

**T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞ BAŞARIMINI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Bayram SIZAN**

**Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav
Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI
İçin öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.**

**MALATYA
2006**

**İŞ BAŞARIMINI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI
VE BİR ARAŞTIRMA**

Bayram SIZAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman :

Yrd.Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav
Yönergesinin İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü Yüksek Lisans Tezi Olarak
Hazırlanmıştır.

(Malatya, 2006)

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İş bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN

(Adı Soyadı,Ünvanı)

ÜYE

(Adı Soyadı,Ünvanı)

ÜYE

(Adı Soyadı,Ünvanı)

ÜYE

(Adı Soyadı,Ünvanı)

ÜYE

(Adı Soyadı,Ünvanı)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2006

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Bayram SIZAN

ÖNSÖZ

Stres, gerek bireysel düzeyde gerekse örgütsel düzeyde sosyal bilimlerde yerini almış önemli kavramlardan birisidir. Stresin, teknolojik gelişmeye paralel olarak artmasına bağlı olarak son yıllarda stres konusu üzerinde çok fazla araştırma yapılmıştır. Teknolojinin gelişmesi, hız, değişim, belirsizlik gibi konuları beraberinde getirerek, bireylerin kapasitelerini daha fazla zorlar hale gelmiştir. Çalışanlarda meydana gelen bu zorlanma genellikle “stres” olarak ifade edilmektedir.

Stresin tamamen yok edilmesi mümkün olmadığı gibi stres zaman zaman gerekli, hatta faydalıdır. Ancak stresinin aşırı yoğun olması durumunda çalışanlarda bazı fiziksel, psikolojik ve davranışsal bozukluklar meydana gelebilmektedir. Bu bozukluklar hem bireylerin genel sağlıklarını, hem de örgütlerin etkililiklerini ve verimliliklerini etkilemektedir. Bireysel ve örgütsel açıdan stresin zararlı etkilerinden korunmak ve kurtulmak, stresi iyi yönetebilmeye bağlıdır. Stresin yönetilebilmesi ise bireysel ve örgütsel çalışmalarla sağlanabilir.

Bu nedenle hem bireysel hem örgütsel etkililiği ve iş başarımını artırmak için örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma konusu araştırılması ve üzerinde durulması gerekli olan bir konu olmuştur.

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar geçen süre içerisinde yardımlarını esirgemeyen ve çalışmanın yapılmasında kendime güven duymamı sağlayan başta Danışman Hocam Yrd.Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR olmak üzere Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalındaki tüm hocalarıma sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Bayram SIZAN

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM VE ÖĞRETİM PROGRAMI YÜKSEK LİSANS TEZİ:
“İŞ BAŞARIMINI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI
VE BİR ARAŞTIRMA”
HAZIRLAYAN: BAYRAM SIZAN
TEZ DANIŞMANI: YRD.DOÇ.DR. LÜTFİYE ÖZDEMİR
Özet ve Anahtar Sözcükler

Bu çalışmada örgütsel stres kaynakları, bu stres kaynaklarının oluşmasına ait alt sorunların neler olduğu ve bu sorunların çözümüne yönelik ne gibi uygulamalar yapılabileceği araştırılmıştır. Ayrıca bu söz edilen konuların bazı örgütsel, bireysel demografik değişkenlerle ve iş başarımı ile ilişkileri de incelenmiştir. Araştırmanın yazın taraması bölümünde stres, örgütsel stres, strese gösterilen tepkiler ve stresle başa çıkma kavramları anlatılmıştır.

Uygulama kısmında ise 168 kişiden toplanan verilerle yapılan analizler yazınla bağlantılı olarak tartışılmıştır. Araştırma soru kâğıtları ile katılımcılara örgütsel stres kaynakları ve çalışanın iş başarımına ilişkin kanılarına katılma düzeyleri sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanlar genel olarak kanılara % 80 düzeyinde katılmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel stres düzeyleri ile iş başarımları arasında doğrudan bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel stresin artması çalışanların iş başarımlarını düşürmektedir.

Mesleki kıdem ile örgütsel stres kaynaklarına ilişkin sorunlar arasında çapraz karşılaştırma yapıldığında mesleki kıdemi yüksek olanların sorunlara ve çözüm önerilerine bakış açıları ile mesleki kıdemi düşük olanların sorunlara ve çözüm önerilerine bakış açıları arasında önemli farklar gözlenmiştir.

Yükselme olanakları, kararlara katılamama, maaşların düşük olduğu algılaması gibi bazı konularda kanılara katılma düzeyleri subay, astsubay ve uzman çavuşlarda farklılık arz etmektedir. Ayrıca kurum içinde çalışılan bölüm ile örgütsel stres kaynaklarını algılama düzeyi arasında farklılıklar gözlenmiştir. Bu araştırma sonuçları, çizelgeler ve çizimler ile sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stres, Kaygı, Depresyon, Örgütsel Stres, Strese Gösterilen Tepkiler, Örgütsel Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma, Muharebe Stresi.

**“ORGANIZATIONAL STRESS FACTORS THAT AFFECTS
PERFORMANCE AND A STUDY”
Abstract and Keywords**

The subject of this study is learning organizational stress factors, the reasons that cause these factors and strategies to cope with organizational stress factors. And also we look for relationship between performance and organizational stress.

In the literature review section, we mentioned about stress, organizational stress, and coping with stress. In the application section, results of a questionnaire which was conducted on 168 personnel were discussed in the light of relevant literature.

According to the results, we found that organizational stress play important roles on performance of employees. People, who are working with low performance, perceive more stress at work and explain more stress symptoms than who works with high performance.

According to the results of the study, people who take part in query accept our notion 80 percent. We also found that ways of coping had a great deal of importance in stress experience.

Relationships between job experience and perceived job stress had changed according to the experience levels. Mid-experienced personnel perceived more stress than low experienced ones. And the most experienced personnel, perceived less stress than mid-experienced personnel. But the stress scores of the most experienced people were not as low as the scores of low experienced people. The other demographic variables had no relationship with perceived job stress. In the case of stress symptoms, educational level had an importance. Personnel, whose educational level was higher, had less stress symptoms.

These results were discussed in the light of the relevant literature and some suggestions were made about stress management.

Key Words: Stress, anxiety, depression, organizational stress, anger, coping with stress, organizational stress factors, military stress.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

“İŞ BAŞARIMINI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI
VE
BİR ARAŞTIRMA”

HAZIRLAYAN: BAYRAM SIZAN
TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. LÜTFİYE ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

Sayfa

1. KESİM: ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE YÖNTEMİ.....	1
1.1. Araştırmanın Konusu	1
1.2. Araştırmanın Önemi	2
1.3. Araştırmanın Denenceleri	2
1.4. Araştırmanın Amacı	4
1.5. Araştırmanın Sayıtlıları	4
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.7. Araştırmanın Yöntemi	5
1.7.1. Araştırmanın Bilgi Toplama ve İşleme Yöntemi	5
1.7.2. Araştırmanın Evreni	7
1.7.3. Araştırmanın Örneklemi	7
1.8. Araştırmanın Sunuş Sırası	7

2. KESİM: STRES VE İLGİLİ KAVRAMLAR, STRESİN TARİHSEL
GELİŞİMİ, STRES TEORİLERİ, STRESİN BELİRTİLERİ VE GÖSTERİLEN
TEPKİLER

2.1. KAVRAMLARIN TANIMLARI.....	9
2.1.1. Stres Kavramı.....	9
2.1.2. Örgütsel Stres Kavramı	12
2.1.3. Stres ve Kaygı	14

2.1.4. Stres ve Korku.....	15
2.1.5. Stres ve Depresyon.....	16
2.1.6. Stres ve Engellenme	16
2.1.7. Stres ve Endişe	17
2.1.8. Stres ve Gerginlik.....	17
2.2. STRESİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	17
2.3. STRES TEORİLERİ.....	19
2.3.1. Biyolojik Stres Teorileri	19
2.3.1.1. Genel Uyum Sendromu.....	19
2.3.1.1.1. Alarm.....	20
2.3.1.1.2. Direnç	21
2.3.1.1.3. Tükenme.....	21
2.3.1.1.4. Teoriye Getirilen Eleştiriler.....	22
2.3.1.2. Genetik Yapısal Teoriler	22
2.3.2. Psikolojik Stres Teorileri	22
2.3.2.1. Psikodinamik Model	22
2.3.2.2. Öğrenme Teorisi	23
2.3.2.3. Bilişsel Transaksiyonel Model	24
2.3.3. Sosyal Stres Teorileri	25
2.3.4. Sistem Teorisi	26
2.4. STRES BELİRTİLERİ VE STRESE GÖSTERİLEN TEPKİLER.....	28
2.4.1. Fiziksel Stres Belirtileri	29
2.4.1.1. Sinir Sistemi	30
2.4.1.2. Endokrin Sistemi	30
2.4.1.3. Vücutta Görülen Belirtiler.....	31
2.4.2. Bilişsel Stres Belirtileri.....	34
2.4.3. Duygusal Stres Belirtileri	34
2.4.4. Davranışsal Stres Belirtileri	35
2.4.5. Psikolojik Stres Belirtileri.....	37

3. KESİM : KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL STRES TEORİLERİ VE ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI

3.1. KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI.....	40
3.1.1. Kişisel Stres Kaynakları	41
3.1.1.1. Demografik ve Algısal Değişkenler	41
3.1.1.2. Kişilik Nitelikleri	42
3.1.1.2.1. A Tipi Kişilik Nitelikleri	43
3.1.1.2.2. B Tipi Kişilik Nitelikleri	45
3.1.1.3. Yaşam ve Kariyer Değişikliği	46
3.1.1.4. İş ve Gereklere ile Kişilik Uyumsuzluğu	46
3.1.1.5. Rol Belirsizliği	48
3.1.1.6. Rol Çatışması	49
3.1.1.7. Denetim Kaynağı	49
3.1.1.8. İş Deneyimleri	50
3.1.2. Örgütsel Stres Kaynakları	50
3.1.2.1. Yapılan İşle İlgili Stres Kaynakları	54
3.1.2.1.1. Görevin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	54
3.1.2.1.1.1. İş Yükünün Az veya Fazla Olması	55
3.1.2.1.1.2. İşin Tekdüze ve Sıkıcı Olması	55
3.1.2.1.1.3. Ücret Yetersizliği	56
3.1.2.1.1.4. Yükselme Olanaklarının Olmaması	57
3.1.2.1.1.5. Çalışma Süresinin Uzunluğu	58
3.1.2.1.1.6. Çalışma Koşullarının Olumsuzluğu	59
3.1.2.1.1.6.1. Radyasyon	59
3.1.2.1.1.6.2. Kalabalık	60
3.1.2.1.1.6.3. Gürültü ve Titreşim	60
3.1.2.1.1.6.4. Aydınlatma	60
3.1.2.1.1.6.5. Isınma ve Havalandırma	61
3.1.2.1.1.6.6. İşi Kaybetme Korkusu	61
3.1.2.1.1.6.7. Teknolojik Değişim	61
3.1.2.2. Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları	62

3.1.2.2.1.	Karar Verme	62
3.1.2.2.2.	Karara Katılma.....	63
3.1.2.2.3.	Yetki Eksikliği	64
3.1.2.2.4.	Sorumlulukların Verdiği Huzursuzluk	64
3.1.2.2.5.	Değerlendirmede Haksızlıkların Yapılması	65
3.1.2.2.6.	Yöneticilerin Astlarını Desteklememesi	65
3.1.2.2.7.	Denetlemeler	65
3.1.2.2.8.	Örgütsel İklim ve Önderlik Tarzı.....	66
3.1.2.3.	Üretim Sürecine İlişkin Stres Kaynakları	66
3.1.2.3.1.	Zaman Baskısı	67
3.1.2.3.2.	Yeterli Araçların Olmaması.....	67
3.1.2.3.3.	Yeteneklerin İşin Gereklarine Uygun Olmaması.....	68
3.1.2.3.4.	Çalışanların Emeklerinin Karşılığını Alamaması	68
3.1.2.4.	Örgütün Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları	68
3.1.2.4.1.	İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum.....	69
3.1.2.4.2.	İş Ortamındaki Görüş Farklılığı.....	69
3.1.2.4.3.	Statü Düşüklüğü.....	69
3.1.2.4.4.	Moral ve Doyum Düşüklüğü	70
3.1.2.4.5.	İş Stresinde Ailenin Rolü.....	71
3.1.2.5.	Grupsal Stres Kaynakları	71
3.1.2.5.1.	Grupta Birlik Ruhunun Eksikliği	72
3.1.2.5.2.	Sosyal Destek Eksikliği.....	72
3.1.2.5.3.	Bireylerde, Bireyler Arası ve Gruplar Arası Çatışmalar	72
3.1.2.5.4.	İş Ortamında Huzursuzluk.....	73
3.1.2.5.5.	Yönetici-Yönetilen ve Arkadaşlar ile Anlaşmazlık	73
3.1.2.5.6.	Grup Desteği Düzeyi.....	74
3.1.2.5.7.	İş Yerinde Dedikodu	75
3.1.3.	Örgüt Dışı Stres Kaynakları.....	75
3.1.3.1.	Sosyal ve Kültürel Değişmeler.....	77
3.1.3.2.	Aile İçi Sorunlar	78
3.1.3.3.	Kültürel Bağlarda Zayıflama.....	79
3.1.3.4.	Yanlış İnanışlar.....	79
3.1.3.5.	Orta Yaş Bunalımı	82
3.1.3.6.	Siyasi ve Politik Belirsizlikler.....	82

3.1.3.7. Ulaşım Sorunları.....	82
3.1.3.8. Teknolojik Değişmeler.....	82
3.1.3.9. Ekonomik Sorunlar.....	82
3.2. ÖRGÜTSEL STRES TEORİLERİ	83
3.2.1. Belirsizlik Teorisi.....	83
3.2.2. Çaba-Ödül Dengesizliği Teorisi.....	84
3.2.3. Birey-Çevre Uyumu Teorisi	85
3.2.4. Talep-Denetim-Destek Teorisi.....	87
3.2.5. Behr ve Newman'ın Çok Boyutlu Örgütsel Stres Teorisi	90
3.3. STRES, SAĞLIK İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL STRESİN BİREYSEL VE KURUMSAL SONUÇLARI.....	89
3.3.1. Stres ve Sağlık.....	89
3.3.2. Örgütsel Stresin Bireysel Sonuçları	90
3.3.2.1. Psikolojik Sonuçlar	91
3.3.2.2. Fiziksel Sonuçlar	93
3.3.2.3. Davranışsal Sonuçlar	94
3.3.3. Örgütsel Stresin Kurumsal Sonuçları	94
3.3.3.1. Verimlilik ve İş Başarımı Düşüklüğü	96
3.3.3.2. Stres ve Yabancılaşma	98
3.4. STRESLE BAŞA ÇIKMA	99
3.4.1. Stresle Başa Çıkma Kavramı	99
3.4.2. Stresle Başa Çıkma Teorisi.....	102
3.4.2.1. Bilişsel Değerlendirme.....	101
3.4.2.2. Stresle Başa Çıkma	102
3.4.2.2.1. Stresle Başa Çıkma Kaynakları	103
3.4.2.2.2. Stresle Başa Çıkma Stratejileri	104
3.4.2.2.3. Stresle Başa Çıkma Ölçekleri	105
3.4.3. Stresle Başa Çıkma Teknikleri.....	107
3.4.3.1. Bedene Yönelik Teknikler	108
3.4.3.1.1. Fiziksel Egzersiz	108
3.4.3.1.2. Solunum Egzersizi.....	108
3.4.3.1.3. Gevşeme	109
3.4.3.1.4. Meditasyon.....	109
3.4.3.1.5. Biyolojik Geri Bildirim	109

3.4.3.2. Zihne Yönelik Teknikler.....	109
3.4.3.2.1. Bilişsel Yeniden Yapılandırma	110
3.4.3.2.2. Sorun Çözme.....	110
3.4.3.2.3. Zaman Yönetimi.....	111
3.4.3.3. Davranışlara Yönelik Teknikler	111
3.4.3.3.1. Sosyal Becerileri Geliştirme	111
3.4.3.3.2. Bazı Davranış Tarzlarını Değiştirme.....	111
3.4.3.3.3. Beslenme Alışkanlıklarını Değiştirme	111
3.4.4. Örgütsel Stresle Başa Çıkma Kurumsal Stratejiler.....	112
3.5. PİLOTLUK VE ASKERLİK MESLEĞİ İLE STRES	113
3.5.1. Barış Zamanında Stres.....	114
3.5.2. Muharebe Stresi	117
3.5.3. Pilotlar ve Stres	119
4. KESİM: ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE İŞ BAŞARIMI İLİŞKİSİ, ÖRGÜTSEL STRESİN OLUŞMASINA SEBEP OLAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ HAKKINDAKİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI	
4.1. Betimleyici İstatistikler	122
4.2. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Kanılarına Katılma Durumu	132
4.3. Örgütsel Stres Kaynaklarının Oluşmasına İlişkin Sorunların Yorumlanması	149
4.4. Örgütsel Stres Kaynaklarının Sorunlarına İlişkin Çözüm Önerileri.....	166
4.5. Bulgular	183
4.6. Sonuç ve Öneriler	187
Ek-1 Araştırma Soru Kâğıdı	194
KAYNAKÇA	200

ÇİZELGELER DİZELGESİ

	Sayfa
Çizelge 1. Stres Anında Vücutta Görülen Belirtiler ve Bunların İşlevleri.....	32
Çizelge 2. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Cinsiyet Durumu.....	125
Çizelge 3. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Medeni Durumu.....	126
Çizelge 4. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Öğrenim Durumu.....	127
Çizelge 5. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yaş Aralıkları	128
Çizelge 6. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Statü Durumu.....	129
Çizelge 7. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Uçucu Olup Olmadıkları	130
Çizelge 8. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Mesleki Kıdemi	131
Çizelge 9. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yöneticilik Görevi Durumu.....	132
Çizelge 10. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Çalışma Yerleri Durumu.....	133
Çizelge 10/1. Ağırlıklı Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı.....	134
Çizelge 10/2. Denencelerin Ortalama ve Standart Sapma Durumu.....	134
Çizelge 11. “Personel, çalışma saatlerinin düzensizliği nedeniyle strese girmektedir” Kanısına Katılma Durumu.....	135

Çizelge 12. "Kurumun çalışma koşullarının (gürültü, titreşim, kalabalık vb.) elverişli olmaması nedeniyle stres düzeyi artmaktadır." Kanısına Katılma Durumu.....	136
Çizelge 13. "Personelin işi ile ilgili teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve sürekli kendini yenilemek zorunda kalması, kişi üzerinde stres yaratmaktadır." Kanısına Katılma Durumu.....	137
Çizelge 14. "Amirin, astlarını yapmakta oldukları iş ile ilgili kararlara katmaması, personelin stresini artırmaktadır." Kanısına Katılma Durumu.....	138
Çizelge 15. "Verilen sorumluluklarda adaletsizliklerin olması veya yetkiyi aşan sorumlulukların yüklenmesi personelin stresini artırmaktadır." Kanısına Katılma Durumu.	139
Çizelge 16. "Personel değerlendirmede kurum içi adaletsizlikler, önemli bir örgütsel stres kaynağıdır." Kanısına Katılma Durumu.	140
Çizelge 17. "Çalışanların üstlerinden yeterli desteği görmemeleri, örgüt içi stres yaratıcı bir etkiye sahiptir." Kanısına Katılma Durumu.	141
Çizelge 18. "Örgütsel denetlemelerin yarattığı huzursuzluk, kurumun tüm çalışanlarının stres düzeyini yükseltmektedir." Kanısına Katılma Durumu.....	142
Çizelge 19. "Verilen işin kısa süre içerisinde yapılması zorunluluğu (zaman baskısı), çalışanı strese sokmaktadır." Kanısına Katılma Durumu.....	143
Çizelge 20. "Bir örgütsel stres kaynağı olarak iş yaparken kullanılan çalışma araç ve gereçlerinin yetersizliği, çalışanların iş başarımını olumsuz etkilemektedir." Kanısına Katılma Durumu.....	144
Çizelge 21. "Kurumsal iş yükünün ağırlığı, çalışanların iş başarımını olumsuz yönde etkileyen bir örgütsel stres kaynağıdır." Kanısına Katılma Durumu.....	145

Çizelge 22. “Yapılmakta olan işin sıkıcı ve tek düze olmasına bağlı olarak stres düzeyi değişmektedir.” Kanısına Katılma Durumu.....	146
Çizelge 23. “Personelin kendisini benzer işi yapan başka kişilerle karşılaştırması sonucunda; çalışması karşılığında yetersiz ücret aldığı algılaması kişiyi huzursuz etmektedir.” Kanısına Katılma Durumu.....	147
Çizelge 24. “Yükselme olanaklarının yetersizliği çalışanın iş başarımını olumsuz yönde etkileyen ve stres yaratan bir etmendir.” Kanısına Katılma Durumu.....	148
Çizelge 25. “Kurum içinde çalışanlar arasında yardımlaşma, birlik ruhu ve ekip halinde çalışma kültürünün oluşmaması çalışanları strese sokan etmenlerdir.” Kanısına Katılma Durumu.	149
Çizelge 26. “İş ortamında yaşanan huzursuzluklar, çalışanın stresini artırmaktadır.” Kanısına Katılma Durumu.....	150
Çizelge 26/1. Ağırlıklı Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı.....	151
Çizelge 27. Çalışma saatlerine ilişkin sorunlar durumu.....	152
Çizelge 28. Çalışma koşullarına ilişkin sorunlar durumu.	153
Çizelge 29. Teknolojik değişim ile ilgili sorunlar durumu.....	154
Çizelge 30. Kararlara katılım konusunda fırsat verilmemesine ilişkin sorunlar durumu.....	155
Çizelge 31. Sorumluluklara ilişkin sorunlar durumu.	156
Çizelge 32. Personel değerlendirmesine ilişkin sorunlar durumu.	157
Çizelge 33. Üstlerden görülen desteğe ilişkin sorunlar durumu.....	158
Çizelge 34. Denetimlere ilişkin sorunlar durumu.....	159
Çizelge 35. Zaman baskısına ilişkin sorunlar durumu.	160

Çizelge 36. Yeterli araçların olmamasına ilişkin sorunlar durumu.	161
Çizelge 37. Çalışanların iş yüklerinin ağır olmasına ilişkin sorunlar durumu.	162
Çizelge 38. Yapılan işin tekdüze ve sıkıcı olmasına ilişkin sorunlar durumu.....	163
Çizelge 39. Alınan ücretin yetersiz olduğu algılamasına ilişkin sorunlar durumu.	164
Çizelge 40. Yükselme olanaklarının yetersizliğine ilişkin sorunlar durumu.	165
Çizelge 41. Örgüt içinde yardımlaşma, ekip çalışması ve birlik ruhuna ilişkin sorunlar durumu.	166
Çizelge 42. İş ortamındaki huzursuzluğa ilişkin sorunlar durumu.	167
Çizelge 42/1. Ağırlıklı Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı.....	168
Çizelge 43. Çalışma saatlerine ilişkin sorunların çözümleri durumu.	169
Çizelge 44. Çalışma koşullarına ilişkin sorunların çözümleri durumu.	170
Çizelge 45. Teknolojik değişim ile ilgili sorunların çözümleri durumu.	171
Çizelge 46. Kararlara katılım konusunda fırsat verilmemesine ilişkin sorunların çözümleri durumu.....	172
Çizelge 47. Sorumluluklara ilişkin sorunların çözümleri durumu.....	173
Çizelge 48. Personel değerlendirmesine ilişkin sorunların çözümleri durumu.	174
Çizelge 49. Üstlerden görülen desteğe ilişkin sorunların çözümleri durumu.....	175
Çizelge 50. Denetimlere ilişkin sorunların çözümleri durumu.....	176
Çizelge 51. Zaman baskısına ilişkin sorunların çözümleri durumu.....	177
Çizelge 52. Yeterli araçların olmamasına ilişkin sorunların çözümleri durumu.	178

Çizelge 53. Çalışanların iş yüklerinin ağır olmasına ilişkin sorunların çözümleri durumu.	179
Çizelge 54. Yapılan işin tekdüze ve sıkıcı olmasına ilişkin sorunların çözümleri durumu.	180
Çizelge 55. Alınan ücretin yetersiz olduğu algılamasına ilişkin sorunların çözümleri durumu.	181
Çizelge 56. Yükselme olanaklarının yetersizliğine ilişkin sorunların çözümleri durumu.	182
Çizelge 57. Örgüt içinde yardımlaşma, ekip çalışması ve birlik ruhuna ilişkin sorunların çözümleri durumu.	183
Çizelge 58. İş ortamındaki huzursuzluğa ilişkin sorunların çözümleri durumu.	184

ÇİZİMLER DİZELGESİ

	Sayfa
Çizim 1. Genel Uyum Sendromu.....	20
Çizim 2. Siberetik Denetim Süreci Modeli.	27
Çizim 3. Belirsizlik Teorisi.....	85
Çizim 4. Karasek' in Talep-Denetim-Destek Modeli.	88
Çizim 5. Çok Boyutlu İş Stresi Modeli.	89
Çizim 6. Stres-İş başarıımı İlişkisi.	98
Çizim 7. Stres-İş başarıımı Teorisi.....	98
Çizim 8. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Cinsiyet Durumu.....	125
Çizim 9. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Medeni Durumu.....	126
Çizim 10. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Öğrenim Durumu.....	127
Çizim 11. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yaş Aralıkları Durumu.....	128
Çizim 12. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Statü Durumu.....	129
Çizim 13. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Uçucu Olup Olmadıkları Durumu.	130
Çizim 14. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Mesleki Kıdem Durumu.....	131

Çizim 15. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yöneticilik Görevi Durumu.....	132
Çizim 16. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Çalışma Yerleri Durumu.	133

1. KESİM: ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Bu kesimde araştırmanın konusu, önemi, denenceleri, amacı, sayıltıları, sınırlılıkları, yöntemi, evreni, bilgi toplama ve veri işleme araçları hakkında bilgi verilmiştir. Bu açıklamalar ile araştırmanın genel bir çerçevesi çizilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın konusu, konunun önemi, araştırmanın amacı, araştırmanın denenceleri ile araştırma yönteminin nasıl olacağı konusunda bilgiler verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu; Malatya ilinde bulunan ve havacılık hizmeti veren askeri kurumlarda çalışan personelin hangi örgütsel stres etmenlerinden ne kadar etkilendiğinin araştırılması, bu stres etmenlerine sebep olan sorunların neler olduğunun bulunması ve bu sorunların çözümüne yönelik neler yapılabileceğinin araştırılmasıdır.

Stres ve iş başarımının ilişkisi üzerinde de durulmaktadır. Eğer stres doğru ve faydalı olarak yönlendirilirse, ümitlerimizi ve hedeflerimizi gerçekleştirmekten alıkoyan engelleri aşmamız için bize cesaret verecek bir unsur olabilir. Şayet denetimimizden çıkarsa hastalığa, düşük iş başarımına ve hatta erken ölüme bile neden olabilir. Mutluluğumuzu, sağlığımızı, güvencemizi kendimize olan saygımızı ve zihinsel dengemizi tehdit eden durumlarda, stres bizi erken uyaran bir sistemdir.

İş yaşamı birçok insanın zamanının ve enerjisinin önemli bir kısmını almaktadır. İş yerleri, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz etkileme potansiyeline sahip ortamlardır. Stres, belirli bir düzeye kadar faydalıdır. Bireyi harekete geçirici işlevi vardır. Ancak stres çok yoğun yaşandığında veya uzun sürdüğünde bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı tehdit altına girmektedir.

İnsanlar, stresle başa çıkmak için bilinçli veya bilinçsiz olarak bazı davranışlar sergilemektedirler. Stresle başa çıkma yolları da denen bu davranışlar, ya durumu değiştirmeye dönük problem odaklı çözüm yolları ya da duruma verilen anlama yönelik duygu odaklı çözüm yolları adını almaktadır.

Bu çalışmada öncelikle stres ve örgütsel stres kavramları çeşitli teorilerin ışığında incelenecek, daha sonra ise stresle iş başarımı ilişkisi üzerinde durulacaktır. Son olarak stresle başa çıkma tarzları ele alınarak bireysel ve örgütsel bazda iş stresi ile nasıl başa çıkılabileceğine yönelik bilgiler verilecektir. Uygulama bölümünde ise yazınla bağlantılı olarak tasarlanan araştırmadan elde edilen veriler, yine yazın çerçevesinde tartışılacaktır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel stres çok çeşitli sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Örgütlerin karakteristik özellikleri, yöneticilerin tavır ve davranışları, çalışan personelin kendi aralarındaki sorunlar, iş yükünün ağır olması gibi sebepler örgütsel strese yol açabilmektedir.

Stresin tamamen yok edilmesi mümkün olmadığı gibi stres zaman zaman gerekli, hatta faydalıdır. Ancak örgütsel stresinin aşırı yoğun olması durumunda çalışanlarda bazı fiziksel, psikolojik ve davranışsal bozukluklar meydana gelebilmektedir. Bu bozukluklar hem bireylerin genel sağlıklarını, hem de organizasyonların etkililiklerini ve verimliliklerini etkilemektedir. Bireysel ve kurumsal açıdan stresin zararlı etkilerinden korunmak ve kurtulmak, stresi iyi yönetebilmeye bağlıdır. Stresin yönetilebilmesi ise bireysel ve kurumsal çalışmalarla sağlanabilir.

İş başarımının stres ile ilişkisi daha önce birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Stresin belirli bir düzeyin altında olması iş başarımına olumsuz bir etki sağlamadığı gibi iş başarımını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu uygun düzey aşıldığı zaman iş başarımı düşecektir. Bu sebeple örgütler çalışan personelin iş başarımlarını en üst düzeyde tutmak istiyorlar ise örgütsel stres kaynaklarını ve bu en uygun düzeyi bilmelidirler.

Örgütsel stres, adı üzerinde bir örgütün kendi personeline çeşitli sebeple yaşattığı strestir. Bu stres genel olarak tüm örgütlerde benzer konulardan kaynaklanmasına rağmen örgütten örgüte farklılıklar gösterir. Bazı konuların öncelikleri değişir. Bu sebeple her örgütte bu konuların neler olduğu araştırılmalıdır. Örgütsel stres kaynaklarının oluşmasına sebep olan sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik öneriler yapılamalıdır.

1.3. Araştırmanın Denenceleri

D. 1: Personel, çalışma saatlerinin düzensizliği nedeniyle strese girmektedir.

D. 2: Kurumun çalışma koşullarının (gürültü, titreşim, kalabalık vb.) çalışmaya elverişli olmaması nedeniyle stres düzeyi artmaktadır.

D. 3: Personelin işi ile ilgili teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve sürekli kendini yenilemek zorunda kalması, kişi üzerinde stres yaratmaktadır.

D. 4: Amirin, astlarını yapmakta oldukları iş ile ilgili kararlara katmaması, personelin stresini artırmaktadır.

D. 5: Verilen sorumluluklarda adaletsizliklerin olması veya yetkiyi aşan sorumlulukların yüklenmesi personelin stresini artırmaktadır.

D. 6: Personel değerlendirmede kurum içi adaletsizlikler, önemli bir örgütsel stres kaynağıdır.

D. 7: Çalışanların üstlerinden yeterli desteği görmemeleri, örgüt içi stres yaratıcı bir etkiye sahiptir.

D. 8: Örgütsel denetlemelerin yarattığı huzursuzluk, kurumun tüm çalışanlarının stres düzeyini yükseltmektedir.

D. 9: Verilen işin kısa süre içerisinde yapılması zorunluluğu (zaman baskısı), çalışanı strese sokmaktadır.

D. 10: Bir örgütsel stres kaynağı olarak iş yaparken kullanılan çalışma araç ve gereçlerinin yetersizliği, çalışanların iş başarımını olumsuz etkilemektedir.

D. 11: Kurumsal iş yükünün ağırlığı, çalışanların iş başarımını olumsuz yönde etkileyen bir örgütsel stres kaynağıdır.

D. 12: Yapılmakta olan işin sıkıcı ve tek düze olmasına bağlı olarak stres düzeyi değişmektedir.

D. 13: Personelin kendisini benzer işi yapan başka kişilerle karşılaştırması sonucunda; çalışması karşılığında yetersiz ücret aldığı algılaması kişiyi huzursuz etmektedir.

D. 14: Yükselme olanaklarının yetersizliği çalışanın iş başarımını olumsuz yönde etkileyen ve stres yaratan bir etmendir.

D. 15: Kurum içinde çalışanlar arasında yardımlaşma, birlik ruhu ve ekip halinde çalışma kültürünün oluşmaması çalışanları strese sokan etmenlerdir.

D. 16: İş ortamında yaşanan huzursuzluklar, çalışanın stresini artırmaktadır.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Malatya ilinde bulunan askeri havacılık kurumlarının örgütsel stres kaynaklarını incelemeyi hedeflemektedir.

Araştırmanın birinci amacı, personelde hangi konuların ne derece strese yol açtığı belirlenmesidir. Bu stres etmenlerinin bilinmesi, bireysel ve kurumsal temelde ne gibi önlemler alınabileceğinin kararlaştırılmasına ışık tutacaktır.

İkinci amaç, çalışan personelin iş başarımını düşüren örgütsel stres kaynaklarının oluşmasına sebep olan sorunların bulunmasıdır. Bu sorunların öğrenilmesi bizlere iş başarımını yükseltebilmemiz için neler yapılabileceğini gösterecektir.

Üçüncü amaç, personelin iş başarımının düşmesine sebep olan sorunların çözümüne yönelik çözüm önerilerinin bulunmasıdır. Örgütsel düzeyde stresle başa çıkmak için neler yapılabileceğinin belirlenmesinde bizlere yol gösterici olacaktır.

Dördüncü amaç, yaş, eğitim durumu, medeni durum gibi bireysel farklılıklar ile rütbe, görev yeri, statü gibi kurumsal farklılıkların örgütsel stres kaynakları, stres oluşmasına sebep olan sorunlar ve stresle başa çıkmak için çözüm önerileri ile nasıl ilişkilendiğini belirlemektir. Yaşanan stresle hangi demografik değişken arasından ilişki bulunduğunun bilinmesi, alınacak tedbirlerin hedef kitesini belirlemeyi kolaylaştıracaktır.

Çalışmanın temel amacı ise, yukarıda söz edilen incelemelerin sonucunda askeri havacılık personelinin stresin olumsuz sonuçlarından daha fazla etkilenmemesi için kurumsal ve bireysel planda ne gibi önlemler alınabileceğini bulmaya çalışmaktır.

1.5. Araştırmanın Sayıtları

Burada araştırmanın sayıtları verilmiştir.

Bu tezde kullanılan ve kullanılacak olan bilgi kaynaklarından elde edilen bilgiler gerçeği doğruya en yakın biçimde yansıtmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan araştırma soru kâğıdı öne sürülen denenceleri sınamak için gerekli bilgileri sağlayacaktır.

Deneklerin doğru ve dürüst bir biçimde yanıt verecekleri kabul edilmiştir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

Stres yaşantısı birçok değişkenden etkilenen dinamik bir süreçtir. İnsanları etkileyen stres etmenleri zaman içinde sabit kalmadığı gibi, stresle başa çıkma yolları da aynı değildir. Bu sebeple bu çalışma uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

Bu çalışmada örgütsel stres kaynaklarının neler olduğunun araştırılması için hazırlanan araştırma soru kâğıdı halen görev yapan personelin görüşleri alınarak, yüz yüze görüşme ve tartışmalardan elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuştur. Aslında kurumda örgütsel stresin oluşumuna neden olup da ölçekte yer verilmemiş konular bulunabilir.

Bu araştırma, halen göreve devam eden sağlıklı personel üzerinde uygulanmıştır. Psikolojik sorunlardan dolayı psikolojik danışma ve rehberlik merkezlerine başvuran personele örgütsel stres araştırması uygulanarak örgütsel stresin psikolojik sorunlara yol açmadaki etkisi araştırılabilir.

Literatürde stresin yol açtığı bazı örgütsel sonuçlar olduğundan da söz edilmektedir. Ancak bu araştırmada sadece stresin bireysel sonuçları üzerinde durulmuştur.

1.7. Araştırmanın Yöntemi

1.7.1. Araştırmanın Bilgi Toplama ve İşleme Yöntemi

Veri toplama tekniği olarak gözlem, görüşme ve anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan araştırma soru kâğıdı ektedir. Araştırma soru kâğıdı 3 bölümden oluşmaktadır. Araştırma soru kâğıdının birinci bölümünde yapılan çalışma ile ilgili bilgi verilmekte ve ankete katılanlara verdikleri cevaplardan dolayı kendilerine veya çalıştıkları birimlere zarar gelmeyeceği konusunda garanti verilmektedir. Bu açıklama, bilimsel araştırma etiğinin “katılımcılara zarar verilmemesi ilkesi” gereğince yapılmıştır. Bu açıklamadan sonra katılımcıların demografik bilgileri sorulmuştur.

Araştırma soru kâğıdının ikinci bölümü çalışanların iş başarımlarını (performanslarını) olumsuz yönde etkilediğine inandığımız örgütsel stres kaynaklarına ilişkin iddia ettiğimiz kanılar yer almaktadır. Deneklerden katılma düzeylerini gösteren uygun seçeneği (X) ile işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırma soru kâğıdının üçüncü bölümünde çalışanların iş başarımlarına olumsuz olarak etki eden örgütsel stres kaynaklarının oluşmasına neden olan sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik görüş ve öneriler yer almaktadır. Görüş ve önerilerin önem ve öncelik sırasına göre numaralandırılması istenmiştir.

Veriler, SPSS for Windows 10.0 ve Microsoft Excel 2000 programları yardımıyla analize tabi tutulmuştur.

İkinci bölümdeki (çalışanların iş başarımlarını olumsuz yönde etkilediğine inandığımız örgütsel stres kaynaklarına ilişkin iddia ettiğimiz kanılar bölümü) en düşük seçeneklere (Hiç Katılmıyorum) “1” en yüksek seçeneklere (Tamamen Katılıyorum) “5” değerleri verilmiştir.

Üçüncü bölümde (örgütsel stres kaynaklarının oluşmasına neden olan sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik görüş ve öneriler bölümü) en düşük seçeneklere (Dördüncü derecede öncelikli görüşünüz.) “4” en yüksek seçeneklere (Birinci derecede öncelikli görüşünüz.) “1” değerleri verilmiştir.

Örneklemin demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizleri ve tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Ölçeklerde en yüksek ve en düşük puan alınan maddeleri belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistiklere (ortalama, standart sapma) başvurulmuştur. Demografik değişkenlerle (bağımsız değişken) bağımlı değişkenler arası ilişkilerin var olup olmadığını belirlemek üzere çapraz tablolama ve ki-kare testi kullanılmıştır.

1.7.2. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni Malatya ilinde bulunan ve askeri havacılık kurumlarında görev yapan subay, astsubay, uzman erbaş, sivil memur ve diğer çalışanlardır. Araştırma soru kâğıdının uygulanacağı personel uygulamaya gönüllü katılmak isteyenler arasından seçilmiştir.

Ulaşılmak istenen örneklem sayısı, 75 subay, 75 astsubay ve 50 uzman çavuş ve 25 sivil memur olarak belirlenmiştir. Ayrıca birlik çeşidi, görev yeri ve görev statüsü açısından da her

bir alt grup için en az 30 kişiye ulaşmak hedeflenmiştir. Ancak bu hedeflerden bazılarında ulaşılamamıştır. Çünkü bilim etiği açısından araştırmaya katılım gönüllü olmalıdır.¹ Anket doldurmak istemeyen kişilere her hangi bir telkinde bulunmanın araştırma etiğine uygun olmayacağı düşünülmüştür.

Dağıtılan 250 anketten 173 adedi doldurularak geri gönderilmiştir. Doldurulan anketlerden 5 tanesinin ise ciddi bir şekilde doldurulmadığının anlaşılması üzerine değerlendirmeye katılmamıştır. Toplam değerlendirilen anket sayısı 168'dir.

1.7.3. Araştırmanın Örnekleme

Veriler, SPSS for Windows 10.0 ve Microsoft Excel 2000 programları yardımıyla analize tabi tutulmuştur.

Elde edilen bulguların değerlendirmesinde yorum, sınıflandırma, çizelgeleme ve uygun düşen istatistik yöntemler kullanılmaktadır. Ölçeklerde en yüksek ve en düşük puan alınan maddeleri belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistiklere (ortalama, standart sapma) başvurulmuştur.

1.8. Araştırmanın Sunuş Sırası

Bu araştırma dört kesimden meydana gelmektedir: Birinci kesimde araştırma hakkında açıklamalar yapılmıştır. İkinci kesimde araştırmada kullanılan kavram tanımları verilmiş, üçüncü kesimde kişisel ve örgütsel stres kaynakları üzerinde durulmuştur. Son kesim olan dördüncü kesimde araştırmanın genel değerlendirmesi yapılmıştır.

Bu bölümlerin içeriğinde izlenen sunuş sırası şöyledir:

Araştırmanın birinci bölümünde, araştırmanın konusu, amacı, yöntemi, denenceleri ve araştırmanın bilgi toplama ve işleme yöntemleri verilmiştir.

İkinci bölümde, stres ve stres ile ilgili kavramlar, stresin tarihsel gelişimi, stres teorileri, stresin belirtileri ve strese gösterilen tepkiler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, kişisel ve örgütsel stres kaynakları, örgütsel stres teorileri ve örgütsel stresin sonuçları üzerinde durulmuştur.

¹ Necip Akkoyun, "Bilimsel Araştırmada Etik Sorunlar", **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**, 2, 1, 2003, ss. 128-135

Dördüncü bölümde, bu araştırmadan elde edilen bulgular, öneriler ve sonuçlar verilmiştir.

Daha sonraki bölümler ekler ve kaynakçadan oluşmaktadır.

İKİNCİ KESİM

STRES VE İLGİLİ KAVRAMLAR, STRESİN TARİHSEL GELİŞİMİ, STRES TEORİLERİ, STRESİN BELİRTİLERİ VE GÖSTERİLEN TEPKİLER

2. 1. KAVRAMLARIN TANIMLARI

Stres, açlık ve susuzluk gibi yaşantımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Yoğun trafikte araba kullanırken, elimiz ocakta yandığında, bir kâbus gördüğümüzde, birileri ile kavga ettiğimizde veya gayet karışık bir form doldururken, hep stresle karşılaşırız. Tıp kitaplarını araştırarak olursak, endişenin 300'den fazla tanımı olduğunu görürüz fakat bunların hiçbirisi stresi tanımlamada tamamen yeterli değildir.²

Stres kavramının genel geçer bir tanımını yapmak oldukça zordur; herkes sözcüğün ne manaya geldiğini bilir, ancak iki kişi bile sözcüğü aynı şekilde tanımlamaz. Genel kabul görmüş tanımlar, sözlük tanımları, resmi bilimsel tanımlamalar gibi bütün tanımlar dahi genel olarak aynı yönü göstermesine karşın hedefe farklı yollardan ulaşırlar. Stres ile ilgili kargaşayı Selye de şu şekilde açıklamıştır: “Stres de izafiyet teorisi gibi çok bilinmek ancak az anlaşılacak şeklindeki çelişkiyi taşıyan bilimsel bir kavramdır.”³

Stres kavramı ülkemizde olduğu gibi batı toplumlarında da bilimsel anlamını kazanmadan, yani kullanıldığı disiplinlerde hangi durumları tanımladığının sınırları henüz çizilmeden, günlük konuşmalarda kullanılır olmuştur.

2.1.1. Stres Kavramı

Stres tanımlanması pek kolay olmayan, betimlenmesi daha çok tercih edilen günümüzün en karmaşık kavramlarından biridir. Araştırmacı sayısı kadar stres tanımı vardır. Buna karşın stres ile ilgili tanımlama girişimleri stresi, genellikle birey ve çevresi bağlamında ele almakta, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması, gerilim ve baskı altında tutulması ile ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bir başka anlatımla stres, tüm çevresel,

² Donald Norfolk, **İş Hayatında Stres**, Çev: L.Serdaroğlu, Form Yay.No:3, 1998, s.11.

³ Philip Rice, **Stress and Health**, Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing, 1999, s. 4.

örgütsel ve bireysel etmenlerin belli oranda etkili olduğu kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir.⁴

Biyolog Selye stresi, “dıştan gelen ve ister mutluluğa isterse acıya yol açan her hangi bir talebe vücudun verdiği belirsiz (nonspecific) cevap” olarak tanımlamıştır. Allen⁵ daha anlaşılır hale getirmek için tanımı detaylı irdelemiştir. Öncelikle stres vücudun cevabı ya da tepkisidir. Bu demektir ki stres fiziksel bir tepkidir. Stres zihinsel bir süreç veya üzüntü, kaygı, depresyon gibi ruh halleri değildir. Stres belki bu bahsedilen rahatsızlıkların tetikleyicisi olabilir ya da kişiler stresi bu şekilde yaşamaktadırlar. Selye’nin tanımında dikkat çeken bir diğer nokta “belirsiz “ sözcüğüdür. Belirsizlik stres yaratan sebepler ve stresin yol açtığı etkiler için geçerlidir. Strese yol açan etkenler belirsizdir. Hemen her şey stres belirtisini başlatabilir. Belirsiz olan diğer konu ise stresin etkileridir. Stres vücudun sadece bir bölümünü, bir organı değil tamamını etkileme potansiyeline sahiptir. Selye’nin tanımına göre mutluluk da acı da stres tepkisi yaratabilir. İnsan vücudu genel olarak acı ile mutluluk arasında ayırım yapmaz. Bu yüzden her ikisi de vücutta benzer stres tepkileri oluşturur.⁶

Lazarus ‘a⁷ göre ise stres dışsaldır. Stres biyolojik, sosyal veya psikolojik sisteme dıştan gelen yük veya taleptir.

McGrath de stresi şu şekilde tanımlamıştır: “Stres, talebi karşılamadaki başarısızlığın önemli sonuçlar doğuracağı koşullarda, talep (demand) ile bu talebi karşılama gücü arasında algılanan dengesizliktir”⁸ Bu tanımdan anlaşılacağı üzere sonucun önemli olması ve talebi karşılama gücü ile ilgili algılamanın olumsuz olması durumunda stresten bahsedilebilmektedir.

Bir başka tanımda⁹ stres “organizmanın fizik ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durum” şeklinde ele alınmaktadır. Schultz ve Schultz¹⁰ da

⁴ Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, Ankara, TODAİE Yayını, 1993 s. 6.

⁵ Roger Allen, **Human Stres Its Nature and Control**, New York, MacMillan Publishing Company, 1983 s. 3.

⁶ Allen, **Human Stres Its Nature and Control**, s. 3.

⁷ Richard Lazarus, “From Psychological Stress to The Emotions”, **Annual Review of Psychology**, 44, 1993, ss. 1-21.

⁸ F. Jones ve J. Bright, **Stres Myth Theory and Research** , Essex, Prentice Hall, 2001, s. 6.

⁹ Acar Baltaş ve Zuhale Baltaş. **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1995, s. 26.

¹⁰ D. Schultz ve Sydney E. Schultz. **Psychology and Work Today: An Introduction To Industrial and Organizational Psychology**, New Jersey, Macmillan Publishing, 1994, s. 404.

benzer bir tanım kullanmışlardır: “Stres, çevredeki tehdit edici olaylara, aşırı ve genellikle hoş olmayan uyarıcılara karşı gösterilen fiziksel ve psikolojik tepkilerdir. ”

Robbins’e ¹¹ göre stres, “bireyin fırsatlar, engeller ve taleplerle karşı karşıya kaldığı ve bu fırsat, engel ve taleplerin sonucunun belirsiz ve önemli olduğunun algılandığı dinamik bir durumdur.” Robbins’in tanımının dikkat çeken yönü sadece tehdit edici bir olayın değil fırsatların ve engellerin de birer stres kaynağı olarak ele alınmasıdır.

Son yıllarda bilimsel yazında stres, üç anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak stres, insanda gerilim yaratan olay ya da çevresel uyarıcı anlamına gelmektedir. Bu anlamda stres dışsaldır. İkinci olarak bireyin gösterdiği kişisel tepki anlamında kullanılmaktadır. Bu tepki zihinsel bir süreçtir ve içseldir. Son olarak stres dıştan gelen talep veya tehlikeye vücudun gösterdiği fiziksel tepki olarak değerlendirilmektedir.¹²

2.1.1.1. Uyarıcı tanımlarına göre stres; Birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcıdır. Sonucunda ise gerilimli bir tepki ortaya çıkar. Burada vurgulanan nokta, stres yaratması mümkün olan durumlar ve olaylardır. Gerilim ise organizmada bozulma yaratan baskıdır. Ancak bu tanımda başarısız olan yön aynı stres yaratıcı uyarılarla karşılaşan iki farklı kişinin değişik gerilim düzeyleri gösterebilmesidir. Bu yüzden stresin sadece bir uyarıcı (dışsal bir durum ya da olay) olarak tanımlanması stres kavramını bütünüyle açıklayamamaktadır.

2.1.1.2. Tepki tanımlarına göre stres; bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stres etkenine gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepkidir. Uyarıcı tanımında stres bir dış olay olmasına rağmen tepki tanımında stres içsel bir tepkidir. Burada üzerinde durulacak nokta tepkinin tamamen kişiye ait bir olgu olduğudur. Dolayısı ile uyarıcıyı bilmeden yalnızca tepkiyi gözleyerek stresi açıklamak söz konusu olamaz. Bu tanımın eksikliği de bu noktadadır. Diğer bir anlatımla, uyarıcı ele alınmadığı için bireyin tepkisinin stres tepkisi olup olmadığı açıklanamaz.

2.1.1.3. Uyarıcı-Tepki tanımlarına göre stres; İlk tanımda bireysel farklılıklara, çevre ile ilişkiye önem vermişken bu yaklaşımda odak noktası, çevre ile birey arasındaki

¹¹ Stephan Robbins, **Organizational Behaviour**, New Jersey, Prentice Hall, 1998 s. 653.

¹² Rice, **Stress and Health**, s. 7.

ilişkidir. Çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiye uyarıcı arasındaki etkileşimdir. Bazı durumlar her birey için stresli olabilirken (doğal hastalıklar, yaşamı tehdit eden hastalıklar ya da sevilen kişiyi kaybetme) insanları derinden etkileyen bazı yaşam olayları (sınav korkusu, trafik sıkışıklığı ya da aile sorunları) her birey için stresli olmayabilir.

Bu üç tanımın her biri, stresin oluşumuna dair önemli görüş açıları sunar. Stres; hem uyarıcı, hem tepki, hem de bu ikisi arasındaki etkileşimi içeren bir kavramdır. Günümüzde en çok kullanılan ve kabul gören tanım, bu üç unsurun birlikte ele alındığı ve işleyişlerin birlikte gözlemlendiği tanımdır. Sonuç olarak stres, birey üzerindeki özel fiziksel ve/veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel farklılıklar ve/veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir.

Gerilim, endişe, baskı, çelişki, sıkıntıya düşme, engellenme, zorlanma gibi sözcüklerle ve genellikle olumsuz bir içerikle özdeşleştirilen stresin her zaman kötü ve istenilmeyen bir şey olduğu da ileri sürülmemelidir. Belli oranda stres başarı için kaçınılmazdır. Lazarus, Deese ve Osler 1952 yılında farklı durumların başarıya etkisi üzerinde durmuşlardır. Bireye ve duruma bağlı özellikleri ve farkları belirlemek için yaptıkları incelemelerde, bireysel farklılıkların durumla ilgili değişiklikler kadar önemli olduğunu saptamışlardır.¹³ Jessie Bernard, stresi zevk veren (Eustres) ve zevk vermeyen (Dystress) olarak ikiye ayırmıştır. Paykel ve arkadaşlarına göre, olayların stres verici etkileri, olumsuz ve hoş gitmeyen niteliklerden kaynaklanır. Bu nedenle bunların oluşturduğu stresin şiddeti, verdikleri rahatsızlık duygusundan dolayı tatmin edilebilir. Bu yazarlar, stresi tanımlamak ve ölçmek için distres kavramını kullanmışlardır.

