnsan ve Davranış Psikolojisinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çalık, T.** (2003), Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Çelikkol, A.** (2001), Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Çiğdemim Eğitim Çevre ve Dayanışma Derneği, “**Stres ve Stresle Basa Çıkma,**”
Erişim tarihi: 01.03.2015
- Dangaç, G.** (2007), “İş Hayatında Farklı Kişilikler”, <http://www.kouemk.com>,
Erişim tarihi: 20.03.2015.
- Davis, K.** (1983), Human Behaviour at Work, New Delhi: TAT Mc Graw Hill.

- Dennis W. O. ve Clay W. H.**, Organizational Behavior, Business Publications Inc.: USA, 1982.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y.** (1996), İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, Beta Basım Yay. Dağıtım.
- Durak, İ.** (1985), Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, Cihad Matbaası.
- Drucker, P. F.** (1995), Yönetim uygulaması, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Ekinci, H. ve Ekici, S.** (2003), “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Bir Araştırma”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi.
- Epstein, R.** (2000), “Stres Avcıları”, Güncel Psikoloji Dergisi, Cilt 1, Sayı 2.
- Erdal, M. B.** (2009), “İşletmelerde Stres Kaynakları Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, SBE, Manisa.
- Erdem, F.** (1992), “Fiziksel Çevre Stresörleri ve İş görenler Üzerinde Bir Uygulama”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara.
- Erdoğan, İ.** (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- Erdoğan, İ.** (1996), “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 266/158, İstanbul.
- Eren, E.** (1989), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E.** (1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.
- Eren, E.** (1993), Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergün, G.** (2008), “Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir.
- Erkan, N.** (1989), “Çalışma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi”, 2.Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, Ankara.

- Ernest J. McCormick ve Ilgen D.** (1981), *Industrial Psychology*, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Eroğlu, F.** (1996), *Davranış Bilimleri*, (4. Baskı), Beta Basım Yayın, İstanbul.
(8. Baskı 2007 Beta Yayınevi, İstanbul).
- Ertekin, Y.** (1993), *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Fried, M.** (1980), “Endemic Stress: The Psychology Of Resignation And The Politics of Scarcity”, *Journal of Orthopsychiatry*.
- Graham, H.** (1999), *Stresi Kendi Yararınıza Kullanın*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Graham, H.** (2002), *Stresi Kendi Yararınıza Kullanın*, (Çev.: Murat Sağlam, Türkân Tezcan) Alfa Yayınları, İstanbul.
- Güçlü, H.** (2006), “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güçlü, N.** (2001), “Stres Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:21, Sayı: 1, Ankara.
- Güler, A.** (2013), *Örgütsel Stres Ve Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yolları (Serinhisar Devlet Hastanesi Örneği)*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Güler, Z., Başpınar, Ö. N. ve Gürbüz, H.** (2001), “İş Yaşamında Stres Ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, sayı 1322, Eskişehir.
- Gümüştekin G. E. ve Öztemiz, A. B.** (2005), “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansa Etkileşimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1.
- Gümüştekin G. E. ve Öztemiz, A. B.** (2004), “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S: 23, Kayseri.
- Güney, S.** (2013), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayıncılık, 7.Baskı, İstanbul.
- Güney, S.** (2012), *Liderlik*, Nobel Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul.