2.1.2. Örgütsel Stres Kavramı

İnsanlar tarih boyunca bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çabalarını ortak hedeflere yönlendirmişler ve böylelikle tek başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapabildiklerini görmüşlerdir. Bu bilinç düzeyi, insanların zamanlarının önemli bir kısmını örgütlerde geçirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Örgüte bir katkı veren insanlar örgütten de kendisine bir katkı gelmesini beklemektedir.¹⁴ Öte yandan örgüt sorunları insanları etkilediği gibi örgütte çalışan insanların sorunları da örgütü etkilemektedir.

¹³ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 287.

¹⁴ Z. Güler, N. Ö. Başpınar ve H. Gürbüz. **İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**, Eskişehir, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001, s. 16.

Birçok insanın zamanının yarıya yakın kısmını işle ilgili faaliyetlerde geçirmesi, iş yerindeki fiziksel, sosyal ve psikolojik ortamların bireyin sağlığını etkileme olasılığını artırmaktadır. Çalışan kişinin sağlığı ise bireyin hem kendisi, hem organizasyon, hem de toplum için önemlidir.¹⁵

Stres yazınında “Örgütsel stres” kavramı ile ilgili çeşitli isimler kullanılmaktadır. İş stresi (job stress-work stress), örgütsel stres (organizational stress), meslek stresi (occupational stress), işe bağlı stres (work related stress) bunlardan bazılarıdır. Kullanılan kelime ne olursa olsun genel olarak ifade edilmek istenen konu aslında, bireyin yaşamını sürdürmek için giriştiği faaliyetler ve bunların bireye olan etkileridir. Bu çalışmada kavram “Örgütsel stres” olarak kullanılacaktır. Örgütsel stres genel olarak stres kavramının bir parçası olsa da konunun önemi ve kapsamı ayrı ve bağımsız bir incelemeyi kaçınılmazdır kılmaktadır.

Ross ve Altmaier’e göre¹⁶ örgütsel stres, işle ilgili talebin işçinin yeteneklerini aştığı ortamlarda, iş koşulları ile çalışan kişinin arasındaki etkileşimdir.

Örgütsel stresi tanımlamaya yönelik çeşitli denemeler mevcuttur. Beehr’e göre¹⁷ stresör (stressor), iş çevresinde strese yol açan olaylar veya durumlar; gerilim (strain), bireyin kendine zarar vereceğini (akıl ve beden sağlığını veya huzurunu bozacağını) değerlendirdiği stresörlere verdiği tepki; stres ise stresörlere gerilimin bir arada bulunduğu ortamlardır.

Stres kavramı ile ilgili ve zaman zaman stres kavramı ile karıştırılan, çoğu kez birbirinin yerine kullanılan bazı kavramlar vardır.¹⁸ Stres kavramının tanımlarından ve ortak niteliklerinden çıkan sonuçlara göre kavramın “kaygı, korku, duygulanım, çatışma, denge”, gibi başka kavramlarla da yakından ilişkisi vardır. Hem strese yol açtığı hem de bu psikolojik durumları doğurduğu kabul edilen psikolojik temeller ise engellenme, çatışma karmaşalarıdır. Aşağıda stresle ilgili kavramlar üzerinde durulacaktır. Davranışlarımızın temelini oluşturan en

¹⁵ J. Newman, ve T.Beehr. “Personal and Organizational Strategies For Handling Job Stress A Review of Research and Opinion” **Personnel Psychology**, 32, 1979, ss. 1-43.

¹⁶ Randall Ross, ve E..Altmaier, **Intervention in Occupational Stress**, London, Sage Publications, 1994, s. 55.

¹⁷ Terry Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, London, Routledge Publications, 1995, s. 193.

¹⁸ Fahrettin Kutluca, **Örgütsel Stres ve Asker alma Teşkilatında Bir Uygulama** (Y.L.T), Malatya, 2003 s. 7.

önemli itici güç ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar gücü hareket ettiren en önemli güdüleyicilerdir. Bu nedenle ihtiyaçların tatmin edilmemesi, stres nedenlerinin temelini oluşturur.¹⁹

2.1.3. Stres ve Kaygı

Birey, engellenme veya çatışma yoluyla gereksinmelerini tam olarak karşılayamadığı zaman bir kaygı içine girer. Genel olarak olumsuz duyguların yaşandığı durumlar kaygının ortaya çıkmasına sebep olur. Kaygıya ait belirtiler, kaygıyı oluşturan dış koşullardan onu yaratan kişiye doğru yaklaştıkça ağırlaşır. Duruma bağlı kaygı o koşullar içinde yaşanır ve bireyi zorlayan durumun bitimi ile birlikte kaygıya ilişkin belirtiler de ortadan kalkar. Bunun yanında sürekli kaygı kişiye ait bir özellik olarak var olur ve çeşitli durumlarda daha fazla hissedilmekle beraber yaşamın bütününe kaplar. Böyle bir bireyde gerçek tehlike ile uyuşmayan tepkiler ortaya çıkar. Kaygılı olduğunu söyleyen bir insandaki ortak bedensel tepkiler; hızlı kalp atışları, titreme, ağız kuruluğu, kısık ses, aşırı terleme ve buna benzer belirtilerdir. Kaygılı bir kişinin dış görünüşü kararsız bir haldedir ve yüz ifadesi acil yardıma ihtiyacı olan bir insanı yansıtır.²⁰

Kaygı, stres durumunun sistem üzerindeki etkisidir. Kaygı nedeniyle sistem, stres durumunda olduğu bilgisini alır ve dengeye dönme sürecine girer. Zorlanma ise, dengeye dönme süreci içinde sistemin ödediği bedel ya da harcadığı enerjinin miktarıdır.

Kaygı, üzüntü doğrultusunda bir duygulanım durumudur. Kaygı duygusunun ortaya çıkmasına yol açan nedenler, desteğin çekilmesi, olumsuz bir sonuç beklemek, iç çelişki ve belirsizliktir.²¹ Bu duygulanım durumuyla stres arasındaki ilişki iki biçimde olur. Dış ve iç ortamdaki kaynaklanan zararlı etkenler organizmanın değişik alanlarında, yapılarında, işlevlerinde stres yaratır. Ortaya çıkan zorlanma belirtisi veya tepkisi, çoğu zaman ruhsal alanda kaygı düzeyinin yükselmesidir. Stres yaratan zararlı etkenin niceliğine ve niteliğine göre kaygı düzeyi doğrudan doğruya veya dolaylı olarak yükselir.²²

Toplumsal kaynaklı etmenler tüm ruhsal alanda önce kaygıyı artırır. Kaygının artması organizmanın yapılarına, işlevlerine yansır. Kan basıncı yükselir, kalp atışı sayısı artar,

¹⁹ Gülümser Keskin, Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Personeli Üzerinde bir Uygulama, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 1997/2 s. 147.

²⁰ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 122.

²¹ Sezen Ünlü, **Psikoloji**, A.Ü.A.Ö.F. Yayını No:561, Eskişehir, 1995, s. 65.

²² Özcan Köknel, **Depresyon-Ruhsal Çöküntü**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1998, s. 21.

organizmanın düzeni bozulur. Fizyolojik kaynaklı unsur ise, önce organizmanın bitkisel sinir sistemi, iç salgı bezleri, kimyasal iletiler, bağışıklık sistemi gibi yapılarını, işlevlerini etkiler ve organizmayı zorlar. Bu zorlanma, ruhsal alana, kaygı düzeyinin yükselmesiyle yansır. Öte yandan kaygı düzeyinin yükselmesi, ruhsal kaynaklı zararlı etken olarak değerlendirilir.²³

Kaygı durumunda, duygusal tepkinin şiddeti hem tehditle orantılı değildir, hem de tehdidin varlığından bağımsız olarak devam eder. Bu durumda da insan bedensel ve zihinsel güçlerini korku yaratan tehdidi ortadan kaldırma amacına yönelik olarak kullanamaz.²⁴

Günlük olaylara ilişkin kaygılara, geçmişte yapılmış yanlışlar ve gelecekte ortaya çıkabilecek güçlükler de eklenir. Bu düşünceler sona erip uykuya dalındığında da kaygı içerikli rüyalar görülür ve ertesi sabah başlayan gün de kaygıyla karşılaşılır.

Bireyler içine düştükleri kaygı durumundan kurtulmak için bazen ilaç kullanma yolunu tercih ederler. Bu ilaçların sağladığı rahatlık geçicidir. Ayrıca insan bedeninde oluşturduğu yıkımlarda bir gerçektir.

Açıkça görülüyor ki, kaygı düzeyinin artması stres sonucu ruhsal alanda ortaya çıkan bir tepki olup, aynı zamanda ruhsal kaynaklı zararlı unsur olarak da rol oynamaktadır. Genel olarak belirtmek gerekirse stres kaygıyı içine alan bir dış küme durumundadır.

2.1.4. Stres ve Korku

Korku insanın canının, malının, sevdiklerinin, inançlarının ve toplum içindeki yerinin tehdit edildiği durumlarda yaşanan, bedensel belirtilerin eşlik ettiği duygusal bir tepkidir. Korku sırasında duygusal tepkinin şiddeti tehditle orantılıdır ve tehdidin var olduğu süreyle sınırlıdır. Korku sırasında insan, bedensel ve zihinsel güçlerini, korku yaratan tehdidi ortadan kaldırma amacına yönelik olarak uygun biçimde kullanır. Bu sebeple korku normal bir tepkidir.²⁵ Korku stres yaratıcı faktörlerden birisidir. Kısa süreli bir korku kişinin iş başarımını artırırken korku uzun süre devam ederse ve kişi bu tehditten kurtulamayacağını hissederse iş başarımını düşecektir.

²³ A. Hoiberg, "Stres", **Occupational Stres And Illness Incidence**, Vol.24, No.6, 1982 s. 447.

²⁴ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 122.

²⁵ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 122.

2.1.5. Stres ve Depresyon

Depresyon stresle karıştırılan kavramlardan biri olsa dahi, aralarındaki fark açıktır. Depresyon strese gösterilen bir yanıttır. Depresyon stres sonucu gelişen bir olgudur.

Genellikle yaşamın akışında ortaya çıkan engeller sonucu oluşan depresyon; kilo kaybı, uykusuzluk, dikkati toplamakta güçlük çekme gibi belirtiler verebilir. Depresyon, iç kaynaklı ve dış kaynaklı olmak üzere iki şekilde olabilir. İç kaynaklı depresyona biyolojik nedenler; dış kaynaklı depresyona ise, toplumsal etkenler yol açar. Depresyon halindeki insanlarda, uyku bozuklukları, geç ve güç uyuyabilme, iştahsızlık ve ağız kuruluğu görülür. Genel olarak bedensel ve otonom sinir sistemine ilişkin belirtilerin ön planda olduğu ruhsal çöküntü durumu ise “Maskeli Depresyon” şeklinde ifade edilir. Bu durumda halsizlik, baş ve beden ağrısı, dolaşım ve sindirim sistemi bozuklukları ortaya çıkar, bulantı ve görme bozuklukları gündeme gelir.²⁶

Depresyon anında sözlü ve sözsüz iletişim biçiminde de değişiklikler mevcuttur. Sözcükler karamsar, kötümserlik, mutsuzluk, sıkıntı, umutsuzluk ve yalnızlık üzerine kuruludur. Mimikler de elem ve kaygıyı yansıtır, jestler azalır.²⁷

2.1.6. Stres ve Engellenme

Engellenme kavramını uzmanlar farklı anlamlarda kullanmaktadır. Bazılarına göre engellenme, ulaşılmak istenen belirli bir amaca varılması ya da gereksinimin giderilmesi önlendiği zaman ortaya çıkan olumsuz bir duygudur. Engellenme kavramı; bir davranış olayı, diğer bir ifadeyle, bireyin istediği amaca ulaşmasının engellenmesi anlamında kullanılmakla beraber, engellenme sonucu bireyin içinde oluşan duygu ve heyecan olarak da tanımlanmaktadır. Diğer tanımlardan bazıları şunlardır: Engellenme, bireyin gereksiniminin, isteğinin karşılanmasının durdurulması veya beklediği düzeyden aşağıda kalmasıdır. Engellenme, istek ya da bir davranışın amacına ulaşmasının önlenmesidir.²⁸

Engellenme; ihtiyaçların, güdülerin, dürtülerin, organizmadan ya da çevreden gelen çeşitli nedenlerle bazen doyumsuz kalması ve amacına ulaşmaması durumudur.

²⁶ Köknel, **Depresyon-Ruhsal Çöküntü**, s. 59.

²⁷ Köknel, **Depresyon-Ruhsal Çöküntü**, s. 59.

²⁸ Köknel, **Depresyon-Ruhsal Çöküntü**, s. 203.

Engellenme durumunu stres kavramından ayırmak gerekmektedir. Engellenme stresin sadece bir yönü olarak görülebilir. Bu bağlamda engellenme, stresi meydana getiren bir etmen olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, engellenme doğrudan stres oluşturan bir olaydan çok, stresin meydana gelmesine neden olabilecek pek çok engellerden birisidir.²⁹

2.1.7. Stres ve Endişe

Endişe (anxiety) kavramı Latince kökenli bir kelimedir. Endişe yükselen korku hissine karşı psikobiyojik bir tepkidir. Endişe için genelde endişe ve korku veya endişe ve engellenme arasındaki ayırmadan yararlanılarak bir tanım yapılmaya çalışılmaktadır. Korku, mevcut olan bir tehlikeye karşı hazır olan bir tepkidir, endişe ise olabilecek beklenen tehlikelere karşı hazır olan fiziksel veya psikolojik bir tepkidir. Engellenme gereksinimleri giderilmesinde ve amaçların gerçekleşmesinde tıkanıklık olması, endişe ise beklenen zararlarla ilgili uygun plan veya tepkileri bulamama sonucunda meydana gelen duygu halidir.

Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi endişe ile stres arasındaki ilişki diğer benzer kavramlara göre daha fazladır. İnsan üzerindeki etki ve sonuçları bakımından endişe ile stresi birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Endişe kavramıyla beraber yaşanan bir diğer duygu da çaresizliktir. Her birey yaşamı boyunca baş edemeyeceğini sandığı bazı durumlar ile karşılaşınca çaresizlik duygularını yaşar. Kendini güçsüz ve tükenmişlik duyguları içinde hisseder.

2.1.8. Stres ve Gerginlik

Stresin daha az olanıdır. Normaldir ve hatta yararlı olabilir. Gerginlik bir bakıma “boşaltılması gereken fiziksel enerji” olarak tanımlanabilir. Gerginlik genellikle başarılı insanların sırrı olarak kabul edilen bir dürtüdür.

2.2. STRESİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Stres kavramının kökeni Latince “estrica”, eski Fransızca “estrece” sözcüklerine dayanmaktadır. İnsanla ve canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılan bir kelime olmadan önce, fizik ve mühendislik bilimlerinde kullanılmıştır. 17nci yüzyılda felaket, bela, dert gibi anlamlarda kullanılırken, 18 ve 19 ncu yüzyıllarda anlamı değişmiş ve nesnelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak güç, baskı, zor gibi anlamlarda kullanılmıştır. Stres,

²⁹ Bülent Himmetoğlu - Çiğdem Kirel, **Stres Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 1994, s. 5.

nesne ve kişilerin dışarıdan gelen güçlerin etkisiyle biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Webster sözlüğünde stresin isim olarak birinci anlamı zorlanma, gerilme ve baskıdır.³⁰

Kelimenin kullanımı 14 ncü yüzyıla kadar dayanmaktadır. Ancak kelime teknik açıdan öneme 17 nci yüzyılda fizikçi-biyolog Robert Hooke sayesinde sahip olmuştur. Hooke, köprü gibi insan yapısı binaları incelerken bunların ağır yükleri taşımaları ve rüzgâr, deprem gibi doğal güçlere karşı dayanıklı olabilmeleri için nasıl tasarlanmaları gerektiğini düşünmekteydi. Yük, yapının üzerindeki ağırlık; stres ağırlığın bindiği alan; gerilim ise yük ve stresin yol açtığı bozulma anlamında kullanılmıştı. Hooke'un analizi 20 nci yüzyılda psikoloji, fizyoloji, sosyoloji alanındaki stres modellerini büyük ölçüde etkilemiştir.³¹

Stres kavramı psikoloji ve tıp biliminde 20'nci yüzyılın ortalarında kullanılmaya başlanmıştır. Bu bölümde daha çok stres kavramına yön veren son yüzyıldaki gelişmeler incelenmiştir.

Yerkes-Dodson yasasının kavram haline gelmesi, stres tepkisi tanımlamalarına öncülük etmiştir. 1915'te Walter B. Cannon laboratuvarında bir grup hayvan üzerinde yaptığı araştırmada stres altındaki bedenin tepkilerini incelemiş ve sonuçları "acil durum tepkimesi" olarak isimlendirmiştir. Cannon'un daha sonraki stres tepkisi araştırmalarının kökleri "savaşma duyguları"na dayanmaktadır. Araştırmalarının sonucunda "Savaş veya Kaç" teorisini tanımlamıştır.

Bu temel çalışmaların ve keşiflerin ardından Hans Selye stres sonucunda hastalanma konusunda çalışmalar yapmıştır. Hans Selye 1932'de insan ve hayvanların üzerinde yaptığı araştırmada streste ilk genel tepkinin adrenal ve bazı hormonların salgılanması olduğunu bulmuştur. Bu salgılar kişinin stres yaratan duruma uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Uyum mekanizmasının doğru çalışmaması ise kişiyi bazı rahatsızlıklara sürüklemektedir. Selye bunu "genel uyum sendromu" olarak isimlendirmiştir. Genel uyum sendromunun üç aşaması vardır; alarm, direnç gösterme ve eğer stres yaratıcı husus düzeltilemezse tükenme aşamasıdır.

³⁰ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 272.

³¹ Lazarus, "From Psychological Stress to The Emotions", ss. 1-21.

Bu yüzyılın ortalarında stres konusunda psikolojik araştırmalar yapılmıştır. Robert Kahn ve arkadaşları rol çatışmasının sosyal ve psikolojik aşamalarını incelemiştir. Richard Lazarus ve arkadaşları kavramsal değerlendirme konusunda çalışmalar yapmıştır. Harry Levinson ise iş stresi konusunda çalışma yapmıştır.

İş stresi, örgütlerin verimliliğini artırmak için, doğrudan veya dolaylı olarak zararlı stresten kaynaklanan giderleri düşürmek için üzerinde çalışılması gereken bir konu olmuştu. İş stresi, iş başarıyı en uygun düzeye artırabileceği gibi eğer çok yoğun ve sürekli ise başarıyı oldukça düşürebilmektedir.

2.3. STRES TEORİLERİ

Stresin ne olduğu ve nasıl çalıştığı ile ilgili çeşitli teoriler vardır. Rice³² stresle ilgili bu teorileri aşağıdaki gibi gruplandırmıştır.

2.3.1. Biyolojik Stres Teorileri

Biyolojik teoriler vücudun stres tepkisine odaklanmıştır. Birçok biyolojik stres teorisi olmakla birlikte burada ağırlıklı olarak yazında en çok bahsi geçen Genel Uyum Teorisinden bahsedilecektir. Ayrıca Genetik Yapısal Teorilerden de kısaca söz edilecektir.

2.3.1.1. Genel Uyum Sendromu

Genel Uyum Sendromu (GAS) Hans Selye tarafından 1936 yılında ortaya atılmış bir stres modelidir. Bu teori dört ana fikirde özetlenebilir:

1. Bütün canlılar iç dengelerini korumak için doğuştan gelen bir dürtüye sahiptirler. İç dengeyi sürekli kılan süreç “homeostatis” tir. Homeostasisin sürdürülmesi yaşam boyu devam eden bir faaliyettir.

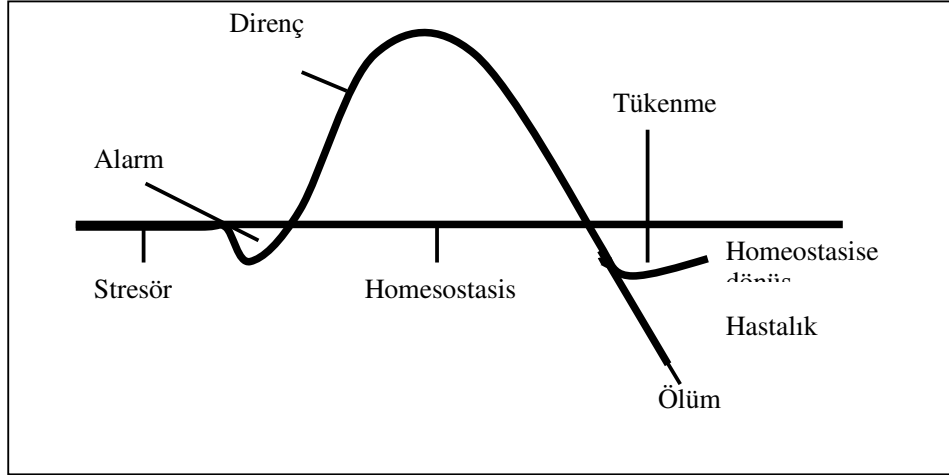
2. Mikrop, aşırı iş yükü gibi stresörler iç dengeyi bozar. Stresör ister iyi ister kötü bir şey olsun vücut buna fiziksel uyarılma ile yanıt verir. Bu tepki savunmacı ve kendini koruyucudur.

³² Rice, **Stress and Health**, s. 121.

3. Strese uyum sağlama çeşitli aşamalarda gerçekleşir. Uyumun ne kadar zaman alacağı ve ilerleyen aşamalarda gelişimin düzeyi stresörün süresine ve yoğunluğuna direnme başarısına bağlıdır.

4. Organizma kısıtlı bir uyum enerjisine sahiptir. Bu enerji tükendiğinde organizma stresle baş etme yeteneğini yitirir ve ölebilir.

Genel Uyum Sendromu, alarm, direnç ve tükenme aşamalarından oluşur.



Çizim 1: Genel Uyum Sendromu³³

2.3.1.1.1. Alarm Aşaması

Alarm tepkisi Cannon'un "savaş ya da kaç" tepkisine paralellik göstermektedir. Bu aşama organizmanın dış uyararı stres olarak algıladığı aşamadır. Organizma öncelikle şoka girer. Şok döneminde vücut ısısı ve kan basıncı düşer, kalp duracakmış gibi olur.³⁴

Bu durum dengenin bozulduğu ve gerilimin yaşandığı dönemdir. Sonra organizma hemen "savaş veya kaç" tepkisi verir. Organizmanın alt sistemleri (endokrin, otonom sinir sistemi) ve onlara bağlı organlar ve kas sistemleri harekete geçer. Amaç mücadele ederek veya kaçarak organizmanın iç dengesini yeniden kurmaktır.

Vücut "savaş" tepkisi için de "kaç" tepkisi için de aynı tepkiyi verir. Tehlikenin gerçek veya algılanan olması bir farklılık oluşturmaz.³⁵

³³ Rice, **Stress and Health**, s. 18.

³⁴ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 26.

Eğer savunma sistemleri başarılı ise vücut normale döner. Bu aşamaya akut stres tepkisi de denir ve bir çok stres durumu bu aşamadayken ortadan kalkar.³⁶

2.3.1.1.2. Direnç Aşaması

Bu aşama organizmanın kendi dengeleyici kaynaklarını kullanarak fiziksel bütünlüğünü korumak için üzerine gelen baskıya karşı direndiği dönemdir ve en uzun süren aşamadır. Bu süre aylar, yıllar, hatta on yıllar olabilir.³⁷

Stresör kronikleşirse bir başka ifadeye organizmanın denetimi dışında uzun süre devam eder veya stresöre verilen ilk tepki durumun aciliyetini gidermezse vücudun uyarılma durumu devam eder. Vücut savaşı kazanmak için bütün gücünü seferber eder. Sonuçta direnç azalır. Ülser gibi bazı fiziksel belirtiler görülmeye başlanabilir. Bu fiziksel belirtiler de direnci azaltır.³⁸

Bu aşamada sempatik sinir sistemi hala etkin durumdadır ancak alarm aşamasındaki kadar üst düzeyde değildir. Bu aşamaya “uyum aşaması” da denilmektedir. Direnç döneminde vücudun direnci normalin üzerindedir.³⁹

2.3.1.1.3. Tükenme Aşaması

Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse vücut tükenme aşamasına gelir ve enerjisini kaybeder. Direnç tamamen kaybolur. Sonunda bedensel tükenme ve ölüm meydana gelebilir. Bu dönemde alarm dönemindeki belirtiler ortaya çıkabilir. Stres organizmaya geri dönüşü olmayan zararlar vermiştir. Bu dönem, hastalıklara çok açık olunan bir dönemdir.⁴⁰ Örneğin savaş esnasında hiçbir yara almayan bir askerin birikmiş yorgunluk, açlık, susuzluk, gerilim gibi sebeplerden olayı aniden yığılıp kalması tükenmeye bir örnektir.⁴¹

³⁵ Allen, **Human Stres Its Nature and Control**, s. 5.

³⁶ Rice, **Stress and Health**, s. 27.

³⁷ Allen, **Human Stres Its Nature and Control**, s. 11.

³⁸ Rice, **Stress and Health**, s. 17.

³⁹ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 27.

⁴⁰ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 27.

⁴¹ Ross ve Altmaier, **Intervention in Occupational Stress**, s. 3.

2.3.1.1.4. Teoriye Getirilen Eleştiriler

Genel Uyum Sendromu teorisi çok tutulan bir teori olduğundan üzerinde çalışan da eleştiren de fazladır. Teori çeşitli yönleriyle eleştirilmiştir. Birinci eleştirilen konu, herkesin strese aynı şekilde tepki vermeyeceğidir. Araştırmalar strese vücudun gösterdiği tepkinin kişiden kişiye değiştiğine işaret etmektedir. İkinci eleştirilen konu ise bu modelde bütün stresörler için vücudun aynı tepkiyi göstereceğidir. Oysa bazı stresörler oldukça karmaşıktır. Hem içsel hem de dışsal sebeplerden kaynaklanabilirler. Bunların her birine vücudun göstereceği tepki farklı olacaktır.⁴²

Teori, stres gibi geniş bir kavram için fazla dar bir çerçeve çizmektedir. Psikolojik etmenleri göz ardı etmiştir. Stresörün tehdit mi yoksa fırsat mı olduğuna önem vermemekte dolayısıyla bilişsel süreci dikkate almamaktadır. Ayrıca stresle mücadele stratejilerinin seçimi ve stresle baş etme stratejilerinin etkililiği konularını tamamen ihmal etmiştir.⁴³

2.3.1.2. Genetik Yapısal Teoriler

Genetik yapısal araştırmalar, genetik yapı ile strese dayanıklılığı azaltan bazı fiziksel özellikler arasında ilişki kurmaya çalışmaktadır. Genetik etmenler, direncin azalmasını çeşitli şekillerde etkileyebilir. Genetik yapı otonom sinir sisteminin dengesini etkiler. Genetik yapı kişinin mizacını da etkilemektedir ki mizacın stres tepkisi ile ilişkisi vardır. Genler, vücudun alt sistemlerini ve organlarını da denetledikleri için önemlidir. Çünkü strese dayanıklılıkla ilişkili olan böbrek, kalp damar sistemi, sindirim sistemi ve sinir sistemi de genlerin denetimi altındadır.⁴⁴

2.3.2. Psikolojik Stres Teorileri

2.3.2.1. Psikodinamik Model

Psikodinamik modeller arasında Freud'un modeli en çok kabul görenidir. Bu modelde stresin tanımı anksiyeteye dayandırılmıştır.

⁴² Ross ve Altmaier, **Intervention in Occupational Stress**, s. 243.

⁴³ Rice, **Stress and Health**, s. 19.

⁴⁴ Rice, **Stress and Health**, s. 19.

Freud'a göre işaret anksiyetesi ve travmatik anksiyete olmak üzere iki tip anksiyete vardır. İşaret anksiyetesi hayatı tehdit eden gerçek bir tehlike karşısında yaşanır. Travmatik anksiyete ise içgüdüsel ya da içsel kaynaklı anksiyetedir, bastırılmış cinsel ya da agresif dürtülerin ortaya çıkma olasılığı karşısında yaşanır. Anksiyete psikolojik işleyiş üzerinde baskı yaratır. Dönüştürme yolu ile enerji psikolojik bir çatışmadan fiziksel bir belirtiyeye dönüştürülür.⁴⁵ Freud'un teorisi stresi sadece anksiyeteye dayandırmaktadır. Bilişsel yönü ve fiziksel tepkileri yeterince önemsememiştir. Doğrulanabilirliği kolay olmayan bir teoridir.

2.3.2.2. Öğrenme Teorisi

Öğrenme teorisinde stres, klasik koşullanma, operant koşullanma veya ikisinin karışımı olan modellerle açıklanır.

Klasik koşullanma modelinde stresle ilgili deney John Watson tarafından yapılmıştır. Bu deney şu şekilde yapılmıştır: 11 aylık bir çocuğa fare gösterildiğinde çocuk korkmamıştır. Daha sonra yüksek bir ses verilmiş, ardından fare gösterilmiştir. Bu işlem belirli bir süre tekrarlanmıştır. Sonunda çocuk ses olmadan gösterilen fareden korkar hale gelmiştir.

Burada ses koşulsuz uyarıcı, fare ise koşullu uyarıcıdır. Koşulsuz uyarıcılar koşulsuz tepkiler yaratırlar. Bu tepkiler genelde refleks tepkileridir. Koşullu uyarıcılar ise öğrenilmiş tepkiler yaratırlar. Koşullu uyarıcılar önceden bir tehdit veya kaygı kaynağı olarak görülmezler. Güçlü bir koşulsuz uyarıcı (yüksek ses) koşullu uyarıcıyı (fare) stresör haline dönüştürebilir ve koşullu tepkiye (savaş veya kaç) yol açabilir.

Klasik koşullanma modeli stres teorisine stresin yol açtığı duyguları anlama konusunda önemli katkılar sağlamıştır. Çünkü korku ve kaygı gibi duygular karmaşıktır ve davranışsal, fiziksel ve psikolojik öğeler içerir. Kaçma ve kaçınma (avoidance) kişiyi stresli uyarıcıdan uzak durmaya teşvik eder. Kişi korkulan bir nesne karşısında içsel bir gerilim yaşar ve bunun sonucunda kan basıncı yükselir, kalp atışları hızlanır. Düşük düzeylerdeki uyarıcılar dahi (fare resmi) nesnel bir gerilim ve fiziksel uyarılma yaratabilir.

Kaygı gerçek bir uyarıcı olmadan da uyarılabilir. Örneğin korkulan bir nesne üzerinde konuşulduğunda gerçekte o nesne orada bulunmasa bile kaygı duygusu başlayabilmektedir. Eğer bu duygu korkulan bir durumla karşı karşıya gelindiğinde denetim

⁴⁵ Rice, **Stress and Health**, s. 20.

altına alınmazsa kişiyi çaresiz durumlara düşürebilir ve normal yaşamdan zevk almayı engelleyebilir.

Operant koşullanma teorisinde ise davranış değişiminden söz edilmektedir. Davranışlar olumlu sonuç verirse tekrarlanır, olumsuz sonuç verirse tekrarlanmaz. Bu bakış açısı kaçma davranışını anlama yönünden stres kavramına katkı yapmaktadır. Kaçma davranışı öğrenilmiş korku ve kaygı duygularına gösterilen operant tepkidir. Korku, iç gerilimi artıran kötü bir duygudur. İnsanlar genellikle kötü duygudan kurtulmak isterler. Korkulan nesneden uzaklaşmak korkuyu azaltacağı için kaçma davranışı daha da güçlendirilir. Genellikle stresli durumlar denetlenemeyen düzeylerde kaygıya yol açtığı için insanları kaçmanın veya kaçınmanın çeşitli şekillerini kullanmaya teşvik eder.⁴⁶

Öğrenme teorisi, deneye dayalı bir modeldir. Biyolojik- davranışçı bir bakış açısını yansıtmaktadır. Stresin sadece bir yönünü ele almaktadır. Stres yaşantısını kapsamlı bir biçimde açıklama yeterliğine sahip değildir.

2.3.2.3. Bilişsel Transaksiyonel Model

Bu model stres sürecinde bireysel değerlendirmelerin önemine işaret etmektedir. Çünkü bir olayın stresli olarak algılanıp algılanmaması kişilerin değerlendirmelerine bağlıdır. Her olay herkes için stresli değildir. Ayrıca bireyin içinde bulunduğu fiziksel ve psikolojik durum da olaya yüklenen anlamı etkilemektedir. Kişinin neşeli bir anda yaptığı değerlendirme ile hüznü bir anda yaptığı değerlendirme aynı değildir.

Bilişsel transaksiyonel modeller arasında en çok dikkat çeken Lazarus'un modelidir. Lazarus'a göre stres, taleplerle baş etme kaynakları arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanır. Bireyin çevreyle etkileşiminde iki süreç önemlidir:

- 1- Bir şeye değer biçme veya o şeyin niteliği hakkında yargıya varma anlamında kullanılan değerlendirme.
- 2- Çevreden gelen veya içsel kaynaklı taleplerle uğraşmak için girilen davranışsal veya bilişsel çaba anlamında kullanılan başa çıkma

⁴⁶ Rice, **Stress and Health**, s. 22.

Lazarus, baş etme sürecini etkileyen üç değerlendirme sürecinin olduğunu belirtir. Birincil değerlendirme, ikincil değerlendirme ve yeniden değerlendirme. Birincil değerlendirmede durumun tipi hakkında bir hüküm verilir. Birincil değerlendirmede karşı karşıya olunan durumdan kişiye düşen payın ne olduğu kestirilmeye çalışılır. İkincil değerlendirmede stresli durum ile başa çıkma becerileri arasındaki uyum değerlendirilir ve “bu durumla baş edebilir miyim?” sorusunun cevabı aranır. Yeniden değerlendirme ise ilk iki değerlendirmeden elde edilen verilere dayanır.

Stres, içinde bulunulan durumun fiziksel ya da psikolojik bir zarar verecek şekilde algılanması (birincil değerlendirme) ve buna gösterilecek etkili bir tepkinin olmaması (ikincil değerlendirme) halinde yaşanır. Tehdidin daha fazla sürmeyeceğine yönelik bir değerlendirme yapıldığında yani olaya yüklenen anlam değiştiğinde ve tehdidi ortadan kaldıracak bir baş etme mekanizması kullanıldığında, stres de ortadan kalkacaktır.⁴⁷

Bilişsel transaksyonel teori gelişip olgunlaşsa da çeşitli eleştirilere uğramıştır. Hobfoll teoriyi karmaşık, ancak itiraz edilemez bulmaktadır. Teori karmaşıktır çünkü talepler ve başa çıkma kapasiteleri birbirinden ayrılmamıştır. Bazen başa çıkma becerisi talebe bağlıdır, bazen de talebin olup olmayacağı başa çıkma yeteneğine bağlıdır.⁴⁸

2.3.3. Sosyal Stres Teorileri

Bazı yazarlar bireyin toplumun bir parçası olduğunu ve toplumun bireysel stresi etkilediğini belirtmektedir. Çatışma teorisine göre insanlar, iş bulamadıklarında, yeterli eğitim alamadıklarında, enflasyon arttığında, siyasi faaliyetlere katılamadıklarında stres yaşarlar.⁴⁹ Ülke ve dünya ekonomisinin genel gidişatı, politik yaşamdaki belirsizlikler, kentsel sorunlar, teknolojik değişim, sosyal ve kültürel alanda meydana gelen değişimler de birer stres kaynağı olabilmektedir.⁵⁰

Lesley ve Slavin, Lazarus’un transaksyonel modelini sosyal alana uygulamışlardır. Yazarlara göre bazı azınlık gruplara ait olmak stresli olaylar yaşanma sıklığını

⁴⁷ Rice, **Stress and Health**, s. 80.

⁴⁸ Rice, **Stress and Health**, s. 24.

⁴⁹ Rice, **Stress and Health**, s. 24.

⁵⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Bas. Yay. Dğt. A. Ş., 2000, s. 32.

artırabilmektedir. Kültür bireylerin birincil ve ikincil değerlendirmelerini etkileyecektir. Bazı gelenekler de stresle baş etme çabalarının yapısını etkileme potansiyeline sahiptir.⁵¹

2.3.4. Sistem Teorisi

Şu ana kadar söz edilen teorilerin her birisi stres kavramının bir yönünü ele almıştır. Selye'nin modeli fizyolojik tepkilere odaklanmış ancak psikolojik ve sosyal yönü ihmal etmiştir. Öğrenme teorisi konuyu "koşullanma" yapısına sınırlandırmış ve fiziksel sosyal yanını göz ardı etmiştir. Bilişsel teori sosyal çevreden ve biyofizyolojik iç çevreden elde edilen verilere dayalı bilgi işleme süreçlerine vurgu yapmış ancak stres ve sağlık ilişkisine yani fizyolojiye yeterince önem vermemiştir. Sosyal teoriler ise konuyu zenginlik, kalabalık, sosyal değişim gibi geniş kavramlarla ele almıştır. Her bir teorinin güçlü yanları kadar zayıf yanları da mevcuttur. Bütün bu teorilerin alternatifi ise sistem teorisidir. Teori, sibernetik teori veya denetim teorisi olarak da isimlendirilmektedir.⁵²

Sibernetik teori stresi bilgi geri bildirimini olarak ele alır. Bu sürecin önemli özelliği bireyin gerilimi algılaması ve bu bilgiyi stresle baş etmek üzere uyum yapma süreçlerine bildirmesidir.⁵³

Sibernetik teori kendi kendini düzenleyen (self regulating) sistemlerin fonksiyonunu tanımlamak için geliştirilmiştir. Bu teoriye göre kendi kendini düzenleyen sistemlerin amacı çevreden gelen girdi ile referans kriteri görevi gören içsel standartlar arasındaki farkı gidermektir. Bu amaca negatif geri besleme döngüsü sayesinde ulaşılmaktadır. Bu döngüde çevreden gelen girdiler ile içsel standartlar arasındaki fark çevrenin değiştirilmesi, ölçütlerin ayarlanması veya ikisinin birden yapılması şeklinde giderilmektedir.⁵⁴

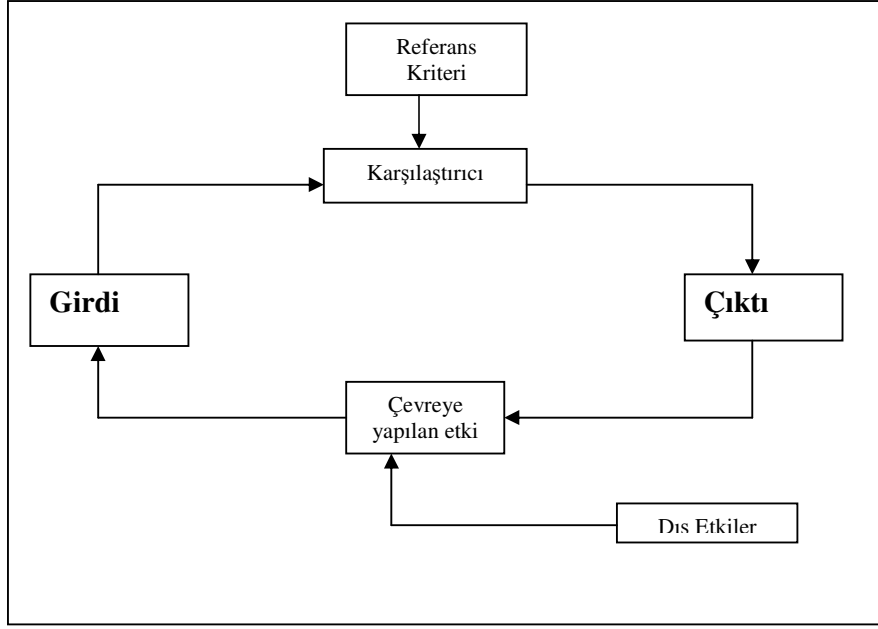
Sibernetik teori davranış bilimleri için de uyarlanmış, psikoloji ve davranış bilimleri alanına giren güdüleme, hedef belirleme, etkileme yönetimi, zihinsel ve fiziksel sağlık gibi bazı kavramları açıklamak için kullanılmıştır. Stres ve başa çıkma teorileri için de birçok yazar tarafından kullanılan sibernetik teorinin basit modeli Çizim 2'de görülmektedir.

⁵¹ Rice, **Stress and Health**, s. 25.

⁵² Rice, **Stress and Health**, s. 25.

⁵³ T. Cummings ve C. L. Cooper. "A Cybernetic Theory of Stress", C. L. COOPER (Ed.), **Theories of Organizational Stress**, Oxford, Oxford University Press, 1998, ss. 101-121.

⁵⁴ Jeffrey Edwards, "Cybernetic Theory of Stress Coping and Well Being", C. L. COOPER (Ed.), **Theories of Organizational Stress**, Oxford, Oxford University Press, 1998, ss. 121-152.



Çizim 2: Siberetik Denetim Süreci Modeli⁵⁵

Modelde çevre girdi işlevi ile algılanmaktadır. Daha sonra elde edilen bilgi karşılaştırıcıya gönderilmektedir. Karşılaştırıcı dışarıdan alınan bilgiyi referans kriterinden sağlanan ölçütle karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda çevreden alınan bilgi ile ölçüt arasında bir fark tespit edilmiş ise çıktı işlevi devreye girmektedir. Bu işlev belirlenen farkı ortadan kaldırmak için çevreyi değiştirmeyi deneyecektir.

Bu faaliyetin toplamına “negatif geri besleme döngüsü” denmektedir çünkü amaç, çevresel girdi ile içsel standartlar arasındaki farkı azaltmaktır. Ayrıca model çevrenin denetim sistemi dışındaki etkenlerden dolayı da değişebileceğini belirtmektedir. Bu modelde girdi işlevi kişinin çevre algısını; referans kriteri kişinin isteklerini, değerlerini ve hedeflerini; karşılaştırıcı çevreden gelen bilgi ile kişinin değer, hedef ve isteklerini bilişsel olarak karşılaştırmasını; çıktı işlevi çevreyi etkilemek için gösterilen davranışsal çabaları ve dış etkiler de kişinin dışındaki (diğer insanlar, sosyal yapı, doğa olayları) güçleri temsil etmektedir. Bu teoriye göre, stres bireyin algıları ile beklentileri arasındaki farktır.⁵⁶

⁵⁵ Edwards, “Cybernetic Theory of Stress Coping and Well Being”, ss. 121-152.

⁵⁶ Edwards, “Cybernetic Theory of Stress Coping and Well Being”, ss. 121-152.

2.4. STRES BELİRTİLERİ VE STRESE KARŞI GÖSTERİLEN TEPKİLER

Strese karşı verilen tepkiler, uzun bir zaman dilimi içinde çeşitli hastalıkların gelişmesine zemin hazırlarlar. Bu hastalıklar baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik veya zihinsel hastalıklar da olabilir. Bireyler davranış kalıplarına ve zihinsel niteliklerine göre stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, ruhsal çöküntü gibi duygusal sorunlar da geliştirilebilir. Diğer yandan dikkatin azalması, dikkati bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bazılarıdır.⁵⁷

Stres belirtileri çoğunlukla birbirinin içine girmiş durumdadır. Bu nedenle çok karmaşıktır. Dolayısıyla her insanda stresin belirtileri aynı biçimde görülmez. Her aşamada belirtiler gittikçe kötüleşmektedir; ancak bazen, belli belirtiler azalır veya yok olur ve diğerleri bunların yerini alır.

İnsanların stres altında olduğunu gösteren önemli belirtilerden bazıları şunlardır:⁵⁸

1. Daha önce kolaylıkla verilebilen kararları vermekte güçlük çekilmesi,
2. Değersizlik, yetersizlik güvensizlik ve terk edilmişlik duyguları,
3. Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklik,
4. En iyi olanı değil, garantili olanı seçmek,
5. Uygun olmayan durumlarda ortaya çıkan öfke, düşmanlık ve kızgınlık dalgaları,
6. Aşırı alkol ve sigara kullanımı,
7. Kişisel hata ve başarısızlıkları sürekli düşünmek,
8. Aşırı hayal kurmak, sık sık düşünceye dalıp gitmek,
9. Duygusal ve cinsel yaşamda düşüncesiz davranışlar,
10. Birlikte olunan kimselere aşırı güven veya güvensizlik,
11. Alışılmıştan daha titiz ve işin gerektirdiğinden daha fazla çalışmak,
12. Konuşma ve yazıda belirsizlik ve kopukluk,
13. Sağlığa aşırı ilgi,

⁵⁷ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 29.

⁵⁸ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 30.

14. Uyku ile ilgili sorunlar,
15. Ölüm ve intihar düşüncelerinin sık sık tekrarlanması,
16. Göreli olarak önemsiz konularda aşırı endişelenme ya da tam tersine gerçek sorunlar karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık.

Stres ile bağışıklık sistemi arasındaki ilişki Sheldon Cohen tarafından 1991’de ortaya konmuştur. Uzun süreli strese maruz kalma, kişilerin üst solunum yolları enfeksiyonlarına yakalanma olasılığını 3-5 kat artırmaktadır.

2.4.1. Fiziksel Tepkiler

Stres yazınına bakıldığında, yazarların çok büyük bir kısmı stresin bedenle ilişkisinden ve stresle bağlantılı hastalıklardan söz etmektedirler. Stresle ilgili hastalıkları anlayabilmek için stresli yaşamda vücutta ne tür değişimlerin olduğunun bilinmesinde fayda görülmektedir.

Selye’nin tanımında stres dıştan gelen uyarıcılara karşı vücudun tepkisi olarak ele alınmıştır. Organizma bir tehditle veya fırsatla karşı karşıya kaldığında “savaş veya kaç” tepkisi ortaya koymaktadır. Vücudun çeşitli alt sistemlerden oluşan bir sistem olduğu göz önünde bulundurulursa savaş veya kaç tepkisi için her alt sistemin kendi üzerine düşeni yapmak amacıyla bir dizi faaliyet gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Stres tepkisi ile doğrudan ilişkili olan sistemler sinir sistemi ve endokrin sistemidir. Ancak her iki sistem de beyinden yönlendirilir. Stres nöroendokrin bir tepkidir. Yani hem sinir sistemi hem de endokrin sistemi faaliyete geçer.⁵⁹

Sinir sistemi beyin ile organlar arasındaki iletişimi sağlayan telefon hatları gibidir. Beyin organlara bir mesaj iletmek istediğinde bunu sinirler vasıtasıyla gönderir. Endokrin sistem ise daha çok mektuplaşma sistemine benzer. Endokrin sistemin uyardığı bezlerden salgılanan hormonlar organlara kan vasıtasıyla gönderilir. Bu sebeple sinir sistemi çok hızlı çalışmasına ve saniyeler içinde tepki vermesine rağmen endokrin sisteminin faaliyete geçmesi dakikaları hatta saatleri alabilir.⁶⁰

2.4.1.1. Sinir Sistemi

⁵⁹ Allen, **Human Stres Its Nature and Control**, s. 55.

⁶⁰ Allen, **Human Stres Its Nature and Control**, s. 55.

Sinir sisteminin görevi vücudun dışında ve içinde neler olup bittiğini algılamak, bilgiyi yorumlamak ve uygun tepkilerin verilmesini koordine etmektir. Sinir sistemi merkezi ve çevresel sinir sistemi olarak ikiye ayrılabilir. Merkezi sinir sistemi beyin ve omurilikten oluşur. Çevresel sinir sistemi ise otonom sinir sistemi ve iradeye bağlı (voluntary) sinir sisteminden oluşur. İradeye bağlı sinir sistemi organlardaki kasları denetlemeye yarar. Bu sistem, kişinin iradesi ve isteğiyle çalışır. Konuşmak, yürümek, oturmak bu sistem vasıtasıyla denetlenir. Otonom sinir sistemi ise irade dışı çalışır. Kalp atışlarının hızlanması, yemeklerin sindirilmesi, vücut ısısının ayarlanması otonom sinir sistemi sayesinde olur. Otonom sinir sisteminin organizmayı dengede tutmayı sağlayan iki alt sistemi vardır. Bunlar sempatik sinir sistemi ve parasempatik sinir sistemidir. Sempatik sinir sistemi vücudun daha etkin şekilde çalışmasını sağlar. Para sempatik sistem ise sempatik sistemin yaptıklarının tersini yapar ve vücudu rahat, gevşek ve düzenli duruma getirmeyi sağlar. Bu sistemler arabanın gaz ve fren sistemlerine benzetilebilir.

2.4.1.2. Endokrin Sistem

Endokrin sistem vücut için gerekli olan çeşitli hormonlarının üretilmesini ve yönetilmesini sağlayan sistemdir. Bu sistem en başta beyinde bulunan hipotalamus tarafından yürütülmektedir. Vücudun çeşitli bölümlerinde bulunan bezleri faaliyete geçiren pitüiter bezi hipotalamus tarafından yönlendirilmektedir.

Stres tepkisinin geliştirilmesinde sempatik sinir sistemi tarafından salgılanan epinefrin ve norepinefrin hormonlarının önemi çok büyüktür. Adrenalin olarak da bilinen epinefrin kalp atım hızını artırır, kan basıncını yükseltir, hipotalamusu uyararak diğer hormonların devreye girmesini sağlar. Adrenal tarafından salgılanan bir başka önemli hormon kortizoldür. Kortizol, depolanmış olan glikozu gereksinim duyulan organlara naklederek enerji ihtiyacını karşılar.⁶¹

Bu hormonlar epinefrin gibi çalışırlar ve onu desteklerler ancak faaliyetleri daha uzun sürer. Epinefrinle kortizollerin çalışma sistemi, bir ordunun başka bir devleti işgal etmesi anındaki faaliyetlere benzetilebilir. Böyle bir durumda öncelikle depodan silahı alan cepheye koşar (epinefrin salgılanması) ancak bir yandan da cepheyi destekleyecek ağır silahların üretimine de başlanır (kortizol salgılanması). Stres anında vücudu “savaş veya kaç” tepkisine hazırlayacak başka hormonlar da vardır. Pitüiter bezi üreme organlarının işlevini kısıtlamak

⁶¹ Rice, **Stress and Health**, s. 139.

için prolaktin salgılar. Ayrıca acı duyusunu köreltecek endorfin ve enkefalin hormonları da kana karıştırılır. Son olarak kalp damar sisteminin çalışmasını kolaylaştıracak vasopresin hormonu da faaliyete geçer.⁶²

Stres anında endokrin sisteminin harekete geçirdiği hormonlar aslında bunlarla da sınırlı değildir. Ancak bu çalışmanın kapsamı gereği daha fazlasından söz etmeye ihtiyaç duyulmamaktadır.

2.4.1.3. Vücutta Görülen Belirtiler

Stres durumunun algılanmasından sonra sinir sistemi ile endokrin sisteminin harekete geçmesi sonucunda vücutta çeşitli değişiklikler meydana gelir. Bunlardan bazıları kişinin kendisi ve başkaları tarafından gözlenebilirken bazıları da dışarıdan anlaşılabilir. Vücutta görülen tepkilerin hepsinin işlevsel bir değeri vardır ve temel amaç savaş-kaç tepkisine hazırlık yapmaktır. Hayvanlardaki “savaş-kaç” tepkisi, fiziksel bir tehlike durumunda ortaya çıkar. İnsanlardaki tepkinin oluşumu ise sadece fiziksel uyarıcılardan kaynaklanmaz. İnsanın özsaygısına yöneltilmiş gibi algılanan tehdit de aynı tepkiyi başlatabilir. Diğer bir ifadeyle, hayvanlardaki stres tepkisi “gerçek yaşamdaki tehlikeler” karşısında ortaya çıkarken insandaki tepki, hem gerçek yaşamsal tepkiler karşısında hem de hayali yaşamsal tehlikeler karşısında ortaya çıkmaktadır.