- Güney, S.** (2001), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2001), Stres ve Stresle Başa Çıkma, Nobel Dağıtım, Ankara.
- Hargreaves, G.** (1998), Stresle Baş Etmek, İstanbul, Doğan Kitapçılık A.Ş.
- Hall, D. T.** (1980), “Stress and the Two – Career Couple”, Inc. Cooper and R. Payne (eds), **Current Concens in Occupational Stress**, Wiley, New York.
- Işıkhan, V.** (2004), Çalışma Hayatında Stres Ve Başa Çıkma Yolları, Sandal Yayınları, Ankara.
- Johnstone, M.** (1989), “Stress in Teaching. An Overview of Research”, Midlothian, The Scottish Council for Research in Education, SCRE Publication.
- Karaca, S. ve Aşkın, R.** (1995), “Depresyonla Başa Çıkma Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması” Düşünen Adam Dergisi.
- Karip, E.** (1989), Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Keskin, G.** (1997), “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Personeli Üzerinde bir Uygulama”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları,(2).
- Kırel, Ç.** (1993), “Örgütsel Stres Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C:11, S:1, Eskişehir.
- Kirsta, A.** (1999), Stresten Arınma Pozitif Yaşam, İnkılâp Yayınevi, İstanbul.
- Kirsta, A.** (2004), Strese Son, (Çeviren: Deniz ÖZSOY, Ufuk ÖZSOY), Meta Yayınları, İstanbul.
- Kocaoğlu, E.** (1987), “Değişimler Sonucu, Örgütlerde Oluşan Bireysel Gerilimler ve Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Stres Yönetim Programları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Koçyiğit Çil, S., Bal Çıma, E. ve Öztürk, V.** (2010), Muhasebe Meslek Mensuplarının Örgütsel Stres Kaynaklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,11(1), sayfa: 253-275.
- Koçel, T.** (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Korkut, F.** (2004), Okul Temelli Önleyici Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Ankara, Anı Yayınları.
- Köknel, Ö.** (1987), Zorlanan İnsan, Altın Kitaplar, İstanbul.
- Köse, S.** (1982), “Çalışma Ortamında Gerilimi Giderme Yolları” Personel Yönetimindeki Gelişmeler Semineri, İzmir.
- Lazuras, L.** (2006), “Occupational Stress, Negative Affectivity and Physical Health in Special and General Education Teachers in Greece”, British Journal of Special Education.
- Losyk, B.** (2006), Sakin Ol Sınırlarına Hâkim Ol, (Çev.: Gülay Engin), Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş., İstanbul.
- Luthans, F.** (1989), Organizational Behaviour, New York, McGrawHill.
- Magnusson, D.** (1990), “Personality Research in the 90's. In P. J. D. Drenth, J. A. Sergeant, & R. J. Takens”, European Perspectives in Psychology, Sayı: 1, Chichester: Wiley, pp.107-124
- Manganelli, Patricia** (2006), Hardiness And Health, Erişim:01.02.2015 <http://www.anselm.edu/internet/psych/theses/senior99/manganelli.html>
- Matterson, M. T. and Ivancevich, J. M.** (1982), Managing Job Stress and Health: The Intelligent Person's Guide, New York, The Free Press.
- Miller, W.** (1979), Dealing With Stress: A Challenge of Educators, Bloomington, Phi Delta Kapa.
- Morgan, C.** (1998), Psikolojiye Giriş, Çev. Hüsni Arıcı vd., Ankara.
- Özçiftçi, A., Ömürbek, V. ve Tekşen, Ö.** (2005), “İnsan Davranışlarının İş Kazaları Üzerindeki Etkileri” Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İİBF Teknoloji Dergisi, Cilt.8, Sayı.2, Zonguldak.
- Özkalp, E.** (1989), “Örgütlerde Stres”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (1).
- Özkalp, E.** (2001), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (1998), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

- Powell, J. T. ve Enright, J. S.** (1990), *Anxiety and Stress Management*, Routledge, London.
- Robbins, S.** (1991), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev.: S. Ayşe Öztürk), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Roskies, E.** (1994), *Stresle Başa Çıkmada Kendimizle Olumlu Diyalog*, (Çev.: N.H. Şahin), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Ross, W.** (1972), *Time and Management*, Van Nostrand Reinhold Co., New York.
- Ross, R. R. and Altmaier, E. M.** (1994), *A Handbook of Counselling for Stress at Work*, University of Iowa, USA.
- Rowshan, A.** (2003), *Stres Yönetimi*, (Çev. Doğan Cüceloğlu), İstanbul, Sistem Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1987), *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M.** (1996), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayım, Bursa.
- Selye, H.** (1977), *Stress Without Distress*, London, Teach Yourself Books.
- Seyhan, N.** (2007), "Halk-Polis Karşılaşmasında Stres Faktörü Stad Örneği Uygulaması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Schnake, M. E.** (1990), *Human Relations*, Merril Publishing Company, Ohio.
- Smircich, L.** (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*.
- Solmuş, T.** (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, Beta Yayınları, Ankara.
- Steers, R. M.** (1991), *Introduction to Organizational Behavior*, (Fourth Edition), NewYork: Harper Collins Publishers.

- Soysal, A.** (2009), “Farklı Sektörlerde Çalışan İş görenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (2).
- Sökmen, A.** (2005), “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- Sulsky, L. and Smith, C.** (2005), Work Stress, USA, Thomson Wadsworth.
- Sürgevil, O.** (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, H. N.** (1994), “İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları: Stresle Başa çıkma Olumlu Bir Yaklaşım”, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Şenatalar, F.**(1998), Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler, İstanbul Matbaası, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A.** (1998), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi, 6.Baskı, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. ve Kınır, S.** (2006), Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Nobel Kitabevi, Ankara.
- Taştan, S.** (2004), Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Tel, H., Aydın Tel, H. ve Karabey, G.** (2012), “Hemşirelerde İşe Bağlı Gerginlik ve Stresle Baş Etme Durumu” , Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi.
- Tengilimoğlu, D. ve Okutan, M.** (2002), İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, G.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt:4, sayı:3.
- Tokay, T.** (2001), Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tortop, N.** (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Torun, T.** (2009), “Krizle İlişkin Olumsuz Algılamaların Finans Sorumlularının Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları Üzerindeki Etkisi: Algılanan Sosyal Desteğin

Rolü”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:33.

Tutar, H. (2007), Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Quick, J. C., David A.M. and Nelson, D. L. (1998), “The Stress of Organisational Change: A Dynamic Process Model”, Applied Psychology: An International Review, Sayı 47.

Whitligton, G. H. (1998), Bir Psikiyatrisin Gerçekçi ve Bütüncül Yaklaşımı, Stresle Başa Çıkma, (Derleyen: Nesrin E. Şahin), Türk Psikologları Derneği Yayınları, (Çev: Neslihan Rugancı), Ankara.

Wilson, F. M. (1999), Organizational Behaviour A Critical Introduction, Oxford University Pres, 1. Baskı, Newyork.

Yates, J. E. (1989), Gerilim Altındaki Yönetici, (Çev.: Fatoş Dilber), İlgi Yayıncılık, İstanbul.

Yöndem, Z. D. (2006), Kişilik Dinamikleri Ve Stresle Baş Etme, İstanbul Morpa Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara.

Zel, U. (2001), “Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri” Yönetim ve Organizasyon (İçinde), Editör: Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

ANKET FORMU

Sayın katılımcı;

Bu anket İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında hazırlanmakta olan “Kurumsal Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma: Beylikdüzü Belediyesi’nde Bir Uygulama” adını taşıyan tez çalışmasına temel oluşturmak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırmada kullanılacak olup, bunun dışında hiçbir kişi, kurum veya bir araştırma grubuna verilmeyecektir.

Anketin amacına ulaşabilmesi için her soruyu doğru cevaplamanız ve sadece her soru için yalnızca bir şıkkı işaretlemeniz önemlidir. Gösterdiğiniz ilgi ve alaka için teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Not: Kimliğinizden çok görüşleriniz önemli olduğu için anket formuna isim yazılmasına veya imza atılmasına gerek yoktur.

Bilal ALTUN
İ.A.Ü. İşletme Yönetimi Yük. Lisans

A- KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde size ait kişisel bilgiler sorulmaktadır. Lütfen hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1. Kaç yaşındasınız?

- a) 20 yaş ve altı b) 21-30 yaş arası c) 31-40 yaş arası
d) 41-50 yaş arası e) 51 yaş ve üzeri

2. Cinsiyetiniz nedir?

- a) Erkek b) Kadın

3. Medeni durumunuz nedir?

- a) Evli b) Bekâr

4. Eğitim durumunuz nedir?

- a) İlköğretim b) Lise c) Yüksek Okul
d) Üniversite e) Lisans Üstü

5. İş yerindeki statünüz nedir?

- a) Başkan Yardımcısı b) Müdür c) Müdür Yardımcısı
d) Çalışan e) Hizmetli

6. Meslekte çalışma süreniz ne kadardır?

- a) 1-5 yıl arası b) 6-10 yıl arası c) 11-15 yıl arası
d) 16-20 yıl arası e) 21 yıl ve üzeri

7. Çalıştığınız birim hangisidir?

- a) Zabıta Müdürlüğü b) Fen İşleri Müdürlüğü c) İmar ve Şehircilik Müdürlüğü
d) Yazı İşleri Müdürlüğü e) Diğer

8. Ücret?

- a) 1.500 TL b) 2.000 TL c) 2.500 TL
d) 3.000 TL e) 3.500 TL ve üzeri

B- ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

İşiniz ve iş çevrenizle ilgili olarak aşağıda belirtilen hususlar sizde ne derecede stres yaratmaktadır?

		Pek Çok (4)	Çok (3)	Orta (2)	Az (1)	Hiç (0)
1	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
2	Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
3	Sık sık iş yeri içinde yer değiştirme	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
4	Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
5	Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
6	Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
7	Aşırı disiplinli çalışma ortamı	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
8	Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
9	Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
10	İşyerinde kaynak ve imkânların dağıtımında dengesizlik	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
11	İşyerinde mekân ve donanım vetersizliği	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
12	Kendinizin ve yaptığınız işin önemsenmemesi	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
13	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
14	Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
15	İşle ilgili kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmaması	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
16	Görev dağılımındaki adaletsizlik	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
17	İşyerine ulaşımında zorluklar	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
18	İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
19	Çalışma saatlerinde belirsizlik	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
20	Yaptığınız işin aşırı monoton olması	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
21	Vatandaş memnuniyetsizliği ve sikâvet edilme korkusu	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
22	Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
23	Ast-Üst ilişkilerinde sorun yaşanması	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
24	Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
25	Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç

26	İş arkadaşlarının düşmanca davranması	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
27	Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görmeme	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
28	İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
29	Yeni durumlara ve uyarılara uyabilme durumu	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
30	Sahip olduğum fiziksel özelliklerin (hastalıklar, direnç durumu, hormonal denge düzensizlikleri vb.) işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç



C- STRESLE BAŞA ÇIKMA

İş ile ilgili çeşitli etkenlerin sizde yarattığı stresten kurtulmak için aşağıda belirtilen yöntemleri ne derece kullanıyorsunuz?