Aşağıda belirtilen hastalıklar strese bağlı fizyolojik kökenli rahatsızlıklardır.⁶³ Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları: Çarpıntı, kalp atışlarındaki düzensizlikler ve artışlar, göğüs ağrısı, miyokart enfarktüsü, hipertansiyon,

1. Solunum sistemi hastalıkları: Aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım,
2. Sindirim sistemi hastalıkları: İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi hastalıklar,
3. Üreme sistemi hastalıkları: Üreme organlarında oluşan çeşitli hastalıklar,
4. İç salgı bezi hastalıkları: Hipertiroid, şeker hastalığı,
5. Deri hastalıkları: Kurdeşen, egzama, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi,

⁶² Robert Sapolsky, **Why Zebras Don't Get Ulcers**, New York, W. H. Freeman and Company, 2000, ss. 24-37.

⁶³ Çiğdem Kirel, **Stresin Bireysel Sonuçları**, Eskişehir, Stres Yönetimi, AÜAÖF yayınları, 1994, s. 48.

Hareket sistemi hastalıkları ve migren: Kireçlenme, kas gerilimine bağlı hastalıklar, migren, kronik baş ağrıları.

Özet olarak vücutta görülen belirtiler ve bunların fonksiyonel anlamı Çizelge-1' de görülmektedir.⁶⁴

Çizelge 1: Stres Anında Vücutta Görülen Belirtiler ve Bunların İşlevleri

Stres Anında Vücutta Görülen Belirtiler	İşlevsel Anlamı
Depolanmış yağ ve şeker kana karışır.	Mücadeleye gerekli enerji için hammadde sağlanır.
Solunum sayısı artar.	Bedene daha fazla oksijen sağlanır.
Kanda alyuvarlar artar.	Beyne ve kaslara daha fazla oksijen sağlanır.
Kalp atış sayısı artar ve kan basıncı yükselir.	Bedenin gerekli bölgelerine kan takviyesi yapılır.
Kan pıhtılaşma sistemi harekete geçer.	Yaralanmalara karşı kan kaybını azaltmak için önlem alınır.
Kas gerilimi artar.	Kuvvet gerektiren işlere hazırlanılır.
Sindirim yavaşlar veya durur.	İç organlardaki kan, kas ve beyne gider, bağırsak ve mesane adaleleri gevşer.
Gözbebekleri büyür.	Daha fazla ışık alınarak algıyı güçlendirmeye yardımcı olunur:
Bütün duyumlar artar	Dış ortamdan daha fazla haberdar olunması sağlanır.
Terleme artar	Vücudun aşırı ısınması önlenir.
Eler, ayaklar ve deriye yakın bölgelerdeki kan, beyin ve gövde kaslarına doğru gider.	Bu bölgelerde ortaya çıkabilecek yaralanma durumunda daha az kan kaybı olur.

⁶⁴ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 24.

İnsan bedeninin herhangi bir stres anında göstermiş olduğu başlıca fiziksel dış belirtiler Aşağıdaki gibidir:

1. Çarpıntı,
2. Baş ağrısı,
3. Soğuk ya da sıcak basması,
4. Mide, bağırsak bozukluğu, sindirim zorluğu,
5. Nefes darlığı,
6. Ellerde titreme,
7. Gürültüye, sese karşı aşırı duyarlılık,
8. Uykusuzluk, aşırı ya da düzensiz uyku,
9. Bitkinlik, yorgunluk,
10. Mide krampları,
11. Boyunda, ensede kasılma,
12. Yemek alışkanlıklarında değişme,
13. Sık sık üşütmek,
14. Alerji,

Yapılan araştırmalarda stres belirtilerinin en çok kalp-damar sistemi üzerinde görüldüğü belirlenmiştir. Sıkıntı ve yüksek tansiyon arasındaki ilişki uzun süredir bilinmektedir. Hava trafik denetçileri üzerinde yapılan bir araştırmada, yüksek risk ortamlarından biri olan hava trafik denetim işinde çalışanların kan basınçlarının diğer işlerde çalışanlara oranla 4-5 kat daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır. Hipertansiyon veya kan basıncının kronik olarak yükselmesi, kalp-damar hastalıklarının en önemli sebebidir. Yüksek kan basıncı damarlar üzerinde çok büyük ve ciddi sorunlar yaratır. Yüksek tansiyon stresle çok yakından ilgili bir stres olayıdır. Çünkü stres, çok derin ve şiddetli bir etkiyle kan basıncını arttırmaktadır.⁶⁵

Stres anında vücutta görülen belirtilerin birey tarafından fark edilmesi önemlidir. Çünkü bu belirtilerin farkında olunması bilinçli olarak stresi azaltmaya yönelik önlemler alınmasını kolaylaştırabilir. Eğer farkında olup önlem alınmazsa sistem kuramının ön gördüğü üzere, ortaya çıkan belirtiler de sistem tarafından “girdi” olarak algılandığından bedende yeni bir stres tepkisi başlar.

⁶⁵ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000 s. 451.

2.4.2. Bilişsel Stres Belirtileri

Stres anında öncelikle uyarının stres yaratıcı olup olmadığına karar verilir. Bu aşama, uyarıların yorumlanması, sınıflandırılması ve etiketlenmesini içerir. Bu aşamada dikkat daha keskinleşmiştir. Uzun süreli ve kısa süreli bellek hızlanmış ve bilgi işlemeye çalışmaktadır. Eski alışkanlıklara ve eski çözüm yollarına başvurularak uyarının ne olduğu anlaşılmaya çalışılır. Öte yandan uyarılar arasındaki ortak noktaları yakalama, kategorileştirme, problem çözme yollarını düşünüp en uygun olanını seçme gibi zihinsel süreçler de devam etmektedir.

Stres altında oluşan bilişsel tepkiler şu şekildedir:

1. Unutkanlık,
2. Dikkati toplamada zorluk çekme,
3. Kararsızlık,
4. Organize olamamak,
5. Zihin karışıklığı,
6. İlgi azalması,
7. Matematiksel hataların artması,
8. Zihinsel durgunluk,
9. Sosyal yaşamın kısırlaşması,
10. Olumsuzluklar üzerine odaklanmak,

2.4.3. Duygusal Stres Belirtileri

Stres daha geniş bir konu olan duyguların bir parçası olarak ele alınmalıdır. Duyguları stresten ya da stresi duygulardan bağımsız bir konuyu gibi ele almak doğru değildir.⁶⁶ Bu sebeple stres anında bireyin yaşadığı duygular önemlidir. Stres anında öfke, kaygı, suçluluk, üzüntü, mutluluk veya ümitli olma gibi duygulardan hangilerinin yaşandığı uyarının niteliğine ve niceliğine, bireyin kişilik yapısına ve içinde bulunulan ortama bağlıdır. Stres yaratan durum bireyin varlığını tehdit eden bir durumsa kaygı, korku gibi duygular; engellenme durumu varsa öfke/kızgınlık; sevilen birinin ölümü, başarısızlık gibi durumlar varsa üzüntü duyguları yaşanacaktır. Bu duygular, bazen duygusal dengeyi bozucu özellikler

⁶⁶ Lazarus, "From Psychological Stress to The Emotions", ss. 1-21.

gösterdiğinden başlı başına stres yaratıcı olabilirler. Yaşanan herhangi bir yoğun stres anında bedenin gösterdiği duygusal belirtiler ise şu şekildedir:

1. Huzursuzluk, sıkıntı, gerginlik,
2. Kaygılı olmak,
3. Durgunlaşma, çöküntü hali,
4. Sinirlilik, saldırganlık veya kayıtsızlık,
5. Duygusal olmak,
6. Endişe,
7. Karmaşa ve karar vermede güçlük,
8. Hasta hissetme,
9. Olaylar karşısında denetimden çıkmak ya da yenilgi hissi,
10. Ruhsal durumda ani değişiklikler.

2.4.4. Davranışsal Stres Belirtileri

Biyolojik veya psikolojik dengedeki bozulmanın var oluşa tehdit olarak algılandığı durumda vücut “savaş ya da kaç” tepkisi geliştirir. Bu şekilde eski duruma dönülmeye çalışılır. Bu durumda gösterilen davranışları “aktif ve probleme dönük” olanlar ve “pasif ve savunmaya dönük” olanlar şeklinde sınıflamak mümkündür. Bunlara aynı zamanda stresle başa çıkma sistemleri de denilmektedir.

Davranışsal grupta ele alınan stres belirtileri, genellikle dışardan gözlenebilen ve davranışa yansıyan belirtilerdir. Stresli durumlar çoğu zaman kişiye fazla düşünme süresi bırakmaz.⁶⁷ Günlük yaşamımızda meydana gelen bir takım değişimler stres habercisi olabilir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Yüksek sesle veya çok hızlı şekilde konuşmak,
2. Esnemek,
3. Tırnak yemek, diş gıcırdatmak, hızlı şekilde yürümek,
4. Azalan şahsi etkinlik(unutkanlık, sık sık hata yapma, negatif olma vb.),
5. Sık sık işe gelmeme,
6. Kişisel görüntüsünü ihmal etme.

⁶⁷ A. Ceylan, **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, G.Y.T.E. 1997, s. 145.

İnsanın ruh sađlıđında meydana gelen olay, uyku dűzenini de olumsuz yűnde etkilemektedir. Stresle ilgili yapılan arařtırmaların hemen hemen hepsinde uyku ile ilgili sorunlar gűrűlműřtűr. Uyku, insan yařamının temel ve vazgeçilmez etkinliklerinin bařında gelir. İnsanın genel sađlıđında bir sorun oluřtuđunda bunu hemen uyku dűzenindeki bozukluklar takip eder. Stres altında uyku bozuklukları iki řekilde meydana gelmektedir. Birincisi uykuya dalma gűçlűđű, ikincisi ise gece boyunca uyuyamamadır. Bir bařka uyku bozukluđu ise uzun sűre uyuduđu halde dinlenmiř olarak uyanamamasıdır.⁶⁸ Stres her zaman uykusuzluđa neden olmayabilir. Bazı insanlar stresli olduklarında uyumayı tercih ederler.

Stres sonucu bireyin ruhsal dengesizliđinin yanında yařama olan ilgi azalmakta ve bununla beraber iřtahsızlık ortaya çıkabilmektedir. Dűzenli olarak beslenmemek bireylerde fiziki açıdan olumsuz sonuçlar dođurabilmektedir. Kısa sűrede kilo artıřları veya kayıpları gűrűlebilir. Bu da kimi zaman stresli olan kiřilerin yemek yeme oranlarında artıř olabileceđi durumunu açıđa çıkarmaktadır. Yemek yemek insanı kısa sűreli olarak sorunlarından ve yođun duygu birikimlerinden uzaklařtırır, rahatlatır. Durum bűyle olursa yemek sayısı ve oranı artarak devam eder sonuçta kilo artıřları gűrűlűr.

Stresli olan kiři sigara ve alkol alım oranını arttırabilir; hatta yűksek stres dűzeylerinde bađımlı hale gelebilir. Bu maddeleri alma gereksinimi hisseden kimse, ihtiyaını giderene kadar sinirli ve asabi hareketler sergileyebilir. Stres yűkű fazla olan bireyler řu davranıřsal űzellikler daha çok gűrűlűr:⁶⁹

1. Telaşlanma,
2. Mutlu olma davranışını sergileyememe,
3. Kararlara katılmama,
4. Sabırsızlanma,
5. Alıngan olma,
6. Sűrekli eleřtirme,
7. Yapıcı űneriler sunmada zorlanma,
8. İnisiyatif kullanmada zorlanma,
9. Uzun sűreli çalıřmama,
10. Empati becerisi sergileyememe,

⁶⁸ Salih Gűney ve Diđerleri, **Yűnetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dađıtım, Ankara, 2001, s. 453.

⁶⁹ Gűney, **Davranıř Bilimleri**, s. 516.

11. Unutkanlık.

2.4.5. Psikolojik Stres Belirtileri

Stresin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı organizma, bazı duygusal tepkiler göstererek, stresle başa çıkmaya çalışır. Herhangi bir uyarıcı, kişinin yaşam alanına bir müdahale gibi yorumlanırsa, bu kez yaşanan duygu, genellikle öfke ve kızgınlık olacaktır. Uyarıcıların ya da denge durumundaki değişimin bir kayıp olarak yorumlandığı durumlarda ise yaşanan duygu karamsarlık veya ruhsal çöküntüdür. Bu duyguları kendileri de, duygusal dengenin bozulmasına yol açtığı için, başlı başına bir stres kaynağıdır.⁷⁰

Psikolojik belirtiler ise endişelenme, dikkat toplama güçlüğü, unutkanlık, sinirlilik ya da denetimsizlik duygusu, kendini üzüntülü, kızgın ya da zaman baskısı altında hissetme şeklinde sıralanabilir.

Psikologlar açısından stres, onu aklında taşıyan kişiye aittir. Hepimiz günlük, basit gözlemlerimizden, aynı olaya farklı kişilerin farklı tepki ve yaklaşımlarının olduğunu biliriz. Bu farklılık, düşünsel koşullardan, sosyal koşullara kadar uzanan değişkenlerden kaynaklanır.⁷¹

Stres tepkisi, ortamda ne olduğuna bağlı olarak değil, insanın olana nasıl tepki verdiğine bağlı olarak çıkar. Hissettiklerimiz esas olarak düşündüklerimiz paralellindedir. Bu sebeple stres belirli insanla belirli olayın etkileşiminde ortaya çıkar. Olay tek başına belirleyici değildir. Burada kilit nokta, o belirli durum ile o kişi arasındaki işlemdir.⁷²

Yaşamımızdaki değişkenler, bireye özgü birtakım psikolojik sistemlerdir. Algılayabildiğimiz olayla başa çıkabilmek için birtakım "stres verici" veya "stres vermeyici" olarak ayırmamız gerekir. Lazarus zihinsel psikoloji ile ilgili çalışmalarında, durumu tanımlamamıza yardımcı olan etmenleri birincil değerlendirme ve ikincil değerlendirme olarak ele almıştır. Bu konular geniş olarak stresle başa çıkma konusunda ele alınacaktır.

Birincil değerlendirme, yaşanan durumun algılanması ve kişi için ne anlama geldiğinin değerlendirilmesidir. Bu dönem, yaşantının anlamını keşfetme dönemidir. Bize

⁷⁰ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 216.

⁷¹ Zühal Baltaş, Yöneticilerde Stres Faktörü Olarak Stres, **TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri**, Gebze, 1987, 2

⁷² Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 32.

uymayan bir şeyin olup olmadığına bakarız, durum bizi herhangi bir şekilde etkilemiyor ise nötr bir yaşantıdır, ya da iyiliğimize destek oluyor, bizi koruyor ise olumlu bir yaşantıdır. Stres verici olarak değerlendirmemiz için bu yaşantının bizi zedeleyeceği, mücadeleye zorlayacağı bir başka ifadeyle tehdit edeceğini düşünmemiz gerekir. İkincil değerlendirme ise birinci aşamada kişi yaşantıyı stres olarak değerlendirmiş ise ikinci aşamada olayı yönlendirme ve olay ile başa çıkabilme yolları ile ilgilidir. Artık olanakları ile bu konuda ne kadar etkin olabileceğine bakar. Bu aşamada da başa çıkabilme davranımını yeterli bulmaz, eksik görür ise artık tam bir stres söz konusudur. Kişi psikolojik düzeyde de, bedensel düzeyde de stres tepkisi verir. Düşünce, duygu ve davranış düzeyindeki yıkıcı ve olumsuz ile birlikte, bedendeki alarm tepkimeleri devreye girer. Bir durumun birincil ve ikincil değerlendirme sistemleri sonunda tehdit olarak algılanmasında rol alan psikolojik etmenler üç açıdan ele alınır:

1. Gereksinim ve güdüler
2. İnanç sistemleri ve algısal özellikler
3. Eğitim ve bilgi birikimine bağlı zihinsel kaynaklar

Stres söz konusu olduğunda önemli olan, o olayın o kişi için “tehdit edici” olarak algılanıp algılanmamasıdır. Bireysel farklılıklar, geçmiş yaşantılar, kişilik gibi farklı psikolojik mekanizmaları ifade eder. Gereksinimler ve geçmiş yaşantılar bireye özgüdür. Farklı kişiler aynı tepkileri veriyor dahi olsalar bunların şiddetleri birbirinden farklı olacaktır.⁷³

Psikolojik belirtiler olarak gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçınma, endişe, yetersizlik duygusu ve yersiz telaş sayabiliriz. Strese giren kimsede kas ve sinirsel gerilim ortaya çıkar. Gerginlik kendisi stres oluşturabildiği gibi stresinde bir sonucudur. Stresli kişiler çevresinde bulunan insanlara karşı sözel ve fiziksel olarak kırıcı olabilirler. Stres içindeki birey, sıkıntılarının çoğunu aile ve iş çevresine yansıtmaktadırlar. Geçimsiz olma stres sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bunun yanında öfke kişinin kaygılarından kurtulmak için başvurduğu bir savunma mekanizmasıdır. Çalışma ortamlarında sergilenen saldırgan ve öfkeli davranışlar, bireyin geçimsiz olmasına, iş ve arkadaşlık ilişkilerinin bozulmasına neden olabilmektedir. Strese giren kişi kendini çevresinden ve toplumdan soyutlayarak kendisine bir

⁷³ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 32.

emniyet ağı oluşturur. Bu durum da bireyin toplumsal destek ve paylaşım olanaklarını ortadan kaldırır. Kişinin aniden içine kapanması, diğer kişilerden uzaklaşması bir stres göstergesidir.

Aşırı yorgunluk durumlarında stres artar. Stresin en belirgin belirtilerinden biri, kişinin devamlı endişe içinde olmasıdır. Stresli durumlarda bazı bedensel hareketler sıkça yapılır. Bu hareketlerin yapılması sırasında derin nefes alındığı için oksijen miktarı artar ve endişeye neden olan laktik asidin oksitlenerek kandan atılması çabuklaşır. Ancak hareketsizlik durumu devam ederse endişe de devam eder.⁷⁴

Yetersizlik ve işlevsizlik duygusu, uzun süreli stres durumlarından sonra ortaya çıkan önemli bir belirtidir. Yetersizlik ve işlevsizlik insanları acı, ümitsizlik ve bunalıma götürür. Kişinin içine girdiği bu durum bireyin bütün enerjisini alır ve iş yapamaz duruma getirir.⁷⁵

İnsanların beklenmedik ve alışılmadık durumlarda telaşa kapılması doğaldır. Ancak uzun süreli stres durumları kişilerin normal ve alışılmış fonksiyonlarını yerine getirmelerini engeller ve onların sürekli ve yersiz bir telaş içine girmelerine sebep olur. Farklı nedenlerle telaşa kapılan bireyler, beklenmedik durumlar karşısında gereken tepkileri veremedikleri için hem stresin kaynağına ilişkin olarak hem de sergiledikleri davranışların yersizliği karşısında tümüyle ümitsizliğe kapılabilirler. Bu durum onların stresle başa çıkma yeteneklerinin de olumsuz yönde etkiler.⁷⁶

⁷⁴ Norfolk, **İş Hayatında Stres**, s. 41.

⁷⁵ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 456.

⁷⁶ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 456.

ÜÇÜNCÜ KESİM

KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL STRES TEORİLERİ, ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI VE STRESLE BAŞA ÇIKMA

3.1. KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Bilim adamları yaptıkları çalışmalar doğrultusunda strese sebep olan etmenleri çeşitli şekillerde sınıflandırmış ve bunu yaparken temel birtakım noktaları baz almışlardır. Sınıflandırma yapılırken dikkate alınan temel noktalardan bazıları: İşle doğrudan ilgili etmenler, çalışma yaşamındaki mesleki gelişme, çalışanların örgütteki rolü, örgüt dışı sosyal ilişki ve örgütsel iklim'dir.⁷⁷

Bir başka çalışmada stres yaratan etmen fiziksel, sosyal ve duygusal olarak üç grupta toplanmıştır. Fiziksel stres kaynakları; çalışanın çevresinden kaynaklanan ve fiziksel bir strese yol açan ve insanı, sonuçlar konusunda endişeye yönelten kaynaklardır. Sosyal stres kaynakları, çalışma yaşamındaki bireyler arası ilişkilerle ilgilidir. Burada stres yaratan etmen fiziksel değil, başka bir kişidir. Duygusal etmenler, çalışanların çevreleriyle olan ilişkilerini algılama biçimi olup, kişide engelleme, kaygı, kızgınlık veya buna benzer stres duygularına neden olurlar.⁷⁸ Günümüz yaklaşımlarında esas olan bireyin bütün insani niteliklerini birlikte ele almaktır. İnsanlar kendi anlamlarını, ancak bu üç etmenin birlikte ele alınmasıyla bulabilirler. Bunların birbirinden ayrı olarak değerlendirmek, bireyin doğal işleyiş düzeninde bir boşluk ortaya çıkarır.

Bu çalışmada ise stres kaynakları kapsamlı olarak üç ana başlık altında değerlendirilmektedir. Bu stres kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

1. Kişisel Stres Kaynakları

2. Örgütsel Stres Kaynakları

⁷⁷ Bahattin Taylan ve Kaan Yarahöğlü, "Karar Verme İşlevini Yerine Getirenler Açısından Stresin Önemi, İş verimine Etkisi ve Alınabilecek Önlemler", **3ncü Ergonomi Kongresi**, MPM Yayını, Ankara, 1991, s. 105.

⁷⁸ Kutluca, **Örgütsel Stres ve Asker alma Teşkilatında Bir Uygulama** s. 27.

3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları

Beklenmeyen stres kaynaklarının hepsinde ortak olan nokta, bunların denetimimizin dışında olmasıdır. Bir bireyin kaderi, kendisinin kontrolü dışındaymış gibi algılanabilir. Hayatta stres altında kalmamızın ve bunlarla mücadele etmemizin esas temeli, bizlerin, hiç olmazsa bir dereceye kadar, hayatımızı kontrol etmeyi istememizdir.

3.1.1. Kişisel Stres Kaynakları

Stres konusunda en çok araştırma kişisel stres kaynakları üzerine yapılmış ve sonuçta bunların stresin temel belirleyicileri olduğu hususunda görüş birliğine varılmıştır. Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde çalışanın kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde, ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir. Personelin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı gereksinimi, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir.⁷⁹ Bunun yanında grupsal ve örgütsel stres kaynakları da kişisel düzeyde etki yaratırlar.⁸⁰ Kişisel stres kaynakları şunlardır:

3.1.1.1. Demografik ve Algısal Değişkenler

Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu onun algılamasını etkiler. Örneğin bir birey için rekabetsel ve iddialı bir ortamda çalışmak olumlu görünürken bir diğeri için tehdit unsuru olabilir. Bireyler yaşlandıkça çevresel ve psikolojik stresle başa çıkma güçleri azalır. Beyni bilgiyi kullanmakla yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere yanıt verecek kapasitede değildir. Stres katlanılmayacak kadar zorlaşır; fakat bunun dengeleyici bir gücü vardır. İnsanlar yaşlandıkça daha az hırslı olurlar ve başaramayacakları sorumlulukları yüklenmez kendilerine başaramayacakları amaçlar koymazlar.

Strese karşı gösterilen tepkilerde cinsiyet de belirleyici etmenlerden biridir. Kadınların erkeklere oranla strese daha az fizyolojik yanıtlar verdikleri, bunun sonucunda da

⁷⁹ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1999, s. 90.

⁸⁰ Güney ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 444.

daha uzun bir ömre sahip olup, bazı hastalıklara daha az yakalanıp, daha çabuk kurtuldukları bilinmektedir.

3.1.1.2. Kişilik Nitelikleri

Birçok etmen, insanların olayları veya durumları nasıl yorumladığını etkilemektedir. Bu etmenler arasında değerler, örf ve adetler, deneyimler, inanışlar, ideolojiler sıralanabilir. Burada belirleyici etmen “kişilik” tir. Kişilik, geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Bir kişinin zihinsel ve bedensel niteliklerinde görülen farklılıkların, onun düşünce ve davranışlarına yansımaya kişilik denir. Kişilik; “insanın toplumda oynadığı çeşitli roller ve bu rollerin başkaları üzerinde bıraktığı etkilerin tümü olarak bireyleri birbirinden ayıran davranışlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır.⁸¹ Kişilik iç ve dış etkilerin stres oluşturup oluşturmadığı hakkında belirleyici unsur olmaktadır. Allen, kişiliğin insanları strese daha yatkın “more prone” veya daha dirençli “more resistant” yaptığını belirtmektedir.⁸²

Bireyin kişilik niteliklerinin bilinmesi çevreye uyum sağlaması bakımından önem kazanmaktadır. Bu kişilik özellikleri günümüzde artık çeşitli testler ve benzer ölçme metotlarıyla ortaya çıkarılabilmektedir. Kişiliğin bir diğer ifadesi de kişinin kendinden kaynaklanan strestir. Genelde stresin asıl kaynağı çevredeki insanlar, ekonomik durumlar veya diğer etmenler olarak değerlendirilir. Dış etmenler stresi tetikleyici etki yapsalar da, stresin asıl kaynağı bireyin kendi içindedir. Kendi kendine oluşturulan korku ve kaygılar, kişiyi zaman zaman strese sokmaktadır.

Kaygı, iş bağımlılığı, olumsuz düşünme, işleri erteleme alışkanlığı, özgüven eksikliği ve mükemmeliyetçilik insanı en iyi anında strese sokabilecek kişisel özelliklerden bazılarıdır. Son yirmi yıl içinde bu konu ile ilgili araştırmalar, iş ve aile ile ilgili ortamlarda daha çok toplanmıştır. İnsanın zaman baskısı hissetmesinin temelinde erteleme alışkanlığı ortaya çıkmaktadır. Erteleme son dakika baskısına sebep olur ve stres baş gösterir. Erteleme insanın o konuda özgüvenini yitirmişliğinin göstergesidir. Bu konuda kişiler kendilerini zorlamalı ve yapılması gerektiğine inandığı işleri ertelememeli veya zaman planlaması yapmalıdır.

⁸¹ Haluk Yavuzer, **Çocuk ve Suç**, Altın Kitaplar Matbaası, İstanbul, 1982, s. 287.

⁸² Allen, **Human Stres Its Nature and Control**, s. 32.

Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın otokratik yapıda olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, ilişkiler açısından destekleyici veya yarışmacı tavır sergilemesi, duygusal açıdan incinir olması, olumsuzluklar karşısında direnci ve genel olarak başarı gereksinimi örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir. İnsanların iki farklı kişilik profili şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar A tipi ve B tipi kişilik profilleridir. 1970'li yıllarda fizyologlar kişilik ve sağlık arasındaki bağlantıları araştırmaya başlamışlardır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan A ve B tipi kişilik kavramı oldukça geniş bir yankı uyandırmıştır. Basında kişilerin kendi kişilik tiplerini ölçmeye yönelik listeler yayınlanmış ve bu araştırmalar sonucunda kişilik ve özellikle de kalp ve damar hastalıkları arasında sıkı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.⁸³

3.1.1.2.1. A Tipi Kişilik Nitelikleri

A tipi kişilik niteliklerine sahip olanlar, kendileri, aile bireyleri ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Belirledikleri bu düzeyin ideal olduğunu bilmelerine rağmen, bu düzeye ulaşamamaları durumunda mutsuz olurlar ve bir stres içine girerler.⁸⁴ Bu stresin etkisiyle belirlediği düzeye ulaşma yollarını araştırırlar, ulaştıkları zaman da yaşadıkları mutluluk kısa sürer.

A tipi davranış biçimi içinde olan kimseler, yoğun dürtüleri olan saldırgan, ihtiraslı, rekabetçi, yapılması gereken birçok işin baskısını üzerlerinde hisseden ve zamana karşı yarışan insanlardır. A tipi davranış biçiminin niteliklerine sahip kimseler kendilerini hiç bitmeyen bir mücadele içinde hissederler ve bu mücadele sonucunda mümkün olan en kısa zamanda çevrelerinden çoğunlukla sınırları çok iyi belirlenmemiş, en fazla sayıda başarıyı elde etmek isterler.⁸⁵ A tipi davranış sergileyenler, hem zamanla hem yakınlarıyla hem de kendileriyle rekabet içindedirler ve rekabetten korkmazlar.⁸⁶ A tipi davranış sergileyenlerin özelliklerinden bazıları şunlardır:⁸⁷

⁸³ Ertekin, **Stres ve Yönetim**, s. 40.

⁸⁴ Ertekin, **Stres ve Yönetim**, s. 40.

⁸⁵ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 146.

⁸⁶ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 445.

⁸⁷ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Mc Graw - Hill Book Company, New York, 1985, s. 136.

1. Sınırlı zaman ve aşırı iş yükü koşulları altında uzun süre çalışabilirler.
2. Eve iş götürürler ve hafta sonları bile çalışırlar.
3. Yüksek üretim barajları koyarak bunlara ulaşmaya çalışırlar, kendileriyle rekabete girerler.
4. İş durumunun çalışmalarını engellemelerinden şikâyet ederler. Başkalarının çalışma faaliyetlerinden etkilenirler ve amirleri tarafından yanlış anlaşılmaktan şikâyet ederler.
5. A tipi insanlar yüksek sesle ve çabuk konuşur, alıntı, göze batan sözcükler kullanır, özel olarak vurgulamak istedikleri sözcükleri tekrarlarlar ve başkaları konuşurken sık sık keserler.⁸⁸

A tipi kişiliğe sık olarak üst kademe çalışanlarında rastlanır. Yapılan bir çalışmada yöneticilerin %60'ının A tipi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma A tipi kişiliğin organizasyon içinde herhangi birinin yükselmesine yardımcı olan en uygun yolun olduğu olarak yorumlanabilir.⁸⁹

Son yıllarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki, A tipinin B tipine göre kalp hastalıklarına yakalanma riski 3 kat daha fazladır. Bu teşhis ve tespitler, kardiyolog Meyer Fredman ve Ray Rosenman'ın 3500 erkek denek üzerinde yaptıkları on yıllık araştırma sonucu ortaya konulmuştur.⁹⁰

Kısaca A tipi insanların duygusal niteliklerini taşıyan personel veya yöneticiler daima yoğun stresle çalışırlar. Bu stres onlarda bazı sınırlı davranışların oluşmasına neden olmaktadır.

⁸⁸ Norfolk, **İş Hayatında Stres**, s. 44.

⁸⁹ M.Şerif Şimşek -Tahir Akgemci-Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 222.

⁹⁰ G.H. Whittington, **Bir Psikiyatristin Gerçekçi ve Bütüncül Yaklaşımı**, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Çeviri: Neslihan Rugancı, Ankara, 1994, s. 65.

3.1.1.2.2. B Tipi Kişilik Nitelikleri

A tipi bireylerin tam karşıtı olan bireylerin davranışsal nitelikleri B tipi olarak adlandırılmıştır. B tipi insanlar, katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdır. Başarı konusunda aşırı hırslı değillerdir. Çok kolay sinirlenmezler ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. Yaptıkları işte rahat olmaları onlarda suçluluk duygusu yaratmaz, sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi kişiliği olanlar, çalışma ortamındaki rekabetten etkilenmezler. Bu kişiler çalışma yaşamında sağlıklarına zarar vermeyecek şekilde mücadele ederler. B tipi kişilik niteliklerine sahip olanlar ara sıra A tipi davranış özellikleri sergilese de bu o kadar önemli değildir.⁹¹ B tipi kişilik niteliklerine sahip olan insanlar, kolay yaşayan kimselerdir. Oldukça açık ve rahattırlar. Başarı onlara fazla bir şey vermez. Başkaları ile yarışa girmezler. Konuşmaları dahi daha rahat ve sakin bir tempodadır. Bu insanlar, kendisinden ve çevresinden emin kişilerdir.

Çalışma ortamındaki insanlar A ve B tipi kişilik özelliklerini ortak olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere karma tip denmektedir. Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Amaç, iş çalışanların kendisine zarar vermeden, işle ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmasını sağlamaktır.⁹²

Kendine güvenen, iç kontrole sahip, yüksek derecede kendi kendine yeterlilik duygusu oluşmuş, hayır diyebilmesini bilen, B tipi davranış sergileyen insanların strese karşı daha dirençli oldukları belirlenmiştir. B tipleri de stres yaşarlar; ancak zorlanma ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılırlar. “Sigara ve içki alışkanlığı, kalıtsal kalp sorunları olsa dahi sağlıklı kişilerdir. Stres etkisinden kolayca kurtulurlar.”⁹³

A tipi veya B tipi, bir davranış olarak algılsa dahi araştırmacılar kişilik olarak değerlendirmektedirler. Bu davranış modellerini bilmek yaşamı nasıl sürdürdüğümüzü ve sürdüreceğimizi bilmemize faydalı olacak, aynı zamanda alınacak önlemlerle yaşamımızı yönlendirebileceğimizi kavramamıza yardımcı olacaktır.

⁹¹ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 457.

⁹² İ. Aydın Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, Ankara, Pegema Yayıncılık, 2002, s. 67.

⁹³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2001, s. 238.

3.1.1.3. Yaşam ve Kariyer Değişikliği

Toplumsal ve teknolojik değişiklikler gibi, yaşam ve kariyer değişiklikleri de stres yaratabilirler. Yapılan araştırmalar ani yaşam değişmelerinin insanlar üzerinde aşırı stres yarattığını doğrulamıştır. Yaşam değişmeleri yavaş (yaşlanma) veya ani (aile bireylerinden birinin ölümü) olabilir. Aynı şeyler kariyer değişmeleri içinde geçerlidir. Yeni sorumluluklarla yeni bir işe aniden başlama insanlarda stres yaratabilir. Aynı şekilde kapasitesini yeterince kullanamayacağı veya kapasitesini aşan bir işe veya makama terfi edilme insanlarda stres oluşturabilir.⁹⁴

3. 1. 1. 4. İş ve Gereklere ile Kişilik Uyumsuzluğu

Çalışma yaşamında bazen işin gereklere ile kişilik uyumsuzluğu sorun yaratır. Buna kişi ile rol arasındaki çatışma da denilebilir. Bu çatışma, örgüt, bireyden kendi temel değerleriyle çatışacak türde roller beklediğinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Örneğin, barış yanlısı bir mühendisin silah üretimi ile ilgili bir işte çalıştırılması veya geçimini sağlamak için bu işi yapmak zorunda kalması buna bir örnektir.⁹⁵ Kişilerin meslek seçiminde ve işe yerleştirilmelerinde ilgi ve yeteneklerinin dikkate alınmaması bu tür uyumsuzlukları doğurur. Bu durum ise stresli bir çalışma düzeninin oluşmasına neden olur.⁹⁶ Örgüt açısından kişilik sorununun çözümlenmesi ve kişi-örgüt bütünleşmesinin sağlanması halinde işletmede etkinliğin sağlanması ve grup bütünlüğünün devamı gibi önemli sonuçlar elde etmek mümkündür. Eğer birey, bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurma olanağı elde ederse, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek ilişki kuracaktır.

Kişiliğin bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirilmesinde önemli bir etkisi vardır. Karşılaştırmalı psikoloji bu konu üzerinde durmaktadır. Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile iş çevresini etkiler.

⁹⁴ Luthans, **Organizational Behavior**, s. 38.

⁹⁵ İnci Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde bir uygulama**, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları, 1986, s. 78.

⁹⁶ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 441.

Bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu durumda söz konusu olabilecek sonuçlar aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür.⁹⁷

1. Bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılığını arttıracak ve kişinin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır

2. Bireyin içinde yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurulacak olursa birey, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup üyeleriyle ilişkileri arasında yönetsel etkinliği arttıracak bir ilişki kurulacaktır.

3. Kişinin beklentisi ile örgütün amaçları arasında istenen bağın kurulması örgütün devamlılığı açısından da son derece önemlidir. Bu da büyük ölçüde çalışanların kişiliğine bağlıdır.

4. İşyerindeki tüm grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu etkileşim, örgüt iklimini meydana getirecek, böylece örgüt üyeleri arasında sıkı bir bağ oluşacaktır.

5. Bireyler buldukları sosyal yapı içinde kişiliklerine uygun başka bireyler bulurlarsa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar içinde yürürse, örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır.

6. Bireyin kişiliği önderlik davranışının ortaya çıkmasında son derece önemlidir. Bir önderin ortaya çıkışı, bulunduğu grubun özelliğine bağlı olduğu kadar, önderin kendisine ve kendisine bağlı olan bireylerin kişilik niteliklerine de bağlıdır.

7. Önderin kişilik nitelikleri bazen gruplarına da yansımaktadır. Özellikle hırslı, yıkıcı veya kırıncı tutumları grup üyelerince benimsenirse, grubun olumsuz etkileri ortaya çıkacaktır.

8. Bireylerin grup ilişkilerinden beklentileri, gruba karşı tutumları, değer yargıları, diğer bir ifade ile bireyin benlik duygusu ile grup amaçları birbirine benzer ise etkileşim gücü o ölçüde fazla olacaktır. Aksi halde, birey grup dışında kalmayı tercih edecektir.

9. Örgüt içindeki bireylerin bazıları zaman içinde işten ayrılırlarsa, bu ayrılışın temel faktörü kişisel tatminsizlik olacak. Tatminsizliğin kaynağı da kişinin beklentileri örgütün

⁹⁷ Kutluca, **Örgütsel Stres ve Asker alma Teşkilatında Bir Uygulama** s. 7.

işleyişi arasındaki uyumsuzluk olacaktır. Kişilik yapısı ile örgütün değerler sistemi arasında benzerlik varsa “ait olma” gereksinimi birey işyerine bağlılığını göstererek karşılayacaktır.

10. Örgüt üyeleri arasında kurulacak haberleşme ağının sağlıklı oluşması da bireylerin kişiliğine bağlıdır. Haberleşme kanallarının açık olması, verilen mesajın sağlıklı yorumlanması örgütsel etkinliği arttıracaktır.

3.1.1.5. Rol Belirsizliği

“Rol, kısaca beklenen davranış biçimidir”⁹⁸ Belirli statüye sahip bireylerden beklenen davranışlar bütünüdür. Rol farklı düzeylerdeki sosyal olayları birbirine bağlayan önemli kavramlardan biridir. Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. İş başarımı beklentilerini, iş davranışı sonuçlarını bilememe de bu türe girebilir.⁹⁹ Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu belirecektir.

Rol belirsizliği, iş görenin gerçekleştirdiği görevde bir kesinlik olmadığında veya izlediği işlemler dizisini açık olarak algılayamadığında ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile, personel, iş yaşamındaki rolüne ilişkin yeterli bilgiye sahip değilse, bulunduğu konumun gerekleri, iş arkadaşlarının ve kendisinin sorumlulukları ve etkinlik alanı yeterince açık değilse rol belirsizliği ortaya çıkar. Yapılan araştırmalarda, rol belirsizliği ile can sıkıntısı, yaşamdan zevk almama, işe güdülenmenin düşük olması, işten ayrılma isteği, kaygı düzeyi ve alınganlık arasında doğrudan doğruya bir ilişki olduğu bulunmuştur.¹⁰⁰

Yapılan işin amacının ne olduğunun tam olarak bilinmemesi, yapılan işin bütün faaliyetler içinde ne anlam taşıdığından haberdar olamamanın, çalışanlarda gerginlik ve isteksizliğe yol açtığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır.¹⁰¹

İnsanlar rollerinin belirsiz olduğu örgütler içinde bulunmak istemezler. Yeniden yapılanmada ya da mevcut yapının büyütülmesinde en alt kademedен başlamak üzere herkesin rolü iyi açıklanmalı, özellikle benimsenmeleri kolay roller belirlenmelidir. Rollerin

⁹⁸ Barlas Tolan, **Sosyal Psikoloji**, Feryal Matbaacılık, Ankara, 1991, s. 5.

⁹⁹ Ali Balcı, **Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 45.

¹⁰⁰ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 448.

¹⁰¹ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 292.

belirlenmesinde ve açıklanmasında hata yapılmaz, engeller ortadan kaldırılırsa, herkes daha çok çalışmak ve başarmak isteyecektir.¹⁰²

Rol belirsizliği, bir işi yapmak için gerekli olan bilgi noksanlığından, yetersiz eğitimden, zayıf haberleşmeden, bilginin iş arkadaşı veya yöneticiden yanlış aktarılmasından veya saklanmasından kaynaklanabilir.¹⁰³

3.1.1.6. Rol Çatışması

Çalışanların gerçekleştirmek zorunda oldukları çeşitli rolleri vardır. Ailevi, mesleki, toplumsal vs. gibi roller. Bu roller gerçekleştirilirken, beklentilerden dolayı çatışmalara yol açabilirler. İş yaşamında rol çatışması, görevler, kaynaklar, kurallar, politikalar ve diğer insanlar arasında uyumsuzluğa neden olabilir.¹⁰⁴

Rol çatışması; aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalan kişinin, statüsünün gerektirdiği rollerden birisine diğerlerine oranla daha çok uyması olarak tanımlanabilir. Üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Örneğin bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşayabilir. Bazen rol çatışması kişi-rol uyumsuzluğu veya kişinin rolü benimsememesi durumunda da ortaya çıkabilir. Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur. Rol çatışması aynı zamanda psikolojik stresle de ilgilidir. Rol çatışmalarının olmaması için bireylerin statülerinin gereklerini çok iyi bilmeleri gerekir.¹⁰⁵

3. 1.1.7. Denetim Kaynağı

Bazı kişiler iç denetim sahibi kişilerdir. İç denetimlere sahip kişiler kendi kaderlerini kendileri tayin ederler. Dıştan denetime inanan kişiler kadercidir. Bu kişilerce olaylar talih ve şans sonucudur. İş yaşamında iç denetim sahibi olan kişiler daha az stresli olmaktadır.

¹⁰² Recep Apuhan, **Doğru Yönetim-Kesin Sonuç**, İstanbul, Timaş Yayınları, 1997, s. 174.

¹⁰³ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 469.

¹⁰⁴ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 445.

¹⁰⁵ Güney ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 203.

3. 1.1.8. İş Deneyimleri

Deneyim büyük bir stres azaltıcıdır. İşe ilk girilen zamanlarda çalışanlarda stres oldukça fazladır. Bu stres ilk günlerin belirsizliğinden ve yenilgiye uğrayabilme korkusundan kaynaklanır.

Stresin azalması ya çalışarak strese dayanıklı hale gelmekle mümkündür ya da yılların deneyimiyle sorun çözme mekanizmalarının gelişmesiyle mümkündür.

3. 1. 2. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Örgütsel strese iş stresi de denilmektedir. Her işin belli bir sorumluluk ve risk getirmesi onu doğal olarak bir stres etmeni yapar. Bu etkenler hem bireyden hem işin özelliklerinden kaynaklanabilir. Çalışanların dünyasında kişiyi tasalandıran, kuşkulara kapılmasına neden olan, gelecek için umut ve beklentileri tehdit eden, kırgınlık ve kavgalara sürükleyici işyeri koşulları yanında, kişinin genel sağlığını bozabilen çalışma koşulları, yapılan iş, işlem ve tüm uygulamalarda, bitkinlik, bezginlik ve yorgunluk gibi zorlamalara neden olan tüm etkenler organik ve ruhsal zedelenmelere neden olur. Çalışanların arasında daha sağlıklı ilişkilerin kurulması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili çalışma koşullarının oluşturulması, karmaşık örgüt yapılarında stresin bireysel ve örgütsel nedenlerinin tanınmasına, anlaşılmasına bağlıdır. Bu nedenle stres, sağlık ve örgüt çapında verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Sherman, Bohlander ve Snell 16 değişik ülkede yaklaşık 5300 işçide yapmış oldukları çalışmada işçilerin %54'ü yaşamlarında en büyük stres kaynağı olarak iş etmenini göstermektedirler.¹⁰⁶

İş yaşamında karşılaşılan stres hem çalışanlar açısından hem de yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik

¹⁰⁶ A. Sherman- G. Bohlander- S. Snell, **Managing Human Resources**, Ohio, South Western College Publishing, 1998, s. 34.

azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını arttırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir.¹⁰⁷

İş, zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi önemli unsurları içerdiğinden bireylerde stres yaratır. Ayrıca örgüt ve işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres yaratan etmenlerden bazılarıdır. Çalışma ortamında stres yükü fazla olan birinin bulunması, hem kendisinin hem çalışanların güvenliğini olumsuz yönde etkileyebilir.¹⁰⁸ Ekip şeklinde ağır iş makinelerinde çalışan bir ortamda aşırı stresli bir kişinin makineyi durdurma düğmesi yerine çalıştırma düğmesine basarak çalışanların güvenliğini tehdit etmesi buna örnek olarak verilebilir. Çalışma yaşamındaki işgücü devrinin ve devamsızlığın oluşmasında da stresin etkili olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.¹⁰⁹

İş yaşamında strese yol açabilecek etmenler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre koşullarından ya da bireylerin kendi niteliklerinden kaynaklanabilir. Özellikle işletmenin doğasında olan bazı niteliklerden oluşan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi denetim altına almak mümkün olmaz. Bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler. Çalışma yaşamında iş başarısı açısından stres olayı değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkinin önemli olduğu görülür. Bu dört işlevsel ilişki şunlardır:¹¹⁰

1. İş temel bir stres kaynağıdır ve çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar.

2. İşin dışındaki bazı etmenlerden kaynaklanan stres etmenleri belli bir süre içerisinde işte de etkili olmaya başlar.

3. Kişi yaptığı işle beraber bazı stresli durumları da azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.

¹⁰⁷ Balcı, **Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar**, s. 89.

¹⁰⁸ Ali Ramazan Aktaş, İş Stresi, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayını, 1992/1, s. 156.

¹⁰⁹ John Ivancevich- Michael Matteson, **Stress and Work**, Scott Foresman Glenview, 1980, s. 18.

¹¹⁰ Ertekin, **Stres ve Yönetim**, s. 26.

4. İş başarısı veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yeni yapılan iş, bir stres ölçüsü olarak da gösterilebilir.

Bu dört işlevsel ilişkiden şu sonucu çıkarmak mümkündür: Çalışma yaşamındaki stres yoğunluğu ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki vardır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği artırmak için çalışma yaşamındaki stres yoğunluğunun denetim altında tutulması gerekir.

Stresli iş yaşamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamama ve uyumsuz kişilik özellikleri göstermeye yol açabilir. Bu nedenle stres yükü fazla oranlarda şu davranışsal özellikler daha çok görülür:¹¹¹

1. Telaşlanma,
2. Mutlu olma davranışı sergileyememe,
3. Kararlara katılmama,
4. Sabırsızlanma,
5. Alıngan olma,
6. Sürekli eleştirme,
7. Yapıcı öneriler sunmada zorlanma,
8. İnisiyatif kullanmada zorlanma,
9. Uzun süre çalışmama,
10. Empati becerisi sergileyememe,
11. Unutkanlık.

Çalışma yaşamında stres yaratan etmenler karşısında bilim adamları bir çok araştırmalarda bulunmuşlar ve elde ettikleri verileri değerlendirerek bazı sınıflandırmalar yapmışlardır. Bu sınıflandırma yapılırken; işle doğrudan ilgili etmenler, çalışanların örgütteki rolleri, örgütsel iklim, çalışma yaşamındaki mesleki gelişme, örgüt dışı sosyal ilişkiler, dikkate alınan temel noktalar olmuştur.¹¹²

¹¹¹ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 431.

¹¹² Taylan ve Yaralıoğlu, a.g.m., s. 105.

Çalışma yaşamında stres yaratan etmenler bireyin çevresinde, stres ise, bireyin kendisindedir. Stres yaratıcılarını fiziksel, sosyal ve duygusal olarak üç grupta toplamak mümkündür. Fiziksel stres kaynakları; çalışanın çevresinden kaynaklanan ve fiziksel bir strese yol açan ve insanı, sonuçlar konusunda endişeye yönelten kaynaklardır. Sosyal stres kaynakları, çalışma yaşamındaki bireyler arası ilişkilerle ilgilidir. Burada stres yaratan fiziksel bir unsur değil, başka bir insandır. Duygusal etmenler, çalışanların çevreleriyle olan ilişkilerini algılama biçimleri olup, kişide engelleme, kaygı, kızgınlık veya buna benzer stres duygularına neden olurlar.¹¹³

Örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kural ve mevzuatın yoğunluğu, örgütte bulunulan düzey, açık politikaların olmayışı ve katılma düzeyinin azlığı iş stresinin kaynaklarını oluştururlar.¹¹⁴

Çalışma yaşamına giren birey, üretimin yanı sıra, örgüt içinde diğer insanlarla ilişkiler kurar, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya başlar, örgüt içindeki çeşitli gruplara üye olur. Bu süreçler iş görenin güçlü bir uyum çabası göstermesini gerekli kılmaktadır. İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıyadır. Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel stres oldukça evrensel ve yoğun bir stres türüdür. İş ortamında ve bireyler arasında her zaman çatışmalar ve uyumsuzluklar vardır. Bunlar şiddetli stresle sonuçlanabilir.

Beehr ve Newman örgütsel stresi, bireyleri normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminde kaynaklanan bir durum olarak tanımlamaktadırlar. Bu yazarlara göre stres, örgüt üyeleri için fiziksel, psikolojik veya davranışsal alanlardaki değişikliklerle sonuçlanan dışsal bir duruma uyarlanma sürecidir.

Örgütsel stres, bireyin kaynakları ile istekler arasındaki dengenin korunması gerektirir. Herhangi bir işyerinde görevin niteliğinden, iş çevresinden veya işle ilgili olarak üst, ast, iş arkadaşları veya müşterilerle bulunulan ilişkilerden dolayı stres ortaya çıkabilir. İşle ilgili

¹¹³ Karl Albrecht, “Gerilim ve Yönetici” Çeviri:K.Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını no:197, İstanbul, 1997, s. 172.

¹¹⁴ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık Ltd. Şti, Ankara, 1992, s. 279.

stres etmenleri, açıkça yoğun bir stres gücüne sahiptir. Aşırı yüksek veya düşük görev gerekleri, rol çatışmaları veya belirsizliği, zayıf kişiler arası ilişkiler veya çok hızlı ya da çok yavaş mesleki ilerleme stres yaratabilir.

Çalışan bireyler için önemli bir stres kaynağı da kişisel etmenlerdir. Gereksinimler, kapasite ve kişilik gibi bireysel nitelikler, iş görenlerin iş durumlarını algılama ve tepkide bulunma biçimleri üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütsel yapıda stres yaratan kaynakları şu şekilde sınıflandırabiliriz.¹¹⁵

3.1.2.1. Yapılan İşle İlgili Stres Kaynakları

Her meslek dalının kendine has birtakım sorunları mevcuttur. Bununla beraber stres düzeyi çok yüksek olan meslek dallarında çalışan kişilerin, içinde buldukları ortamdan etkilenme riskleri çok daha ciddi boyuttadır. İşten beklenen çeşitli arzu ve isteklerin karşılanamaması kişide stres oluşturur.

Yapılan iş, işin nitelikleri ve çalışma koşulları personelde stres yaratan önemli örgütsel etmenlerdendir. Bu etmenler aynı zamanda çalışanların işlevsel çevresini de oluşturmaktadır. Bu işlevsel çevre, işin yapısını, yöneticilerin astlarını etkileme güçlerini ve üretim biçimi ile yakından ilgili olan her şeyi kapsamaktadır.¹¹⁶

3.1.2.1.1. Görevin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Çalışanların görev yapısına ilişkin algı, beceri ve tutumları, örgütsel davranışın etkili ve başarılı olmasında büyük rol oynar. Görev, örgütte bir iş görenin üretim süresince yapacağı işlem ve eylemleri anlatır. Görevlerin belirlenmesi, personelin belli kurallar içerisinde hareket etmesini sağlar. Dolayısıyla hem görev hem de görevin bağlı olduğu yan, alt ve üst görevler, çalışanların davranışlarını etkiler. Görevle ilgili sorunlar iş görenlerin yoğun ve sürekli bir stres yaşamalarına neden olabilir.¹¹⁷ Görevin yapısından kaynaklanan stres kaynakları şunlardır:

3. 1. 2. 1. 1. 1. İş Yükünün Az veya Fazla Olması

¹¹⁵ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 435.

¹¹⁶ Kutluca, **Örgütsel Stres ve Asker alma Teşkilatında Bir Uygulama** s. 31.