		Pek Çok (4)	Çok (3)	Orta (2)	Az (1)	Hiç (0)
1	Stres yaratan durumu düşünmemeye çalışma. boş verme	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
2	Olay veya durumun üstüne gitme	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
3	Daha da kötü olabilirdi diye düşünme (kendini avutma)	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
4	Konuyla ilgili olarak birini suçlama	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
5	Bedensel egzersizler yaparak rahatlamaya çalışma	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
6	Çeşitli gevşeme yöntemlerini kullanma (meditasyon, yoga vb.)	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
7	Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olma	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
8	Stres yaratan durumu güvenilen bir ile konuşma	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
9	Kültürel ve sportif etkinlikleri izleme	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
10	Yetenekli olunan bir alanda etkinlik gösterme (sanat, müzik, spor, okuma)	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
11	İbadet etme	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
12	Sorunlarını başkalarına anlatarak rahatlamaya çalışmak	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
13	Stres yaratan olayların olumlu yorumlayarak etkisini azaltmaya	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
14	Stres durumunda oluşan sinirliliği ve öfkeyi dışa vurma	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç
15	Stresle baş edebilmek için sigara vb. kullanmak	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Hiç



EK-2 ETİK KURUL ONAYI

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ



THE REPUBLIC OF TURKEY
ISTANBUL AYDIN UNIVERSITY

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

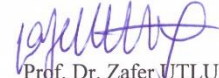
Sayı:B.30.2.AYD.0.41.00.00/0 20-1517
Konu: ANKET

21.08.2015

Sayın Bilal ALTUN

Enstitümüz Y1312.040067 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Bilal ALTUN' un "KURUMSAL STRESS KAYNAKLARI VE BAŞA ÇIKMA: BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ'NDE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği " Kişisel Bilgiler" , "Örgütsel Stres Kaynakları" ve "Stresle Başa Çıkma" ile ilgili anketleri anket ve ölçekleri 06.07.2015 tarih ve 2015/08 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


Prof. Dr. Zafer UTLU
Enstitü Müdürü



ÖZGEÇMİŞ

Bilal ALTUN

Doğum Tarihi: 28 Kasım 1984

Doğum Yeri: Erzurum

e-mail: bilalaltun@msn.com

EĞİTİM

Yüksek Lisans – (2017) - İstanbul Aydın Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim dalı – İşletme Yönetimi (Türkçe)

Lisans – (2013) –Anadolu Üniversitesi– İhtisat Fakültesi – Kamu Yönetimi

İŞ TECRÜBESİ

2002 – 2004 Marmara Mühendislik Yapı A.Ş. (Aile Şirketi/Satış ve Pazarlama Departmanı Sorumlusu)

2006 – 2009 Beylikdüzü Belediyesi Halkla İlişkiler Müdürlüğü (Birim Şefi)

2009 – 2011 Marmara Mühendislik Yapı A.Ş. (Aile Şirketi/Satış ve Pazarlama Departmanı Sorumlusu)

2011 – 2015 İstanbul Aydın Üniversitesi (Tüm Yiyecek ve İçecek Bölümleri İşletme Ortağı)

2016 - Marmara Mühendislik Yapı A.Ş. (Aile Şirketi/Satış ve Pazarlama Departmanı) ve West İstanbul Marina Chocolate İşletme Ortağı

REFERANSLAR

Yük. Müh. Vehbi ORAKÇI

(2004 – 2009 Dönemi Beylikdüzü Belediye Başkanı)

Telefon: 0532 228 14 08

e-mail: vehbiorakci@marmaraas.com

Prof. Dr. Salih GÜNEY

(İstanbul Aydın Üniversitesi Öğretim Görevlisi)

Telefon: 0532 692 19 55

e-mail: saguney2004@gmail.com

Serkan YOLSAL

(İstanbul Aydın Üniversitesi Genel Sekreter Yardımcısı)

Telefon: 0531 642 96 91

e-mail: serkanyolsal@aydin.edu.tr