¹¹⁷ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 435.

Aşırı iş yükü, potansiyel bir stres faktörü olarak gösterilebilir. Kişinin uygun olmayan sayıda görevlerden ve üretim düzeyinden belli bir sürede sorumlu tutulması halidir. İş miktarı ile sağlık ve iş başarımı açısından doğrudan bir ilişki vardır. Bu ilişki “Yerkes-Dotson Kanunu” olarak kabul edilmektedir. Aşırı iş yükü niteliksel ve niceliksel olarak ele alınabilir. Aşırı iş yükünün yanında düşük iş düzeyinde çalışmakta insanda stres etkeni olarak karşımıza çıkar. Bu uygulama genellikle kaygı, engelleme, umutsuzluk duygusu ve ödül kaybına neden olur. Başlıca stres etmenlerinin başında gelmektedir.

İş yükü, miktar ve nitelik açısından ele alınıp incelenmektedir. Miktar açısından iş yükü, kişinin yapabileceğinden çok işe sahip olmasıdır. Kişi içinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri, uygun dinlenme molalarının olmaması gibi etmenler çalışanlarda bir stres durumu oluşturmaktadır.¹¹⁸ Nitelik açısından iş yükü ise, işin çok zor olması veya iş gereklerinin bireyin entellektüel ve teknik yeterliliğini aşmasıdır. Yapılan işin devamlı dikkat istemesi, üst düzeyde kararlar vermeyi gerektirmesi veya karmaşık bilgiler içermesi de iş görenlerde stres yaratabilmektedir.¹¹⁹

Yapılan araştırmalar, aşırı iş yükünün biyokimyasal değişmelere neden olduğunu doğrulamıştır. Ayrıca aşırı iş yükünün, iş doyumunu düşük olan personelde bozucu etkiler yaptığı da araştırmalarla doğrulanmıştır.¹²⁰

Diğer yandan kişiye normalin altında iş verilmesi de aynı duyguları yaratabilir. Az iş yükü can sıkıntısı ve tekdüzeliğe yol açacak, bu durum da strese neden olacaktır.¹²¹

3. 1. 2. 1. 1. 2 İşin Tekdüze ve Sıkıcı Olması

Çağdaş sanayide giderek gelişen otomasyon, çalışanı makineye bağımlı hale getirmekte ve insanın yaratıcılığını yitirmeye zorlamaktadır. Yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır. Bireyin kendisini işin süreçlerine dâhil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için çok yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan

¹¹⁸ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 435.

¹¹⁹ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 436.

¹²⁰ Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ...**, s. 79.

¹²¹ Himmetoğlu -Kırel, **Stres Yönetimi**, s. 338.

üzerindeki etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır.¹²²

Psikolojik açıdan tekdüzelik, belirli işleri yapanları çoğu kez kötümser düşünceye sürükleyen duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir. Benzer işlerin değişmeksizin ve sürekli yapılışı çalışanları bezginliğe ve yılgınlığa götürür. Tekdüze çalışma düzeni, iş görenlerde sinirsel gerilime de neden olabilir. Bu tür gerilim nedeni belirsiz gibi görülen birçok yetersiz sürtüşme ve gereksiz çalışmaların kaynağını oluşturur.¹²³

Yapılan bir işin tekdüze bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendisini işin süreçlerine dâhil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusunu oluşturur ve bu durum, onun için yaygın bir stres kaynağıdır. Tekdüzeliğin insan üzerindeki etkisi; umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır. Bunlardan bazıları, hemen her insanda gözlenen basit davranış bozuklukları olmakla beraber, bazıları tıbbi tedavi gerektiren ağır patolojik durumlardır.¹²⁴

Modern yaşamın standartlaşmış yapısı, bireylerin doğal yaşam düzenlerine uygun bir yaşam sürmelerine olanak vermemektedir. Bireyin kendisini gerçekleştirememesi ve özel tutumlar geliştirememesi, onu önemli ölçüde sınırlamaktadır. Sınırlandırılmış bir yaşam tarzı da şüphesiz, önemli bir stres kaynağıdır.¹²⁵

3. 1. 2. 1. 1. 3. Ücret Yetersizliği

Günümüzde ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağı olmuştur. Birçok insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşini çalıştırmak zorunda kalmıştır. Bu da, bireylerin ailesel etkinlikleri ve dinlenme için ayırdıkları zamanı azaltmıştır. Dolayısıyla aşırı çalışma yükü çalışanları birinci işlerinde daha fazla stres yaşamalarına da yol açmaktadır.¹²⁶

¹²² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar)**, Beta Yay., İstanbul, 2001, s. 234.

¹²³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayını, 1987, s. 54.

¹²⁴ Enver Özkalp - Çiğdem Kirel, “Örgütsel Davranış”, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayını** No:111, Eskişehir, 1998, s. 33.

¹²⁵ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 220.

¹²⁶ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 436.

Çalışanların ücret konusunda iki temel düşünceleri vardır. Birincisi, kazanç sağlama, ikincisi ise, yapılan işin karşılığı olan hakkını almalıdır. Bu her iki düşünce de insanlarda doyum yaratır. Kazanç sağlama, çalışanları işlerinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yöneltir önemli bir etkidir. Diğer yandan ücret iş görenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü karşılığıdır.¹²⁷

Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücretin yetersiz olması, iş görenin ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve düzenli bir evde oturtamayacağı anlamına gelir. Bireyin kendisi ve ailesi için gerekli olan asgari yaşamla şartlarını sağlaması, bir yerde fazla mesai ve gece çalışmalarından sağlanacak ek gelirlere bağlıdır. Böyle bir durum, hem aile yaşamına hem de toplumsal yaşama büyük zarar verebilmektedir.¹²⁸

Dill ve Feld, “paranın” stresin oluşmasında güçlü bir etken olduğunu açıklamış ve düşük gelirli gruplarda, mali güçlüklerin güvensizliği ve belirsizliği artırarak ruh sağlığını bozduğunu ileri sürmüşlerdir.¹²⁹

Para yaşam için gereken geçimi sağlar ve çalışmaya özendirir. Kazanılan para çalışanın konumunu belirler, sadece örgüt içi hiyerarşide değil aynı zamanda arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında kişinin statüsünü de belirleyicidir.¹³⁰

3. 1. 2. 1. 1. 4. Yükselme Olanasının Olmaması

Başarı değerlendirme ölçütlerinin uygunsuzluğu ve başarı değerlendirmelerinde nesnellüğün olmaması veya terfi olanağının olmaması veya subjektif tutumlar, kariyer geliştirmeden oluşan stres kaynaklarıdır.

Her insan yükselme ve meslekte ilerleme arzusu taşır. Yeterince ilerleyememe sonucu, çalışan kişinin yeteneklerinin gerektiği gibi değerlendirilememesi ve gereken sorumluluğun verilmemesi durumu ortaya çıkar. Böyle bir durumda kişinin yaptığı görevin gerekleri, kişinin

¹²⁷ Ertuğrul Gödelek, **Üç Farklı İşkolunun (Tekstil - Tekstil Boya - Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması**, Ankara, Doktora Tezi, 1988, s. 34.

¹²⁸ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 65.

¹²⁹ Perrin Uçman, “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”, Psikoloji Dergisi, 7-24 Ocak, 1990, s. 79.

¹³⁰ Gisele Hageman, **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ AKSAN, Rota Yayın-Yapım, İstanbul, 1997, s. 43.

kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalmakta ve kişi kendini geliştirmemektedir. Doyumsuzluk yaratan bu durum, kişinin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır.¹³¹ Meslekte yükselme, ilk bakışta işin iyi yapılmasından dolayı bir ödül olarak görülürken, iş statüsündeki değişme genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı ve daha büyük sorumlulukları yüklenmeyi de beraberinde getirmektedir. Eskiden farklı olan bu yeni durum, yeni beceriler edinmeyi, yeni ilişkiler kurmayı ve yürütmeyi zorunlu kıldığı için kişide uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilir. Yükselme imkânının personelin yeterliliğine dayalı olarak verilmesi personeli yarışma ve çatışma ortamına sokması nedeniyle de önemli bir stres kaynağı olmaktadır.¹³²

Çalışanlar örgütte en az dolgun bir ücret kadar, yükselme şansında ararlar. Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin özlemidir. İşletme dışında işgörenin katıldığı birçok grupta, arkadaşları tarafından yeni görevin kutlanması çalışanlar için eşsiz bir doyum sağlar.¹³³

Kişinin iş yaşamında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki istek ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışanda strese yol açacaktır. Bireyin kariyerinde doyumunu ve etkinliği iş stresini denetim altında tutmasına bağlıdır.¹³⁴

Kısaca belirtecek olursak, hem meslekte yükselme, hem de yükselmeme farklı boyutlarda stres kaynağı olabilmektedir.

3. 1. 2. 1. 1. 5. Çalışma Süresinin Uzunluğu

Çalışma saatlerinin uzun olması, çalışanların hem fiziksel ve psikolojik açıdan yorulmalarına hem de yaşamın diğer alanlarına ayırabilecek zamanın kullanımını olumsuz yönde etkilediği için bireylerde stres yaratır. Özellikle fazla mesai ve vardiya sistemi, çalışanlarda stres yaratan temel etmenlerdir.¹³⁵

¹³¹ Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ...**, s. 81.

¹³² Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 486.

¹³³ Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s. 509.

¹³⁴ Dubrin, **Effective Business Psychology**, s. 73.

¹³⁵ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 486.

Vardiya düzeni sağlığı iki temel noktada etkilemektedir: birincisi, vardiya düzeni özellikle uyku ve sindirim açısından bedenın biyolojik ritmi ile çelişir; ikincisi, aile yaşamını ve sosyal yaşamı bozar.¹³⁶

3. 1. 2. 1. 1. 6. Çalışma Koşullarının Olumsuzluğu

Önemli bir stres kaynağı da çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olan ergonomik açıdan elverişsizliğidir. Çalışma koşullarının olumsuzluğu bireyin bedenini etkileyen dışsal etmenlerdir. Bunlar hastalığın kişi üzerindeki olumsuz etkileri, bireyin çalıştığı ortamın aşırı sıcak veya soğuk olması, aydınlatmanın yeterli olmaması ve aşırı gürültüdür. Stres yaratıcı bu etkiler kişinin vücudunun homeostatik dengesini bozar ve kişiyi endişeye iter.

Çalışma koşullarının en uygun düzeye getirilmesi hem çalışanın moralinin yükselmesine hem de işi ve kurumuyla bütünleşmesini sağlamaktadır. Bunun için çalışma ortamındaki aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.¹³⁷

British Health and Safety Executive araştırmaları sonucu bürolarda çalışanları hasta eden etmenleri, kötü havalandırma, düşük nem, aşırı toz, zayıf ısı yalıtımları olarak açıklanmaktadır. Bireylerin çevre üzerinde kontrol sahibi olmaları ve şartları kendi sağlıklarını koruma yönünde ayarlamaları bu rahatsızlıkları en aza indirmektedir. Bu araştırmaya göre çevreden kaynaklanan bazı stres kaynakları şu şekildedir:¹³⁸

3. 1. 2. 1. 1. 6. 1. Radyasyon

Monitör gibi görsel ekran önünde ve floresan lambası altında çalışanlar, düşük de olsa aldıkları radyasyonun etkisi ile stres yüklenebilirler. Floresan her ne kadar iyi ışık saçsa da; floresan olmayan ışıklandırma kullanımı bu açıdan tercih edilebilir.

¹³⁶ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 65.

¹³⁷ Güney ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 437.

¹³⁸ Carlson–Perrewe, **Journal Of Manegement**, s. 513.

3. 1. 2. 1. 1. 6. 2. Kalabalık

Kalabalığın temel fizyolojik etkisi aşırı uyarılmadır. Kan basıncı ve kalp atışlarında artış görülür. Kalabalık kavramı bireyden bireye değişir. Toplum içinde olmanın gerekliliği kadar, yalnızlığında bir gereksinim olduğu unutulmamalıdır.

3. 2. 1. 1. 6. 3. Gürültü ve Titreşim

Gürültü de kan basıncını ve kalp atış sayısını, kas gerilimini yükseltir. Gürültüye alışmak ondan etkilenmediği anlamına gelmez. Uyurken dahi duyulan gürültünün, kişiyi olumsuz etkilediği belirlenmiştir. İnsanlar için en ideal ses düzeyi 50 desibeldir. Gürültülü ortamda çalışanların evde ve işyerlerinde çok fazla çatışmaya girdikleri, kızgınlık ve saldırganlık duygularının olduğu gözlemlenmektedir. Kişiler genellikle kendi yaptıkları gürültüden etkilenmezken, bunun dışındaki bir gürültüden fizyolojik ve psikolojik olarak etkilenirler.¹³⁹

3. 2. 1. 1. 6. 4. Aydınlatma

Çalışma yerinin yeterince ışıklandırılması ile işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalar ışık şiddetinin artmasına paralel olarak üretimin %8–27 oranında yükseldiğini ortaya koymaktadır. Kötü ışıklandırma sıkıntılı bir çalışma ortamı yaratır, göz sinirleri yıpranır, zayıflar, geçici veya daimi körlüklere yol açar.¹⁴⁰ Bununla beraber yüksek şiddete sahip göz kamaştırıcı ışıklar görüş duyarlılığını azaltır. Parlaklık; göz sulanması, geçici körlük ve baş ağrısı gibi durumların meydana gelmesine neden olmaktadır.¹⁴¹

3. 2. 1. 1. 6. 5. Isınma ve Havalandırma

Çalışma ortamının ısısının alt ve üst sınırları 15,6–20 derece olduğu saptanmıştır. Büro çalışanları ve daha az hareketli işler yapanların tercih ettikleri ortam ısısı ise 19,4–28 derece olmuştur. Bireyin fiziksel hareketleri arttıkça, ortam ısısı değerlerini düşürmek gerekir. Bu tip

¹³⁹ Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, s. 235.

¹⁴⁰ Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, s. 236.

¹⁴¹ Erdem, **Verimlilik Dergisi**, s. 140.

işlerde çalışanların kendilerini daha rahat hissettikleri ortam ısısı sınırları; 12,8–15,6 derece olarak belirlenmiştir.¹⁴²

Çalışma ortamının sık sık havalandırılması ve normal düzeyde ısıtılması önemlidir. Normal düzeyin dışındaki sıcaklık dereceleri, sinirlilik durumu, verim düşüklüğü, çabuk yorulma, kaza, baş ağrısı ve doyumsuzluk yaratır. Öte yandan teneffüs edilen havadaki oksijen oranı %14'ün altına, karbondioksit oranı da %2,4'ün üstüne çıkarsa, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır.¹⁴³

3. 1. 2. 1. 1. 6. 6. İşi Kaybetme Korkusu

İşini kaybetme korkusu, bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de olumsuz etkilemektedir.¹⁴⁴

3. 1. 2. 1. 1. 6. 7. Teknolojik Değişim

Yeni teknoloji, iş çevresinde hızlı değişikliklerle çalışanların becerilerini çabucak demode etmektedir. İlave olarak yeni donanım ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum yeterli eğitim sağlanamazsa, olası stres etmeni oluşturur. Gelişen yeni teknoloji bireyde görevi yapamama duygusu oluşturur.¹⁴⁵ Ayrıca yeni teknoloji ve artan endüstriyel otomasyon, işin kolaylaştırılması ve devamlı tek düze bir biçimde tekrarlaması da, potansiyel stres kaynağı oluşturur. Örgütteki her teknolojik değişiklik, yeni yetenek, bilgi, beceri gerektirecektir. İş görenin bu gereklilikleri karşılayamaması durumunda, eksiklik duygusuyla beraber stres ve gerilim görülecektir. Teknolojinin yoğun bir biçimde kullanıldığı modern örgütlerde, insanların birer araç gibi düşünülmelelerinin sebebi, kişiliklerinin bürokratik ya da ekonomik büyük güçlere bağlı olmasıdır. Gerçek bir ait olma duygusunun olmadığı yerde, insan ne kişiliğini gerçekleştirebilir, ne de kendi bütünlüğünün farkına varabilir.¹⁴⁶

¹⁴² Şimşek - Akgemci-Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, s. 101.

¹⁴³ Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, s. 74.

¹⁴⁴ Dubrin, **Effective Business Psychology**, s. 78.

¹⁴⁵ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 22.

¹⁴⁶ Erich Fromm, **Sahip Olmak ya da Olmamak**, Ararat Yayınları, Çev. Aydın Arıtan, İstanbul, 1982, s. 57.

3. 1. 2. 2. Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları

Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan etmenler arasında olup, yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda etkindir. Örgütsel Yönetim; “amaçların etkili ve rasyonel bir şekilde gerçekleşmesi amacıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik olan bütün faaliyetleri ifade eder.”¹⁴⁷ Otokratik bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Özellikle cezanın kullanımı, kişilerde gerilim oluşturur. Hele sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak stres yaratır. Başarıyı yükseltmek için yapılan aşırı yarışma, birinin kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından yıkıcı ve maliyeti yüksek olur.¹⁴⁸

Örgütsel yapıda stres yaratan etmelerden biri de örgütün yönetim tarzı veya yönetim tarzındaki eksiklik ve olumsuzluklardır. Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden çok yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin istekleri ise farklıdır. Bu farklılık karşısında çalışanlar da mecburen farklı davranmaktadırlar. Sürekli böyle farklı davranmak kişide stres yaratır. Bu sebepten örgütün yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir.¹⁴⁹ Örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları aşağıda açıklanmıştır:¹⁵⁰

3. 1. 2. 2. 1. Karar Verme

Karar verme sürecine katılım eksikliği, görüşme ve iletişim eksikliği, bireyin davranışını sınırlandırır ve ait olma duygusunun olmaması, potansiyel stres kaynağı olarak görülebilir. Yargısal ve zihinsel yeteneğin kullanılmasına ve karar verme uygulamalarına katılmaya izin veren işler, genellikle stres oluşturma düzeyi düşük olan işlerdir. Çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda inisiyatif verilirse çalışanların stres düzeyi azaltılabilir.

Günümüz çalışma yaşamında insanı zorlayan en önemli sorunlardan biri de sürekli değişen olaylar karşısında kararlar verebilme zorunluluğudur. İnsan organizmasının seçme, sorun çözme ve karar verme yeteneği vardır. İşlerin yapılması, başarının değerlendirilmesi,

¹⁴⁷ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1979, s. 5.

¹⁴⁸ Balcı, **Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar**, s. 44.

¹⁴⁹ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 437.

¹⁵⁰ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 437.

personel seçimi ve değerlendirilmesi, sorunların çözümü, ücretlerin ayarlanması, işten ayrılıp ayrılmaması konusunda kararların alınması veya verilmesi hem yöneticileri hem de çalışanları strese sokan önemli bir konudur.¹⁵¹

Karar verme, bir seçim yapma eylemidir. Seçim yapılamıyorsa kaynakların nasıl kullanılacağı bilinmiyor demektir. En önemli ve tekrar kazanılmayacak bir maliyet unsuru olarak “zaman” işlemektedir. Yönetici tercih yapamamaktadır. Dolayısıyla kıt kaynaklar bir anlamda israf edilmiş olmaktadır.¹⁵²

3. 1. 2. 2. Karara Katılma

Bireyi karara katmanın temel amacı onda “bu kararda benim de iradem var ve sorumluluğu üstleniyorum” deme bilinci oluşturmaktır. Örgütlerde bireyi karara katma onun “kendini gerçekleştirme” ihtiyacını karşılama olanağı sağlayacaktır.

Kişinin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararlarla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacak, böylece üretim düşecektir. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinden ayrı tutulursa katılım azlığı oluşur. Kararlara katılma ise bireyin kendisine değer verildiği düşüncesine yol açarak çalışanın stresini azaltır.

Kararlara katılma yoluyla iş görenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır.¹⁵³

Çalışanlara örgütte yönetsel kararlara katılma olanağı sağladığı ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşmasındaki rolü artacak, işinden daha yüksek bir doyum sağlayacak ve monotonluk duygusu da azalacaktır. Birey grup halinde karar verme sürecine

¹⁵¹ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 438.

¹⁵² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s. 49.

¹⁵³ Sabuncuoğlu ve Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, s. 100.

katıldığı ölçüde işine bağlanacak ve örgütün sorunları ile yakından ilgilenecektir. Kendini örgütün bir parçası olarak görecektir ve iş morali yükselecektir.¹⁵⁴

3. 1. 2. 2. 3. Yetki Eksikliği

Örgütlerde yetki “bireylerin davranışlarını ve kaynakların kullanımını denetleyici ve etkileyici bir güçtür.”¹⁵⁵ Yetki, karar verme ve diğer kişileri harekete geçirme hakkıdır. İşlerin uyumlu yapılması, oluşan sorunların giderilmesi ve gerekli kararların alınması için yetkinin olması bir zorunluluktur.

Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, örgütlerde stres yaratan konuların başında gelmektedir. Yetkinin eksikliği çalışanlarda büyük sıkıntılar yaratır ve onların çalışma isteklerini azaltır. Çünkü çalışanlar sorumluluklarını yerine getirebilecek kadar yetki isterler ve verilmediği zaman bu onların ruh yapısı üzerinde olumsuz etki yaratır.¹⁵⁶

Örgütlerdeki yetki ve sorumluluk dengesi arasındaki temel problem, bütün kademedeki kişilerin kendi yetki ve kuvvetlerini azami kılma çabası içerisinde olmasındandır. Aynı zamanda bu kişiler sorumluluklarını minimum düzeye indirmeye çalışmaktadırlar. Bu husus yetki ve sorumluluk ilişkilerinde bir istikrara değil, istikrarsızlığa yol açmaktadır.

3. 1. 2. 2. 4. Sorumlulukların Verdiği Huzursuzluk

Sorumluluk ise işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi sorumluluk yüklemiştir.¹⁵⁷ Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler kısıtlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir. Böylece bu insanların diğerlerine göre daha fazla kalp krizi, ülser,

¹⁵⁴ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 167.

¹⁵⁵ Richard Drake -Peter Smith, **Sanayide Davranış Bilimleri**, Çev.Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul 1990, s. 58.

¹⁵⁶ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 438.

¹⁵⁷ İlker Akat, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları,1994, s. 161.

yüksek tansiyon sorunları ortaya çıkmaktadır. Kişinin sorumluluklarının çok yüksek olması veya sorumluluklarını olduğundan daha yüksek algılaması da ona stres yaratır. Ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi kişiye sorumluluklarıyla beraber yetki verilirse huzursuzlukları azalır.¹⁵⁸

3. 1. 2. 2. 5. Değerlendirmede Haksızlıkların Yapılması

Örgütlerde çalışanlar, hem başarıları hem de yeterlilikleri bakımından değerlendirilirler. Personelin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmesinin hangi ölçüte göre yapıldığının tam olarak belli olmaması kişilerde stres yaratır.¹⁵⁹

Hiçbir değerlendirmeye tabi tutulmamak, kişinin kendi başarısının ne olduğunu bilmemesi ve kişiye başarısıyla ilgili sürekli olumsuz geri bildirim verme önemli stres nedenidir.

3. 1. 2. 2. 6. Yöneticilerin Astlarını Desteklememesi

Çalışma yaşamında işin kabul edilmesinde bir isteksizlik varsa bu durum ya işin nasıl yapılacağı endişesinden ya da desteksizlikten kaynaklanmaktadır. İş yaşamında, personelin takdir edilmesi, manevi yönü ağır olan ve tüm çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Amirlerin yapılan işi beğenmeleri çalışanları destekleyen en önemli faktördür. Böyle bir destek kişiyi işin yapılması ve yaptığı işten doyum almasını sağlar. Başka bir deyişle, takdir ve teşvik etme, objektif ölçütlere dayalı ve tarafsız olarak kullanılması, çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine sarılmalarına yol açar. Aksi takdirde çalışanlarda stres yaratırlar.¹⁶⁰ Takdir ve teşvik etmenin objektif olarak kullanılması, çalışanların sevgi ile işlerine sarılmalarına yol açar, aksi halde ise stres oluşturur.

3. 1. 2. 2. 7. Denetlemeler

Denetim, “örgütçe benimsenen amaçların ya da üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşik yapı içerisinde ve yaptırımli biçimde

¹⁵⁸ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 459.

¹⁵⁹ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 460.

¹⁶⁰ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 461.

izlenmesi”¹⁶¹ ya da “işleyişindeki aksaklıkları saptayarak bunların düzeltilmesini, görevlerin daha iyi çalışmasına yönelik bir eylem” olarak tanımlanabilir. Denetleme, yönetim amaçları doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin ve verimli yapıldığını, yapılmamış ise neden yapılmadığını kontrol etmek olarak tanımlanabilir.

Denetlemelerin aşırı şekilde sıklıkla yapılması, çalışanlar üzerinde kendilerine güvenilmediği hissi uyandıracığından örgüt başarımını olumsuz yönde etkileyecektir. Aynı şekilde denetleyicilerin bilgi ve tecrübe eksiklikleri, denetlenecek konuda ölçütlerin olmaması da çalışanların gerilmelerine neden olacaktır.¹⁶²

3. 1. 2. 2. 8. Örgütsel İklim ve Önderlik Tarzı

Önderlik tarzı da örgütlerde önemli bir stres kaynağıdır. Bilimsel teknik yönü ağır basan bir yönetici yönetim süreçlerinde interaktif usulleri kullanan bir yöneticiden daha fazla stres vericidir.¹⁶³ Farklı disiplinlerden gelen yöneticiler, örgüt iklimini farklı şekillerde ele almışlardır. Davranış Bilimcilerin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin temel bileşenleri, iletişimde açıklık ve astlara güven veren faktörlerin bulunması, destekleyici önderlik ve çalışanların özerklik eğilimine izin veren bir anlayış, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir. Otoriter önderlerin katı tutumları ve emir komuta ilişkilerine aşırı uyma eğilimi, açık, ya da gizli denetim yollarıyla nefeslerini çalışanların enselerinde hissettirici bir tutum, birey için önemli örgütsel stres kaynaklarıdır. Örgütsel ortamlar dinamiktir ve yönetsel anlayış bu dinamizme uygun bir esneklik göstermelidir.¹⁶⁴

3. 1. 2. 3. Üretim Sürecine İlişkin Stres Kaynakları

Üretim süreci, mal veya hizmetin üretilmesiyle oluşan iş akışını ifade etmektedir. Çalışma ortamında yer alanların bu sürece uygun hareket etmeleri zorunludur. Ayrıca çalışanların üretim süreciyle yakından ilgili olan canlı ve cansız bütün unsurlarla uyumlu

¹⁶¹ Kurthan Fişek, **Yönetim**, AÜSBF Yayını No:387, Ankara, 1975, s. 213.

¹⁶² Kutluca, **Örgütsel Stres ve Asker alma Teşkilatında Bir Uygulama** s. 44.

¹⁶³ E. Cooper (Ed.), **Theories of Organizational Stress**, Oxford, Oxford University Press, 1998, ss. 6-27.

¹⁶⁴ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 252.

çalışması gereklidir. Üretim süreci örgütsel stres kaynakları açısından birçok etkeni içermektedir. Bu etkenler aşağıda sıralanmıştır:

3. 1. 2. 3. 1. Zaman Baskısı

Stres, aynı zamanda zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da ortaya çıkabilir.¹⁶⁵ Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rast gele hazırlanmış bir program, denetlenemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an çalan telefonlar, zamanı denetim altına almamızı engelleyerek hızla akıp gitmesine yol açar. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise, kişide gerginlik ve stresi oluşturur.

Üretim sürecinde bazı işler kesin zaman sınırlamasına sahiptirler. Vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar ve öğretmenler yılın belli zamanlarında, kesin bir tarihte bitmesi gereken yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum bireylerin kişilik nitelikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre, önemli bir stres yaratır.¹⁶⁶

Zaman baskısı, özellikle tepe yöneticileri ve belli projeleri tamamlamakla görevli kişiler için önemli bir stres kaynağıdır. Yaşamların takvim ve saat ile düzenlemek zorunda kalan bireyler bu baskıyı çok fazla hissetmektedirler.¹⁶⁷

3. 1. 2. 3. 2. Yeterli Araçların Olmaması

İş yaşamında araç ve gereçlerin olmaması da çalışanları strese sokan bir faktördür. Yeterli donanımın olmaması ya da iş ortamının kolay ve rahat çalışmayı engellemesi, insanların verimli ve etkili çalışmasını engelleyerek bir baskı oluşturur. Ergonomik açıdan iyi düzenlenmemiş ortamlar çalışanların fazladan yorulmalarına neden olmaktadır.¹⁶⁸ Kısa sürede yorulan insanlarda ise, stresin oluşması daha kolay olur.¹⁶⁹

¹⁶⁵ Ross Weber, **Time and Management**, Van Nostrand Reinhold co., New York, 1972, s. 89.

¹⁶⁶ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 72.

¹⁶⁷ Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ...**, s. 88.

¹⁶⁸ Peter G. Cambell, **The Last Straw, Stres Needn't Make You III**. Arlington Kitapları, Londra, 1990, s. 62.

¹⁶⁹ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 440.

3. 1. 2. 3. 3. Yeteneklerin İşin Gereklarine Uygun Olmaması

İnsanlar her zaman kendi bilgi ve yeteneklerine uygun olan işlerde çalışmak olanağı bulamazlar. Bu nedenle ya iş bireyin kapasitesini aşar ya da bireyin kapasitesi işi aşar. Böyle bir durumda olan insanlar, işlerini bir türlü benimseyemezler. İşini benimsemeyen kişiler ise, sürekli olarak başka bir işe geçmenin arayışı içine girerler. Bu durum çalışanlar üzerinde işlerinde doyum sağlama ve verimli çalışmalarını olumsuz yönde etkilediği için önemli bir stres kaynağıdır.¹⁷⁰

3. 1. 2. 3. 4. Çalışanların Emeklerinin Karşılığını Alamaması

Personel eğer gelmek istediği bir noktaya ulaşamamışsa, yani çabalarının karşılığını alamamışsa düş kırıklığına uğrar. Bu düş kırıklığı ise, onu stres ortamına sürükler; çünkü kişi sürekli çabalarının karşılığını almadığını düşünmeye ve bu karşılığı almanın yollarını aramaya başlar. Bazen de kişi yaptığı işin karşılığını alamadığı için, bütün kapasitesini kullanmamaya gayret eder. Harcanan zaman ve emeğin karşılığını alamamak özellikle çok duygusal olan personelde daha büyük bir stres yaratmaktadır.¹⁷¹

3. 1. 2. 4. Örgütün Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

İş yerinin kültürel yapısı, örgüt üyelerince benimsenen değer ve normlardan oluşur. Örgütün kültürel yapısı, hem örgütün yasal yaptırım gücünü arttırmakta hem de örgütün düzen ve devamlılığını sağlamaktadır. Örgütsel yapıda bütün örgütü ilgilendiren ortak bir değerler sistemi olmakla birlikte her birim veya bölümün de kendine özgü bir değer sistemi vardır. Başka bir ifade ile örgütte hem genel bir örgütsel kültür hem de bu kültürü oluşturan alt kültürler vardır. Çalışanlar öncelikle alt kültürün değer ve normlarını benimserler. Örgütün kültürel yapısı, çalışanlar için stresli durumlar yaratabilmektedir. Bunun nedeni, çalışanların kültürel yapıyı oluşturan değer ve normları kolayca benimseyememeleridir.¹⁷² Örgüt kültürü bireylerin örgüt içindeki davranışlarına yön veren değerleri, inançları, ideolojileri kapsar. Bu kültür düzeyi işçilerin bağlılığını artırır; fakat örgüt kültürünün bireyin kültürü ile çakışmaması ve aynı paralelde bulunması gerekmektedir.

¹⁷⁰ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 441.

¹⁷¹ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 441.

¹⁷² Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 451.

3. 1. 2. 4. 1. İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum

Normlar; toplumsal yaşam içindeki bireylerin nasıl hareket edeceğini belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar topluluğudur. İnsanların belli bir durumda neyi yapıp yapmayacaklarını, neyi düşünüp düşünmeyeceklerini, neyi söyleyip söylemeyeceklerini ile ilgili kurallardır. Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Birey, örgüt ve örgütteki alt grup tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan örgütsel değer ve normları tümüyle kabul edebileceği gibi reddedebilir. Bu kabul ya da reddetme davranışı, bireyin örgüt veya alt grup ile özdeşleşme düzeyini belirler. Personelin grubun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı veya bu değer ve normları reddettiğinde yaşayacağını düşündüğü baskı ve sorunlar önemli bir stres nedeni olabilmektedir.¹⁷³

3. 1. 2. 4. 2. İş Ortamındaki Görüş Farklılığı

İş yerinde iş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç savaşının egemen olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerinde olmaları kişilik çekişmelerinin önemli bir nedenidir.¹⁷⁴ Böyle bir durumda kişi kendisini destekleyen, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, sürekli olarak açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda olduğunu düşünür ve ona göre hareket eder. Bu durum ise, kişinin enerjisini iş dışında başka yönlere dağıtır ve kişi için rahatsız edici durum yaratarak strese girmesine neden olur. İş ortamında ortaya çıkan görüş farklılıkları çeşitli düzeylerde çatışmaları başlatarak, çalışanların stresli durumlar yaşamalarına yol açar.¹⁷⁵

3. 1. 2. 4. 3. Statü Düşüklüğü

Bireylerin toplum içindeki mevkisi, hak ve görevlerin biçimsel örgüt içindeki kademeleşmesini, subjektif anlamda ise, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel

¹⁷³ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 442.

¹⁷⁴ Güney ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 453.

¹⁷⁵ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 442.

hükümleri ifade eder.¹⁷⁶ Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme biçimi, toplumsal yapı içerisinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşerek kişiye doyum sağlar. İşletmesiyle bütünleştiği takdirde, kişi işletmenin başarısıyla övünür, mutluluk duyar. Başkaları tarafından çalıştığı işletmeye ilişkin övücü sözler söylenmesi ona kıvanç ve çalışma onuru sağlar.¹⁷⁷

Çalışanların işlerine ilişkin statü algıları düşükse veya olduklarından düşük bir statüde çalıştırılıyorsa, işe ve yöneticilere karşı olumsuz bir tavır takınırlar. Bu durumda onlarda kolayca stres oluşturur.¹⁷⁸

3. 1. 2. 4. 4. Moral ve Doyum Düşüklüğü

Örgütün amaçları için kişileri çalışmaya gönüllü kılan çalışmasını verimli bir şekilde sürdürmesini sağlayan önemli etmenlerden biri de moraldir. İşten doyum alma, kişinin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonunda duyduğu hazdır. Moral ve iş doyum birbirleriyle yakından ilişkili olan iki önemli kavramdır. Bir örgütte moral ve doyum düşüklüğü çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranış ve sonuçlar yaratır.¹⁷⁹ Moral ve doyum düşüklüğü çalışanların ruhsal yapıları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların kısa sürede stres içine girmelerine de neden olmaktadır.¹⁸⁰

İşletmenin başarısı ve başarısının devamı için, çalışanların iş doyum seviyesinin devamlı olarak yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir. İşini severek yapmayan kişinin verim düzeyi vasatı geçmez; çünkü onu motive edecek bir güdü yoktur. Yönetici ve önder konumundaki kişilerin çalışanlarının iş doyumunu sağlamak için büyük çaba sarf etmeleri gerekir. Moral ve iş doyum seviyesi bir bakıma bir işletmenin verim düzeyini açıklar. Sabah işe gelirken akşam eve gitmeyi hayal eden çalışan sadece ve sadece kendine verilen görevi yapar, bir zorlama olmadıkça üstüne kesinlikle çıkmaz, çıkmak istemez.

¹⁷⁶ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 317.

¹⁷⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, s. 160.

¹⁷⁸ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 450.

¹⁷⁹ İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara , 1982, s.208.

¹⁸⁰ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 451.

3. 1. 2. 4. 5. İş Stresinde Ailenin Rolü

Aile ortamındaki etkenler iş içindeki etkenlerden ayrı düşünülemez. Ailesel sorunlar, maddi güçlükler, kişiler arası ilişki sorunları, iş yerinde kendini güvende hissetmeme birer stres kaynağıdır. Özellikle aileden ve işletmeden gelen talebin çatışması bireyin kişiliği ile aşılabilir. Kocasına destek vermeyi görev olarak düşünen bir eş, eşinin iş başarısını arttıracaktır. Aile yuvasında güvende, rahat olmak, iş dışında evi bir sığınak olarak görmek iş stresini azaltır. İyi bir eş altı çizilmemiş bir anlaşma ile evin iç sorumluluğunu alır. Bu kocasının başarısını arttırır.

Eşlerin her ikisinin çalıştığı aile modelinde yeni sorunlar eklenmektedir. Özellikle Türk aile modelinde kadın hem iş hem ev sorumluluğunu beraber götürmektedir. Anelik, ev hanımlığı ve çalışma yaşamı kadını daha çok yıpratmaktadır. ABD’de yapılan araştırmalar boşanan çiftlerde artışın nedenini yeni aile modeline bağlamaktadır. ABD’de de erkekler çalışan eşle evlenmeye bağlı rolünde değişimi göz ardı etmektedir. Evin iş sorumluluğunu kadından bekleme eğilimi fazladır. Bu da tartışma ve gerilim kaynağı olmaktadır.¹⁸¹ Eşlerin her ikisinin çalışmak zorunda olduğu çalışma modellerinde aile dışı yardım önem kazanır. Böyle bir yardım yoksa tarafların sorumlulukları paylaşmaları gerekir.

3. 1. 2. 5. Grupsal Stres Kaynakları

Grubu oluşturan üyeler arasında ortak yarar ve değerler vardır. Grubun bütün faaliyetleri ortak bir amacına yöneliktir. Grup oldukça uzun bir süre devam eden dinamik bir yapıya sahiptir. Grup yaşamının bireyleri sosyal yaşam içerisinde etkileme oranları yüksektir. Gruplar insanların sevgi ve başka insanlara yakın olma gereksinimlerini giderir. İnsanlar birçok kişisel dostlukları grup bağlılığının destekleyici özelliği sayesinde kazanırlar. Grubun kişi üzerinde oluşturduğu stres kaynakları oldukça önemli boyuttadır. Grupsal stres kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

¹⁸¹ Nevzat Tarhan, **Stresi Mutluluğa Dönüştürmek**, Timaş Yay, İstanbul, 2002, s. 56.

3. 1. 2. 5. 1. Grupta Birlik Ruhunun Eksikliği

Örgütsel bağlılık, bireylerin iş doyumunu, iş başarımı, işten ayrılma niyetleri ve iş gelmeme gibi davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptir.¹⁸² Grupta birlik ruhu örgütün alt kademelerindeki çalışanlar için çok önemlidir. İş tasarımı nedeniyle, çalışanların bir arada olmasının yasaklanması veya kısıtlanması yoluyla iş görenin grup dışına atılması durumunda iş görenin birlikte olma ihtiyacı doyurulamayacağından bu durum onda stres yaratabilir.¹⁸³

3. 1. 2. 5. 2. Sosyal Destek Eksikliği

Çalışanlar, grup üyeleri tarafından desteklenmekten etkilenirler. Sorunların paylaşılması veya çözülmesinde yardımcı olunması grup üyelerini rahatlatır. Çalışanlar böyle bir sosyal destekten yoksun olursa, bu durum onlarda stres yaratabilir.¹⁸⁴

Sosyal destek ile ilgili yapılan çalışmalarda işle ilgili stresin azaltılmasında aileden gelen sosyal destekten daha çok, iş arkadaşlarından gelen sosyal desteğin daha etkili olduğu görülmüştür.¹⁸⁵

3. 1. 2. 5. 3. Bireylerde, Bireyler Arası ve Gruplar Arasındaki Çatışmalar

Çatışmayı örgütsel temelde tanımlayacak olursak:¹⁸⁶ “Bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır.”

İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Bir arada bulunan kişilerin de; oluşan kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarında farklılıklar olacaktır. Sözü edilen farklılıklar zamanla zıtlıklara, uyumsuzluklara dönüşürse ortaya kişiler arası çatışma çıkacaktır.¹⁸⁷

¹⁸² Kutluca, **Örgütsel Stres ve Asker alma Teşkilatında Bir Uygulama** s. 7.

¹⁸³ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 461.

¹⁸⁴ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 462.

¹⁸⁵ David Doodly - Karen Rook, **Job and Non-Job Stressors and Their Moderators**, Journal of Occupational Psychology, 1997, s. 27.

¹⁸⁶ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 449.

¹⁸⁷ Kutluca, **Örgütsel Stres ve Asker alma Teşkilatında Bir Uygulama** s. 26.

Birey-grup çatışması daha çok bireyin grubun amaçlarına, kurallarına, gelenek ve alışkanlıklarına uyum sağlayamamasından kaynaklanır. Bu tür bir çatışma sonrası birey grubun ölçütlerini ya benimser ya da gruptan ayrılır.¹⁸⁸

Çatışma veya uyumsuzluk stresle yakın ilişkili olan kavramlardır. Bu nedenle çalışanın kendisinde, çalışanlar arasında veya çalışma grupları arasında çatışma veya uyuşmazlık varsa bu çalışanlarda stres yapabilir.¹⁸⁹

3. 1. 2. 5. 4. İş Ortamındaki Huzursuzluk

Çalışma ortamındaki ilişkiler önemi bir stres kaynağıdır; çünkü çalışma ortamındaki insanların birbirleriyle olan etkileşimleri onları hem olumlu hem de olumsuz yönde etkiler. İş yaşamlarında ilişkilerini iyi düzenlemeyen kişiler, kendilerini ve diğer bireylerini olumsuz yönde etkileyerek kötü iş ortamının oluşmasına yol açarlar. Kötü iş ortamları ise, her zaman stres kaynağı olmuştur. Davranış ve yönetim bilimciler, kişisel veya örgütsel yaşamda sağlıklı olmanın, diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olmakla mümkün olduğunu savunmaktadırlar. İş ortamındaki huzurun, çalışanlar için özellikle de örgütlerin alt düzeylerinde yer alan bireyler için çok önemli olduğunu Hawthorne Araştırmaları doğrulamıştır. Eğer çalışanların birbirleriyle ilişkileri kısıtlanır veya engellenirse, bir başka ifade ile grup içi ilişkiler yasaklanırsa, çalışma ortamı stresli bir hale dönüştürülmüş olur.¹⁹⁰

Çalışma yaşamı sonuçta bireylerin kişiliğini etkileyen önemli bir etkidir. Huzursuzluğun oluşturduğu olumsuz ortam ve meydana getirdiği çatışmalar, bireyin örgütsel davranışını şekillendirmektedir. Huzursuz bir ortamda çalışmaya mecbur kalan kişinin verim düzeyinin düşeceği de kaçınılmaz bir gerçektir. Olumlu çalışma koşullarının sağlanması için iş gören-işveren çerçevesinde gerekli önlemlerin alınması şarttır.

3. 1. 2. 5. 5. Yönetici-Yönetilen ve Çalışma Arkadaşları ile Anlaşmazlık

Bulunduğu kurumu yönetme konusundaki yetkileri bulunan üstler yöneticilik sıfatları nedeniyle itaat göremeyince çok keyfi davranışlarda bulunarak, personeli cezalandırmaya, dışlamaya çalışmaktadırlar. Böyle bir haksızlığa uğrayan personel işe karşı olumsuz tepkiler göstermektedirler.

¹⁸⁸ Güney ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 216.

¹⁸⁹ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 442.

¹⁹⁰ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 443.

Çalışan kişilerin kendilerini yöneticilerden daha yetenekli ve üstün görmesi veya yöneticinin ilişkiyi bu şekilde algılaması ya da yöneticinin çalışanın işinden memnun olmaması ve yöneticinin çok titiz olmasının yönetilen için büyük bir stres kaynağı oluşturduğu bir gerçektir. Bu tür yöneticileri, memnun etmek oldukça zordur. Yönetici - yönetilen arasında oluşan çatışma, sürtüşme ve gerginlik günlük yaşamın bir parçası olduğu kadar sürekli bir stres kaynağını da oluşturmaktadır.¹⁹¹ Yönetilenlerin kişilik yapıları birbirinden farklıdır. Stres altında bulunan astlar, amirlerinin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını ve belirli kişilere önem vererek onlara ayrıcalıklı davrandıklarını belirtmişlerdir. Aynı düzeyde bulunan astlar bir yandan birbirleri ile yardımlaşmak, diğer yandan da bir üst basamağa yükselmek için birbirleri ile yarışmak zorundadırlar. Bu çelişki de çalışanları strese sokmaktadır.¹⁹²

3. 1. 2. 5. 6. Grup Desteği Düzeyi

Yapılan araştırmalar, yoğun bir sosyal çevreye ait olan insanların stresli yaşam olaylarından daha az etkilendiklerini, stresle ilgili sağlık sorunlarının daha az olduğunu ve stresle daha kolay başa çıktıklarını doğrulamıştır.¹⁹³

Bir grubun karakteristik niteliklerinden birisi, üyelerinin o gruba bağlı olmanın değerini daha iyi anlaması, diğer bir deyimle “mensup olma duygusu”dur. Bu duygu daha çok, kişinin bir kavrama ya da davranışa yabancılaşma duygusu durumunda söz konusudur. Grubun, üyelerinin sorumluluk duygularını güçlendirmesi daha doğrusu özendirilmesi ve grup moralini sağlaması gerekmektedir.

Gruptan soyutlanmak, stres, hastalık ve sıkıcılık etkenleri açısından bir risk etmenidir. Grupsal destek ise, strese karşı dirençli olmayı sağlayan önemli bir öğedir. Çalışma yaşamındaki arkadaş desteği, bireyin huzuru için toplum ve ailedeki destek kadar önemlidir. İşyerindeki grupsal destek çalışan üzerinde iki olumlu etki yaratmaktadır. Birincisi, yönetici veya iş arkadaşlarından gelen desteğin stresi azaltması ve daha sağlıklı olmaya yardım etmesidir. Buna grupsal desteğin “doğrudan etkisi” denir. İkincisi, grupsal desteğin işyerinde

¹⁹¹ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 70.

¹⁹² Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ...**, s. 86.

¹⁹³ J. Powell Trevor, - Enright J. Simon: **Anxiety and Stress Management**, Routledge, London, 1990, s. 7.

“dolaylı veya önleyici” bir etki yaparak yetkici önderlik, vardiya çalışması ve işin sıkıcılığı gibi stres yaratıcı durumların zararlı etkilerini yumuşatmasıdır.¹⁹⁴

3. 1. 2. 5. 7. İş Yerinde Dedikodu

Grup üyeleri tarafından dışlanmak ya da grubun diğer üyelerini kıskanmak bazen kişileri grup veya grubun bazı üyeleri hakkında ileri geri konuşmaya yöneltebilmektedir. Dedikodu, çalışan bireylere iş yaşamlarından yansıyan önemli bir stres kaynağıdır. Toplumsal kültürün, kişilerin yüzüne karşı eleştirmeye imkân vermemesi nedeniyle insanlar genellikle birbirlerine, başkalarını ilgilendiren ya da gerçekleri yansıtmayan düşünceleri aktarırlar. İnsanlar başkalarının davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek kendilerini doyurmaya çalışırlar. Bu durum işyerlerinde hem büyük ölçüde zaman ve enerji kaybına neden olmakta hem de insanlar arasındaki ilişkilerin gerginleşmesine neden olmaktadır. Sonuçta insanların stresli olmasına yol açmaktadır.¹⁹⁵

Çalışanların zamanlarının ve enerjilerinin önemli bir bölümünü alan dedikodu toplumsal bir hastalık durumundadır. İnsanlar kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini ve özlemlerini, başkalarını arkadan eleştirerek, davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışırlar.¹⁹⁶

3. 1. 3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları

İş görenlerin örgüt içinde çalıştıkları çevrenin dışında bir de toplumsal çevresi vardır. Toplumsal çevrenin iş görenden istediği eylem ve işlemler, iş görenlerle ilgili diğer bireylerin beklentileriyle şekillenir. Birey üzerinde toplumsal bir baskı vardır. Bu baskı, yasal yollarla olabileceği gibi, gelenek ve göreneklerle de olabilir. Örgütün toplumsal çevresi kültürel yapı, kümeleşme yapısı ve rol yapısından oluşur.

Modern dünyanın insanı açısından stres kaynaklarını işe bağlı olup olmaması bakımından ayırmak her zaman kolay olmamaktadır; çünkü günümüzde birey, iş, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş yaşamını iş dışı

¹⁹⁴ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 444.

¹⁹⁵ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 445.

¹⁹⁶ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 73.

yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Belirli sorumluluk kademesine gelen kişiler, iş ve aile yaşantısını dengelemek, her iki yaşantıyı da özel bir sosyal ortamda yürütmek zorundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının gerektirdikleri de kişi üzerinde strese neden olmaktadır. Bireyin günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanılan yerin değiştirilmesinin, ekonomik ve finansal koşulların, ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar stres kaynağı olmaktadır. Sosyal ve teknik değişimin insanların yaşam tarzı üzerindeki etkisi büyüktür. Kalabalık, hareketli ve telaşlı bir yaşamın sürdüğü büyük şehirlerde yaşayan insanların stres potansiyelleri artmaktadır.¹⁹⁷

Stres konusunda yapılan birçok araştırmada örgüt dışı stres yaratıcılar hep ihmal edilmiş ve stresin kaynağı hep örgüt içinde aranmıştır. Daha sonra yapılan araştırmaların çoğu örgüt dışı etmenlerin de (teknolojik veya toplumsal değişme, aile, yeni yerleşim, ekonomik koşullar, sosyal sınıf ve toplumsal koşullar vb.) stresin oluşumunda etkili olduklarını doğrulamıştır.¹⁹⁸ Toplumdaki hızlı ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler insanların yaşamları üzerinde oldukça büyük bir güce sahiptir. Bu etki onların işleri üzerinde de görülür. Bu etmenlerin etkisiyle stres yoğunluğu içine giren bir iş gören veya yönetici işini istediği verimlilikte sürdüremez. Yine aile içi huzursuzluklar ve hastalıklar, ev ve iş değiştirme, ekonomik sıkıntılar iş görenlerde stres yaratarak onların iş performanslarının düşmesine ve huzursuz olmalarına neden olabilmektedir.¹⁹⁹

Cinsel farklılık, ırk ve sosyal sınıf farklılığı gibi sosyal değişkenler de stres kaynağı olabilir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, erkeklerin egemen olduğu çalışma ortamlarında rekabet eden kadınların devamlı stres altında olduklarını doğrulamıştır.²⁰⁰ Bir toplumda ırksal yönden azınlıkta olan insanların stres yoğunluğu, çoğunlukta olan insanlara göre daha fazla olduğu bir gerçektir.

İş dışı olan ancak bireyi işinde de etkileyen stres kaynakları, genellikle yeni bir çocuğun doğumu, şiddetli geçimsizlik, ekonomik yetersizlikler gibi ailevi olaylar olabilir.

¹⁹⁷ Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, s. 89.

¹⁹⁸ Ivancevich- Matteson, **Stress and Work**, s. 145.

¹⁹⁹ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 361.

²⁰⁰ D.T.Hall, "**Stres and the Two - Career Couple**", Inc. Cooper and R. Payne (eds), *Current Concens in Occupational Stress*, Wiley, New York, 1980, s. 88.

Beklenmedik bir harcama yapmak zorunda kalınması, düşük ücretle çalışmak gibi ekonomik sorunlar ve daha önce uğraşılan bir hobiden vazgeçilmesi ya da kişinin düzenli bir yaşam sürdürmemesi gibi kişisel ilişkilerde olabilir.²⁰¹

Sosyal çevrede yaşanan stresler iş çevresini, iş çevresinde yaşananlar ise sosyal çevreyi etkilese de her ikisindeki stres kaynaklarının temeline inildiğinde ortaya çıkış sebeplerinin farklı olduğu görülecektir. Örgüt dışı stres kaynaklarını kısaca şu başlıklar altında açıklayabiliriz.

3. 1. 3. 1. Sosyal ve Kültürel Değişimler

Zorunlu kültür değişmelerinin birey ve toplum yaşamında oluşturduğu en önemli etki, belirsizlik ve kararsızlık sonucu ortaya çıkan gerilimdir. Değişim, değişen ve gelişen teknoloji sayesinde eskiye oranla çok ama çok hızlı yaşanan bir sürece girmiştir. İnsan da yapısı gereği değişime her zaman tepkili olduğundan, karşılaştığı her değişim sonrası önce "inkâr", sonra "direnc" aşamasını gösterir. Direnc aşamasında değişime yönelik kişide öfke, suçluluk duygusu, sıkıntı, üzüntü, şaşkınlık, eskiye özlem ve korku gibi yoğun duygu halleri görülmektedir. Çoğu insan duygularını yorumlayamadığından ve duygularıyla başa çıkamadığından bu aşamada iyice strese sürüklenir. Sonrasında "keşif" aşaması başlar değişimle var olup ilerleme başlar. En son aşama ise "kabul"dür ve olumlu olumsuz yönleri ile değişim, yaşamın bir parçası olmuştur.²⁰²

Kültürün kendi döngüsü içinde, serbest bir biçimde değişmesi, daha çok teknoloji kullanımı ve kentleşme ile birlikte ortaya çıkan, yeni yaşam tarzlarından kaynaklanmaktadır. Serbest kültür değişmelerinin yanında, bireyin kişiliğine dönük önemli bir müdahale sayılabilecek zorunlu kültür değişimleri sırasında, daha büyük bir gerilim yaşanır. Sosyal planlama veya toplum mühendisliği yoluyla ya da yabancı kültürün etkisinde geliştirilen kültür politikaları, önemli stres kaynaklarıdır.²⁰³

Karl Albrecht insanlara neler olduğunu belirleyebilmek için beş değişim alanı üzerinde durmuştur. Bu beş alan, çağımızdaki tüm önemli değişimleri kapsamasa da çağın

²⁰¹ Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, s. 197.

²⁰² Barbara J. Braham, **Stres Yönetimi**, (çev. Murat Sağlam-TürkanTezcan), Hayat, 28/4, İstanbul, 1998, s. 37.

²⁰³ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 221.

“stres çağı” haline gelmesinin temel nedenini oluştururlar. Bu beş önemli değişim alanı şunlardır.²⁰⁴

1. Kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçiş,
2. Durağanlıktan hareketliliğe geçiş,
3. Kendine yeterlilikten tüketime ekonomisine geçiş,
4. Kapalı sistemden açık sisteme geçiş,
5. Bedensel aktiflikten hareketsizliğe geçiş,

3. 1. 3. 2. Aile İçi Sorunlar

Günlük yaşamda stresle başa çıkmanın destekleyeceği en önemli kulvar şüphesiz aile içi huzurdur. Aile içi huzursuzlukların oluşturduğu üzüntü ve kırılmaların insanın bağışıklık sistemini derinden etkilediği bir gerçektir. Eşini kaybetmiş 55 yaş üzeri denekler üzerinde yapılan bir araştırmada; eşlerin ölümlünden sonraki ilk 6 ay içerisinde sağlık sorunu olmayan diğer eşin ölme olasılığının %40 üzerinde olduğu görölmüştür.²⁰⁵

Aile içi huzuru yakalayabilmek için; eş seçimi şüphesiz çok önemlidir. Uygun eş seçebilmek için en azından, eşlerin önemli ölçüde benzer alt kültür ortamından gelmeleri, tahsil seviyelerinin mümkün olduğunca yakın düzeyde olması, ekonomik açıdan birbirlerinden çok farklı olmamaları ve aradaki yaş farkının uygun olması gibi koşulları aramakta fayda vardır. Uygun eş seçimi eşlerin birbirine karşı anlayış ve açık ilişkiler geliştirmelerini sağlayacak ve ortak şekilde streslerini azaltmaları söz konusu olacaktır.²⁰⁶

3. 1. 3. 3. Kültürel Bağlarda Zayıflama

Duygu bozuklukları ve hastalıkların, özellikle gerilimlerin nedenleri üzerinde kültürün yerine ve rolüne ilişkin ilk çalışmaları 1970'li yıllarda Kraepelin başlatmıştır. 1960'lı yıllarda ise ABD'nin Pensilvanya eyaletine bağlı Roseto'da yapılan bir araştırmada; ulusal kalp krizinden ölüm oranı binde 3,5 iken, burada yaşayanlarda oran binde bir olarak görölmüştür. İşin ilginç yanı, şişman, çoğu sigara içen, kolesterole dikkat etmeyen, İtalyan asıllı bu insanların kalp krizi geçirme oranlarının ülke ortalamasının çok altında olmaları idi. Ayrıca

²⁰⁴ Albrecht, “Gerilim ve Yönetici”, s. 10.

²⁰⁵ Hakan Kulen, **Stresin Zararlı Etkilerinin Azaltılmasına Yönelik Bir Model ve Türk Polis Teşkilatında Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2001, s. 55.

²⁰⁶ Carlson–Perrewe, **Journal Of Manegement**, s. 513.

ülser ve benzeri diğer hastalıklara da az rastlanıyordu. Dr. S. Wolf bu durumu kültüre dayalı destekleyici niteliklere bağlamıştır. Burada insanlar aile ilişkilerini son derece yakın ve karşılıklı dayanışma esası içerisinde yürütmekte, yaşlıları sevip saymakta, büyükler hasta olduğunda küçükler bakmakta, içlerinden birinin maddi sorunu olduğunda o kişiye destek çıkılmakta bir bütünlük göstermekte idiler. 60'lı yılların sonlarında, genç nesillerin tüm bu sevgi ve dayanışmanın yerine daha zengin ve daha lüks ortamlarda yaşama hayaliyle o ortamı terk etmeleri ve yeni tarz yaşama girmeleri sonucu durum değişmiş ve bir süre sonra, Roseto'da kalp krizinden ölme oranı ülke ortalamasını yakalamıştır.²⁰⁷ Bu sadece bir örnek olmakla birlikte kültürel düzeyin de belirleyici bir etmendir. Batı toplumları kurumsal olarak ekonomi, çevre etmenleri (gürültü, kirlilik) sosyal olanaklar gibi alanlarda tedbir olarak stresi azaltmayı hedeflese de ailenin dağılmasını engelleyememekte, geniş aileden çekirdek aileye geçildikten sonra şimdide çekirdek ailenin dağılmasını izlemektedir.

Bununla birlikte günlük yaşantılar göstermektedir ki teknoloji her ne kadar günlük yaşamı kolaylaştırırsa da beraberinde yaşanan hızlı değişim ve yarış, insanlarda yeni stresler oluşmasına sebep olmaktadır.²⁰⁸

3. 1. 3. 4. Yanlış İnanışlar

Her ne kadar ruhen ve bedenen stresten uzak yaşama isteği her insanda olsa da, bazı yanlış inançlar vardır ki onlar olduğu sürece her zaman kaygı, her zaman bir endişe yaşanmaya devam edecektir. Yanlış inanışlar ve diğer olumsuz yaklaşımları değiştirmemekte ısrar eden ilerdeki zaman dilimlerinde kendilerini stres ve bununla beraber kriz içinde bulabilirler. Kriz tanım olarak; bireyin veya örgütün hedeflerini ve normal düzenini tehdit eden, bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün ve kişinin kriz önleme sistemlerini yenen ve gerilim meydana getiren durumdur.²⁰⁹

Bir başka tanıma göre kriz; beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, acele cevap verilmesi gereken, kişinin önleme ve uyum sistemlerini etkisiz hale getirerek, mevcut

²⁰⁷ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 187.

²⁰⁸ Kulen, **Stresin Zararlı Etkilerinin ...**, s. 17.

²⁰⁹ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, s. 312.

değerlerini, amaçlarını ve normal düzenini tehdit eden gerilim durumudur. Buradan yola çıkarak krizin bir çeşit kişiyi tükenmeye götüren olumsuz ortam olduğu anlaşılmaktadır.²¹⁰

İnsanları üzen hatta yıkan sebeplerin dış etkenler olduğunu ve bunları denetlemek gerektiğini düşünmekte yanlıştır. Dış etkenleri denetlemek kişinin kendi elinde değildir. Olaylar kontrol edilemez. Sadece duygular denetlenebilir. Olaylar karşısında gösterilen tepki kişiden kişiye değişir. Olaylara daha fazla tepki vermek, daha çok stres ve daha çok yıpranmayı beraberinde getirir. İnsan kendine her durumda hâkim olmalı, sağduyuyu elden bırakmamalıdır. Olaylara karşı isyankâr tavırlar, yersiz bir durumdur. Yaşanan sıkıntılar insana ne kadar hayal kırıklılığı yaşatsa da; asla umutsuzluğa kapılmamak gerekir. Stres kaynakları ile kişinin sağlık durumu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışan araştırmalar, stresi insanın vücut direncini azalttığını ve hastalanma olasılığını yükselttiğini ortaya koymuştur.²¹¹

Yaşanan bir başka inanışta yalnızlık üzerinedir. Yaşama renk veren sosyal çevre ve diğer insanlar olsa da; zaman zaman yalnız kalmalar insanı kaygıya ve yalnızlık durumuna itmemelidir. Her insan gün gelir kendini yalnız hisseder. Aslında bu durum insanın kendisini geliştirmek, hatta yenilemek için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Arkadaşlar ve dostlar gereksinim olduğu kadar, insanın kendini ve dünyayı kavraması için, yalnızlık ve dinginlik o derece gereksinimdir.

Mutluluk, koşturmadan bol boş zaman oluşturularak kazanılır düşüncesi de yanlış bir inanıştır. Ertelemelerle yapılan kaçışlar mutluluk getirmez. Ertelenen iş kafada taşındığı için, daha yüklü bir stres kaynağı oluşturur. Yapılması gereken işi bitirip daha sonra kendini ödüllendirmek bireyi daha mutlu kılacaktır.

Yaşam dümdüz değildir. Acı çekmeden yaşamayı düşünmek yanlıştır. Acı insanı olgunlaştırır. Aynı şekilde öfke ve kızgınlıktan kaçmak da mümkün değildir. Öfke ve kızgınlığını, tehdide ve saldırganlığa yöneltmeden ortaya koyan kişi, dürüst bir iletişim içerisinde demektir. Kendinden kaynaklanan eksikler nedeni ile bir kriz ve tükenmişlik

²¹⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Timaş Yayınları, 1992, s. 314.

²¹¹ Himmetoğlu -Kirel, **Stres Yönetimi**, s. 10.

ortamına giren kişi öncelikle sorunun niteliğini ve boyutunu saptamalıdır. Sorunun kapsamlı bir çözümlene yapmalıdır.²¹²

Aşağıda yanlış inanışlara örnekler verilmiştir.²¹³

1. Bir yetişkinin ailesi, arkadaşları, çevresi ve tüm tanıyanlar tarafından sevilmesi ve kabul görmesi gerekir.

2. Üzerinize aldığınız bütün işlerde mutlaka o işi en iyi bilen, kusursuz yapan ve her zaman en mükemmel kişi olmanız gerekir.

3. İnsanların mutsuzluğuna ve üzülmesine sebep olan dışlarında meydana gelen olaylardır.

4. İnsanlar çabuk kırılır ve onları hiçbir zaman incitmemek gerekir.

5. Eğer insanlar sizi onaylamıyorsa, bu mutlaka sizin hatalı veya kötü olduğunuzu gösterir.

6. İyi ilişkiler karşılıklı fedakârlığa ve "verme" temeli üzerine kurulur.

7. Kendini düşünmek kötü ve yanlıştır.

8. Kendinizi yalnız hissediyorsunuz ve yaşadıklarınızı ve duyduklarınızı denetleyemiyorsunuz.

9. Mutluluk, zevk ve doyum ancak başka insanların varlığı ile mümkündür ve yalnız olmak berbat bir şeydir.

10. Kızgınlık mutlaka kötü ve yıkıcıdır.

11. Yaşamın küçük zorlukları ve sorumluluklarından kaçmak, onlarla karşı karşıya kalmaktan daha kolaydır.

12. Yaşamda insanın kendisinden daha başka, daha güçlü daha büyük destekler gereklidir.

3. 1. 3. 5. Orta Yaş Bunalımı

Bireyin yaşı da stresle baş etmede önemlidir. Yapılan çalışmalara göre 21 yaş sonrası her bir yaş artışında kişinin çalışma kapasitesinin % 1 oranında azalma gösterdiği saptanmıştır. İlerleyen yaş ile birlikte çalışma kapasitesi ile birlikte, strese karşı hoşgörü de azalmaktadır. Bunda bireyin değişen hormonal yapısı, daha önceki yaşlarda var olmayan hastalıkların gözlenmesi de etkili olmaktadır. Stresten genellikle 35-50 yaş arası etkilenir. Bu

²¹² B.Philip Tack, **Kriz Zamanı Yönetimi**, (Çev.Y.Güneri) İlgı Yayınları., İstanbul, 1994, s. 6.

²¹³ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 243.

dönemlerde gençlikten kaynaklanan fiziksel güç azalmaya başlar ama yine de kariyer çabaları ve finansal çabalar en üst düzeydedir.

Orta yaş bunalımına giren her beş erkekten biri, bu bunalımdan hiçbir zaman kurtulamamaktadır. Bunalımdan çıkamayan bu kişiler, yaşamlarının geri kalan bölümünü, gündelik deneyimlerindeki olumsuzluklardan veya mesleğindeki ilerlemeyi engelleyen kişi veya düzenlemeden şikâyetle, kırgın bir şekilde geçirmektedir. Orta yaş bunalımı, genellikle 35-45 yaşları arasında görülmesine rağmen, bazen daha erken veya daha geç ortaya çıkabilir.

3.1. 3. 6. Siyasi ve Politik Belirsizlikler

Özellikle yerleşmiş bir demokrasisi ve hukukun üstün olduğu toplumlarda, siyasi anlamda istikrar bulmak mümkün değildir. Demokrasinin bütün kurum ve kavramlarının, anayasal güçler ve kurumlar tarafından işletilmediği ortamlarda demokrasiyi özümsemiş bireylerin, ait olma gereksinimlerini doyurma olanağı yoktur. Bu doyumsuzluk durumu, genel çevre düzeyinde yaşanan ayrı bir stres kaynağıdır.²¹⁴

3. 1. 3. 7. Ulaşım Sorunları

Yaşanılan kentte, yoğun trafik ve buna bağlı olarak çıkan gürültü ve her türlü kirlilik, çok önemli stres kaynağıdır. Ayrıca kentin kalabalık oluşundan kaynaklanan gecikmeler de, ayrı bir stres nedenidir.²¹⁵

3. 1. 3. 8. Teknolojik Değişmeler

Genel çevrede meydana gelen teknolojik değişmeler, örgütlerde rekabet gücünün korunması kaygısıyla, üretim yöntem ve kalıplarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Değişim, organizasyonun çeşitli kademelerinde alışılmış usullerin terk edilmesi nedeniyle, bireylerde işle ilgili isteksizlik doğuracaktır. Değişime karşı direnmenin temelindeki dürtü, yetersizlik duygusudur. Teknolojik değişime karşı gösterilecek en olumlu tutum, değişime uyumdur. Değişime uyum bireyin gündelik faaliyetlerinde, öncekine oranla daha fazla çaba harcamasını gerektirecektir. Alışılmışın dışındaki çaba, gerilim ve stresin önemli kaynakları arasındadır.

²¹⁴ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 221.

²¹⁵ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 221.

Bu nedenle, işletmelerde kullanılan teknoloji ve yöntem değişikliklerinin sıklığı, işten kaynaklanan gerilimle doğru orantılı bir seyir gösterecektir.²¹⁶

3.1.3.9. Ekonomik Sorunlar

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, krizler, işsizlik ve işten çıkarılma durumları, yaşam pahalılığı, yüksek enflasyon ve yaşam düzeyinin düşük oluşu ve bireyin temel gereksinimlerini karşılama konusunda içinde bulunduğu yetersizlik durumları, önemli stres kaynaklarıdır. Bireyin gelir düzeyini yükseltmek için giriştiği “fazla mesai” veya “ek iş” uygulamaları da önemli ölçüde yorgunluğa, dolayısıyla gerilim ve strese neden olmaktadır.²¹⁷

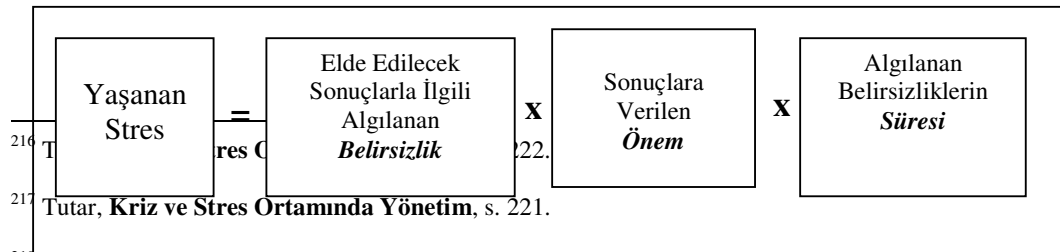
3.2 ÖRGÜTSEL STRES TEORİLERİ

Stres kavramının karmaşık ve çok boyutlu yapısı örgütsel stres için de geçerlidir. Bu sebeple örgütsel stresi anlamaya yönelik çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bu teorilerden bazıları sınırlı sayıda değişkeni inceleyen teoriler iken bazıları çok kapsamlı ve konunun her yönünü dikkate alan teorilerdir.

3.2.1. Belirsizlik Teorisi

Belirsizlik teorisi, yaşanan stresin belirsizlik, önem ve sürenin bir fonksiyonu olduğunu iddia etmektedir. Stres şu şekilde formülize edilmektedir:²¹⁸ $Stres = B \times Ö \times S$

Bu teori güdüleme ile ilgili beklenti teorisinden yararlanmakta ve bireyin proaktif olduğunu varsaymaktadır. Teoriye göre çalışan birey, iş yerinde geçerli olan davranışların neler olduğunu bulmaya çalışır. Birey çabasıyla iş başarımı arasında ve iş başarımı ile elde edecek sonuç arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını bilirse güdülenmesi artar.



Çizim 3: Belirsizlik Teorisi

Çaba ile iş başarımı arasındaki olasılık yüksekse çaba artacak, olasılık düşükse çaba azalacaktır. Ancak olasılığın bilinmediği durumda çalışan ne yapacağını bilemeyecek ve stres yaşayacaktır. Aynı durum iş başarımıyla elde edilecek sonuçlar açısından da geçerlidir. Gösterilen iş başarımının içsel (gurur, mutluluk, başarıma duygusu) veya dışsal (ödül, terfi vs.) sonuçlar getirmesi olasılığının bilinmesi iş başarımını etkileyecektir. Olasılığın bilinmemesi durumunda ise stres kaçınılmaz olacaktır.

Stresin gerçekleşmesi için gerekli diğer koşul ise önemlidir. Elde edilecek sonuçlar belirli bir düzeyde önemli olarak görülüyorsa stres yaratacak, önemsiz görülüyorsa her hangi bir strese yol açmayacaktır. Sonuçlara verilecek önem kişiden kişiye değişebilir.

Teoride varlığı zorunlu olan diğer değişken ise süredir (duration). Eğer belirsizliğin süresi uzunsa strese yol açar. Bir anlık oluşan belirsizlik ise stresin olumsuz sonuçlarına yol açmaz.

Sonuç olarak, belirsizlik bir süre devam eder ve sonuçlar önemli olarak değerlendirilirse stresten bahsedilebilir. Süre veya önem “0” değerine sahipse stres oluşmaz. Sürenin veya önemin artışı ise yaşanan gerilimi de artırır.

3.2.2. Çaba-Ödül Dengesizliği Teorisi

Belirsizlik teorisine benzeyen ancak belirsizliğe değil dengesizliğe vurgu yapan bir diğer teori “çaba-ödül dengesizliği teorisi”dir. Siegrist’e²¹⁹ göre bireyin iş koşullarından kaynaklanan sağlık sorunlarının önemli kaynaklarından birisi de çabaların ne derecede ödüllendirildiği konusudur. Eğer yüksek derecedeki çaba düşük derecede bir ödül elde ederse, gerilim ve bunun sonucu olarak hastalık riski artar. Burada ödülden kastedilenler para, kişilik saygısı ve iş statüsüdür.

²¹⁹ Johannes Siegrist, “Adverse Health Effects of Effort-Reward Imbalance at Work” C. COOPER (Ed.), **Theories of Organizational Stress**, Oxford, Oxford University Press, 1998, ss. 79-137.

Çalışan kişi, gösterdiği üstün çabaya rağmen yaptığı işi değiştirmeye ve hatta bulunduğu statüden daha alt bir statünün yapması gereken işleri yapmaya zorlanıyorsa, terfi olanakları yoksa aldığı eğitimle bağdaşmayan işler yapmaya mecbur bırakılıyorsa, iş yerinde statü denetimi düşük demektir. Bireyden çok fazla şey talep eden ancak sürekliliği olmayan bir iş ile üst düzeyde iş başarımının gösterildiği ancak terfi olanağının olmadığı iş, stresli ortamlara birer örnektir.²²⁰

Siegrist, yaptığı çalışmalarda çaba-ödül uyumsuzluğunun kalp rahatsızlıklarına neden olduğunu bulmuştur. Başka çalışmalarda ise çaba ödül uyumsuzluğu ile hipertansiyon arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.²²¹

3.2.3. Birey- Çevre Uyumu Teorisi

Birey çevre uyumu teorisinin (Person-Environment Fit Theory) temelinde yatan düşünce, bireyle çevre arasında uyumsuzluk olduğunda stresin yaşandığıdır. Bu modelde stres, “gelen taleplerin karşılanamamasının sebebinin, sunulan olanakların bireyin gereksinimlerini gidermemesi olduğuna dair subjektif değerlendirmeler” olarak tanımlanmaktadır. Buradaki subjektif kelimesi önemlidir çünkü birey- çevre uyumu tamamıyla bireyin değerlendirmesine bağlıdır.²²²

Çevre, çeşitli taleplerde (demands) bulunurken bazı olanaklar (supplies) sunmaktadır. Buna karşılık bireyin çeşitli gereksinimleri vardır ve birey, bu gereksinimleri giderirken bazı yeteneklerini kullanır. Bireyle çevre arasında uyumun bulunması çevreden gelen taleplerle bireyin yetenekleri arasında ve çevrenin sunduğu olanaklarla bireyin gereksinimleri arasında uyumun bulunmasına bağlıdır.

Olanaklarla gereksinimler arasındaki uyum (fit) ile gerilim ilişkisi üç şekilde ortaya çıkmaktadır:

²²⁰ Siegrist, **Theories of Organizational Stress**, s. 15.

²²¹ Siegrist, **Theories of Organizational Stress**, s. 47.

²²² J. R. Edwards, D.Caplan ve R.Van Harrison. “Person-Environment Fit Theory” C. L. Cooper (Ed.) , **Theories of Organizational Stress**, Oxford, Oxford University Press, 1998, s. 212.

Birinci durumda uyum ile gerilim arasında sürekli olumsuz bir ilişki vardır. Sunulan olanaklar arttıkça gerilim azalır. Örneğin bireyin gereksinim duyduğu denetim olanakları arttıkça gerilim azalır.

İkinci durumda sınırlı etki vardır. Belirli bir düzeye kadar olanakların artması gerilimi azaltırken, belirli noktadan sonra gerilimde değişim olmaz. Örneğin yeme, içme gereksinimleri karşılanınca gerilim azalır, ancak doyma noktasından sonra verilecek ilave olanaklar gerilimi ne artırır ne azaltır.

Üçüncü durumda ise “U tipi bir ilişki” söz konusudur. Olanaklar gereksinimleri karşılamada yetersizse gerilim yüksektir. Olanaklarla gereksinimler dengelendiğinde gerilim düşer. Olanaklar ihtiyaçları aşarsa yeniden gerilim artar. Örneğin diğer insanlarla iletişim kurma ihtiyacı gereğinden fazla karşılanan kişi bu kez özel yaşantının ihlal edildiği düşüncesine kapılıp yeniden gerilim yaşayabilir.

Talep-yetenek uyumu konusunda da benzer bir ilişki söz konusudur. Taleple yetenek arasında uyumsuzluk olduğunda (talepler yeteneklerden fazla olduğunda) gerilim yüksektir. Talebin yetenekten az olması halinde ise üç durum bulunmaktadır.

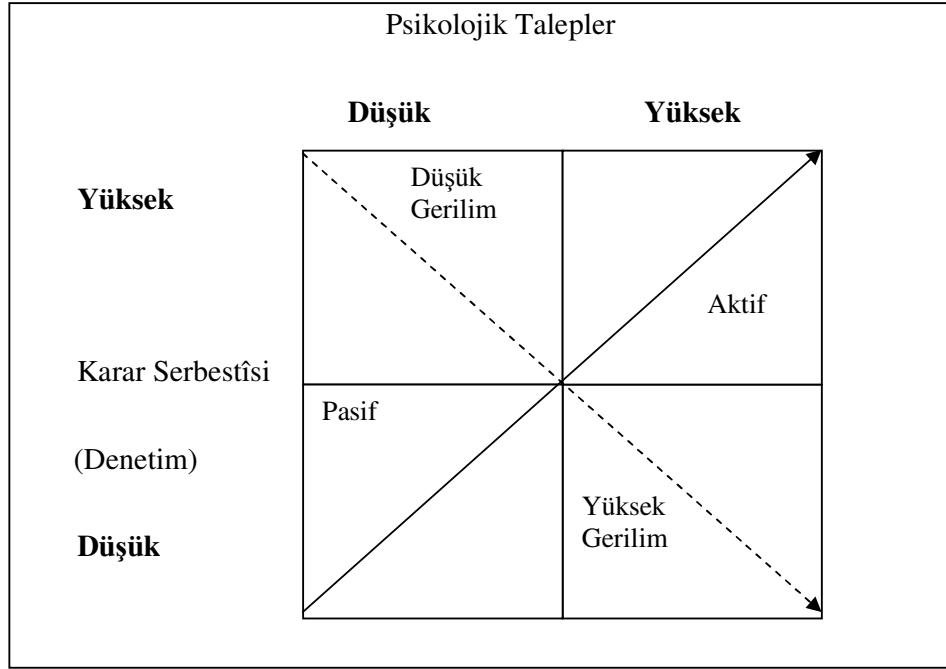
Birinci durumda fazla yetenek, işleri daha hızlı yapmaya ve böylece kalan zamanı kendini geliştirmek, gelecekteki talepleri karşılamak için enerji toplamak vs. gibi amaçlara hizmet edeceğinden dolayı gerilimi azaltır. İkinci durumda gereğinden fazla olan yetenek yeni olanaklar getirmeyecekse gerilim sabit kalır. Üçüncü durumda gereğinden fazla olan yetenek işten sıkılmaya ve özgüvenin düşmesine sebep olacağı için gerilimi artırır. Model, ortaya atıldığı 1970’li yıllardan bu yana yüzlerce çalışmaya konu olmuş ve çeşitli yönleriyle incelenmiş ve geliştirilmiştir.²²³

3.2.4. Talep-Denetim-Destek Teorisi

Örgütsel stres alanında kullanılabilecek teorilerden birisi de talep-denetim-destek modelidir. Talep denetim destek teorisi Karasek tarafından geliştirilmiştir. Teori iş bölümü çözümlenmesi konusunda kararları etkileme ve entelektüel becerileri kullanabilme şeklindeki iki değişkenin önemine dayanır. Karasek sonradan bu iki değişkenin bir değişkene indirilebileceği ve buna karar serbestisi (decision latitude) veya denetim denenebileceğini

²²³ Caplan, Edwards ve Harrison. “Person-Environment Fit Theory”, ss. 28-67.

belirtmiştir. Karar serbestisinin psikolojik taleplerle etkileşimi sağlık üzerinde uzun süreli olumsuz etkilere yol açabilmektedir.²²⁴ Modelin yapısı Çizim-4’te görülmektedir.



Çizim 4: Karasek'in Talep-Denetim-Destek Modeli

İdeal durumda aşırı bir talep yoktur ve karar serbestisi normal düzeydedir. Hem talepler hem de karar serbestisi yüksekse bu durum bireyin psikolojik gelişimine olumlu etki eder. Ayrıca bireyin stresle başa çıkma becerileri de gelişir. Hem taleplerin hem de karar serbestisinin düşük olması durumunda pasif bir iş söz konusudur. Bu durum uzun sürerse yetenekler kaybedilebilir ve stresle başa çıkma becerileri körelebilir. Talebin düşük, karar serbestisinin yüksek olması durumunda düşük gerilim vardır. Olabilecek en kötü olasılık talebin yüksek, denetimin (karar serbestisinin) düşük olmasıdır. Bu, gerilimin en yüksek olduğu durumdur ve psikolojik ve fiziksel rahatsızlık risklerini de beraberinde getirir.²²⁵

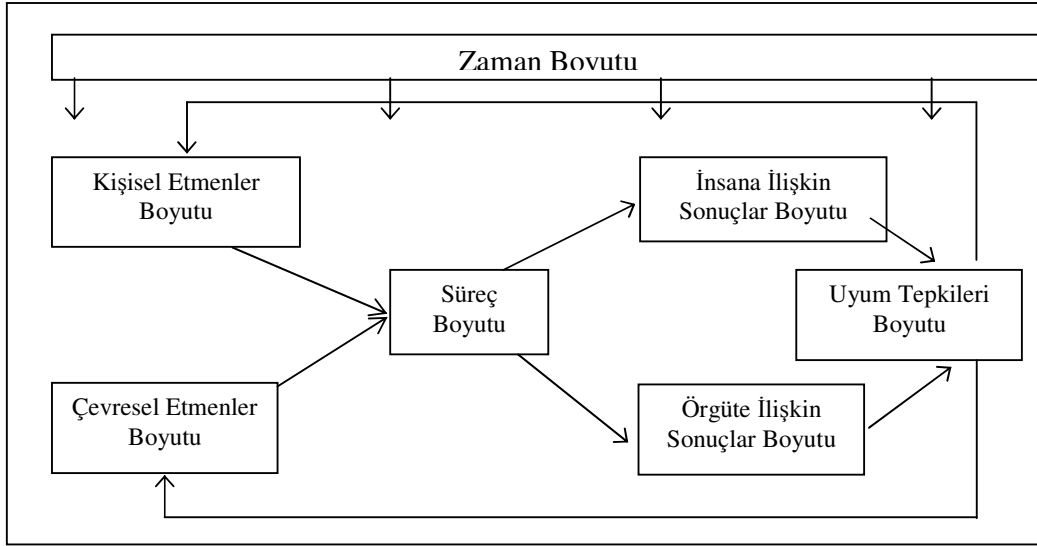
Bu modele sonradan, sosyal destek konusu da eklenmiştir. Buna göre iş yerinde üstlerden ve iş arkadaşlarından gelen sosyal destek, yüksek talep-düşük denetim birleşim için tampon işlevi görmektedir.

²²⁴ Töres Theorell, "Job Characteristics in a Theoretical and Practical Health Context", C. Cooper (Ed.), **Theories of Organizational Stress**, Oxford, Oxford University Press, 1998, s. 97.

²²⁵ Theorell, **Theories of Organizational Stress**, s. 97.

3.2.5. Beehr ve Newman'ın Çok Boyutlu Örgütsel Stres Teorisi

Beehr ve Newman²²⁶ önerdikleri çok boyutlu (multi-faceted) modelde iş yaşamındaki stresi çevresel boyut, kişisel boyut, süreç boyutu, insana ilişkin sonuçlar boyutu, örgüte ilişkin sonuçlar boyutu, uyum tepkileri boyutu ve zaman boyutu olmak üzere yedi boyutta incelemişlerdir. Beehr ve Newman'ın iş stresi modeli Çizim 5'te görülmektedir.



Çizim 5: Çok Boyutlu İş Stresi Modeli

Bu modelde örgütsel stresten bahsedebilmek için bulunması zorunlu değişkenler olan stresörler, çevresel faktörler boyutuyla; bireyin yaşadığı gerilim ise insana ilişkin sonuçlar boyutuyla temsil edilmiştir. Bu boyutlar örgütsel stresten bahsedebilmek için gerekli olan iki temel boyuttur. Diğer boyutların ise bulunup bulunmaması çok bir şey değiştirmez.²²⁷

Çevresel etmenler boyutu, iş stresine neden olan örgüte ilişkin konulardır. Bu boyut görevin, rolün ve örgütün niteliklerini içermektedir.

Kişisel etmenler boyutu, kişinin genellikle değişmeyen niteliklerini temsil eder. Bunlar kişilik, beceri, fiziksel nitelikler ve demografik özelliklerdir. Bu özellikler çevresel stres vericilerle birleşerek gerilim yaratabilirler.

²²⁶ Beehr, *Psychological Stress in the Workplace*, s. 221.

²²⁷ Beehr, *Psychological Stress in the Workplace*, s. 221.

Süreç boyutu, gerilim altındaki bireye zarar verecek psikolojik ve fiziksel tepkileri içerir. Süreç, kişisel ve çevresel boyut ile sonuçlar ve uyum tepkileri arasında bağ kurar.

Bireye ilişkin sonuçlar boyutu, bireyin fiziksel ve zihinsel sağlığını olumlu veya olumsuz etkileyen sonuçları anlatmaktadır.

Örgüte ilişkin sonuçlar boyutu, örgütün etkililiğini olumlu veya olumsuz şekilde etkileyen işe gelmeme, işten ayrılma, iş başarımındaki değişimler gibi bireysel davranışları içerir.

Uyum tepkileri ise stres vericileri, gerilimi veya ikisini birden ortadan kaldıracak bireyin, örgütün veya üçüncü tarafların (yasal düzenlemeler, sağlık sigortaları vs.) tepkilerini içerir.

Zaman boyutu ise örgütsel streste zamanın önemini anlatır ve bütün boyutları etkileme gücüne sahiptir.

Model, stresi örgütsel psikoloji yönüyle incelemiş birçok çalışma ile de uyumludur.²²⁸

İş stresi ile ilgili teoriler incelendiğinde süreçte en önemli iki değişkenin örgütsel stres kaynakları ve yaşanan gerilim olduğu görülür.²²⁹ Bu sebeple iş stresi araştırmalarında bu iki değişken üzerinde durulmalıdır.

3.3. ÖRGÜTSEL STRESİNİN SONUÇLARI

3.3.1. Stres ve Sağlık

Amerika'da her yıl ölümlerin %52'si ile %54'ü kalp damar hastalıklarından kaynaklanmaktadır. Geriye kalanların yarısından fazlası da kanserden ölmektedir. Stres hem kalp damar hastalıklarının hem de kanserin gelişmesinde çok önemli bir role sahiptir. Ayrıca yeme bozuklukları, başta ülser olmak üzere sindirim sistemi hastalıkları, cinsel işlev bozuklukları ve solunum sistemi hastalıkları da stresle ilişkilidir.²³⁰

²²⁸ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 15.

²²⁹ Paul SPECTOR, "A Control Theory of The Job Stress Model", C. Cooper (Ed.), **Theories of Organizational Stress**, Oxford, Oxford University Press, 1998, s. 122.

²³⁰ Allen, **Human Stress Its Nature and Control**, s. 27.

Stresin hastalığa yol açmasının asıl sebebi kronik stresin vücudun direncini ve bağışıklık sistemini zayıflatmasıdır. Stres genellikle vücudun acil tepkilere hazırlanmasını sağlar. Bağışıklık sistemi ise uzun vadeli faaliyetler için enerji harcar. Stres anında bağışıklık sisteminin harcayacağı enerjinin önemli bir kısmı acil tepkiler için kullanıldığından vücuda zararlı etmenlerle (bakteriler, virüsler, parazitler) mücadele etme görevi üstlenen bağışıklık sistemi, bu faaliyetini ertelemek veya yavaşlatmak durumunda kalmaktadır. Bunun sonucunda da hastalığın gelişmesi kolaylaşmaktadır. Özellikle kanser hastalıklarının gelişmesi bağışıklık sisteminin zayıflığından kaynaklanmaktadır. Stresin hastalığa yol açma riski stresörlerin çeşidine ve sıklığına, bireylerin bu stresörlere verdiği tepkinin niteliğine ve bağışıklık sisteminin direnç kapasitesine göre değişir.²³¹

Kalp damar hastalıklarının stresle birlikte anılması tesadüf değildir. Çünkü stres tepkisi kalp damar sisteminin daha fazla çalışmasını gerektirir. Bu sistem normal ritminin ve kapasitesinin çok üstünde çalışırsa bir süre sonra deforme olur. Kronik stresin kalp damar hastalıklarına yol açmasının temel nedeni özetle budur.²³²

Stres sadece fiziksel hastalıklara değil, ruhi çöküntü, anksiyete gibi psikolojik rahatsızlıklara da yol açmaktadır. Çünkü stres anında çeşitli duygusal tepkiler (korku, kaygı, üzüntü, ümitsizlik vs.) de gösterilmektedir. Bu tepkiler çok fazla yaşandığı takdirde öğrenilmiş acizlik duygusu gelişmekte ve bu da ruhi çöküntüye yol açabilmektedir.²³³ Stresle hastalık arasındaki ilişkide unutulmaması gereken nokta hastalığa aşırı stresin yol açtığıdır. Bu aşırılığın miktarı ise kişiden kişiye değişir.

Örgütsel stres iş ortamından ve bireyin kedisinden kaynaklanan sebeplerle oluşmaktadır. Örgütsel stresinin sonuçları da hem bireyi hem de bireyin içinde bulunduğu örgütü ilgilendirmektedir.

3.3.2. Örgütsel Stresin Bireysel Sonuçları

²³¹ Sapolsky, **Why Zebras Don't Get Ulcers**, s. 340.

²³² Sapolsky, **Why Zebras Don't Get Ulcers**, s. 341.

²³³ Lazarus, "From Psychological Stress to The Emotions", s. 97.

Beehr²³⁴ örgütsel stresinin bireysel sonuçlarını psikolojik, fiziksel ve davranışsal sonuçlar olmak üzere üç başlık altında incelemiştir. Pehlivan²³⁵ stresin bireyde oluşturduğu sonuçlara stres belirtileri adını vermiş ve aynı başlıkları tercih etmiştir.

3.3.2.1. Psikolojik Sonuçlar

Stres vericilerle bireyin yaşadığı sıkıntılar arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik olarak yapılan çeşitli çalışmalar, en güçlü ilişkinin psikolojik sonuçlarla olduğunu göstermektedir: Anksiyete, gerilim, iş doyumunun düşüklüğü gibi bireysel sonuçlar genellikle, örgütsel stres kaynaklarıyla ilişkili bulunmuştur.²³⁶

Beehr ve Newman'ın²³⁷ modelinde, stresin sonuçları arasında yer aldığı düşünülen psikolojik sorunlar şunlardır: işten sıkılma, somatik şikâyetler, psikolojik yorgunluk, yetersizlik duygusu, kendine güven duygusunun azalması, yabancılaşma duygusu, öfke, dikkat toplayamama, psikoz, duygu ve düşüncelerini bastırma.

Stres yaratan bir durumla karşı karşıya gelindiğinde, bireyde kas ve sinirsel gerilim ortaya çıkar. Gerginlik hem kendisi bir stres belirtisidir, hem de gerginlik nedeniyle meydana gelen diğer tepkilerin başlatıcısıdır. Stresin diğer bir etkisi, bireyin iş ve aile arkadaşlarıyla olumlu etkileşimler geliştirmesini engellemesidir. Bunun iki sebebi vardır. Stres altındaki birey ya diğerlerine öfkeli ve saldırgan davranarak, onların kendisine yaklaşmasını engelliyor ya da kendisini toplumdan ayırarak toplumla (iş, aile vs.) bütünleşemiyordur.²³⁸

Ağrı, sancı, huzursuzluk gibi belirtiler, fiziksel sonuçlar gibi gözükse de psikolojik sonuçları ölçmeye yönelik hazırlanan birçok ölçek, bu konularla ilgili maddeleri de içermektedir. Somatik belirtiler denilen bu tür şikâyetler, genellikle anksiyete ile olumlu ilişki göstermektedir.²³⁹

²³⁴ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 223.

²³⁵ Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, s. 83.

²³⁶ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 110.

²³⁷ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 220.

²³⁸ Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, s. 99.

²³⁹ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 110.

Son yıllarda stresin yol açtığı belirtilen psikolojik sonuçlardan birisi de “tükenmişlik” (burnout) sendromudur. Tükenmişlik, fiziksel yıpranma, çaresizlik, hayal kırıklığı, ümitsizlik duygusu, olumsuz benlik gelişimi, işe, iş yerine ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtileri içeren bir durumdur.²⁴⁰

Tükenmişliği ölçme konusunda en bilinen ölçeklerden birisi olan Maslach Burout Inventory (MBI), tükenmişliği üç başlık altında inceler: Duygusal tükenme (emotional exhaustion) , duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı isteğinin azalmasıdır (diminished personal accomplishment).²⁴¹

Lee ve Ashfort’un²⁴² yaptığı büyük bir çözümlemeye örgütsel stres kaynaklarıyla en yüksek ilişki “duygusal tükenme” boyutu, en düşük ilişki ise “başarma isteğindeki azalma” boyutu göstermektedir.

Barling ve Macintyre²⁴³ da tükenmişliğin en önemli boyutunu “duygusal tükenme” olarak kabul etmiştir. Yapılan araştırmada rol yükünün doğrudan doğruya, rol belirsizliğinin ise dolaylı olarak duygusal tükenmeye yol açtığı bulunmuştur.

Maslach Burnout Inventory, Türkiye’de de bazı araştırmalarda kullanılmıştır. Sever²⁴⁴ tarafından hemşirelerin iş stresi ve başa çıkma yollarının incelendiği araştırmada örgütsel stres arttıkça “duygusal tükenme” nin ve “duyarsızlaşma” nın arttığı bulunmuştur. Örgütsel stres ile “kişisel başarma isteğinde azalma” boyutunda bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu çalışmada stres kaynaklarıyla en yüksek ilişki “duygusal tükenme” boyutuyla görülmüştür ($r = .54$ $p < .001$). Aynı çalışmada etkisiz başa çıkma yolları ile “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

²⁴⁰ Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, s. 37.

²⁴¹ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 121.

²⁴² R. T. Lee, ve Blake E. Ashford, “Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout”, **Journal of Applied Psychology**, 81, 2, 1996, ss. 123-133.

²⁴³ J.Barling, ve A. T. Macintyre, “Daily Work Role Stressors, Mood and Emotional Exhaustion”, **Work and Stress**, 7, 4, 1993, ss. 315-325.

²⁴⁴ Aynur Dinç Sever, **Hemşirelerin İş Stresi ile Başa Çıkma Yolları ve Bunun Sonuçlarının Araştırılması** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1997, s. 140.

Eğrigözlü²⁴⁵ ise aynı ölçeği hemşirelerde iş denetimi ve denetim isteği bağlamında kullanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre denetim isteği ve iş denetimi ölçeğinin üç alt boyutunu da etkilemektedir. Denetim isteğinin yüksek, iş denetiminin düşük olması durumunda tükenmişlik puanları yüksek çıkmaktadır. Aynı çalışmada “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” ile fiziksel sağlıktan yakınma arasında ilişki saptanmış, ancak, “kişisel başarıma isteğinde azalma” boyutu ile fiziksel sağlıktan yakınma arasında her hangi bir ilişki bulunamamıştır.

3.3.2.2. Fiziksel Sonuçlar

Stres öncelikle fiziksel bir tepkidir. Bu sebeple strese yol açan bir durum ortaya çıktığında insan vücudu harekete geçerek stresli duruma uyum tepkisi gösterir. Bu uyum tepkilerinin sonucunda vücutta bazı ilk belirtiler görülebilir. Kalp atışlarının artması, kana epinefrin ve norepinefrin hormonlarının salgılanması gibi bu ilk tepkilerin vücuda zararlı olduğuna dair yeterli bir bilgi yoktur. Ancak, bu tepkilerin uzun vadede kronik stres durumlarında çeşitli fiziksel hastalıklara sebep olduğu bilinmektedir.²⁴⁶

Beehr ve Newman,²⁴⁷ stresin fiziksel sonuçları arasında şunları saymıştır: Kalp damar (cardiovascular) hastalıkları, sindirim sistemi bozuklukları, solunum sistemi hastalıkları, kanser, artrit, baş ağrıları, yaralanmalar, cilt hastalıkları, fiziksel yorgunluk veya gerginlik, ölüm.

Pehlivan²⁴⁸ bunlara uyku problemleri, alerji, mide bulantısı ve terleme sorunlarını da eklemektedir.

Örgütsel stres ile ilişkili olduğu düşünülen ve üzerinde en çok araştırma yapılan rahatsızlık, kalp-damar hastalıklarıdır. Bu rahatsızlık ile ilgili yapılan çalışmalar, kan basıncı,

²⁴⁵ Evrim Eğrigözlü, , **Hemşirelerde İş Kontrolü, Kontrol İsteği İle Tükenmişlik ve Fiziksel Sağlık Arasındaki İlişkiler**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s. 117.

²⁴⁶ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 40.

²⁴⁷ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 220.

²⁴⁸ Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, s. 141.

kalp atış sayısı, katekolamin ve kortizol salgıları, kolesterol ve kalp krizleri gibi konuları içermektedir.²⁴⁹

Kalp damar sistemi hastalıkları dışındaki hastalıklarla stres ilişkisi konusundaki çalışmalar çok fazla değildir. Bununla birlikte kanser, kronik akciğer hastalığı, zatürre, şeker hastalığı gibi hastalıkların stres vericilerle ilişkili olabileceğini ileri sürmüştür.²⁵⁰

3.3.2.3. Davranışsal Sonuçlar

Stresin yol açtığı başlıca davranışsal sonuçlar şunlardır; doktora gitme sayısında artış, madde kullanımı (alkol, sigara, ilaç vs.), uykusuzluk veya uyuma isteği, iştahta azalma, çok az veya aşırı yeme, sinirli yüz ifadesi takınma, riskli davranışlar (tehlikeli araç kullanma, kumar oynama), saldırganlık, kırma dökme davranışları, hırsızlık, kişiler (iş arkadaşları, yöneticiler, aile, arkadaşlar vs.) arası ilişkilerin bozulması, intihar veya intihar teşebbüsleri şeklinde sıralanabilir.²⁵¹

3.3.3. Örgütsel Stresin Kurumsal Sonuçları

Stresin çalışanın sağlığı üzerinde ortaya çıkardığı sonuçlar yanında, örgütsel verimlilik ve iş başarımı açısından da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu olumsuz etkiler örgüt üzerinde iki boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi örgütün temel amacı ile ilgili etmenlerden biri olan verimlilik ve iş başarımı düşüklüğü, diğeri ise örgütte verimliliği, etkinliği ve iş başarımı ortaya çıkaracak olan insan etmeninin yaşadığı yabancılaşma duygusudur. Stres çalışanların özellikle zihinsel ve duygusal yeteneklerini ortaya koymalarını olumsuz yönde etkiler. Stres işgücü devrinin hızının en önemli nedenidir. Birey çalıştığı ortamda iş tatmini bulamaması durumunda, öncelikle işe devamsızlık, sonra da işten ayrılma gibi bir yol seçebilir. Bu durumda nitelikli personel kaybına neden olur. Stres aynı zamanda örgütte bireysel çatışma ve gruplar arası çatışmaya neden olabilir. Bunun sonucunda performans düşüklüğü görülebilir.²⁵²

²⁴⁹ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 122.

²⁵⁰ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 123.

²⁵¹ Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, s. 87.

²⁵² Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 254.

Örgütler için öncelikli konu; kendi verimliliklerinin devam ettirilmesi ve varlıklarının sürdürülmesi, özetle örgütün sağlığıdır. Stresin bireye olan etkileri doğrudan veya dolaylı olarak örgütleri de etkilemektedir. Bu sebeple örgütler, çalışanların düşünsel ve ruhsal sağlıklarına önem vermektedirler. Stresin, örgütü hangi açılardan etkilediği hakkında çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Stresle örgütsel sonuçlar ilişkisi yönünden en çok ele alınan konu iş doyumudur. Stres arttıkça iş doyumunu azalmaktadır. Ancak iş doyumunun azalması örgüt için tek başına önemli değildir. İş doyumunun azalması iş başarımı düşüşüne sebep olduğu için önemlidir.²⁵³

Beehr ve Newman,²⁵⁴ stresin örgütsel sonuçlarının şunlar olabileceğini öne sürmüştür: İş başarımının miktarında ve kalitesinde azalma; çalışanların kendilerini işten geri çekmeye yönelik davranışlarında artış (işe gelmeme, işten ayrılma, erken emeklilik vs.); kâr, satış ve kazançta azalma; kaliteli işçi alma yeteneğinde azalma; ham madde alma yeteneğinde azalma; çevreyi denetlemede artış veya azalma; yaratıcılık ve yeniliklerde değişme; iş yaşamının kalitesinde değişmeler; grevlerde artış veya azalma; yöneticilerin astları etkileme düzeyinde azalma veya artış, şikâyetlerde artış. Bu muhtemel sonuçlardan üzerinde en fazla araştırma yapılanlar, iş başarımı ve işten uzaklaşma/uzak durma (withdrawal) davranışlarıdır.²⁵⁵

Stresin dolayı sergilenen davranış ne olursa olsun, sonuçta organizasyon bundan zarar görmektedir. Bireyin iş başarımının düşmesi veya işe devamsızlığının artması, örgüte çeşitli maliyetler yüklemektedir. Devamsızlık, işten ayrılma, verimin düşmesi gibi strese bağlı davranışların ve bundan dolayı yapılan ödemelerin (tazminat ödemeleri, sağlık sigortasına yapılan ödemeler, doğrudan sağlık harcamaları vs.) Amerika'daki örgütlere yıllık maliyetinin yaklaşık 150 Milyar \$ olduğu tahmin edilmektedir (Karasek ve Theorell (1990) 'den aktaran Cooper, 1998). Türkiye'de maliyetin ne olduğuna ilişkin her hangi veriye rastlanmamıştır.

Stres, bireyleri ve örgütleri değişik yönde ve düzeyde etkiler. Verimlilik ve etkinlikle olan ilişkisi nedeniyle stres, ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Aşırı yüksek derecede stres iş görenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozmaktadır. Hastalıkların çoğalması, kalifiye personel kayıpları, ödenen tazminatlar örgüte ağır bir mali külfet yüklemektedir. Strese bağlı hastalıklar bir yandan örgütlerde üretim ve verim kayıplarına neden olurken,

²⁵³ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 132.

²⁵⁴ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 220.

²⁵⁵ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 154.

diğer yandan da yüksek sağlık harcamalarını gerekli kılmaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında ise kısa ve uzun süreli hastalıklara neden olabilen iş stresi, kişilerin yaşamlarının yitirilmesine neden olmaktadır. İş ortamında stres altında çalışan bir personel örgütlere hem parasal açıdan bir maliyete hem de zaman açıdan kayba yol açmaktadır. Örneğin çalışmalar iş stresinin; işte yaralanma, çalışana ödenen tazminat, hastalık, devamsızlık, işi yavaşlatma, düşük verimlilik gibi sebeplerle her yıl ABD'ne 150 milyar dolardan daha fazlaya mal olmakta olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada her on Amerikalıdan yedisinin iş stresi ile ilgili sağlık sorunları ile karşılaştıkları dolayısıyla düşük verimliliği işaret ettiklerini belirtmektedir. Çalışanlar yöneticiler hakkında organizasyonlarda meydana gelen stresle ilgili hususlar için dava açmakta ve yüklü tazminat kazanmaktadırlar. Böylece organizasyonların zararları artmaktadır.

Genel çerçevede inceleyecek olursak; stres aşağıda belirtilen olumsuz sonuçları nedeniyle işverenlerin önemli harcamalar yapmasını gerekli kılmaktadır.

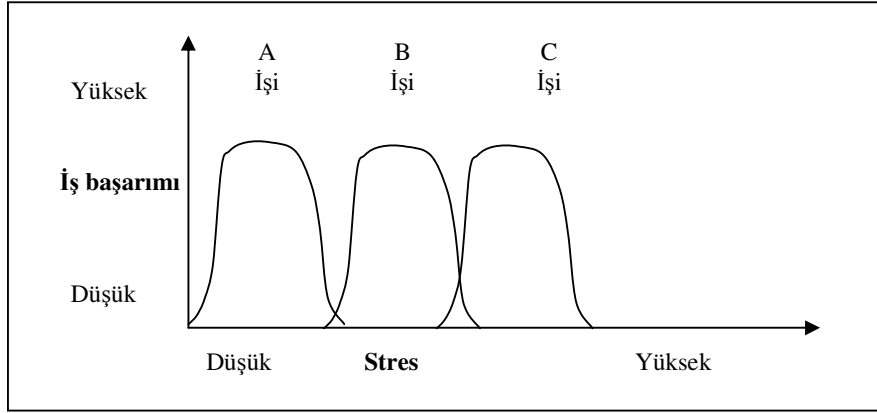
1. Verim düşüklüğü,
2. İşe devamsızlık,
3. Sağlık sigortası ödemelerinin artması,
4. Personel devri,
5. Personel tazminat talepleri,
6. Hırsızlık ve sabotaj.

3.4.3.1. Verimlilik ve İş başarımı Düşüklüğü

Stresle iş başarımı ilişkisi ters dönmüş U şeklindedir. Belirli bir düzeye kadar stres iş başarımı artırmakta ancak belirli bir düzeyden sonra ise azaltmaktadır. Bu düzeyin ne olduğu ise yapılan işin niteliklerine bağlıdır. Bazı işlerde düşük düzeyde stres iş başarımını artırırken bazı işlerde yüksek düzeyde stres gerekebilir. Stres-iş başarımı ilişkisi ve yapılan işin durumunu gösterir grafik Çizim-6'da görülmektedir.

Stresle iş yerinden uzaklaşma/uzak durma eğilimi ise doğrusal bir ilişkidir. Stres arttıkça, uzaklaşma eğilimi artar. İş yerinden hoşnut olmayan bir kişi mümkün olduğu kadar o ortama girmek istemeyecek veya bir an önce o ortamdan ayrılmak isteyecektir. Ancak bu konuda yapılan çalışmaların en büyük sıkıntısı, uzaklaşma eğiliminin doğrudan doğruya iş stresinden kaynaklanmayabileceği, iş stresinin, sebeplerden sadece bir tanesi olduğudur. İş stresi ile doğrudan ilişkili olduğu düşünölen dört çeşit uzaklaşma/uzak durma davranışı vardır.

Bunlar, işe geç gelme (tardiness), işe hiç gelmeme (absenteeism), işten ayrılma (turnover) ve psikolojik geri çekilmedir (psychological withdrawal).



Çizim 6: Stres – İş başarımı İlişkisi²⁵⁶

Örgütlerin çalışma ortamlarında büyük bir etkinlik göstermeleri, çalışanlara ve çalışanların başarımı da, psikolojik iklimlere, stres düzeyine bağlıdır. Uygun psikolojik iklim, ancak olumlu stres düzeyindeki bireyler tarafından gösterilebilir. Örgütsel iklimin, söz konusu olumlu stres düzeyini koruyacak düzeyde olmasının, verimlilik ve İş başarımı ile doğrudan ilişkisi vardır.

Düşük stres düzeyi ve aşırı stres düzeylerinin, çalışanların iş başarımları üzerinde olumsuz etkileri vardır. Stresin ölçülerini ayarlamak, aynı zamanda stresle başa çıkmak veya stres yönetimi anlamına gelir. Duyular yoluyla etkileme, yenilikler ve çatışmalar, gerilim düzeyini yükseltirken, tek düzelik, sezinleme yeteneğini ve uyum, bu düzeyi düşürür. Gerilim eşliğini aşmayan ılımlı bir gerilim, insanı bir "molekül yığı" olmaktan kurtarır ve iş başarımını yükseltir. Gerilim düşükse, vücut işe karşı tüm duyarlılıklarını kaybeder. Verimlilik ve iş başarımı düşer, çalışanlar işe karşı kendilerinde bir güdülenme bulamazlar.²⁵⁷

Örgütte tüm çalışanlar için yaratıcı bir gerilime ihtiyaç vardır. Yaratıcı gerilim olumlu stres düzeyinde ortaya çıkar ve en fazla liderin buna ihtiyacı vardır. "Yaratıcı gerilim olmadan yüksek bir iş başarımı göstermek mümkün olmadığı gibi, önemli bir yönetsel işlev olan "yönelme" işleminin başarılı bir şekilde yönetilmesi liderin bu yaratıcı gerilimi sayesinde

²⁵⁶ Beehr, **Psychological Stress in the Workplace**, s. 136.

²⁵⁷ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 255.

mümkündür. Lider yaratıcı gerilimi sadece kendisi için değil, bütün örgütsel ve yönetsel süreçlerdeki çalışmalarda oluşturmalı ve yönetmelidir. Örgütte çalışanlar arasında güçlü bir güdüleme ve etkinliği ortaya çıkarmak, liderin iş görenleri olumlu stres düzeyinde tutması ile mümkün olabilir.²⁵⁸ Bununla beraber göreve ve kişiye bağlı olarak stresin etkilerinin farklı olacağı da değerlendirmeli ve stres seviyesi buna bağlı olarak belirlenmelidir.

3.4.3.2. Stres ve Yabancılaşma

Modern toplumlarda bireyselliğin ön plana çıkması ile birlikte, yalnızlaşma ve yabancılaşma eğilimleri, başlı başına bir korku ve endişe kaynağıdır. Yabancılaşma olgusu bireyselleşme sürecinin ortak bileşenidir ve bireyselleşmeye ödenen bedeldir. Modern toplumlarda tüm hayat unsurları, öylesine karmaşık hale gelmiş, üretim, dağıtım ve tüketim süreçleri öylesine özelleşmiş ve bölünmüştür ki, birey bunun sonucunda kendi kapasitesine duyduğu öz güveni yitirmiştir. Güvensizlik duygusu ise, stresin başka bir kaynağıdır. Birey bu toplumsal değerler dizisi ve çalışma yaşamında anlamadığı emirlere maruz kalmakta, hiçbir surette kontrol edemediği güçlerin etkisiyle kendisinin seçmediği bir noktaya doğru sürüklenmektedir.

İş yaşamında kişisel atılım şansının ortadan kaldırılmasının bir sonucu olarak, bireyin kendinin gerçekleştirememesi durumu, bir stres kaynağıdır ve örgütsel açıdan önemli performans kayıplarına yola açar. Modern örgüt tasarımı, insan ile doğası arasında dengenin kaybolmasına yol açmıştır. Bu “anlamsızlık hissi” yine bir stres kaynağıdır. Modern örgütleniş tarzı içinde, insanın sadece fiziki bir unsur, bir dekor durumuna indirgenmesi, onun kimliğinin parçalanmasına, manevi temellerinin yok olmasına ve yaşamının anlam bütünlüğünün kaybına yol açmıştır. Anlam kaybı ise başka bir gerilim kaynağıdır.²⁵⁹

3.4. STRESLE BAŞA ÇIKMA

Stres, çeşitli psikolojik rahatsızlıklarla ilişkili bir kavram olmakla birlikte herkesin stresten aynı şekilde etkilenmemesi, ara değişkenin veya değişkenlerin bulunduğu düşüncesini doğurmuştur. Bu düşünceden hareketle bir çok araştırmacı bu ara değişkenlerin neler

²⁵⁸ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 256.

²⁵⁹ Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, s. 257.

olabileceğine yönelik çeşitli araştırmalar yürütmüştür.²⁶⁰ Bu ara değişkenlerden birisi önceki bölümde ele alınan kişilik değişkeni, diğeri ise kişinin “stresle başa çıkma” yolları olmuştur.

3.4.1. Stresle Başa Çıkma Kavramı

Baş a çıkma (to cope with), aleyhte olan şeylerle veya engellerle yüzleşme, veya düşmanla ya da rakiple mücadele etmek demektir. Baş a çıkma aynı zamanda tehdit unsuru olan kişiyle veya durumla mücadele etmek anlamına da gelir. Bu tanım, stresle baş a çıkma kavramının anlamına da ışık tutmaktadır. Çünkü stres çoğunlukla fiziksel sağlığ a tehdit oluşturan bir durumdur.²⁶¹ Folkman, Schaefer ve Lazarus²⁶² stresle baş a çıkmayı, “kişiyi zorlayan veya gücünün üstünde olan, dışsal ve içsel beklentileri ve bunlar arasındaki çatışmaları yönetmek (bu beklentileri kontrol altına alabilmek, bunlara katlanabilmek, azaltabilmek veya en aza indirmek) için gösterilen somut hareketler veya duygusal çabalar” şeklinde tanımlamışlardır. Parkes’a²⁶³ göre ise stresle baş a çıkma, “stresli ortamın yol açtığı olumsuz etkileri azaltmaya, stresli ortamdan kaçmaya, yeniden değerlendirmeye veya durumu değiştirmeye yönelik davranışsal ve bilişsel stratejileri içeren çok boyutlu bir yapıdır”

Şahin ve Durak²⁶⁴ stresle baş etmenin tarihsel olarak beş farklı açıdan incelendiğini belirtmiştir. Bunlar,

1. “Freud’un psikoanalitik kuramında önerdiği bilinç dışı savunma mekanizmaları,
2. Erikson’un “yaşam dönemleri” yaklaşımında sözünü ettiği, özgüven, özyeterlilik ya da içsel kontrol gibi bireysel kaynaklar,
3. Evrim kuramı ve davranışçı akımdaki problem çözme çabaları,
4. Cannon , Selye gibi araştırmacıların ileri sürdüğü, hem insanların hem de hayvanların stres karşısında gösterdiği genetik olarak programlanmış bir tepki,
5. Organizmanın kendi fizyo-psikolojik kaynaklarının zorlanıp tükenmesi karşısında gösterdiği, uyum yapmaya yönelik, sürekli değişen, bilişsel ve davranışsal çabalar”

²⁶⁰ Nesrin Hisli Şahin ve A. Durak . “Kısa Semptom Envanteri: Türk Gençleri İçin Uyarlanması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 9 (31) , 1994a, ss. 44-56.

²⁶¹ Rice, **Stress and Health**, s. 288.

²⁶² Lazarus, “From Psychological Stress to The Emotions”, ss. 1-21.

²⁶³ K R. Parkes, “Personality And Coping As Moderators Of Work Stress Processes. Models, Measures And Methods”. **Work and Stress**, 8, 2, 1994, ss. 110–129.

²⁶⁴ Şahin ve Durak . **Türk Psikoloji Dergisi**, ss. 44-56.

Şeklinde sıralanmıştır.

Stresle başa çıkma konusunu inceleyen araştırmacılar genellikle ya yapısal yaklaşımı (structural approach) ya da durumsal yaklaşımı (situational approach) benimsemiştir. Birinci yaklaşımı benimseyenler her zaman geçerli olacak ve durumun getirdiği özelliklerden etkilenmeyecek bir stresle baş etme tarzı olup olmadığına bakarlarken, ikinci yaklaşımı tercih edenler, “stresle başa çıkma süreçlerine” odaklanmışlar ve farklı durumlarda kullanılabilecek stresle başa çıkma stratejilerinin bulunup bulunmadığını araştırmışlardır.

Stresle başa çıkma konusunda en çok referans verilen yazarlardan olan Folkman ve Lazarus,²⁶⁵ ikinci yaklaşımı benimsemiş, yani stresle başa çıkma süreçlerine odaklanmıştır. Nitekim Lazarus, kişilerin stresle başa çıkma tepkilerinin her zaman aynı olmayacağını, durumun özelliğine göre değişim gösterebileceğini belirtmiştir. Cohen ve Lazarus’tan aktaran Carver ve Scheier, Folkman ve Lazarus, stresle başa çıkma tepkilerinin zaman içinde değişkenlik gösterdiğini bilmeden, insanların stresle nasıl mücadele ettiğini anlamının mümkün olmadığını belirtmiştir. Yazarlar, yapısal yaklaşımı benimseyenleri, stresle başa çıkma tarzının nasıl gerçekleştiğine dair bir bilgi vermemekle eleştirmişlerdir. Folkman ve arkadaşlarının aynı grup üzerinde 6 ay ara ile yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre stresle başa çıkma tarzlarının iki uygulama arasındaki otokorelasyonları düşük çıkmıştır ($r = .12$ ile $.37$ arasında değişmiştir). Carver ve arkadaşlarının çalışmasında da genel başa çıkma yolları ile duruma yönelik başa çıkma yolları arasındaki anlamlı korelasyonların sayısı ve büyüklükleri düşük seviyede bulunmuştur (en düşük anlamlı $r = .21$, en büyük anlamlı $r = .64$; 91 korelasyondan 21 tanesi anlamlıdır). Bu durum insanların her zaman aynı başa çıkma tarzlarını benimsemediğini göstermiştir. Folkman ve Lazarus²⁶⁶ zaman içindeki stresle başa çıkma davranışlarındaki değişkenliğin anlaşılmasının başa çıkma süreçlerinin iyi anlaşılmasına bağlı olduğunu belirtmiştir.

3.4.2. Stresle Başa Çıkma Teorisi

Stresle başa çıkma konusunda en çok kabul gören teori Folkman ve Lazarus’un teorisiidir. Folkman ve Lazarusun stres ve stresle başa çıkma teorisi, bireyle çevrenin karşılıklı etkileşim içinde olduğu dinamik bir özelliğe sahiptir. Bu teoride stres, bireyin gücünü ve kaynaklarını aşan, sağlığını tehdit eden durumun, bireyin çevreyle olan ilişkisinden

²⁶⁵ S.Folkman, ve R.S.Lazarus. “If It Changes It Must Be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of College Examination”, Journal of Personality and Social Psychology, 48, 1, 1985, ss. 150-170.

²⁶⁶ Folkman, ve Lazarus, Journal of Personality and Social Psychology, ss. 150-170.

ve bu ilişkinin değerlendirme süzgecinden kaynaklandığı bildirilmektedir. Teoriye göre bireyle çevre arasındaki stresli ilişkiyi ve bu ilişkinin kısa ve uzun vadeli sonuçlarını etkileyen iki süreç bulunmaktadır. Bunlar bilişsel değerlendirme (cognitive appraisal) ve başa çıkmadır (coping).

3.4.2.1. Bilişsel Değerlendirme

Bilişsel değerlendirme iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Birincil değerlendirmede (primary appraisal) kişi karşı karşıya kalınan durumun kendisine her hangi bir kazanç ya da kayıp getirip getirmeyeceğini belirlemeye çalışır. Durumun kendisine olumlu ya da olumsuz bir etkisi olmayacağı değerlendiriliyorsa her hangi bir şey yapılmaz. Durum olumlu olarak değerlendirilmişse olumlu sonuçlar üzerine odaklanılır. Durum stresli olarak algılanmışsa ya tehdit (threat), ya zarar- kayıp (harm-loss) ya da kişinin kendini sınama fırsatı (challenge) söz konusudur. Tehdit, bazı zarar ve kayıplara uğrama tehlikesini barındırır. Zarar-kayıp, öz saygının zedelenmesi, sevilen birinin sağlığının veya huzurunun riske girmesi, meslek yaşamının olumsuz etkilenmesi gibi konularla ilgili olabilir. Kişinin kendisini sınama fırsatı ise gelişmek, kazançlı çıkmak için potansiyel durumu işaret eder. Birincil değerlendirmede duruma atfedilen anlam, kişinin o ana kadar sahip olduğu değerler, inançlar, hedefler, verdiği sözler, tecrübe, sahip olunan kaynaklar gibi değişkenlere bağlıdır.²⁶⁷

Kişi ikincil değerlendirmede (secondary appraisal) “Bu durumda ne yapabilirim?” sorusunu sorarak stresle başa çıkma seçeneklerini gözden geçirir. Birincil değerlendirme ile ikincil değerlendirme karşılıklı bağımlı işler. Örneğin bir tehdit durumuna karşı eldeki kaynaklar yeterli ise tehdiye verilen önem azalır. Tam tersine başlangıçta tehdit edici olmayan bir durum eldeki kaynakların kısıtlanması veya başka yerlere yönlendirilmesi durumunda tehdit edici hale gelebilir.²⁶⁸

3.4.2.2. Stresle Başa Çıkma

Daha önce de belirtildiği gibi Folkman ve Lazarus stresle başa çıkmayı “kişiyi zorlayan veya gücünün üstünde olan, dışsal ve içsel beklentileri ve bunlar arasındaki çatışmaları yönetmek (bu beklentileri kontrol altına alabilmek, bunlara katlanabilmek, azaltabilmek veya en aza indirmek) için gösterilen somut hareketler veya duygusal

²⁶⁷ Folkman, ve Lazarus, *Journal of Personality and Social Psychology*, ss. 150-170.

²⁶⁸ Folkman, ve Lazarus, *Journal of Personality and Social Psychology*, ss. 150-170.

çabalar” şeklinde tanımlamışlardır. Yazarlar stresle başa çıkma konusunda kaynaklarla süreç arasında ayırım yapmanın faydasına işaret etmişlerdir. Kaynakların bulunması baş etmenin istenen şekilde sonuçlanması için gereklidir. Ancak kaynakların mevcut olması her zaman için sorun çözmeye yeterli değildir. Bu kaynakların nasıl kullanılacağını bilmek de önemlidir.

Stresle başa çıkma mekanizmalarının kaynaklar, tarzlar ve belirli çabalar şeklinde sınıflandırıldığı da görülmektedir. Başa çıkma kaynaklarına aşağıda değinilecektir. Başa çıkma tarzları, belli durumlarda kullanılan veya benzer durumlarda zaman içinde tekrarlanan başa çıkma yöntemlerini kapsar. Bunlar aynı zamanda kişinin tercihlerinin, dolaylı olarak da inançlarının ve değerlerinin bir yansımasıdır. Başa çıkma çabaları ise belirli stres oluşturu durumdaki kullanılan bilişsel ya da davranışsal stratejilerdir ve stresli olay bağlamına göre değişmektedir.²⁶⁹

3.4.2.2.1. Stresle Başa Çıkma Kaynakları

Folkman, Schaefer ve Lazarus,²⁷⁰ stresle başa çıkma kaynaklarının beş kategoride toplanabileceğini belirtmişlerdir. Bu kaynaklar, sağlık/enerji/moral; problem çözme becerileri; sosyal ağlar; somut kaynaklar; genel ve özel inançlardır.

Sağlık, enerji ve moral, stresle başa çıkmada belki de en önemli kaynaklardır. Sağlık bozuk olursa bu, muhtemelen enerjiyi de azaltacaktır. Özellikle bireyin aktif davranması gereken durumlarda sağlık bozuksa stresle baş etme de başarısızlıkla sonuçlanabilecektir. Moral de hemen hemene sağlıkla aynı etkiye yol açar.

Problem çözme becerileri, bilgi toplamak, durumları analiz etmek, alternatifleri belirlemek, alternatiflere göreceli ağırlıklar vermek, bir alternatifi tercih etmek ve uygulama için plan yapmak gibi aşamaları içermektedir.

Sosyal ağlar ve destek sistemleri son zamanlarda oldukça ilgi çeken bir konudur. Olumlu, yapıcı ve samimi sosyal ilişkiler, morali ve sağlığı olumlu etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada yi bir sosyal ilişkiler sistemi içinde yaşayanların yalnız yaşayanlara göre ömrü daha uzun bulunmuştur. Sosyal ağlar problemleri anlamak ve çözüm yolu bulmak için bilgi

²⁶⁹ Şahin ve Durak . **Türk Psikoloji Dergisi**, ss. 44-56.

²⁷⁰ Folkman, S.C.Schefer ve R.S.Lazarus “Cognitive Processes As Mediators Of Stress And Coping” V. Hamilton ve D.M.Warburton (Ed.) Human Stress And Cognition, Chichester, John Wiley And Sons, 1979, s. 88.

desteği, cesaretlendirmek ve dayanıklılığı artırmak için duygusal destek sağlamakta ve kişilerin rutin faaliyetlerden uzaklaşması için kaçış imkânı sunmaktadır.

Somut kaynaklar ise para, araç, donanım, eğitim programı, gibi kaynaklardır. Bu tür kaynakların çok olması başa çıkma davranışlarını kolaylaştırmaktadır. Özellikle para önemli bir etkindir. Çünkü yeterli parası olanlar, yasal, tıbbi ve başka profesyonel yardımlara kolaylıkla ulaşabileceklerdir. Sosyoekonomik durumu iyi olanların genellikle uyum sorunu yaşamaması ve sağlıklarının ve morallerinin iyi olması tesadüf değildir.

Genel ve özel inançlar da stresle başa çıkmada etkili kaynaklar arasında sayılabilir. Bireyin kendisiyle ilgili düşünceleri stresle başa çıkmada en kritik unsurdur. Özellikle kendine yeterlilik (self-efficacy) ve içsel denetim bireyin sorunlarla yüzleşmesine katkı sağlar. Genel inanç sistemleri açısından Tanrı inancı, kader inancı ve başka üstün güçlere inanma kişilerin yaşamlarına bir anlam vermelerini sağlamaktadır. Özellikle başlangıçta izahı yapılamayan sevilen birinin ölümü, kişinin öleceğinin kesinleşmesi, kazalar gibi olaylar Tanrı ve kader inancı sayesinde açıklama bulmaktadır. İnanç ile moral arasında da sıkı bir bağ vardır. İnanç morali desteklemekte ve geleceğe ümitle bakmaya yardımcı olmaktadır.²⁷¹

3.4.2.2.2. Stresle Başa Çıkma Stratejileri

Stresle başa çıkmanın iki önemli fonksiyonu vardır: Strese yol açan problemlerle uğraşma ve stresli ortamda yaşanan duyguları denetim altına almak. Birinci amacı gerçekleştirmeye yönelik stratejilere probleme yönelik stratejiler (problem focused coping), ikincisine ise duygulara yönelik stratejiler (emotion focused coping) adı verilmiştir.

Probleme yönelik davranışlar, durumu değiştirmeyi hedefleyen saldırgan bir çaba olabileceği gibi, mantıklı, serinkanlı, bilinçli çabaları da içerebilir. Duygulara yönelik davranışlar ise uzaklaşma, kendi kendini kontrol etme, sosyal desteğe baş vurma, kaçma, sorumluluğu üstlenme ve olumlu düşünme gibi yaklaşımları içermektedir.

Durumun değiştirilebileceğine yönelik bir değerlendirme yapılan ortamlarda probleme yönelik stratejiler, durumun değiştirilemeyeceğinin değerlendirildiği ortamlarda ise duygulara yönelik stratejiler daha sık kullanılmaktadır.²⁷² Duygulara yönelik başa çıkma yolları ile

²⁷¹ Folkman, Schefer ve Lazarus, Human Stress And Cognition, Chichester, s. 89.

²⁷² Folkman, ve Lazarus, Journal of Personality and Social Psychology, ss. 90.

probleme yönelik başa çıkma yolları birbirinden bağımsız işleyen süreçler değildir. Bazı duygulara yönelik başa çıkma yolları, probleme yönelik başa çıkma yollarını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin “durumun olumlu yönlerini vurgulama” problem çözümünü kolaylaştırırken, “kendini suçlama” ve “keşkeli düşünme tarzı” ise problemin çözümüne engel olmaktadır.²⁷³

Stresle başa çıkma stratejileri konusunda problem odaklı-duygu odaklı sınıflamasından başka bir de mücadele edici-önleyici (combative-preventive) stratejiler sınıflandırılması da yapılmaktadır. Mücadele edici stratejiler bir stresörle karşılaşınca gösterilen tepkileri içermektedir. Bu tepkiler, stresörlerin ve stres belirtilerinin farkına varmak, stresör ile ilgili sorunu çözmek, stresle başa çıkma kaynaklarını gözden geçirmek, strese verilen anlamı yeniden ele almak ve bedensel gerilimi azaltmaktır. Önleyici stratejiler ise şu şekilde sıralanmıştır: Çeşitli tedbirler alarak bazı stresörlerle karşı karşıya gelmeyi engellemek, beklenti seviyelerini yeniden belirlemek, strese yol açan davranış tarzlarını değiştirmek ve stresle başa çıkma kaynaklarını geliştirmek.²⁷⁴

Stresle başa çıkma davranışlarının neler olduğu genellikle, kullanılan ölçeğin alt ölçekleri ile belirlenmektedir. Aşağıda literatürde bahsedilen çeşitli stresle başa çıkma ölçekleri konusunda kısaca bilgi verilecektir.

3.4.2.2.3. Stresle Başa Çıkma Ölçekleri

Baş Çıkma Yolları Ölçeği (Ways of Coping Checklist): Lazarus ve Folkman'ın geliştirdiği ölçek 66 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte stresli bir ortamda durumu değiştirmeyi veya duyguları kontrol altında tutmayı hedefleyen ifadeler bulunmaktadır. Yapılan ilk faktör analizinde iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmış ve bu faktörlere problem odaklı başa çıkma ve duygu odaklı başa çıkma yolları adı verilmiştir.²⁷⁵ Folkman ve Lazarusun üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada ise ölçeğin faktör analizinde 8 faktör bulunmuştur. Bunlardan bir tanesi probleme yönelik baş etme yolları 6 tanesi duygulara yönelik baş etme yolları bir tanesi de hem duygulara hem de probleme yönelik başa çıkma yollarıdır. Duygulara yönelik başa çıkma yolları şunlardır: “keşkeli düşünme tarzı”, “kaçma/uzaklaşma”, “durumun olumlu yönlerini vurgulama”, “kendini suçlama”, “gerilimi azaltma” ve “sosyal

²⁷³ Folkman, ve Lazarus, *Journal of Personality and Social Psychology*, ss. 90.

²⁷⁴ Rice, *Stress and Health*, s. 284.

²⁷⁵ K R.Parkes, “Personality And Coping As Moderators Of Work Stress Processes. Models, Measures And Methods”. *Work and Stress*, 8, 2, 1994, ss. 110–129.

ortamlardan uzaklaşma". Hem duygulara hem de probleme yönelik başa çıkma yolları ise "sosyal desteğe başvurma" olarak belirlenmiştir.

COPE Ölçeği: Carver, Scheier ve Weintraub (1989)'un geliştirdiği COPE ölçeğinde 53 madde bulunmaktadır. Bu maddeler 13 alt ölçeği oluşturmuştur. Bu ölçeğin Ways of Coping ölçeğinden en büyük farkı probleme yönelik davranışları daha ayrıntılı ele almasıdır. 13 alt ölçeğin isimleri şu şekilde belirlenmiştir: "Aktif başa çıkma", "plan yapma", "birbiriyle çelişen faaliyetlerin bastırılması", "kontrollü yaklaşım", "problem çözümüne yönelik sosyal desteğe başvurma", "duygusal nedenlerle sosyal desteğe başvurma", "duygulara odaklanma ve duyguları açığa vurma", "davranışsal geri çekilme", "zihinsel geri çekilme", "olumlu yorumlama ve gelişme", "inkar etme", "kabullenme", "dine yönelme". Ölçeğin oluşturulmasında genellikle teorik bilgidен yararlanılmıştır. Ancak son dört alt ölçek ise ampirik çalışmalar sonucu ölçeğe dahil edilmiştir. Bu ölçekte bahsedilen ilk beş alt ölçek probleme yönelik davranışlar, diğerleri ise duygulara yönelik davranışlardır. Yapılan faktör analizinde 12 faktörlük bir yapı ortaya çıkmıştır. "Aktif başa çıkma" ile "plan yapma" tek faktörde, sosyal desteğin iki çeşidi ("problem çözümüne yönelik sosyal desteğe başvurma" ve "duygusal nedenlerle sosyal desteğe başvurma") de yine tek faktörde birleşmiştir. Alkol ve ilaç kullanımı ile ilgili madde ise hiçbir faktöre girmemiştir. Bu sebeple bu madde ayrı bir faktör olarak ele alınmıştır. Alt ölçekler etkili ve etkili olmayan şekilde de sınıflandırılmıştır. Buna göre "aktif başa çıkma", "plan yapma", "birbiriyle çelişen faaliyetlerin bastırılması", "kontrollü yaklaşım", "sosyal desteğe başvurma" gibi alt ölçekler, etkili başa çıkma yolları; "inkâr etme", "zihinsel ve davranışsal geri çekilme", "alkol kullanımı" gibi alt ölçekler ise etkisiz başa çıkma yolları şeklinde belirlenmiştir. Ölçeğin psikometrik özellikleri (alfa ve test tekrar test güvenilirlikleri, ölçek içi korelasyonlar) ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu ispatlamıştır.

Çok Boyutlu Başa Çıkma Envanteri (Multidimensionl Coping Inventory-MCI): Endler ve Parker'a ait olan bu ölçek 44 maddeden oluşmakta ve "göreve yönelik (task-oriented)", "duygulara yönelik (emotion-oriented)" ve "kaçınmaya yönelik (avoidance-oriented)" başa çıkma tarzlarını ölçmeyi hedeflemektedir. Bu alt ölçekler Ways of Coping ölçeğinin alt ölçekleri ile korelasyonlar göstermiştir. Ölçekteki bazı maddeler Ways of Coping ölçeğinden alınmıştır. Ölçek bazı kişilik boyutlarıyla da korelasyonlar göstermiştir.

Başa Çıkma Stratejileri Envanteri (Coping Strategy Inventory-CSI): Amirkhan tarafından Ways of Coping ölçeğine dayanarak hazırlanan bu ölçek daha kısadır. Ölçek, “problem çözme”, “kaçınma” ve “destek arama” stratejilerini ölçen alt ölçekleri içermektedir.

Yapıcı Düşünme Envanteri (Constructive Thinking Inventory): Epstein ve Meier’ e ait olan bu ölçek bilişsel (cognitive) başa çıkma stratejilerine odaklanmıştır ve başa çıkma boyutları yapıcı (constructive) ve yıkıcı (destructive) şeklinde belirlenmiştir. Ölçeğin 6 alt boyutu vardır. Bunlar, “duygusal başa çıkma”, “davranışsal başa çıkma”, “kategorik düşünme”, “batıl inanca dayalı düşünme”, “saf iyimserlik” ve “olumsuz düşünme” dir. Ölçeğin tamamı ve “duygusal başa çıkma” ile “davranışsal başa çıkma” alt ölçekleri, işe uyum sağlama, aşk ilişkilerinde ve sosyal ilişkilerde başarı ölçekleriyle pozitif yönlü; psikolojik semptomlar ve sağlık sorunları ölçekleri ile negatif yönlü ilişkiler göstermiştir.

İş Stresiyle Başa Çıkma Ölçeği (Work-Related Coping): Diğer ölçeklerin çoğu genel yaşam stresiyle başa çıkmaya yarayan stratejileri ölçmeyi amaçlarken Latackın hazırladığı ölçek sadece işle ilgili başa çıkma stratejilerini ölçmeyi hedeflemiştir. Latackın ölçeği “kontrol”, “kaçma/ kaçınma (escape /avoidance)”, ve “belirti yönetimi (symptom management)” şeklinde üç alt ölçekten oluşmuştur. Kontrol stratejileri (probleme yönelik hareketleri ve bilişsel yeniden değerlendirmeleri içermektedir), yaşam doyumu ve iş doyumu ile; kaçma/kaçınma stratejileri ise işe uyum sağlayamama ile ilişkili bulunmuştur.

Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği: Folkman ve Lazarus’ın “Başa Çıkma Yolları Envanteri” (Ways of Coping Inventory) Türkiye’de Şahin ve Durak²⁷⁶ tarafından üniversite öğrencileri için uyarlanmıştır. Orjinali 66 madde olan, Türk kültürüne yönelik bazı maddeler ilave edilerek 74 maddeye çıkarılan ölçek*, çeşitli psikometrik teknikler kullanılarak kısaltılmış ve 30 maddeye indirilerek “Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği” (SBTÖ) adı verilmiştir. Yapılan 3 farklı çalışmadaki faktör analizlerinde 30 maddenin 5 faktörlü bir yapıda toplandığı görülmüştür. Faktörlere “iyimser yaklaşım”, “kendine güvenli yaklaşım”, “çaresiz yaklaşım”, “boyun eğici yaklaşım” ve “sosyal desteğe başvurma” adları verilmiştir. Bu ölçekteki “iyimser yaklaşım” ve “kendine güvenli yaklaşım”, probleme yönelik başa çıkma yöntemleri; “çaresiz yaklaşım” ve “boyun eğici yaklaşım” ise duygulara yönelik başa çıkma yöntemleri olarak ele alınmıştır. Ölçeği oluşturan alt ölçeklerin güvenilirlik katsayıları orta düzeyde bulunmuştur (α , . 45 ile . 80 arasında değişmektedir). Bazı psikolojik sorunlar

²⁷⁶ Şahin ve Durak . **Türk Psikoloji Dergisi**, ss. 44-56.

* Ölçek Türk kültürüne Siva (1988) tarafından uyarlanmıştır (Aktaran, Şahin ve Durak.1995)

ve kişilik boyutlarıyla yapılan korelasyon analizlerde genellikle beklenen bir ilişki bulunmuştur. Ölçeğin madde sayısı orijinal ölçekteki madde sayısının yarısından daha az olmasına rağmen ölçek geçerliliğini korumuştur.

2.4.3. Stresle Başa Çıkma Teknikleri

Yukarıda stresle başa çıkma konusunda kişilerin kullanmış olduğu genel stratejilerden bahsedilmiştir. Bu stratejiler stresli durumlarda insanların genel eğilimleri konusunda bilgi vermektedir. Ancak insanlar stresle başa çıkmada daha somut ve daha duruma özel çabalar da sarf etmektedirler. Stresle başa çıkma konusunda faydalı olduğu çeşitli yazarlar tarafından ifade edilen çeşitli teknikler bulunmaktadır. Bu tekniklerden bazıları bedene yönelik, bazıları zihne yönelik, bazıları ise davranışlara yöneliktir.

2.4.3.1. Bedene Yönelik Teknikler

Daha önce de belirtildiği gibi sağlık, moral ve enerji, stresle başa çıkmada belki de en önemli kaynaklardır.²⁷⁷ Bedene yönelik teknikler genel sağlığı ve vücut direncini artırıcı, vücut gerilimini azaltıcı etkiye sahiptir.

2.4.3.1.1. Fiziksel Egzersiz

İnsan sağlığı için en gerekli şeylerden birisi fizik egzersizdir. Fizik egzersizle birlikte artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenir, böylece hem daha sağlıklı hem daha uzun ömürlü olmaları sağlanmış olur. Fizik egzersiz, kalbi güçlendirerek kalp krizi riskini azaltmaktadır. Düzenli egzersiz programına katılanların nezle, grip gibi basit hastalıklara daha az yakalandığı ve genel sağlıklarında bir iyileşme olduğu görülmüştür.²⁷⁸ Egzersiz, stresle başa çıkmayı kolaylaştırmaktadır. Düzenli yapılan egzersiz, kendine güven ve kendine yeterlilik duygularını artırarak hem probleme yönelik başa çıkma hem de

²⁷⁷ Folkman, Schefer ve Lazarus, *Human Stress And Cognition*, Chichester, s. 67.

²⁷⁸ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 276.

duygulara yönelik başa çıkma fonksiyonunu güçlendirmektedir.²⁷⁹ Fiziksel egzersizden yeterince faydalanabilmek için yapılacak egzersizin kişinin beden kapasitesine uygun olması, yeterli sürede uygulanması ve doğru egzersizin seçilmesi gerekmektedir.

3.4.3.1.2. Solunum Egzersizi

Stresli durumlarda solunum süresi kısalmaktadır. Alınan hava akciğerlerin üst kısmını doldurur. Bu sebeple beyine yeterli oksijen gitmez. Solunumun ritmik ve düzenli olması ise sinir sistemini sakinleştirdiğinden, stresin azalmasına yardımcı olabilir. Bu alışkanlığı kazanabilmek için rahat bir biçimde oturarak veya uzanarak yavaş ve derin nefes almak gerekir. Alınan nefes, göğüs kafesini değil karın bölgesini şişirmelidir.²⁸⁰ Nefes almanın kendisi bir gevşeme olduğu gibi bütün gevşeme egzersizleri içinde egzersizin bir parçası olarak da kullanılmaktadır. Doğru nefes almak, damarların genişletilmesine ve kanın vücudun en uç ve derin noktalarına kadar götürülmesine yardımcı olmaktadır.²⁸¹

2.4.3.1.3. Gevşeme

Gevşeme stres tepkisinde görülen bedensel tepkilerin tam tersini meydana getirir. Stres tepkisinde kaslar gerilir, kan basıncı yükselir, kan şekeri artar, solunum sıklaşırken gevşeme durumunda bunların hepsi tersine döner. Solunum yavaş ve derin olur. Kaslar gevşer. Kan basıncı normale döner. Gevşeme psikosomatik stres tepkisini kontrol etmeye yardımcı eder. Gevşemenin hastalıkları önleyici bir rolü vardır. Gevşeme sadece vücuda değil algısal ve bilişsel performansa da katkı sağlar.²⁸²

2.4.3.1.4. Meditasyon

Meditasyon, bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği artırmaktır. Meditasyon hem bireylerin stresli durumlardan uzaklaşmalarına hem de stres belirtilerinin azaltılmasına yardımcı eden bir tekniktir. Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani veya uzun süreli stresli durumlarda daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir.

²⁷⁹ B.C.Long, ve K.R.Flood. "Coping With Work Stress:Psychological Benefits of Exercise", **Work and Stress**, 7, 2, 1993, s. 128.

²⁸⁰ Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, s. 69.

²⁸¹ Baltaş ve Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, s. 196.

²⁸² Allen, **Human Stres Its Nature and Control**, s. 141.

Meditasyonun zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde önemli bir etkisi olduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır.²⁸³

2.4.3.1.5. Biyolojik Geri Bildirim

Biyolojik geri bildirim, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı bedensel tepkilerin bir araç yardımı ile tespit edilmesi ve kişiye bildirilmesidir. Eğitim programı ile birey, vücudun otonom sisteminde meydana gelen değişiklikleri (vücut sıcaklığı, ter bezi salgısı vs.) kontrol edebilmeyi öğrenmektedir. Biyolojik geri bildirim sayesinde stresin istenmeyen etkilerinin azaltılması mümkün olabilmektedir.²⁸⁴

2.4.3.2. Zihne Yönelik Teknikler

Stres tepkisi, stresli bir durumda bireyin olaya verdiği önem üzerine ortaya çıkmaktadır Folkman ve Lazarusun teorisinde birincil değerlendirmede birey “bu durum beni etkiler mi?” sorusunu sormaktadır. Bu sorunun cevabı evet ise stres tepkisi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla stresöre verilen anlam tamamen zihinsel bir süreçtir. Eüer zihinsel süreçler kontrol altında tutulabilirse stresten etkilenme de azaltılabilecektir.²⁸⁵

2.4.3.2.1. Bilişsel Yeniden Yapılandırma

Bilişsel yeniden yapılandırma (cognitive restructuring) , olaylara verilen anlamları ya da o olaylarla başa çıkma konusunda ki yeterlilik algısını değerştirmeyi hedeflemektedir. Bilişsel yeniden yapılandırma, kendi kendine olumlu cümleler kurma, olumsuz düşünceleri durdurma ve duyguları kontrol altına alıcı cümleler sarf etmeyi içermektedir. Ayrıca mizah da önemli bir önemli bir başa çıkma aracıdır. İnsanlar olayların mizahı yönünü görmeye çalışarak bakış açılarını değerştirebilirler.²⁸⁶ Çözümü olmayan problemlerle karşılaşıldığında olayları bir tehdit olarak değil kendini sınama ve gelişme fırsatı olarak yorumlarsak bu, bireysel gelişimi ve sağlığı olumlu etkileyecektir.²⁸⁷

²⁸³ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 459.

²⁸⁴ Güney, **Davranış Bilimleri**, s. 460.

²⁸⁵ Allen, **Human Stres Its Nature and Control**, s. 107.

²⁸⁶ Rice, **Stress and Health**, s. 296.

²⁸⁷ Allen, **Human Stres Its Nature and Control**, s. 123.

2.4.3.2.2. Sorun Çözme

Bazı sorunlar bizim problem çözme becerilerimizin yeteri kadar gelişmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Çözülemeyen problemler birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan problem çözme becerisi geliştikçe kendine güven ve kendine yeterlilik (self-efficacy) duyguları da artmaktadır. Problem çözme, genellikle şu basamakları içeren bir süreçtir: Problemi tanımlama, seçenekleri belirleme, karar verme, kararı uygulamak için plan yapma, uygulama ve uygulamayı kontrol etme. Genel problem çözme stratejilerinin veya duruma özel problem çözme tekniklerinin öğrenilmesi stresin azaltılmasında önemli katkılar sağlayacaktır.²⁸⁸

2.4.3.2.3. Zaman Yönetimi

Zaman birçok insan için en önemli stres kaynaklarından biridir. Birçok işte, yapılacak iş için yeterli zamanın olmadığı düşünülür. Ancak bu sorun, zamanı iyi yönetememekten kaynaklanmaktadır. Zaman yönetiminin temel amacı, zamanı ihtiyaç ve istekleri karşılayacak biçimde kontrol altında tutabilmektir. Zaman yönetiminde üç önemli basamak vardır. Bunlar, plan yapmak, öncelikleri belirlemek ve uygulamaktır. Plan yapmak, yapılacak işlerin neler olacağını belirlemek ve bunlar için ne kadar zaman ve enerji gideceğini belirlemektir. Öncelikler belirlemek ise hangi işlerin en önemli olduğunu ortaya koymaktır. En önemli basamak ise uygulama safhasıdır. Yapılan planın iyi uygulanabilmesi için öz disiplin şarttır.²⁸⁹

2.4.3.3. Davranışlara Yönelik Teknikler

2.4.3.3.1. Sosyal Becerileri Geliştirme

Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan problemler önemli bir stres kaynağıdır. Bu stresi yok edebilmek için sosyal becerileri geliştirmek gerekir. Sosyal beceriler, bireylerin, ihtiyaçlarını karşılarken ve hedeflerine ulaşırken başkalarını incitmeyecek tarzda hareket etmelerini gerektirir. Sosyal beceri eğitimi, kişiler arası iletişim, samimiyet kurma, kendini ifade etme ve girişkenlik gibi konuları kapsar.²⁹⁰ Sosyal becerilerin geliştirilmesi önemlidir. Çünkü sosyal destek, stresle başa çıkmada başvurulan en faydalı kaynaklardan birisidir. Sosyal ilişkilerin iyi olması başvurulacak sosyal destek kaynağının elverişliliğini artırır.

²⁸⁸ Rice, *Stress and Health*, s. 298.

²⁸⁹ Rice, *Stress and Health*, s. 90.

²⁹⁰ Rice, *Stress and Health*, s. 298.

2.4.3.3.2. Bazı Davranış Tarzlarını Değiştirme

A tipi davranış tarzını benimseyen kişilerin özelliklerine daha önce değinilmişti. A tipi kişiliğin sağlığı tehdit ettiği de belirtilmişti. Bu sebeple A tipi davranışların değiştirilmesinde çok büyük faydalar bulunmaktadır. A tipi davranışların değiştirilmesi halinde kalp hastalığı riskinin azaldığı çeşitli çalışmalarla doğrulanmıştır.²⁹¹ Bu sebeple A tipi davranış tarzı gösteren kişilerin profesyonel yardım talep etmelerinde fayda vardır.

A tipi kişiliğin unsurlarından olan öfke duygusunun kontrol edilmesi de mümkündür. Abernethynin²⁹² çalışmasında polis memurları, öfke kontrolü eğitimi aldıktan sonra kendilerini daha iyi hissettiklerini, zor kullanma eğilimlerinin azaldığını ve “keşke bu eğitimi çok daha önce almış olsaydık” diye düşündüklerini belirtmiştir.

2.4.3.3.3. Beslenme Alışkanlıklarını Değiştirme

Stresi artıran çok sayıda beslenme alışkanlığı vardır. Bazı besinler ya sempatik sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyarak ya da yorgunluğu ve sinirsel duyarlılığı artırarak stres oluşturmaya katkıda bulunur. Kafein içeren maddeler (kahve, kolalı içecekler, çikolata ve kakao) fazla miktarda tüketildiğinde vücudu uyanık tutarak, stres hormonları salgılanmasına yardım ederler. Rafine beyaz şeker ve beyaz un, B kompleks vitaminlerinin vücutta aşırı tüketilmesine neden olurlar. Bu vitaminlerin eksikliği ise kaygı tepkilerine, depresyona, uykusuzluğa ve kalp-damar sistemi zayıflıklarına neden olmaktadır. Aşırı tuz tüketimi, vücutta fazla su tutulmasına yol açmaktadır. Fazla su tutulması ise stres belirtilerinden biri olan kan basıncını artırmaktadır.²⁹³ Stresle başa çıkabilmek için beslenme alışkanlıkları gözden geçirilmeli ve dengeli bir beslenme programı izlenmelidir.

2.4.4. Örgütsel Stresle Başa Çıkma Kurumsal Stratejiler

İş yerinde strese yol açan birçok faktör vardır. Bu faktörlerden bazıları yöneticilerin alacağı tedbirlerle giderilebilecek cinstendir. Yöneticiler, iş stresi hakkında bilgilendikleri takdirde, stresi azaltma konusunda kendilerinin bazı çözümler bulabileceklerini görecektir. Ayrıca çalışanlara stresle nasıl başa çıkılacağını öğretmek de örgütlerin

²⁹¹ Rice, **Stress and Health**, s. 109.

²⁹² A. D. Abernethy, “The Development Of An Anger Management Program For The Law Enforcement Personnel”, L. R. Murphy .; J. J. Hurrell, S. L. Sauter, C. P. Keita (Editor), **Job Stress Interventions**, Washington , American Psychological Association, 1995.

²⁹³ D. Girdano, ve G. S. Everly “**Stresi Artıran Beslenme Alışkanlıkları**” (Çev. Nihan Sezgin), N. H. Şahin (Ed), **Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım**, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1998

geliştirebileceği çözüm yollarındandır. Örgütler bunu stres yönetimi programı uygulayarak gerçekleştirebilirler.

İş stresiyle başa çıkma konusundaki literatüre bakıldığında stres yönetim faaliyetlerinin bireysel ve örgütsel bazda ele alınması gerektiği görülmektedir. Bireysel baz da yapılacak faaliyetler genellikle bir önceki başlıkta belirtilen stresle başa çıkma tekniklerini içermektedir.

Örgütsel bazda atılacak adımları Ivanchevich ve arkadaşları örgüt yapısıyla ilgili değişiklikler, iş tasarımı, seçme ve yerleştirme programlarında yapılacak düzenlemeler, iş koşullarının iyileştirilmesi ve eğitim ve geliştirme olarak özetlemektedir. Quick ve arkadaşlarının²⁹⁴ iş yerinde stres önleyici stratejiler olarak saydığı uygulamalar ise, iş ve görevin yeniden tasarlanması, rol analizi, hedef tayin etme, kariyer gelişimi, paylaşımcı yönetim, fiziksel ortamın düzenlenmesi ve sosyal desteğin artırılmasıdır.

Ross ve Altmaier,²⁹⁵ ise örgüt seviyesinde yapılması gerekenleri daha ayrıntılı ele almıştır. Yazarlara göre iş yerinde stresin azaltılması için organizasyonlar tarafından alınması gereken tedbirler şunlardır:

1. Rol belirsizlikleri ve rol karmaşaları giderilmelidir. Bunun için iş analizleri, rol analizleri yapılabilir
2. Stres, işin özelliğinden kaynaklanıyorsa buna yönelik çareler bulunmalıdır. İşin yeniden düzenlenmesi (job redesign), iş zenginleştirilmesi, iş yapma zamanının esnekleştirilmesi ve işle ilgili sorumlulukların dağıtılması bu çarelerden bazılarıdır.
3. Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan sorunlar yöneticiler tarafından tespit edilip çözümlenmelidir. Ancak kişiler arası sorunların en önemlisi çalışanlarla yönetici arasındaki sorundur. Yöneticinin iletişim becerisi ne kadar yüksek ise iş stresi o kadar az olacaktır. Bu sebeple yöneticiler kendi iletişim becerilerini geliştirmelidirler.
4. Örgüt yapısı ve iklimi stres yaratan önemli unsurlardandır. Adem-i merkeziyetçi yönetim tarzı (decentralization), karar vermede paylaşımcılık ve çalışanların örgüt iklimini algılama biçiminin araştırılması örgüt ikliminden kaynaklanan stresi azaltmaya yardım edecek yöntemlerdendir.

²⁹⁴ J.J.C.Quick, Quick ve D.L.Nelson "The Heory of Preventive Stress Management in Organizations", C.Cooper (Ed.) , **Theories of Organizational Stress**, Oxford, Oxford University Press, 1998, s. 60.

²⁹⁵ Ross ve Altmaier, **Intervention in Occupational Stress**, s. 137.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin bazı uygulamalar da stresle başa çıkmada etkili yollardır.²⁹⁶ Bazı uygulamalar şunlardır:

1. Eleman alımında iş gereklerine uygun personel seçilmelidir.
2. İşe alınan personelin oryantasyonuna ve iş yerindeki sosyal ortama uyumuna önem verilmelidir.
3. Çalışan personele, somut, ulaşılabilecek hedefler verilmelidir.
4. Performans değerlendirmeleri ve geri bildirimler objektif ve güvenilir kriterlere dayalı olarak yapılmalıdır.
5. Kariyer gelişim planı yapılarak personelin bu plandan nasıl yararlanabileceği anlatılmalıdır.
6. İş yerinin fiziksel koşulları iyileştirilmelidir.

İş stresiyle başa çıkmak için bazı özel programlar da geliştirilebilir. Genel olarak çalışanları destekleme programları (Employee Assistance Programme-EAP) denen bu programlar, çalışanların problemlerinin çözülmesinde stresle başa çıkmada önemli fonksiyonlar icra etmektedir. Leonard ve Allisonun çalışmasında bu özel programlardan birisinden bahsedilmektedir. Avustralya Polis teşkilatında uygulanan ve silah kullanma gibi bazı kritik olaylardan sonra, stres tepkilerinin bir psikolog nezaretinde değerlendirildiği bu program (Critical Incidents Stress Debriefing-CISD), polis memurlarının öfke seviyelerini azaltmada ve stresle başa çıkma becerilerini geliştirmede faydalı rol oynamıştır.

Sonuç olarak örgütsel stres, hem iş ve çalışma ortamından hem de çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Organizasyonlar örgütsel stresle başa çıkmada bu perspektifi göz önünde bulundurarak bireyleri hedefleyen ve organizasyonu hedefleyen stratejiler belirlemelidirler.

3.5. ASKERLİK VE PİLOTLUK MESLEĞİ AÇISINDAN ÖRGÜTSEL STRES

Stres kaynakları arasında meslek de önemli bir etmen durumundadır. Hatta bazı stres vericiler sadece belli mesleklerde görülebilir. Mesleğin kendi yapısından kaynaklanan bazı sorunlar, diğer mesleklerle karşılaştırıldığında daha fazla veya daha az stres yaratmaktadır.

²⁹⁶ Ross ve Altmaier, **Intervention in Occupational Stress**, s. 140.

Askerlik mesleği de stres açısından incelenmesi gerekli bir alandır. Çünkü askerlik mesleği birçok açıdan kendine özgü nitelikler sergiler. Driskel ve Olmsted²⁹⁷ askeri kurumların sivil kurumlardan farkını şu şekilde açıklamaktadır:

“Askeriye öncelikle, misyon yönelimli bir kuruluştur ve bu misyon, ülkenin savunulması, gerektiğinde bu yolda savaşılması ve zafer kazanılmasıdır. Bu misyona katkıda bulunmayan her şey, ikinci plandadır. Askeriyeyi diğer kuruluşlardan farklılaştıran ikinci konu ise askeri ortamın doğasıdır. Askeri personelin, her an için ülkeleri için savaşmaya ve gerekirse bu uğurda ölmeye hazır olmaları gerektiği için, askeri çevre, sivil çevrelere kıyasla daha ciddi bir yapıdadır.”

Birçok askeri iş, sivil işlere göre, psikolojik ve fiziksel olarak daha stresli ortamlarda gerçekleşmektedir; Düzen, disiplin, gizlilik, emir-komutaya saygı ve önderlik gibi nitelikler, askeri kurumlarda daha çok önem verilen konulardır. Askeri personelin diğer işleri yapan kişilere göre strese daha dayanıklı olmaları gerekmektedir.²⁹⁸

Stres üzerine yapılan araştırmalar askerliğin stres açısından riskli meslekler arasında yer aldığını göstermiştir. Çünkü askerlik mesleği, görevin başarılmasını, bireysel rahatlıktan ve bireysel sağlıktan daha önde tutmaktadır. Özellikle savaş zamanında görevin başarılması bireyin yaşamından daha önemlidir.²⁹⁹

Askerler barış zamanında harbe hazırlık eğitimleri yapsalar da yönetim faaliyetleri, eğitim faaliyetleri ve teknik işlemler gibi doğrudan muharebeyle ilgili olmayan görevler de icra ederler. Sözü edilen bu işlemler, stres yaratabilecek olan durumlardır.³⁰⁰

3.1. Barış Zamanında Stres

Askeri stres yazınında muharebe stresinden (combat stress) oldukça fazla söz edilmesine rağmen, barış zamanında askeri hizmetlerin akıl ve ruh sağlığını nasıl etkilediğine yönelik çok fazla çalışma yapılmış değildir. Rol çatışması, rol belirsizliği, rekabet, iş yükü

²⁹⁷ J. E Driskel ve B. Olmsted, “Psikoloji Ve Askeriye: Araştırmalar Uygulamalar Ve Eğilimler” (Çev. N. Hisli Şahin), **Türk Psikoloji Bülteni**, 5, 12, 1999, ss. 24-36.

²⁹⁸ H. C.Sümer, N. Sümer, O.S.Çiftçi, K. Demirutku “Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliliği Çalışması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 15 (45), 2000, s. 48.

²⁹⁹ Shirley Solis, “Psychological Stress in Marine Corps Officers”, **Military Medicine**, 156, 5, 1991, s. 138.

³⁰⁰ Solis, **Military Medicine**, s. 139.

gibi stres vericiler, sanayide olduğu kadar askerlikte de vardır. Ancak personel yetersizliği ve iş yükü askerliğin standart stres kaynaklarıdır. Ayrıca askeriyede personelin haklarını koruyacak bir sendika da yoktur.³⁰¹

Sadece askerliğe özgü stres kaynakları arasında zorunlu hizmet, komutanların sık sık değişmesi, rütbe terfi sistemi, selamlaşma ve kıyafete yönelik kurallar, sık sık ev taşıma, görevler nedeniyle uzun süre aileden uzak kalma gibi konular sayılabilir.³⁰²

Manning ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada askeri hastaneye psikolojik şikâyetlerle başvuran hastalar, yaşadıkları psikolojik sorunlara en çok sebep olan konunun, iş stresi olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırma barış zamanında Avrupa’da yapılmıştır.³⁰³

McCarroll ve arkadaşları ise askeri hastanenin psikiyatri bölümüne başvuran hastaların %23’ünün, iş stresinden şikâyetçi olduklarını belirtmişlerdir

Amerikan ordusunda askeri kliniğin psikiyatri bölümünde ayakta tedavi edilen 85 hasta üzerinde yapılan çalışma sonuçları, psikolojik sorun yaşayan kişilerin %60’ının iş stresinden şikâyetçi olduğunu % 52’sinin iş stresinin kendilerinde duygusal gerilime yol açtığını, % 42.5’i ise kendilerini kliniğe getiren sorunun yaşanmasında iş stresinin önemli katkısının olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, askeri ortamların barış zamanında da ruh sağlığını olumsuz etkileyecek düzeyde stres yaratabileceğini göstermiştir.³⁰⁴

Seedat ve arkadaşları³⁰⁵ ise Güney Afrika ordusunda görevli 198 asker üzerinde yaptıkları çalışmada, muharebe ile ilgili olmayan travmaların da askerlerde travma sonrası stres bozukluğuna yol açabileceğini göstermişlerdir. Askerlerin, stresli ve travmatik olaylara maruz kalsalar da bu konuda yardım talep etmedikleri anlaşılmıştır. Çünkü yardım talep ettikleri zaman kariyerlerinin bundan olumsuz etkileneceğini düşünmektedirler.

³⁰¹ Solis, **Military Medicine**, s. 140.

³⁰² Solis, **Military Medicine**, s. 141.

³⁰³ Steven Pflanz, “Occupational Stress and Psychiatric Illness in the Military”, **Military Medicine**, 166, 6, 2001, ss. 457-462.

³⁰⁴ Pflanz, **Military Medicine**, ss. 457-462.

³⁰⁵ S.C.Seedat Le Roux ve D. J. Stem “Prevalence and Characteristics of Trauma and Post-Traumatic Stress Symptoms in the Operational Members of the South African National Defence Force”, **Military Medicine**, 168, 1, 2003, ss. 71-75.

Türkiye’de de askeri ortamlarda stres, bazı yüksek lisans tezlerine konu olmuştur. Anıl³⁰⁶ çalışmasında askerlik yaşamlarının ilk üç ayında nevroitik türden ruhsal yakınmalarla psikiyatri kliniğine başvuran erlerle, bu yakınmaları bulunmayan erlerin sosyal destek kaynaklarının farklı olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgular, normal erlerin sosyal ağlarının daha büyük ve sırdaş sayılarının daha fazla olduğunu, algıladıkları aile ve arkadaş desteği düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Arkadaş ve aile desteğinin psikiyatrik belirtilerin oluşmasında ve azaltılmasında önemli rol oynadığı saptanmıştır. Stresle başa çıkma yolları açısından yapılan analizlerde de normal erlerin “iyimserlik” ve “sorun çözme” gibi başa çıkma yollarını kullanırken hasta erlerin “çaresizlik” gibi etkisiz başa çıkma yolunu daha fazla kullandıkları anlaşılmıştır. Bu çalışmada, kişinin sosyal destek algısının ve kullandığı stresle başa çıkma yöntemlerinin yeni bir ortama uyumunu önemli ölçüde kolaylaştırdığı bulunmuştur. Ancak çalışmada askerlik mesleğiyle ilgili stres etmenlerine hiç değinilmemiştir.

Demiröz, subay ve astsubayların iş doyumu, yaşam doyumu ve iş streslerini incelemiştir. İş stresi ile iş doyumu ve yaşam doyumu arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu daha önce yapılan çalışmalarla da uyumludur. Rütbeyle iş stresi arasındaki ilişkiye bakıldığında, rütbe arttıkça stresin azaldığı görülmüştür. Ancak bulunan ilişileşim değeri zayıftır (r:0.183). Subay veya astsubay olmaya göre iş doyumu, yaşam doyumu ve iş stresi değışmemektedir. Kıt’a ve karargâhta olmanın da iş stresi açısından bir farklılık oluşturmadığı bulunmuştur.

Boyacıoğlu³⁰⁷ TSK’nde örgütsel stres etmenlerini “örgüt yapısı ve iklimi, fiziki çevre koşulları, yapılan işin nitelikleri, kariyer gelişimi ve örgüt içi ilişkiler” şeklinde sıralamıştır. Özellikle emir-komuta zincirinin çok sıkı olması, ast-üst ilişkilerinin düzeyli ve katı olması ve örgüt içi kuralların çok belirgin ve değışmez olması, örgüt iklimi ile ilgili stres kaynakları arasında gösterilmiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre subay, astsubay ve uzman çavuşların şikayetçi oldukları konular; yapılan işin niteliği ile ilgili etkenler (% 62 , örgüt içi ilişkiler (% 20), fiziki şartlar (% 8), görev belirsizliği (%7) ve amaçların belirsizliği, sıkı denetim, kararlara katılamama (% 3) dır. Aynı çalışmada, yaşanan stresten kaynaklandığı düşünölen rahatsızlıklar ise baş ağrısı (% 29), böbrek hastalıkları (% 21), sinirlilik (% 16), ülser (% 15),

³⁰⁶ Latif Anıl, **Askerlikte Ruhsal Bozukluk Belirtisi Gösteren ve Göstermeyen Erlerin Sosyal Destekler ve Başa çıkma Yöntemleri Açısından Karşılaştırılması** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s. 40.

³⁰⁷ İsmail Boyacıoğlu, **Örgütlerde Stres Kaynakları ve Silahlı Kuvvetlerde Uygulama Çalışmaları** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s. 169.

uykusuzluk (% 12), tansiyon (% 3) ve kalp hastalıkları (% 2) şeklinde bulunmuştur. Erbaş ve erler ise kılık-kıyafet, yatma-kalkma, bireysel temizlik ve bakım, yemek gibi durumlardan şikâyetçi olmuşlardır.

Kara³⁰⁸ acemi er eğitim birliğinde erbaş ve erler üzerinde yaptığı araştırmada, Boyacıoğlu'nun³⁰⁹ erbaş ve erlerle ilgili bulduğu sonuçlara ulaşmıştır. Erbaş ve erlerin koğuş, yemekhane, temizlik olanakları gibi fiziki ortamlardan şikâyetçi oldukları görülmüştür.

3.2. Muharebe Stresi

Muharebe stresi (combat stress) askeri psikologların en çok ilgisini çeken araştırma konularından birisidir. Çünkü geçmişte yaşanan savaşlardan bir çoğunda muharebe stresinden dolayı verilen zayıtlar önemli miktarlardadır. Örneğin 1973 Arap – İsrail savaşında verilen 1500 kişilik zayıttan 900'ünün tamamen psikolojik sebepli kayıplar olduğu bildirilmiştir. Ayrıca muharebe stresi yaşayan askerlerin savaş sonrası özel yaşamlarının ve mesleki yaşamlarının sorunlu geçtiğine ilişkin bulgular da vardır. Savaş ortamında yaşanan olaylar birer incinme olduğunda araştırmacılar genellikle muharebe stresini İncinme Sonrası Stres Bozukluğu (İSSB) konusu ile birlikte ele almışlardır.

Yapılan birçok çalışmada muharebe, verilen ağır kayıplar, savaş alanına gönderilme ve yedek birliklerin beklenmedik bir şekilde çeşitli bölgelere intikal ettirilmesi, yüksek seviyede psikolojik gerilimle ilişkili bulunmuştur.³¹⁰

Weisaeth'e³¹¹ göre normal savaş ortamında tıbbi açıdan yardıma ihtiyacı olanların %20'si fiziksel hiçbir yarası veya rahatsızlığı olmayıp, muharebe stresinden etkilenenlerdir. Ayrıca fiziksel yaraları olanların büyük çoğunluğu da psikolojik açıdan sorunludur. Savaşın yoğunluğu arttığında muharebe edemeyecek hale gelenlerin %80'i psikolojik sorunlu askerlerdir.

³⁰⁸ Nuri Serkan Kara, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin Kütahya 1, Jandarma Er Eğitim Taburunda Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s. 203.

³⁰⁹ Boyacıoğlu, **Örgütlerde Stres Kaynakları ve Silahlı Kuvvetlerde Uygulama Çalışmaları**, s. 170.

³¹⁰ Pflanz, **Military Medicine**, ss. 457-462.

³¹¹ Lars Weisaeth "Combat Stress Reactions", **World Health**, 47, 2, 1994, s. 76.

Muharebe stresine yol açan etmenler arasında en önemlisi ölüm korkusudur. Diğer unsurlar ise kontrol ve tahmin edilemeyen tehlikelerdir. Bunlar da verilen zayıflar, ağır bombardımanlar, nükleer, biyolojik ve kimyasal silahlarla yapılan taarruzlar, mayınlı araziler, yeterince uyuyamama, yiyecek ve temizlik olanaklarının kıt olması, iletişim sorunları, lidere duyulan güvensizlik şeklinde sıralanabilir.

Solomon ve arkadaşları³¹² stres tepkilerini ve muharebe stresine yol açan nedenleri araştırdıkları çalışmada, İsrail-Lübnan savaşına katılmış 104 kişiyle yapılan görüşme sonucunda stres tepkilerinin 26 maddeden oluştuğunu ancak faktör analiziyle bunların altı faktöre indirilebildiğini göstermişlerdir. Bu faktörlere **“psşik duyarsızlık”**, **“anksiyete tepkileri”**, **“suçluluk duyguları”**, **“yalnızlık/çaresizlik duyguları”**, **“denetimi kaybetme hissi”** ve **“uyum sağlayamama/kafa karışıklığı”** isimleri verilmiştir. Muharebe stresini başlatan nedenler olarak da şunlar kabul edilmiştir: **“Savaş esnasında subayların hataları”**; **“içinde bulunulan birimin sorunları”**; **“kişiler arası ilişkiler”**; **“fiziksel zorluklar (yiyecek içecek ve uyku sıkıntısı)”**; **“fiziksel yaralanma”**; **“arkadaşının ölümüne tanık olma”**; **“subayın ölümüne tanık olma”**; **“yaralanmaya tanık olma”**; **“ölen askerlerin tahliyesine katılma”**; **“düşman askerinin ölümüne tanık olma”**. Yapılan ilişki analizlerinde en yüksek korelasyonun **“düşman askerinin ölümüne tanık olma”** ile anksiyete tepkileri arasında ($r=.34$ $p<.01$) ve **“arkadaşının ölümü”** ile **“denetimi kaybetme hissi”** arasında ($r=.33$ $p<.01$) olduğu görülmüştür.

Adler, Vaitkus ve Martin’in İnci Körfez Savaşı’na katılan askerler üzerinde yaptıkları araştırmada, ölüm veya yaralanmaya tanık olanların tanık olmayanlara göre çok daha fazla stres belirtisi gösterdikleri bulunmuştur. Bu tür olaylara tanık olanlardan kendi arkadaşlarının ölümüne veya yaralanmasına tanık olanlar, düşman askerlerinin veya sivillerin ölümüne tanık olanlardan daha fazla stres belirtisi göstermiştir. Araştırmada ortaya konan önemli bulgulardan birisi de travmatik olayın üzerinden aylar geçse de stres belirtilerinin hala devam ediyor olmasıdır. Bu durum askerlerin savaş sonrası yeni birliklerine uyumu ile ilgili ilave önlemler geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Weisenberg ve arkadaşları muharebe stresinin, bireysel etkililiğe (self-efficacy) yönelik algıları olumsuz etkilediği bulgusuna erişmişlerdir. Muharebe alanında hemen tedavi edilen askerler, geri bölgeye götürülüp orada tedavi ettirilene göre daha fazla kendine

³¹² Z. M.Solomon, Mikulincer Ve R. Benbenishty “Combat Stress Reaction-Clinical Manifestations and Correlates”, *Military Psychology*, 1 (1), 1989, ss. 35-47.

güvenli olmaktadır. Çünkü muharebe stresinden dolayı savaşta devre dışı kalan asker, hemen tedavi edilip savaşa devam ederse hatasını telafi etme şansı bulmaktadır. Ancak geri bölgeye tahliye edilen asker, yeniden cepheye gönderilmediğinden başarısızlığı resmi olarak onaylanmış olmaktadır. Bu durum ise hatasını telafi etme şansı vermediğinden güven duygusunu olumsuz etkilemektedir.

Inbar³¹³ ve arkadaşlarının komutanların muharebe streslerine ilişkin tutumlarını ölçtükleri araştırmada, komutanların muharebe stresine genellikle hoşgörüsüyle yaklaştıkları görülmüştür. Komutanlar muharebe stresini tehlikeli bir şey ya da delilik olarak değil, muharebe koşullarının doğal sonucu olarak görmektedir. Muharebe stresinden etkilenen askerleri korkaklıkla ya da zayıflıkla suçlama eğilimi düşüktür. Ancak bu durum streten etkilenen askerlerin bireysel niteliklerine göre değişmektedir. Muharebe yeteneği gelişmiş, düşük rütbeli, fiziksel yarası olan, depresyon belirtileri gösteren askerlere muharebe yeteneği zayıf, yüksek rütbeli, fiziksel yarası olmayan ve agresif tepkiler gösterenlerden daha toleranslı davranılmaktadır.

Komutanın önderlik tarzı muharebe stresini doğrudan etkilemektedir. Meslek bilgisi yeterli olan ve doğru kararlar alabilen komutanların bu nitelikleri astların yaşadığı stresi azaltmakta doğrudan doğruya etkilidir. Tam tersi nitelikleri gösteren komutanlar da astlarının yaşadığı stresi artırmaktadır. Komutanlar, birlik ruhunu ve birliğin kendi içindeki uyumunu geliştirdikleri, gerçekçi eğitim yaptıkları ve şahsen örnek oldukları takdirde astların yaşadığı muharebe stresinin azaltılmasına önemli katkıda bulunmaktadır.³¹⁴

3.5.3. Pilotlar ve Stres

Önceki bölümlerde anlatılan hususlar genel stres yapısını vermektedir. Bu bölümde ise pilotların, özellikle savaş pilotlarının stres kaynakları incelenecektir. Meslek gruplarının genelinde stresle başa çıkma yöntemleri uygulanabilmektedir. Bunun yanında pilotların uçuş hattına gelinceye kadar belirtilen stres kaynaklarıyla karşılaşacağı gibi uçuş esnasında da ayrı yoğunlukta uçuş stresi ile karşılaşabileceği bir gerçektir. Yapılan araştırmalar, pilotların, hava kontrol kulesi çalışanlarının, yöneticilerin, nükleer santral görevlilerinin, sağlık görevlilerinin ve itfaiyecilerin mesleklerinin daha stresli olduğunu ortaya koymuştur. Uçuşta savaş pilotunda oluşacak stresin şiddeti uçulan ortam tehdit derecesi, hava aracı kabiliyeti, icra edilen görevin

³¹³ Inbar, D. Z. Solomon, S. Spiro, U. Aviram “Commanders’ Attitudes Toward the Nature, Causality and Severity of Combat Stress Reaction” *Military Psychology*, 1 (4), 1989, ss. 215-233.

³¹⁴ Bradshaw, *Military Review*, ss. 20-23.

çeşidi ve meteorolojiyle doğru orantılı olsa da bununla beraber önemli hususlardan birisi uçuşta meydana gelen stresinin uçuş sonunda bertaraf edilebileceği ve uçuş öncesi stresin devam edeceğidir. Ayrıca uçuşa çıkarken aşırı stres yüklü bir şekilde uçuşa çıkmanın çok üzücü sonuçlara yol açabileceği de gerçektir. Dolayısıyla uçuş stresinden önce, genel stres kaynakları ve bu kaynakların yönetimi daha çok önem arz etmektedir.

Kazalar, istenmeyen durumlar olarak ölüm, yaralanma ve maddi hasara yol açabilen üzücü olaylardır. Söz konusu uçuş kazaları olunca, uçakların yüz milyarlarla ifade edildiği, pilotun kendisine ise hem bir insan hem de en pahalı silah olarak değer biçilemediği göz önüne alınarak, havacılıktaki en hafif kazaların dahi çok önem taşıdığı kabul edilmelidir. Kazalara zemin hazırlayan ve oluş biçimini dolaylı veya direk olarak etkileyen birtakım etkenler vardır.

Uçuş kazalarının tarihini inceleyecek olursak öldürücü etkenler olarak; tasarım kusurları, yönetsel hatalar, pilot hataları olmak üzere üç etmen önümüze çıkmaktadır. Biz bu bölümde insan kaynaklı hatalar ve bunların strese bağlı ve stresle ilişkili sebepleri üzerinde duracağız.

İnsanlar kaza ve kırımlardaki en önemli etmendir. İnsan faktörü uçuş kazalarında %60-70 oranına sahiptir. Bu etmenler arasında uykusuzluk, yorgunluk, alkol ve sigara kullanımı, panik durum, ilaç kullanımı, ihmalkârlık ve stres sayılabilir. Uçan insanın beceri, refleks ve yetenekleri, bilgi düzeyi, zekâ ve muhakemesi, eğitim ve deneyimleri, heyecan ve duygusal durumu, dikkati, yorgunluğu, stresi, kişilik nitelikleri, sağlığı vb. gibi pek çok etmen güdülemeyi azaltarak uçuş emniyetini çeşitli ölçülerde olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.

Savaş pilotları, diğer etmenlerin katkısıyla oluşan riski en yakından yaşayacak kişidir. Bu nedenle uçucuya, uçuş streslerine olabildiğince dayanıklı ve sürprizlere daima hazırlıklı olmak; diğerlerine de tam bir vicdani ve idari sorumluluk duygusu içinde, yapabileceklerinin azamisini yapmak görevi düşmektedir.

En sağlıklı kişiler için dahi geçerli olmak üzere; insanoğlu, tıbbın uğraşı alanına giren bir dizi fizyolojik ve psikolojik zayıflıklar içindedir. Bünyesi yaradılış olarak uçmaya elverişli olmadığı halde uçuş için kendisini zorlayan insan, bazen ciddi kazalara yol açabilecek durumlara girebilir. Bunların bir kısmı bedensel uygunluk, yüksek iş başarımı, bilgi, yüksek güdüleme ve iyi çevresel koşullar ile aşılabılırsa de, bu mükemmeliyet halini bütün uçucularda ve her zaman sağlamak zordur. Bu zorluğu yenmek için öncelikle bu etmenlere önem verilmesi gerekmektedir. Buna karşılık, fizyolojik ve psikolojik etmenler çoğu zaman ya kişi tarafından gizlenmekte veya fark edilemediği için daha az göze batmaktadır. Bu durum, şüphesiz daha az önem vermenin mazereti olamayacağı gibi, fizyolojik ve psikolojik streslerle baş etmek tümüyle uçucuya yıkılamayacağı da bir gerçektir. Stres her zaman kötü

değildir. Aşırı stresin insan sağlığına verdiği zararlar inkâr edilemez; ancak, düşük derecelerde stres içinde yaşamak da sağlıklı kalmak, güdülemek ve daima tetikte bulunmak açısından insanlar için faydalı olabilmektedir. Olumlu stres düzeyinin pilotlar üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Bunlara kısaca sıralayacak olursak:

1. Yüksek ölçütte iş kalitesi
2. Doğru karar verme, hızlı ve etkili problem çözme tekniğinin gelişmesi
3. Dikkat toplama düzeyinin artması
4. Zamanını iyi kullanma
5. Olumlu enerji
6. Sağlıklı düşünme
7. Uzun dönemde iyi planlama
8. Yüksek güdüleme
9. Toplumda, sosyal çevrede saygı gören bir birey olarak kendini hissetme

Hava kazalarında stresin rolü yaklaşık %20 civarındadır. Eğer yöneticiler stres ve insan etmenine gereken önemi verirlerse kaza ihtimalini azaltabilecek ve böylece yolcu, mürettebat ve pilotların emniyetini arttırabileceklerdir. Bir araştırmada stresin uçuş kazalarındaki etkinliği % 19 bulunmuştur ki, bunun anlamı her 5 kazadan birinin stres nedeni oluşudur.³¹⁵ 1986 yılında Eskişehir Hava Hastanesinden bir araştırma grubunun bütün hava üslerini ziyaret ederek yaptığı bir anket çalışmasında da, kaza-kırım nedenleri arasında birinci önceliği stres etmeninin aldığı ortaya çıkmıştır. Savaş pilotlarının stres kaynaklarını tespit etmek için öncelikle pilotların kişilik niteliklerinin ortaya konması faydalı olacaktır. Bu şekilde birçok eleme sisteminden geçip, uçucu olmayı başarabilen kişilerin hangi koşullarda ve niteliklerde olduğunu belirleyebiliriz. Böylelikle stresle karşılaşma düzeylerini ve stres kaynaklarını ortaya koyabiliriz.

³¹⁵ R.A.Alkov, - J.A. Gaynor-M.S. Borowsky, **Pilot Error As A Symptom Of Inadequate Stress Coping.** Aviation Space -Environmental Medicine, 56, 1985, s. 44.

4. KESİM: ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE İŞ BAŞARIMI İLİŞKİSİ, ÖRGÜTSEL STRESİN OLUŞMASINA SEBEP OLAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ HAKKINDAKİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu bölümde öncelikle betimsel istatistikler verilmiş, araştırmaya katılanların demografik bilgileri topluca gösterilmiştir. Daha sonra katılımcıların araştırmaya ilişkin kanılarına katılma düzeyleri çizelge halinde verilmiştir.

Katılımcıların kanılara katılmaları durumları incelenerek örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş başarımlarını ne derece etkilediği bulunmuştur. Katılımcılara örgütsel stres kaynaklarına ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve istatistiksel bilgiler elde edilmiştir. Frekans analizleri yapılarak elde edilen bilgilere göre yorumlar yapılmıştır.

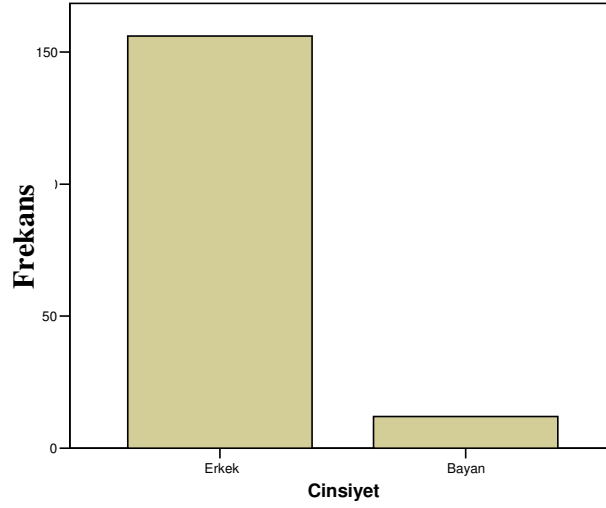
Ayrıca katılımcılara bu sorunların çözümüne yönelik neler yapılabileceği sorulmuş ve seçenekler arasında bir sırlama yapmaları istenmiştir. Likert ölçeği kullanılarak çalışanların bu konudaki tutum ve düşünceleri değerlendirilmiştir. Verilen yanıtların aralarındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmış, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığına bakılmıştır.

4.1. Betimleyici İstatistikler

Bu kısımda araştırmaya katılanların betimleyici istatistikleri verilmektedir. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, statü, çalışılan bölüm, mesleki kıdem, yöneticilik görevi yapma durumları, uçucu olup olamama durumlarının dağılımları çizelgelerle verilmiştir.

Çizelge 2: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Cinsiyet Durumu

	Sayı	%	Geçerli %
Erkek	156	92.9	92.9
Bayan	12	7.1	7.1
Toplam	168	100.0	100.0

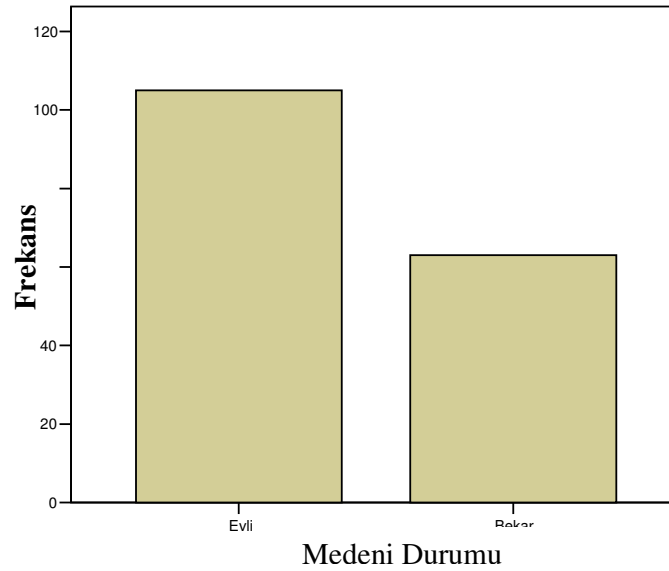


Çizim 8: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Cinsiyet Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde erkekler % 93'ü oluştururken, bayanlar % 7'yi kapsamaktadır. Bu oranların bu kadar farklı olmasının sebebi araştırmanın yapıldığı örneklem kitle içinde bayanların oranının erkeklere göre daha az olmasından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 3: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Medeni Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evli	105	62.5	62.5
Bekâr	63	37.5	37.5
Toplam	168	100.0	100.0

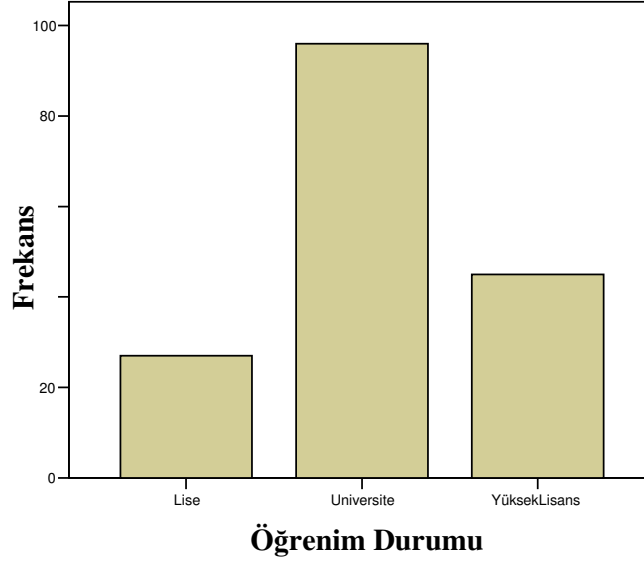


Çizim 9: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Medeni Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde medeni durumlarına baktığımızda evli olanların % 62'yi, bekâr olanların ise % 38'i oluşturduğunu görürüz.

Çizelge 4: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Öğrenim Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Lise	27	16.1	16.1
Üniversite	96	57.1	57.1
Yüksek Lisans	45	26.8	26.8
Toplam	168	100.0	100.0

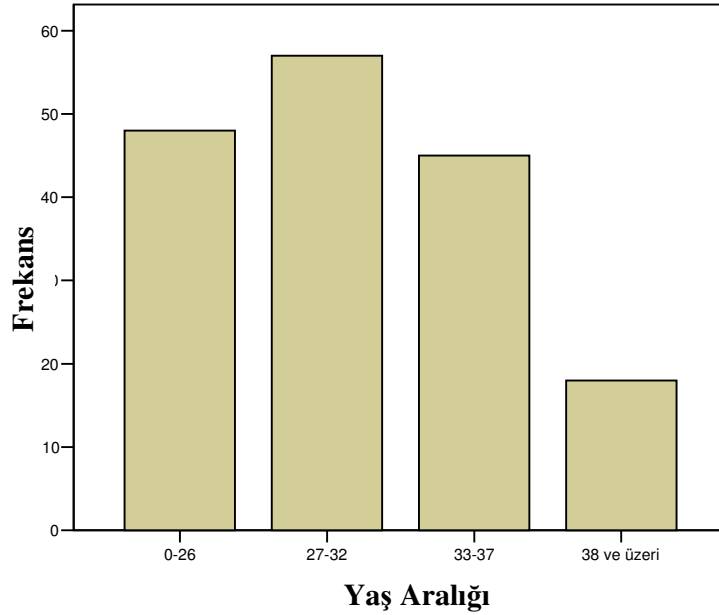


Çizim 10: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Öğrenim Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde öğrenim durumlarına göre % 16'sı lise mezunu, % 57'si üniversite mezunu ve % 27'si de yüksek lisans programını bitirmiş personeldir. Kurum içinde ilköğretim mezunu çalışan bulunmadığından buna ait bir değer çıkmamıştır. Ayrıca araştırmaya katılanlar arasında doktora yapmış personel de bulunmamaktadır.

Çizelge 5: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yaş Aralıkları Durumu

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
26 yaş ve altı	48	28.6	28.6
27-32 yaş aralığı	57	33.9	33.9
33-37 yaş aralığı	45	26.8	26.8
38 yaş ve üzeri	18	10.7	10.7
Toplam	168	100.0	100.0

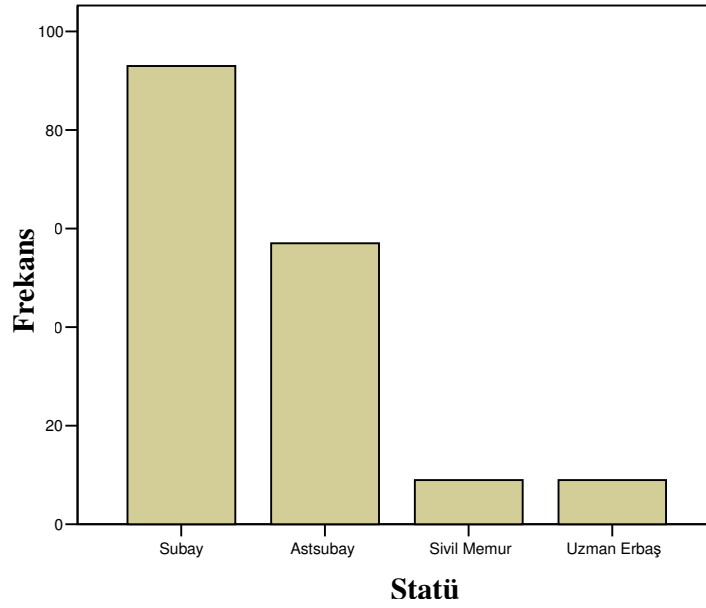


Çizim 11: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yaş Aralıkları Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde yaşlarına baktığımızda %28'i 26 yaş ve altında, % 34'ü 27-32 yaş aralığında % 27'si 33-37 yaş aralığında % 11'i de 38 yaş üzerinde bulunmaktadır. Araştırma yapılan kurum içinde çalışan personelin büyük çoğunluğu mesleğe en az 22 yaşında başlamaktadır. Bu yüzden 26 yaş ve altı mesleğe yeni başlayan personeli ifade eder. 38 yaş ve üzerinde fazla personel bulunmaması kurumda mecburi hizmet süresinin 15 yıl olmasından dolayı kurumdan ayrılmalar olmasından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 6: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Statü Durumu

Statü	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Subay	93	55.4	55.4
Astsubay	57	33.9	33.9
Sivil Memur	9	5.4	5.4
Uzman Erbaş	9	5.4	5.4
Toplam	168	100.0	100.0

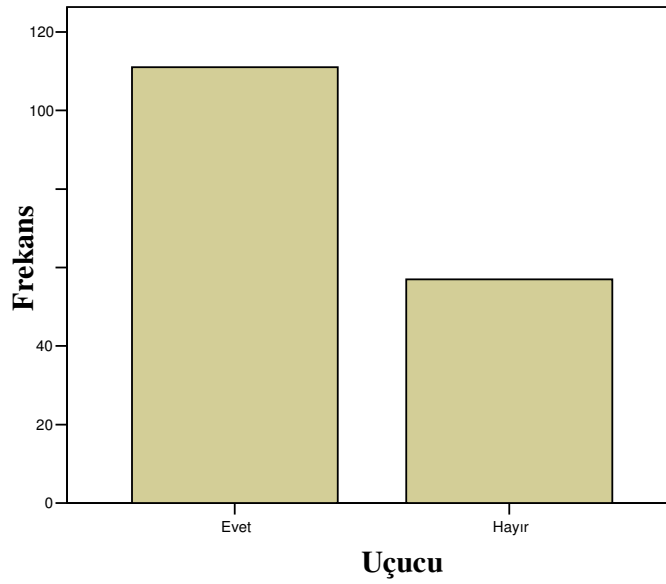


Çizim 12: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Statü Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde %55'i subay, % 34'ü astsubay % 5.'i sivil memur ve % 5'i de uzman erbaş statüsündedir. Araştırma yapılan kurum içinde çalışan personelin büyük çoğunluğunu subay ve astsubaylar oluşturmaktadır. Kurumda çalışan sivil memur ve uzman erbaş mevcudu daha azdır. Kurumda bulunan uzman erbaşlar sözleşmeli personel olarak görev yapmaktadırlar. Sözleşmeleri bittiğinde kurumdan çıkarılabilme olasılıkları vardır. Yükselme olanakları ise kısıtlıdır. Sivil memurlar ise çalışma saatleri ve bağlı buldukları kanun gereğince askeri personelden daha farklı şartlar altında çalışmaktadır.

Çizelge 7: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Uçucu Olup Olmadıkları Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Uçucu Personel	111	66.1	66.1
Uçucu Olmayan Personel	57	33.9	33.9
Toplam	168	100.0	100.0

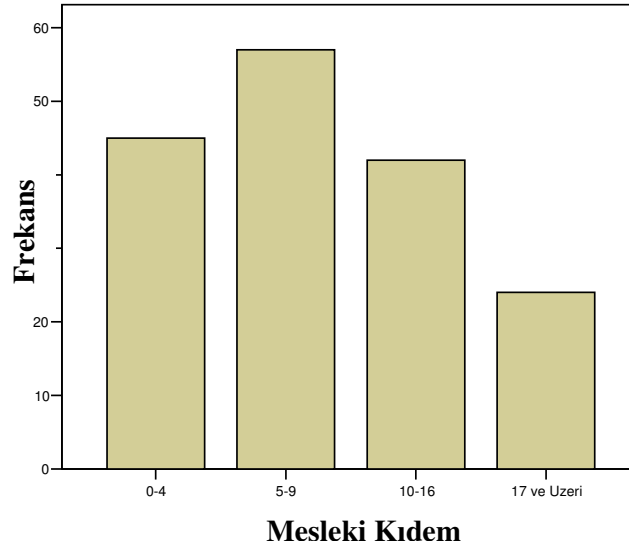


Çizim 13: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Uçucu Olup Olmadıkları Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde uçucu yüzdesine baktığımızda % 66'sının uçucu, % 34'ünün uçucu olmadığını görürüz. Araştırma yapılan kurum içinde çalışan personelin büyük çoğunluğunu uçucu personel oluşturmaktadır. Uçucu olmayan personelin görevleri ise yine uçuş hizmetinin aksatılmadan yürütülmesine yöneliktir. Ancak uçucu personel ile uçucu olmayan personelin çalışma koşulları ve aldıkları risk farklılık göstermektedir.

Çizelge 8: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Mesleki Kıdem Durumu

Mesleki Kıdem	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
4 yıla kadar çalışanlar	45	26.8	26.8
5 ile 9 yıl arası çalışanlar	57	33.9	33.9
10 ile 16 yıl arası çalışanlar	42	25.0	25.0
17 yıl ve daha fazla çalışanlar	24	14.3	14.3
Toplam	168	100.0	100.0

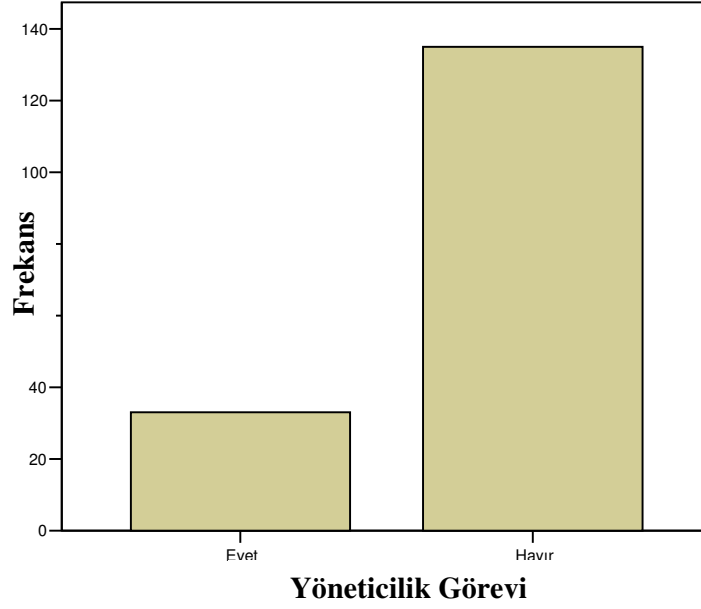


Çizim 14: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Mesleki Kıdem Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde 4 yıl ve daha az çalışanlar % 27'yi, 5 ile 9 yıl arası çalışanlar 34'ü, 10 ile 16 yıl arası çalışanlar % 25'i, 17 yıl ve daha fazla çalışanlar % 14'ü oluşturmaktadır. Kurumda mecburi hizmet süresinin 15 yıl olmasından dolayı 15nci yıldan sonra kurumdan ayrılmalara olabilmektedir. Mesleki kıdemleri 4 yıla kadar olan çalışanlar kurumdaki genç personeli ifade etmektedir.

Çizelge 9: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yöneticilik Görevi Durumu

Yönetici	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yöneticilik Görevi Olan	33	19.6	19.6
Yöneticilik Görevi Olmayan	135	80.4	80.4
Toplam	168	100.0	100.0

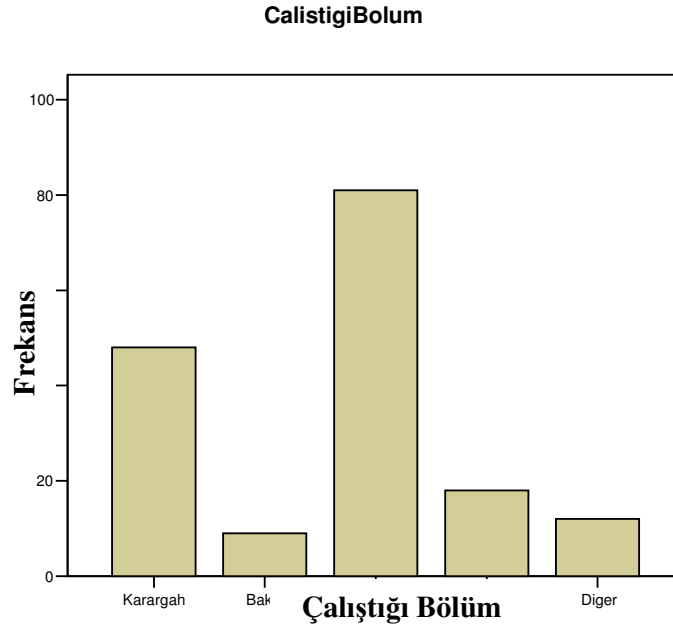


Çizim 15: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Yöneticilik Görevi Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde % 20'sinin yöneticilik görevinin olmasına karşın % 80'inin yöneticilik görevi yoktur. Piramit bir yapıyı andıran hiyerarşik bir düzen içinde yöneticilik görevi yapanların genel yüzde içindeki sayısı üst kademelere çıktıkça azacaktır. Yöneticilik görevi olmayanların sayısının daha fazla olması doğaldır.

Çizelge 10: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Çalışma Yerleri Durumu

Çalıştığı Bölüm	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Karargâhta Çalışanlar	48	28.6	28.6
Bakım ve Diğer Hizmetlerde Çalışanlar	21	12.5	12.5
Uçucu Birliklerde Çalışanlar	81	48.2	48.2
Yer Hizmetlerinde Çalışanlar	18	10.7	10.7
Toplam	168	100.0	100.0



Çizim 16: Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Genel Toplamdaki Çalışma Yerleri Durumu

Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların genel toplamı içinde % 28'i karargâhta, % 13'ü bakım ve diğer hizmetlerde, % 48'i uçucu birliklerde ve % 11'i yer hizmetlerinde çalışmaktadır. Diğer hizmetler diye nitelediğimiz bölümler itfaiye, meteoroloji, kule hizmetleri gibi yine havacılık ile ilgili birimlerdir.

4.2. Araştırma Soru Kâğıdını Yanıtlayanların Kanılara Katılma Durumu

Bu kısımda araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların kanılara katılma durumları ölçülecektir. Alandan 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanan araştırma soru kâğıdı ile toplanan veriler, bilgisayar ortamında SPSS çözümleme programına kaydedilmiş, anlamlılık düzeyine bakıldıktan sonra frekans dağılımları yapılmış aynı şekilde denenceleri test etmek için frekans dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini irdelemek amacıyla yapılan Cronbach Alpha testi sonucu, 0,906 değeri elde edilmiştir.

Sonuçlar, ağırlıklı aritmetik ortalama değerlendirme aralığına göre yapılan irdeleme bağlamında değerlendirilecektir.

Çizelge 10-1: Ağırlıklı Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı

Seçenekler	Aritmetik Ortalama Aralılığı
Hiç Katılmıyorum	1,00-1,80
Katılmıyorum	1,81-2,60
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	2,61-3,40
Katılıyorum	3,41-4,20
Tamamen Katılıyorum	4,21-5,00

Çizelge 10-2: Denencelerin Ortalama ve Standart Sapma Durumu

	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.6	D.7	D.8	D.9	D.10	D.11	D.12	D.13	D.14	D.15	D.16
X	3.29	3.38	2.75	3.63	4.00	4.29	3.91	3.75	3.95	3.95	3.61	3.39	4.02	3.71	3.77	4.38
S.S	1.37	1.33	1.15	1.09	1.24	1.08	1.11	1.07	1.14	.937	1.17	1.20	1.12	1.25	1.12	.81

Ağırlıklı aritmetik ortalama değerlendirme aralığına göre 5,7,8,9,10,11,13 ve 15’nci denenceler 3,41-4,20 aralığında yani “katılıyorum” seçeneğine denk düşmekte, 6 ve 16’nci denenceler ise “tamamen katılıyorum” seçeneğini gösteren 4,21-5,00 aralığına rast gelmektedir.

**Çizelge 11: “Personel, çalışma saatlerinin düzensizliği nedeniyle strese girmektedir”
Kanıısına Katılma Durumu**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	18	10.7	10.9	30.9
Katılmıyorum	33	19.6	20.0	
Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	24	14.3	14.5	14.5
Katılıyorum	54	32.1	32.7	54.5
Tamamen Katılıyorum	36	21.4	21.8	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “Personel, çalışma saatlerinin düzensizliği nedeniyle strese girmektedir” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 10,9’u hiç katılmadığını, % 20’si katılmadığını, % 14,5’i ne katılıp ne katılmadığını, % 32,7’i katıldığını, % 21,8’i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kanıya katılımcıların % 54,5’inin katıldığını, % 30,9’unun katılmadığını ve % 14,5’inin de kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kanıya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 552, puanlamanın ortalaması ise 3,35’tir.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kanıya katılmaktadırlar. Ancak kararsız olanların oranı katılmayanların oranına eklenirse katılanlar ile katılmayanlar arasında çok az bir fark kalmaktadır. Yine de personelin yarısından fazlası çalışma saatlerine ilişkin bir sorun olduğunu ve bunun iş başarımlarını düşürdüğünü ifade etmişlerdir. Kurum içinde çalışma saatlerinin düzensiz olduğuna ilişkin bir kanı mevcuttur.

Çizelge 12: “Kurumun çalışma koşullarının (gürültü, titreşim, kalabalık vb.) elverişli olmaması nedeniyle stres düzeyi artmaktadır.” Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	15	8.9	9.1	27.3
Katılmıyorum	30	17.9	18.2	
Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	24	14.3	14.5	14.5
Katılıyorum	60	35.7	36.4	58.2
Tamamen Katılıyorum	36	21.4	21.8	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “Kurumun çalışma koşullarının (gürültü, titreşim, kalabalık vb.) elverişli olmaması nedeniyle stres düzeyi artmaktadır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 9,1’i hiç katılmadığını, % 18,2’si katılmadığını, % 14,5’i ne katılıp ne katılmadığını, % 36,4’ü katıldığını, % 21,8’i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 58,2’sinin katıldığını, % 27,3’ünün katılmadığını ve % 14,5’inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kaniya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 567, puanlamanın ortalaması ise 3,44’tür.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kurum içinde çalışma koşullarının uygunsuz olduğuna ilişkin bir kanı mevcuttur. Gürültü, titreşim, nem, rutubet veya çok kalabalık ortamlar personelin iş başarımını düşürmektedir. Çalışanlar böyle ortamlarda kendilerini rahat hissetmemekte ve bu dış etkilerden kendilerini uzaklaştırmak, korumak istemektedirler. Bu etkiler ortadan kaldırıldığı zaman personelin stresi azalacak, çalışanların iş başarımı ve örgütün verimliliği artacaktır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların 4’te 3’ü çalışma koşulları nedeniyle iş başarımlarının düştüğünü ifade etmektedirler. Kurum bu sorun üzerinde mutlaka çalışma yapmalıdır.

Çizelge 13: “Personelin işi ile ilgili teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve sürekli kendini yenilemek zorunda kalması, kişi üzerinde stres yaratmaktadır.” Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	18	10.7	10.9	45.4
Katılmıyorum	57	33.9	34.5	
Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	39	23.2	23.6	23.6
Katılıyorum	42	25.0	25.5	31.0
Tamamen Katılıyorum	9	5.4	5.5	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “Personelin işi ile ilgili teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve sürekli kendini yenilemek zorunda kalması, kişi üzerinde stres yaratmaktadır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 10,9’u hiç katılmadığını, % 34,5’i katılmadığını, % 23,6’sını ne katılıp ne katılmadığını, % 25,5’i katıldığını, % 5,5’i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kanıya katılımcıların % 31’inin katıldığını, % 45,4’ünün katılmadığını ve % 23,6’sının de kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kanıya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 462, puanlamanın ortalaması ise 2,80’dir. Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kanıya katılmamaktadırlar. Katılımcıların yarıya yakını kanıya katılmadığını ifade etmişlerdir.

Konu hakkında yazın taraması yapıldığında çalışanların işi ile ilgili teknolojik gelişmelere ayak uydurmak zorunda kalması ve sürekli kendilerini yenilemek zorunda kalmaları personeli strese sokacağı yargısına ulaşılabilir. Ancak araştırma yapılan kurumda sonuç böyle çıkmamıştır. Öncelikle araştırmanın yapıldığı kurum bir kamu kurumu olması sebebiyle çalışanların atılma veya işten çıkarılmaları kolayca yapılamamaktadır. Bu sebeple çalışanlar kendilerini geliştirememelerinden dolayı strese girmemektedirler. Bir diğer husus ise araştırma yapılan kurumda çalışanların, konularında uzman ve yerine rahatlıkla bir başkasının konulabilme olasılığı olmayan teknik personel olmasıdır. Ayrıca kurumun personeline yeni gelişen teknoloji ile ilgili olarak sürekli kurs vermesi ve personeline eğitmesi de kurum içinde böyle bir sorunun oluşmasını önlemiştir.

Çizelge 14: "Amirin, astlarını yapmakta oldukları iş ile ilgili kararlara katmaması, personelin stresini artırmaktadır." Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	6	3.6	3.6	12.7
Katılmıyorum	15	8.9	9.1	
Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	33	19.6	20.0	20.0
Katılıyorum	81	48.2	49.1	67.3
Tamamen Katılıyorum	30	17.9	18.2	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “Amirin, astlarını yapmakta oldukları iş ile ilgili kararlara katmaması, personelin stresini artırmaktadır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 3,6’sı hiç katılmadığını, % 9,1’i katılmadığını, % 20’si ne katılıp ne katılmadığını, % 49.1’i katıldığını, % 18.2’si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kanıya katılımcıların % 67,3’ünün katıldığını, % 12,7’sinin katılmadığını ve % 20’sinin de kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kanıya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 609, puanlamanın ortalaması ise 3,69’dur. Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kanıya katılmaktadırlar.

Kurum içinde böyle bir sorunun olduğu çalışanların büyük çoğunluğu ile ifade edilmiştir. Amirin astlarına yapmakta oldukları işle ilgili inisiyatif vermemesi ve astlarının görüşlerini almaması çalışanları strese sokmaktadır. Çalışanlar kendilerinin içinde olmadıkları veya görüşlerinin alınmadığı bir kararı uygulamak istemezler. Bazı askeri konularda astlara danışılmadan emir verilerek işlerin yapılması doğru ve doğal olabilir ancak unutulmamalıdır ki her konuda böyle davranılması kurumdaki en önemli etmen olan insanların beyin güçlerini ve yaratıcılıklarının atıl kalmasına sebep olacak ve kurumun genel olarak verimliliği düşecektir. Otoriter bir yönetim tarzı yerine katılımcı ve demokratik yönetim tarzı tercih edilmelidir. Bir işi en iyi bilen yönetici değil o işi bizzat yapandır. Kararın verilmesi yine yöneticiye aittir ancak karar vermeden önce astlarının düşüncelerini alması çalışanların iş başarımını artıracak, kurumun verimliliğini artıracaktır.

Çizelge 15: "Verilen sorumluluklarda adaletsizliklerin olması veya yetkiyi aşan sorumlulukların yüklenmesi personelin stresini artırmaktadır." Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	9	5.4	5.5	11.0
Katılmıyorum	9	5.4	5.5	
Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	18	10.7	10.9	10.9
Katılıyorum	54	32.1	32.7	78.2
Tamamen Katılıyorum	75	44.6	45.5	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “Verilen sorumluluklarda adaletsizliklerin olması veya yetkiyi aşan sorumlulukların yüklenmesi personelin stresini artırmaktadır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 5,5’i hiç katılmadığını, % 5,5’i katılmadığını, % 10,9’u ne katılıp ne katılmadığını, % 32,7’si katıldığını, % 45,5’i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kanıya katılımcıların % 78,2’sinin katıldığını, % 11’inin katılmadığını ve % 10,9’unun da kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kanıya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 672, puanlamanın ortalaması ise 4,07’dir. Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kanıya katılmaktadırlar.

Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu kurum içinde verilen sorumluluklarda adaletsizlikler olduğunu veya yetkiyi aşan sorumluluk verildiğini ve bunun stres seviyelerini artırdığını ifade etmişlerdir. Araştırma yapılan kurumda sorumluluklara ilişkin bazı sorunlar vardır ve bu sorunlar çalışanların iş başarımlarını düşürmektedir. Çalışanların memnuniyetsizliği ve iş başarımlarının düşük olması kurumun genel başarısını ve verimliliğini etkileyecektir. Kurum verilen sorumluluklara ilişkin sorunları araştırmalı ve bu konu üzerinde çalışmalıdır.

Çizelge 16: "Personel değerlendirmede kurum içi adaletsizlikler, önemli bir örgütsel stres kaynağıdır." Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	3	1.8	1.8	5.4
Katılmıyorum	6	3.6	3.6	
Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	15	8.9	9.1	9.1
Katılıyorum	45	26.8	27.3	85.5
Tamamen Katılıyorum	96	57.1	58.2	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “Personel değerlendirmede kurum içi adaletsizlikler, önemli bir örgütsel stres kaynağıdır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 1,8’i hiç katılmadığını, % 3,6’sı katılmadığını, % 9,1’i ne katılıp ne katılmadığını, % 27,3’ü katıldığını, % 58,2’si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 85,5’inin katıldığını, % 5,4’ünün katılmadığını ve % 9.1’inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kaniya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 720, puanlamanın ortalaması ise 4,36’dır.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu kurum içinde personel değerlendirmede adaletsizlikler olduğunu ve bunun stres düzeylerini artırdığını ifade etmişlerdir. Her 10 katılımcıdan 9’u personel değerlendirmede adaletsizlik olduğunu ifade etmiştir. Bu oran oldukça yüksektir.

Araştırma yapılan kurumun sadece kendisine ait bir sorun olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır. Çünkü kamu kurumları personel değerlendirme politikalarını kendileri belirlememektedirler. Uygun bir sicil verme sisteminin olmaması belki de en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak kurum içinde böyle bir sorun vardır ve çalışanların büyük çoğunluğu tarafından stres yaratan ve iş başarımlarını olumsuz yönde etkileyen bir sorun olarak görülmektedir.

Çizelge 17: "Çalışanların üstlerinden yeterli desteği görmemeleri, örgüt içi stres yaratıcı bir etkiye sahiptir." Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	6	3.6	3.6	10.9
Katılmıyorum	12	7.1	7.3	
Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	9	5.4	5.5	5.5
Katılıyorum	90	53.6	54.5	83.6
Tamamen Katılıyorum	48	28.6	29.1	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara "Çalışanların üstlerinden yeterli desteği görmemeleri, örgüt içi stres yaratıcı bir etkiye sahiptir." kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 3,6'sı hiç katılmadığını, % 7,3'ü katılmadığını, % 5,5'i ne katılıp ne katılmadığını, % 54,5'i katıldığını, % 29,1'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 83,6'sının katıldığını, % 10,9'unun katılmadığını ve % 5,5'inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kaniya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 657, puanlamanın ortalaması ise 3,98'dir. Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar.

Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu üstlerinden yeterli desteği göremediklerini ve bunun stres yarattığını ifade etmişlerdir. Her 10 katılımcıdan 8'i bu kaniya katılmış sadece 1'i katılmadığını ifade etmiştir. Kurum içerisinde böyle bir sorunun olduğu açıktır. Üstlerden yeterli desteği görememek çalışanları strese sokmaktadır. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak kurum önlemler almalıdır.

Çizelge 18: "Örgütsel denetlemelerin yarattığı huzursuzluk, kurumun tüm çalışanlarının stres düzeyini yükseltmektedir." Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	6	3.6	3.6	12.7
Katılmıyorum	15	8.9	9.1	
Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	12	7.1	7.3	7.3
Katılıyorum	102	60.7	61.8	80.0
Tamamen Katılıyorum	30	17.9	18.2	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara "Örgütsel denetlemelerin yarattığı huzursuzluk, kurumun tüm çalışanlarının stres düzeyini yükseltmektedir." kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 3,6'sı hiç katılmadığını, % 9,1'i katılmadığını, % 7,3'ü ne katılıp ne katılmadığını, % 61,8'i katıldığını, % 18,2'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 80,0'inin katıldığını, % 12,7'sinin katılmadığını ve % 7,3'ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kaniya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 630, puanlamanın ortalaması ise 3,82'dir. Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar.

Her 10 katılımcıdan 8'i örgütsel denetlemelerin yarattığı huzursuzluğun, çalışanların stres düzeyini artırdığı kanısına katılmıştır. Kurum içinde denetlemelerin yarattığı huzursuzluğun varlığı açıktır. Bu huzursuzluk çalışanların stres düzeyini artırmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi stres düzeyinin belirli bir seviyenin üzerinde olması çalışanların iş başarımlarını ve örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkiler. Belirli bir düzeye kadar stresin yaşanması başarıyı artıracaktır ancak kurum içinde huzursuzluk yaratacak kadar bir stres düzeyinin olması başarıyı olumsuz olarak etkiler. Kurum içinde denetlemelerin yapılmaması gibi bir durum söz konusu olamaz ancak denetlemelerin yarattığı huzursuzluk ve olumsuz stres seviyesi en uygun düzeye çekilmelidir. Bunun için denetleme konusunda ki sorun alanları kurum tarafından araştırılmalı ve çözümüne yönelik uygulamalar yapılmalıdır.

Çizelge 19: "Verilen işin kısa süre içerisinde yapılması zorunluluğu (zaman baskısı), çalışanı strese sokmaktadır." Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	6	3.6	3.6	10.9
Katılmıyorum	12	7.1	7.3	
Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	12	7.1	7.3	7.3
Katılıyorum	78	46.4	47.3	81.8
Tamamen Katılıyorum	57	33.9	34.5	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara "Verilen işin kısa süre içerisinde yapılması zorunluluğu (zaman baskısı), çalışanı strese sokmaktadır." kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 3,6'sı hiç katılmadığını, % 7,3'ü katılmadığını, % 7,3'ü ne katılıp ne katılmadığını, % 47,3'ü katıldığını, % 34,5'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 81,8'inin katıldığını, % 10,9'unun katılmadığını ve % 7,3'ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kaniya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 663, puanlamanın ortalaması ise 4,02'dir.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu verilen işin kısa süre içerisinde yapılması zorunluluğunun stres yarattığını ifade etmişlerdir. Her 10 katılımcıdan 8'i bu kaniya katılmış sadece 1'i katılmadığını ifade etmiştir. Kurum içerisinde böyle bir sorunun olduğu açıktır. Kurumun elindeki olanaklarla ve uygulamalarını değiştirmesi ile sorunun çözülebilmesi mümkündür. Zaman baskısının kurumdaki çalışanların çoğu üzerinde hissedilmesi bu sorunun kurumun bütün bölümlerini etkilediğini göstermektedir. Böylesine bütün bölümleri etkileyen bir sorunun çözümü kurumun daha verimli olmasını ve çalışanların daha huzurlu olmalarını sağlayacaktır. Zaman baskısı bir örgütsel stres kaynağı olarak genelde bütün işletmelerde görülmektedir. Ancak bu baskı başarıyı olumsuz yönde etkilemeye başladığı zaman örgüt için olumsuz durumlar doğacaktır.

Çizelge 20: “Bir örgütsel stres kaynağı olarak iş yaparken kullanılan çalışma araç ve gereçlerinin yetersizliği, çalışanların iş başarımını olumsuz etkilemektedir.” Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	7.3
Katılmıyorum	12	7.1	7.3	
Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	12	7.1	7.3	7.3
Katılıyorum	102	60.7	61.8	85.4
Tamamen Katılıyorum	39	23.2	23.6	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “Bir örgütsel stres kaynağı olarak iş yaparken kullanılan çalışma araç ve gereçlerinin yetersizliği, çalışanların iş başarımını olumsuz etkilemektedir.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanlardan bu kaniya hiç katılmadığını bildiren olmamıştır. Katılımcıların % 7,3’ü katılmadığını, % 7,3’ü ne katılıp ne katılmadığını, % 61,8’i katıldığını, % 23,6’sı ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 85,4’ünün katıldığını, % 7,3’ünün katılmadığını ve % 7,3’ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kaniya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 663, puanlamanın ortalaması ise 4,02’dir. Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar.

Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu iş yaparken kullanılan çalışma araç ve gereçlerinin yetersizliğinin stres yarattığını ifade etmişlerdir. Her 10 katılımcıdan 8’i bu kaniya katılmış sadece 1’i katılmadığını ifade etmiştir. Kurum içerisinde böyle bir sorunun olduğu açıktır. Çalışanlar kullanılan araç ve gereçlerin yetersizliği sebebiyle strese girmektedirler. Kurum tarafından araştırma yapılmalı sorunun çözümüne yönelik uygulamalar yapılmalıdır.

Çizelge 21: “Kurumsal iş yükünün ağırlığı, çalışanların iş başarımını olumsuz yönde etkileyen bir örgütsel stres kaynağıdır.” Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	3	1.8	1.8	21.8
Katılmıyorum	33	19.6	20.0	
Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	15	8.9	9.1	9.1
Katılıyorum	78	46.4	47.3	69.1
Tamamen Katılıyorum	36	21.4	21.8	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “Kurumsal iş yükünün ağırlığı, çalışanların iş başarımını olumsuz yönde etkileyen bir örgütsel stres kaynağıdır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 1,8’i hiç katılmadığını, % 20’si katılmadığını, % 9,1’i ne katılıp ne katılmadığını, % 47,3’ü katıldığını, % 21,8’i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kanıya katılımcıların % 69,1’inin katıldığını, % 21,8’inin katılmadığını ve % 9,1’inin de kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kanıya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 606, puanlamanın ortalaması ise 3,67’dir.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kanıya katılmaktadırlar. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu kurum içinde iş yükünün ağırlığı sebebiyle stres düzeylerinin arttığını ifade etmişlerdir. Ancak kurumun bütün bölümlerinde böyle bir iş yükünün ağırlığı olduğunu söylememiz doğru olmaz. Hatta kurumda aynı bölümde çalışan iki personel arasında dahi iş yükü bakımından fark olabilmektedir. Önemli olan kurumda bu iş yükü birikmelerinin veya işin belirli personelde yoğunlaşmasının önlenmesidir. Kurum içindeki amirin veya yöneticinin sorunun çözümüne yönelik olarak araştırma yapması ve çeşitli uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir.

Çizelge 22: “Yapılmakta olan işin sıkıcı ve tek düze olmasına bağlı olarak stres düzeyi değişmektedir.” Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	6	3.6	3.6	25.4
Katılmıyorum	36	21.4	21.8	
Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	30	17.9	18.2	18.2
Katılıyorum	63	37.5	38.2	56.4
Tamamen Katılıyorum	30	17.9	18.2	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “Personel, çalışma saatlerinin düzensizliği nedeniyle strese girmektedir” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 3,6’sı hiç katılmadığını, % 21,8’i katılmadığını, % 18,2’si ne katılıp ne katılmadığını, % 38,2’si katıldığını, % 18,2’si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 56,4’ünün katıldığını, % 25,4’ünün katılmadığını ve % 18,2’sinin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kaniya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 570, puanlamanın ortalaması ise 3,45’tir.

Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Ancak kaniya katılmayanların yüzdesi de azımsanmayacak kadar çoktur. Her 10 kişiden 4’ü işin sıkıcı ve tekdüze olduğu kanısına katılmamaktadır. Bu bölümler arasında fark olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına baktığımızda karargâhta çalışanlar işlerini % 75 oranında sıkıcı bulurken uçucu birliklerde çalışanlar işlerini % 25 oranında sıkıcı bulmaktadırlar. Şüphesiz karargâhta tüm gün bir odada çalışan personel ile uçucu personel arasında algılama farklarının olması doğaldır. Kurum içinde işin sıkıcı ve tekdüze olduğuna katılanlar da az değildir. Bu sorunun çözümüne yönelik uygulama yapılmasına gereksinim vardır.

Çizelge 23: “Personelin kendisini benzer işi yapan başka kişilerle karşılaştırması sonucunda; çalışması karşılığında yetersiz ücret aldığı algılaması kişiyi huzursuz etmektedir.” Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	3	1.8	1.8	10.9
Katılmıyorum	15	8.9	9.1	
Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	12	7.1	7.3	7.3
Katılıyorum	69	41.1	41.8	81.8
Tamamen Katılıyorum	66	39.3	40.0	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “Personelin kendisini benzer işi yapan başka kişilerle karşılaştırması sonucunda; çalışması karşılığında yetersiz ücret aldığı algılaması kişiyi huzursuz etmektedir.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 1,8’i hiç katılmadığını, % 9,1’i katılmadığını, % 7,3’ü ne katılıp ne katılmadığını, % 41,8’i katıldığını, % 40’ı ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandığımızda bu kaniya katılımcıların % 81,8’inin katıldığını, % 10,9’unun katılmadığını ve % 7,3’ünün de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kaniya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 675, puanlamanın ortalaması ise 4,09’tir. Sonuç olarak katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar.

Bu kaniyi katılanların statü durumuna göre incelersek şu sonuçlara ulaşıyoruz. Subayların % 86,7’si, astsubayların % 73,7’si, uzman erbaşların 66,6’sı ve sivil memurların ise % 100’ü alınan ücretin yetersiz olduğu ve stres yarattığı kanısına katılmaktadır. Sivil memurlar kapsam dışına alınırsa statü yükseldikçe alınan ücretin yetersiz olduğu algılaması da artmaktadır. Bu kaniya katılanları öğrenim durumlarına göre incelersek şu sonuçlara ulaşabiliriz. Lise mezunu olanların % 77,7’si, üniversite mezunu olanların % 74,2’si, yüksek lisans eğitimi alanların ise % 100’ü alınan ücretin yetersiz olduğu kanısına katılmaktadır. Buradan çıkan sonuca göre sorun aslında çalışanların kendi statülerini ve eğitim düzeylerini göz önünde bulundurarak hak ettiklerini düşündükleri ücretin altında maaş aldıkları algılamasına kapılmalarından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 24: “Yükselme olanaklarının yetersizliği çalışanın iş başarımını olumsuz yönde etkileyen ve stres yaratan bir etmendir.” Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	3	1.8	1.8	20.0
Katılmıyorum	30	17.9	18.2	
Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	24	14.3	14.5	14.5
Katılıyorum	51	30.4	30.9	65.4
Tamamen Katılıyorum	57	33.9	34.5	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “Yükselme olanaklarının yetersizliği çalışanın iş başarımını olumsuz yönde etkileyen ve stres yaratan bir etmendir.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 1,8’i hiç katılmadığını, % 18,2’si katılmadığını, % 14,5’i ne katılıp ne katılmadığını, % 30,9’u katıldığını, % 34,5’i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kaniya katılımcıların % 65,4’ünün katıldığını, % 20’sinin katılmadığını ve % 14,5’inin de kaniya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kaniya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 624, puanlamanın ortalaması ise 3,78’dir. Genel olarak katılımcılar bu kaniya katılmışlardır.

Yükselme olanaklarının yetersizliği ankete katılanların büyük bir çoğunluğu tarafından sorun olarak görülmüş ve iş başarımını olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Askeri kurumlar gibi hiyerarşinin çok yoğun bir şekilde hissedildiği kurumlarda ve hatta sivil işletmelerde dahi çalışanlar yükselmek isterler. Yükselme olanakları eğer belirli kriterlere bağlı ise bu çalışanları olumlu yönde etkilerken bir belirsizliğin olması veya yükselme olanağının hiç olmaması çalışanların iş başarımlarını düşürmektedir. Statülere göre bu sorun incelediğinde subaylar % 56,7 oranında, astsubaylar % 73,7 oranında, uzman erbaşlar ise % 100 oranında bu kaniya katılmaktadırlar. Bu göstermektedir ki, özellikle uzman erbaşlar yükselme olanaklarını yetersiz bulmakta ve tatmin olmamaktadırlar. Astsubayların bu kaniya ilişkin yanıtları da subayların yüzdesinden oldukça fazladır. Arzu edilen verimin elde edilmesi için bu konuya ilişkin çalışmalar yapılmalıdır.

Çizelge 25: “Kurum içinde çalışanlar arasında yardımlaşma, birlik ruhu ve ekip halinde çalışma kültürünün oluşmaması çalışanları strese sokan etmenlerdir.” Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	9	5.4	5.5	11.0
Katılmıyorum	9	5.4	5.5	
Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	18	10.7	10.9	10.9
Katılıyorum	93	55.4	56.4	78.2
Tamamen Katılıyorum	36	21.4	21.8	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “kurum içinde çalışanlar arasında yardımlaşma, birlik ruhu ve ekip halinde çalışma kültürünün oluşmaması çalışanları strese sokan etmenlerdir.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların % 5,5’i hiç katılmadığını, % 5,5’i katılmadığını, % 10,9’u ne katılıp ne katılmadığını, % 56,4’ü katıldığını, % 21,8’i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kanıya katılımcıların % 78,2’sinin katıldığını, % 11’inin katılmadığını ve % 10,9’unun da kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu görüyoruz. Bu kanıya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 633, puanlamanın ortalaması ise 3,84’tür. Genel olarak katılımcılar bu kanıya katılmışlardır.

Kurum içinde yardımlaşma, birlik ruhunun eksik olması veya ekip halinde çalışma kültürünün olamaması çalışanların kurum içinde kendilerini yalnız hissetmelerine yol açmaktadır. İş yerlerinde örgütsel stres yaratan etmenler genelde iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanlar iş yerinde en çok takdir edilme, beğenilme, birileri ile iletişim içinde olma ve paylaşmaktan tatmin olmaktadır. Çalışanlar arası iletişim ne kadar az olursa o kurum içinde sorunlar, dedikodular o kadar artmaktadır. Bu kanıya katılma oranı da oldukça yüksektir. Hemen hemen herkes kurum içinde diğer insanların kendisine yardım etmesinden hoşlanır ve bu yardımı görmez ise çalışma yaşamı olumsuz yönde etkilenir.

Çizelge 26: “İş ortamında yaşanan huzursuzluklar, çalışanın stresini artırmaktadır.”

Kanısına Katılma Durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Katılma Yüzdesi
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	00.0
Katılmıyorum	0	0	0	
Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	6	3.6	3.6	3.6
Katılıyorum	78	46.4	47.3	96.4
Tamamen Katılıyorum	81	48.2	49.1	
Toplam	165	98.2	100.0	

Katılımcılara “İş ortamında yaşanan huzursuzluklar, çalışanın stresini artırmaktadır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanlardan hiç kimse katılmıyorum veya hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlememiştir. Katılımcıların % 3,6’sı ne katılıp ne katılmadığını, % 47,3’ü katıldığını, % 49,1’i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Katılma oranlarını gruplandırdığımızda bu kanıya katılımcıların % 96,4’ünün katıldığını, % 3,6’sının kanıya katılıp katılmama konusunda kararsız olduğunu ve bu kanıya katılmadığını belirten hiç kimsenin olmadığını görüyoruz. Bu kanıya katılımcıların verdikleri puanların toplamı 735, puanlamanın ortalaması ise 4,45’tir. Genel olarak katılımcılar bu kanıya katılmışlardır.

Bu araştırmada savunulan tüm kanılar içinde en çok kabul edilen kanı budur. Katılımcılardan hiç kimse katılmadığını ifade etmemiştir. Katılımcıların % 96,4’ü kanıya katıldığını belirtmiştir. İnsan yaşamı içinde iş yaşamı oldukça önemli bir yer kaplamaktadır. Zamanın büyük bir bölümü iş ortamında geçmektedir. Doğal olarak kimse böylesine çok zaman geçirdiği bir yerde huzursuz olmak istememektedir. Huzursuzluğun kaynağı ne olursa olsun her zaman çalışanların iş başarımlarını olumsuz olarak etkilemektedir. Kurum huzursuzluk yaratan konuları araştırmalı ve çözümüne yönelik uygulamalar yapmalıdır.

4.3. Örgütsel Stres Kaynaklarının Oluşmasına İlişkin Sorunların Yorumlanması

Araştırma soru kâğıdının bu bölümünde örgütsel stres kaynaklarının oluşmasına ilişkin sorunlar araştırılacaktır. Araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların örgütsel stres kaynaklarının oluşmasına hangi sorunların sebep olduğuna ilişkin kanıları ölçülecektir. Bu sorunlar anketin hazırlanma aşamasında anketin uygulanacağı kitle içinde yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Her bir denenceye ait dört sorun ele alınmaktadır. Katılımcılardan bu sorunları önem sırasına göre numaralandırmaları istenmiştir. Böylece katılımcılar her bir soru altındaki dört seçeneğe de bir değer vermişlerdir. Bilgisayar ortamında SPSS çözümlene programına kaydedilmiş, anlamlılık düzeyine bakıldıktan sonra frekans dağılımları yapılmış aynı şekilde denenceleri test etmek için frekans dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Sorulan soruların güvenilirlik ve geçerliliğini irdelemek amacıyla Cronbach Alpha testi yapılmış ve 0,909 değeri elde edilmiştir.

Sonuçlar, ağırlıklı aritmetik ortalama değerlendirme aralığına göre yapılan irdeleme bağlamında değerlendirilecektir.

Çizelge 26/1: Ağırlıklı Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı

Seçenekler	Aritmetik Ortalama Aralığı
1. Öncelikli Görüş	1,00-1,77
2. Öncelikli Görüş	1,78-2,50
3. Öncelikli Görüş	2,51-3,33
4. Öncelikli Görüş	3,34-4,00

Çizelge 27:Çalışma Saatlerine İlişkin Sorunlar Durumu

Çalışma saatlerine ilişkin sorunlar	Esnek mesai programının olmaması (Farklı işler için farklı mesai saatlerinin uygulanmaması.)			Bazen gece, bazen gündüz çalışmak zorunda kalınması			İşin öneminden dolayı her an iş yerinden çağrılabilme olasılığı			Sürekli fazla mesai yapılması		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	30	17.9	19.2	15	8.9	9.4	78	46.4	48.1	39	23.2	25.5
2.Derecede Öncelikli Görüş	42	25.0	26.9	45	26.8	28.3	33	19.6	20.4	36	21.4	23.5
3.Derecede Öncelikli Görüş	42	25.0	26.9	72	42.9	45.3	30	17.9	18.5	12	7.1	7.8
4.Derecede Öncelikli Görüş	42	25.0	26.9	27	16.1	17.0	21	12.5	13.0	66	39.3	43.1
Toplam	156	92.9	100.0	159	94.6	100.0	162	96.4	100.0	153	91.1	100.0
Yanıtlamayan	12	7.1		9	5.4		6	3.6		15	8.9	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	408			429			318			411		
Ortalaması	2.62			2.70			1.96			2.69		

Katılımcılara, çalışma saatlerine ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; birinci öncelikli sorunun “İşin öneminden dolayı her an iş yerinden çağrılabilme ihtimali” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Esnek mesai programının olmaması (farklı işler için farklı mesai saatlerinin uygulanmaması) olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Sürekli fazla mesai yapılması”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Bazen gece, bazen gündüz çalışmak zorunda kalınması” olmuştur.

Çizelge 28: Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunlar Durumu

Çalışma koşullarına ilişkin sorunlar	Çok fazla gürültü ve titreşime maruz kalınması			Isıtma ve havalandırma sisteminin çalışmak için uygun olmaması			Kurum içinde ulaşım ile ilgili sorunlar yaşanması, yeterli sayıda araç olmaması			Çok kalabalık bir ortamda çalışmak zorunda kalınması		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	42	25.0	26.4	51	30.4	31.5	48	28.6	29.6	24	14.3	15.1
2.Derecede Öncelikli Görüş	36	21.4	22.6	42	25.0	25.9	45	26.8	27.8	36	21.4	22.6
3.Derecede Öncelikli Görüş	54	32.1	34.0	45	26.8	27.8	30	17.9	18.5	30	17.9	18.9
4.Derecede Öncelikli Görüş	27	16.1	17.0	24	14.3	14.8	39	23.2	24.1	69	41.1	43.4
Toplam	159	94.6	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0	159	94.6	100.0
Yanıtlamayan	9	5.4		6	3.6		6	3.6		9	5.4	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	384			366			384			462		
Ortalaması	2.42			2.26			2.37			2.91		

Katılımcılara, çalışma koşullarına ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Isıtma ve havalandırma sisteminin çalışmak için uygun olmaması” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Kurum içinde ulaşım ile ilgili sorunlar yaşanması, yeterli sayıda araç olmaması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Çok fazla gürültü ve titreşime maruz kalınması”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Çok kalabalık bir ortamda çalışmak zorunda kalınması” olmuştur.

Çizelge 29: Teknolojik Değişim İle İlgili Sorunlar Durumu

Teknolojik değişim ile ilgili sorunlar	Yeni sistemleri ve yeni gelişen teknolojik aletleri öğrenmek zorunda kalınması			Kullanılan aletlerin personelden daha değerli olduğunun hissettirilmesi			Teknolojinin gelişmesi ile yapılan işin çok basit, monoton ve tekdüze hale gelmesi			Teknolojik gelişmelere karşın yeterli eğitimin verilmemesi		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	24	14.3	15.1	48	28.6	30.2	15	8.9	9.4	81	48.2	48.2
2.Derecede Öncelikli Görüş	54	32.1	34.0	57	33.9	35.8	24	14.3	15.1	24	14.3	14.3
3.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.8	30	17.9	18.9	63	37.5	39.6	33	19.6	19.6
4.Derecede Öncelikli Görüş	48	28.6	30.2	24	14.3	15.1	57	33.9	35.8	30	17.9	17.9
Toplam	159	94.6	100.0	159	94.6	100.0	159	94.6	100.0	168	100.0	100.0
Yanıtlamayan	9	5.4		9	5.4		9	5.4				
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0				
Toplam Puan	423			348			480			348		
Ortalaması	2.66			2.19			3.02			2.07		

Katılımcılara, teknolojik değişim ile ilgili sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Teknolojik gelişmelere karşın yeterli eğitimin verilmemesi” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Kullanılan aletlerin personelden daha değerli olduğunun hissettirilmesi” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Yeni sistemleri ve yeni gelişen teknolojik aletleri öğrenmek zorunda kalınması”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Teknolojinin gelişmesi ile yapılan işin çok basit, monoton ve tekdüze hale gelmesi” olmuştur.

Çizelge 30: Kararlara Katılım Konusunda Fırsat Verilmemesine İlişkin Sorunlar**Durumu**

Kararlara katılım konusunda fırsat verilmemesine ilişkin sorunlar	İş yerindeki merkezîyetçi yapıdan dolayı planlamaların hep tepeden gelmesi			Hiyerarşik yapıdan dolayı astların düşüncelerine değer verilmemesi			Çalışanların kendilerini etkileyen plan ve kararlara etki edememesi			Çalışanların örgütte yönetsel kararlara katılma olanağının olmaması		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	G. Yüz.
1.Derecede Öncelikli Görüş	69	41.1	41.8	66	39.3	40.7	27	16.1	16.4	6	3.6	3.7
2.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.0	57	33.9	35.2	39	23.2	23.6	33	19.6	20.4
3.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.0	18	10.7	11.1	75	44.6	45.5	36	21.4	22.2
4.Derecede Öncelikli Görüş	30	17.9	18.2	21	12.5	13.0	24	14.3	14.5	87	51.8	53.7
Toplam	165	98.2	100.0	162	96.4	100.0	165	98.2	100.0	162	96.4	100
Yanıtlamayan	3	1.8		6	3.6		3	1.8		6	3.6	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	354			318			426			528		
Ortalaması	2.15			1.96			2.58			3.26		

Katılımcılara, kararlara katılım konusunda fırsat verilmemesine ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Hiyerarşik yapıdan dolayı astların düşüncelerine değer verilmemesi” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “İş yerindeki merkezîyetçi yapıdan dolayı planlamaların hep tepeden gelmesi” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Çalışanların kendilerini etkileyen plan ve kararlara etki edememesi”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Çalışanların örgütte yönetsel kararlara katılma olanağının olmaması” olmuştur.

Çizelge 31: Sorumluluklara İlişkin Sorunlar Durumu

Sorumluluklara ilişkin sorunlar	Aynı işi yapan diğer çalışanlara göre çok fazla görevin ve sorumluluğun verilmesi			Sorumluluklara karşın yeterli yetkinin verilmemesi			Örgüt içinde kimin hangi işten sorumlu olduğunun belirgin olmaması			Kurumdaki hiyerarşik yapıdan dolayı üstlerin sorumluluklarını astlara zorla yüklemeleri		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	54	32.1	32.7	54	32.1	32.7	42	25.0	25.9	18	10.7	11.1
2.Derecede Öncelikli Görüş	24	14.3	14.5	42	25.0	25.5	45	26.8	27.8	51	30.4	31.5
3.Derecede Öncelikli Görüş	57	33.9	34.5	33	19.6	20.0	54	32.1	33.3	18	10.7	11.1
4.Derecede Öncelikli Görüş	30	17.9	18.2	36	21.4	21.8	21	12.5	13.0	75	44.6	46.3
Toplam	165	98.2	100.0	165	98.2	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0
Yanıtlamayan	3	1.8		3	1.8		6	3.6		6	3.6	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	393			381			378			474		
Ortalaması	2.38			2.31			2.33			2.93		

Katılımcılara, sorumluluklara ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Sorumluluklara karşın yeterli yetkinin verilmemesi” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Örgüt içinde kimin hangi işten sorumlu olduğunun belirgin olmaması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Aynı işi yapan diğer çalışanlara göre çok fazla görevin ve sorumluluğun verilmesi”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Kurumdaki hiyerarşik yapıdan dolayı üstlerin sorumluluklarını astlara zorla yüklemeleri” olmuştur.

Çizelge 32: Personel Değerlendirmesine İlişkin Sorunlar Durumu

Personel değerlendirme esine ilişkin sorunlar	Amirler tarafından iş başarımının (performans) yanlış değerlendirilmesi veya hiç değerlendirilmemesi			Örgüt içinde bazı personele farklı davranılması (kayırılması)			Değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının belirgin olmaması			Amirlerin değerlendirme yapacak kadar astlarını tanımaması veya tanıma fırsatı bulamaması		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	75	44.6	49.0	24	14.3	15.4	33	19.6	21.2	27	16.1	17.6
2.Derecede Öncelikli Görüş	21	12.5	13.7	51	30.4	32.7	30	17.9	19.2	51	30.4	33.3
3.Derecede Öncelikli Görüş	39	23.2	25.5	21	12.5	13.5	60	35.7	38.5	33	19.6	21.6
4.Derecede Öncelikli Görüş	18	10.7	11.8	60	35.7	38.5	33	19.6	21.2	42	25.0	27.5
Toplam	153	91.1	100.0	156	92.9	100.0	156	92.9	100.0	153	91.1	100.0
Yanıtlamayan	15	8.9		12	7.1		12	7.1		15	8.9	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	306			429			405			396		
Ortalaması	2.00			2.75			2.60			2.59		

Katılımcılara, personel değerlendirmesine ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Amirler tarafından iş başarımının (performans) yanlış değerlendirilmesi veya hiç değerlendirilmemesi” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Amirlerin değerlendirme yapacak kadar astlarını tanımaması veya tanıma fırsatı bulamaması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının belirgin olmaması”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Örgüt içinde bazı personele farklı davranılması (kayırılması)” olmuştur.

Çizelge 33: Üstlerden Görülen Desteğe İlişkin Sorunlar Durumu

Üstlerden görülen desteğe ilişkin sorunlar	Başarı kriterlerine ulaşılmasına rağmen amirler tarafından takdir edilmemek			Emek verilerek bitirilen bir işin beğenilmemesi veya hak ettiği değeri görmemesi			Amirin personelini diğer üstlerine karşı korumaması			İş ve görevle ilgili geliştirilen projelere yeterli desteğin verilmemesi		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	51	30.4	31.5	18	10.7	11.1	66	39.3	39.3	33	19.6	20.4
2.Derecede Öncelikli Görüş	21	12.5	13.0	87	51.8	53.7	21	12.5	12.5	30	17.9	18.5
3.Derecede Öncelikli Görüş	39	23.2	24.1	42	25.0	25.9	39	23.2	23.2	42	25.0	25.9
4.Derecede Öncelikli Görüş	51	30.4	31.5	12	7.1	7.4	42	25.0	25.0	57	33.9	35.2
Toplam	162	96.4	100.0	3	1.8	1.9	168	100.0	100.0	162	96.4	100.0
Yanıtlamayan	6	3.6		162	96.4	100.0	66	39.3	39.3	6	3.6	
Toplam	168	100.0		6	3.6		21	12.5	12.5	168	100.0	
Toplam Puan	414			381			393			447		
Ortalaması	2.56			2.35			2.34			2.76		

Katılımcılara, üstlerden görülen desteğe ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Amirin personelini diğer üstlerine karşı korumaması” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Emek verilerek bitirilen bir işin beğenilmemesi veya hak ettiği değeri görmemesi” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Başarı kriterlerine ulaşılmasına rağmen amirler tarafından takdir edilmemek”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “İş ve görevle ilgili geliştirilen projelere yeterli desteğin verilmemesi” olmuştur.

Çizelge 34: Denetimlere İlişkin Sorunlar Durumu

Denetimlere ilişkin sorunlar	Güven eksikliğinden dolayı çok sık denetim yapılması			Denetçilerin bilgi ve deneyimlerinin yaptıkları iş için yetersiz olması			Denetleme yapılacak alanlarda standartların bulunmaması			Görevin esas değil yapılan kırtasiyeciliğin denetlenmesi		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	48	28.6	29.6	18	10.7	11.3	24	14.3	15.1	78	46.4	46.4
2.Derecede Öncelikli Görüş	27	16.1	16.7	57	33.9	35.8	45	26.8	28.3	33	19.6	19.6
3.Derecede Öncelikli Görüş	51	30.4	31.5	51	30.4	32.1	36	21.4	22.6	21	12.5	12.5
4.Derecede Öncelikli Görüş	36	21.4	22.2	33	19.6	20.8	54	32.1	34.0	36	21.4	21.4
Toplam	162	96.4	100.0	159	94.6	100.0	159	94.6	100.0	168	100.0	100.0
Yanıtlamayan	6	3.6		9	5.4		9	5.4				
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0				
Toplam Puan	399			417			438			351		
Ortalaması	2.46			2.62			2.75			2.09		

Katılımcılara, denetimlere ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Görevin esas değil yapılan kırtasiyeciliğin denetlenmesi” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Güven eksikliğinden dolayı çok sık denetim yapılması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Denetçilerin bilgi ve deneyimlerinin yaptıkları iş için yetersiz olması”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Denetleme yapılacak alanlarda standartların bulunmaması” olmuştur.

Çizelge 35: Zaman Baskısına İlişkin Sorunlar Durumu

Zaman baskısına ilişkin sorunlar	Gereksiz bir bürokrasinin, kırtasiyeciliğin ve rastgele hazırlanmış planların olması			İşin yapılması için verilen sürenin o iş için yetersiz olması			Kesin bir tarihte bitirilmesi gerekli olan bir işten dolayı yoğun bir iş yükü ile karşılaşılması			Yaşamın takvim ve saat ile düzenlenmesi zorunluluğunun olması		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	90	53.6	54.5	18	10.7	11.3	18	10.7	11.1	42	25.0	25.9
2.Derecede Öncelikli Görüş	39	23.2	23.6	57	33.9	35.8	60	35.7	37.0	6	3.6	3.7
3.Derecede Öncelikli Görüş	21	12.5	12.7	48	28.6	30.2	66	39.3	40.7	24	14.3	14.8
4.Derecede Öncelikli Görüş	15	8.9	9.1	36	21.4	22.6	18	10.7	11.1	90	53.6	55.6
Toplam	165	98.2	100.0	159	94.6	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0
Yanıtlamayan	3	1.8		9	5.4		6	3.6		6	3.6	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	291			420			408			486		
Ortalaması	1.76			2.64			2.52			3.00		

Katılımcılara, zaman baskısına ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Gereksiz bir bürokrasinin, kırtasiyeciliğin ve rasgele hazırlanmış planların olması” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Kesin bir tarihte bitirilmesi gerekli olan bir işten dolayı yoğun bir iş yükü ile karşılaşılması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “İşin yapılması için verilen sürenin o iş için yetersiz olması”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Yaşamın takvim ve saat ile düzenlenmesi zorunluluğunun olması” olmuştur.

Çizelge 36: Yeterli Araçların Olmamasına İlişkin Sorunlar Durumu

Yeterli araçların olmamasına ilişkin sorunlar	İş yerinde personel için yeterli sayıda masa ve dolabın olmaması			Meslekte kendini geliştirmek isteyen personelin yeterli dokümanlara ve araçlara ulaşamaması			İş ortamının rahat, kolay ve etkili çalışmayı engellemesi			Teknolojinin ilerlemesine rağmen hala eski usul ve araçlarla işlerin yapılmaya çalışılması		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	72	42.9	45.3	27	16.1	16.7	15	8.9	9.4	54	32.1	32.7
2.Derecede Öncelikli Görüş	24	14.3	15.1	51	30.4	31.5	42	25.0	26.4	42	25.0	25.5
3.Derecede Öncelikli Görüş	24	14.3	15.1	54	32.1	33.3	45	26.8	28.3	36	21.4	21.8
4.Derecede Öncelikli Görüş	39	23.2	24.5	30	17.9	18.5	57	33.9	35.8	33	19.6	20.0
Toplam	159	94.6	100.0	162	96.4	100.0	159	94.6	100.0	165	98.2	100.0
Yanıtlamayan	9	5.4		6	3.6		9	5.4		3	1.8	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	348			411			462			378		
Ortalaması	2.19			2.54			2.91			2.29		

Katılımcılara, yeterli araçların olmamasına ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “İş yerinde personel için yeterli sayıda masa ve dolabın olmaması” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Teknolojinin ilerlemesine rağmen hala eski usul ve araçlarla işlerin yapılmaya çalışılması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Meslekte kendini geliştirmek isteyen personelin yeterli dokümanlara ve araçlara ulaşamaması”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “İş ortamının rahat, kolay ve etkili çalışmayı engellemesi” olmuştur.

Çizelge 37: Çalışanların İş Yüklerinin Ağır Olmasına İlişkin Sorunlar Durumu

Çalışanların iş yüklerinin ağır olmasına ilişkin sorunlar	Yapılan işin devamlı dikkat istemesi			Görev dağılımının uygun yapılmaması sebebiyle işlerin belli kişilerde yoğunlaşması			İş gereklerinin bireyin entelektüel ve teknik yeterliliğini aşması			İşin yapılmasına ilişkin kurallar, yöntemler ve kırtasiyeciliğin iş yükünü artırması		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	45	26.8	28.3	84	50.0	52.8	15	8.9	9.4	21	12.5	12.7
2.Derecede Öncelikli Görüş	24	14.3	15.1	45	26.8	28.3	18	10.7	11.3	72	42.9	43.6
3.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.8	21	12.5	13.2	72	42.9	45.3	33	19.6	20.0
4.Derecede Öncelikli Görüş	57	33.9	35.8	9	5.4	5.7	54	32.1	34.0	39	23.2	23.6
Toplam	159	94.6	100.0	159	94.6	100.0	159	94.6	100.0	165	98.2	100.0
Yanıtlamayan	9	5.4		9	5.4		9	5.4		3	1.8	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	420			273			483			420		
Ortalaması	2.64			1.72			3.04			2.55		

Katılımcılara, çalışanların iş yüklerinin ağır olmasına ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Görev dağılımının uygun yapılmaması sebebiyle işlerin belli kişilerde yoğunlaşması” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “İşin yapılmasına ilişkin kurallar, yöntemler ve kırtasiyeciliğin iş yükünü artırması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Yapılan işin devamlı dikkat istemesi”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “İş gereklerinin bireyin entelektüel ve teknik yeterliliğini aşması” olmuştur.

Çizelge 38: Yapılan İşin Tekdüze ve Sıkıcı Olmasına İlişkin Sorunlar Durumu

Yapılan işin tekdüze ve sıkıcı olması	Yeteneklerin çok altında görev verilmesi			Teknolojik gelişme sebebiyle sürekli makinelere bağlı kalınması			Mesai içinde yapacak çok az işin olması ve fazla boş vaktin olması			İş rotasyonunun olmaması		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	60	35.7	38.5	21	12.5	13.0	24	14.3	15.4	42	25.0	26.4
2.Derecede Öncelikli Görüş	18	10.7	11.5	57	33.9	35.2	12	7.1	7.7	39	23.2	24.5
3.Derecede Öncelikli Görüş	36	21.4	23.1	36	21.4	22.2	42	25.0	26.9	27	16.1	17.0
4.Derecede Öncelikli Görüş	27	16.1	17.3	24	14.3	14.8	45	26.8	28.8	39	23.2	24.5
Toplam	15	8.9	9.6	24	14.3	14.8	33	19.6	21.2	12	7.1	7.5
Yanıtlamayan	156	92.9	100.0	162	96.4	100.0	156	92.9	100.0	159	94.6	100.0
Toplam	12	7.1		6	3.6		12	7.1		9	5.4	
Toplam Puan	387			459			519			417		
Ortalaması	2.48			2.83			3.33			2.62		

Katılımcılara, yapılan işin tekdüze ve sıkıcı olmasına ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Yeteneklerin çok altında görev verilmesi” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “İş rotasyonunun olmaması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Teknolojik gelişme sebebiyle sürekli makinelere bağlı kalınması”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Mesai içinde yapacak çok az işin olması ve fazla boş vaktin olması” olmuştur.

Çizelge 39: Alınan Ücretin Yetersiz Olduğu Algılamasına İlişkin Sorunlar Durumu

Alınan ücretin yetersiz olduğu algılaması	Maaşların düşük olması			Adaletsiz bir gelir dağılımının olması			Benzer bir işi yaparak daha fazla gelir elde edilebilecek yerlerin olması			Mesleğinizden dolayı sizden beklenen yaşam standardının yüksek olması		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	69	41.1	42.6	30	17.9	18.5	48	28.6	29.1	21	12.5	12.7
2.Derecede Öncelikli Görüş	21	12.5	13.0	72	42.9	44.4	33	19.6	20.0	36	21.4	21.8
3.Derecede Öncelikli Görüş	48	28.6	29.6	24	14.3	14.8	42	25.0	25.5	45	26.8	27.3
4.Derecede Öncelikli Görüş	21	12.5	13.0	36	21.4	22.2	42	25.0	25.5	60	35.7	36.4
Toplam	3	1.8	1.9	162	96.4	100.0	165	98.2	100.0	3	1.8	1.8
Yanıtlamayan	162	96.4	100.0	6	3.6		3	1.8		165	98.2	100.0
Toplam	6	3.6		168	100.0		168	100.0		3	1.8	
Toplam Puan	354			390			408			483		
Ortalaması	2.19			2.41			2.47			2.93		

Katılımcılara, alınan ücretin yetersiz olduğu algılamasına ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Maaşların düşük olması” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Adaletsiz bir gelir dağılımının olması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Benzer bir işi yaparak daha fazla gelir elde edilebilecek yerlerin olması”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Mesleğinizden dolayı sizden beklenen yaşam standardının yüksek olması” olmuştur.

Çizelge 40: Yükselme Olanaklarının Yetersizliğine İlişkin Sorunlar Durumu

Yükselme olanaklarının yetersizliğine ilişkin sorunlar	Sicil sistemin başarılı ve başarısız personeli ayırt edememesi			Yükselmek için yeni beceriler edinmek ve yeni ilişkiler kurmak zorunda kalmak			Amirlerin iş başarımını (performansı) yanlış değerlendirmeleri			Yükselme sistemindeki başarı değerlendirme ölçütlerinin nesnel (objektif) olmaması		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	72	42.9	47.1	18	10.7	11.8	18	10.7	11.8	51	30.4	32.1
2.Derecede Öncelikli Görüş	36	21.4	23.5	15	8.9	9.8	42	25.0	27.5	60	35.7	37.7
3.Derecede Öncelikli Görüş	18	10.7	11.8	39	23.2	25.5	78	46.4	51.0	18	10.7	11.3
4.Derecede Öncelikli Görüş	27	16.1	17.6	81	48.2	52.9	15	8.9	9.8	30	17.9	18.9
Toplam	153	91.1	100.0	153	91.1	100.0	153	91.1	100.0	159	94.6	100.0
Yanıtlamayan	15	8.9		15	8.9		15	8.9		9	5.4	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	306			489			396			345		
Ortalaması	2.00			3.20			2.59			2.17		

Katılımcılara, yükselme olanaklarının yetersizliğine ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Sicil sistemin başarılı ve başarısız personeli ayırt edememesi” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Yükselme sistemindeki başarı değerlendirme ölçütlerinin nesnel (objektif) olmaması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Amirlerin iş başarımını (performansı) yanlış değerlendirmeleri”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Yükselmek için yeni beceriler edinmek ve yeni ilişkiler kurmak zorunda kalmak” olmuştur.

Çizelge 41: Örgüt İçinde Yardımlaşma, Ekip Çalışması ve Birlik Ruhuna İlişkin Sorunlar Durumu

Örgüt içinde yardımlaşma, ekip çalışması ve birlik ruhuna ilişkin sorunlar	Kısıtlı yükselme olanakları sebebiyle çalışanların yıkıcı bir rekabete girmeleri			Çalışanların iletişim eksikliğinden dolayı kişisel sorunlarını paylaşamamaları			Hiyerarşik yapının çok katı olması ve insan ilişkilerini kısıtlaması			İşyerinde bölümler ve çalışanların birbirlerini destekleyecek şekilde örgütsel amaç doğrultusunda hareket etmemeleri		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	24	14.3	15.1	39	23.2	24.5	33	19.6	20.8	69	41.1	41.8
2.Derecede Öncelikli Görüş	30	17.9	18.9	39	23.2	24.5	54	32.1	34.0	33	19.6	20.0
3.Derecede Öncelikli Görüş	48	28.6	30.2	45	26.8	28.3	36	21.4	22.6	30	17.9	18.2
4.Derecede Öncelikli Görüş	57	33.9	35.8	36	21.4	22.6	36	21.4	22.6	33	19.6	20.0
Toplam	159	94.6	100.0	159	94.6	100.0	159	94.6	100.0	165	98.2	100.0
Yanıtlamayan	9	5.4		9	5.4		9	5.4		3	1.8	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	456			396			393			357		
Ortalaması	2.87			2.49			2.47			2.16		

Katılımcılara, örgüt içinde yardımlaşma, ekip çalışması ve birlik ruhuna ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “İşyerinde bölümler ve çalışanların birbirlerini destekleyecek şekilde örgütsel amaç doğrultusunda hareket etmemeleri” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Hiyerarşik yapının çok katı olması ve insan ilişkilerini kısıtlaması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Çalışanların iletişim eksikliğinden dolayı kişisel sorunlarını paylaşamamaları”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “Kısıtlı yükselme olanakları sebebiyle çalışanların yıkıcı bir rekabete girmeleri” olmuştur.

Çizelge 42: İş Ortamındaki Huzursuzluğa İlişkin Sorunlar Durumu

İş ortamındaki huzursuzluğa ilişkin sorunlar	Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkilerin kurulamamış olması			Üst ve amirlerin davranış ve yaklaşımlarının katı ve sert olması			İş yerinde sürekli yıpratıcı bir rekabet havasının olması			Çalışanların hak ettikleri değeri görmemeleri		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	51	30.4	32.1	42	25.0	27.5	18	10.7	11.5	54	32.1	34.0
2.Derecede Öncelikli Görüş	18	10.7	11.3	42	25.0	27.5	45	26.8	28.8	51	30.4	32.1
3.Derecede Öncelikli Görüş	39	23.2	24.5	39	23.2	25.5	39	23.2	25.0	36	21.4	22.6
4.Derecede Öncelikli Görüş	51	30.4	32.1	30	17.9	19.6	54	32.1	34.6	18	10.7	11.3
Toplam	159	94.6	100.0	153	91.1	100.0	156	92.9	100.0	159	94.6	100.0
Yanıtlamayan	9	5.4		15	8.9		12	7.1		9	5.4	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	408			363			441			336		
Ortalaması	2.57			2.37			2.83			2.11		

Katılımcılara, iş ortamındaki huzursuzluğa ilişkin sorunların neler olduğu sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre birinci öncelikli sorunun “Çalışanların hak ettikleri değeri görmemeleri” olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci derecede önemli sorun “Üst ve amirlerin davranış ve yaklaşımlarının katı ve sert olması” olmuştur. Üçüncü derecede öncelikli sorun “Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkilerin kurulamamış olması”, dördüncü derecede öncelikli sorun ise “İş yerinde sürekli yıpratıcı bir rekabet havasının olması” olmuştur.

4.4. Örgütsel Stres Kaynaklarının Sorunlarına İlişkin Çözüm Önerileri

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel stres kaynaklarının oluşmasına ilişkin sorunların çözümleri araştırılacaktır. Bu çözüm önerileri anketin hazırlanma aşamasında anketin uygulanacağı kitle içinde yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Her bir denenceye ait dört çözüm önerisi ele alınmaktadır. Katılımcılardan bu çözüm önerilerini önem sırasına göre numaralandırmaları istenmiştir. Böylece katılımcılar her bir soru altındaki dört seçeneğe de bir değer vermişlerdir.

Bu kısımda araştırma soru kâğıdını yanıtlayanların örgütsel stres kaynaklarının oluşmasına ilişkin sorunların çözümüne yönelik kanıları ölçülecektir. Alandan soru kâğıdı ile toplanan veriler, bilgisayar ortamında SPSS çözümlene programına kaydedilmiş, anlamlılık düzeyine bakıldıktan sonra frekans dağılımları yapılmış aynı şekilde denenceleri test etmek için frekans dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Araştırma soru kâğıdının bu bölümünün güvenilirlik ve geçerliliğini irdelemek amacıyla yapılan Cronbach Alpha testi sonucu, 0,868 değeri elde edilmiştir.

Sonuçlar, ağırlıklı aritmetik ortalama değerlendirme aralığına göre yapılan irdeleme bağlamında değerlendirilecektir.

Çizelge 42-1: Ağırlıklı Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralığı

Seçenekler	Aritmetik Ortalama Aralığı
1. Öncelikli Görüş	1,00-1,77
2. Öncelikli Görüş	1,78-2,50
3. Öncelikli Görüş	2,51-3,33
4. Öncelikli Görüş	3,34-4,00

Çizelge 43: Çalışma Saatlerine İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Esnek mesai programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.			Gece ve gündüz çalışma programlarının hazırlanmasında personelin görüşleri dikkate alınmalıdır.			Acil olarak iş yerinden çağrılabilme olasılığı olan çalışanlar için çok katı bir mesai uygulamasına gidilmemelidir.			Mesai saatleri dışında personele görev verilmemelidir. Zorunluluk durumunda fazla mesai ücreti ödenmelidir.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	42	25.0	25.0	18	10.7	10.9	27	16.1	16.4	81	48.2	49.1
2.Derecede Öncelikli Görüş	21	12.5	12.5	45	26.8	27.3	69	41.1	41.8	30	17.9	18.2
3.Derecede Öncelikli Görüş	60	35.7	35.7	54	32.1	32.7	36	21.4	21.8	15	8.9	9.1
4.Derecede Öncelikli Görüş	45	26.8	26.8	48	28.6	29.1	33	19.6	20.0	39	23.2	23.6
Toplam	168	100.0	100.0	165	98.2	100.0	165	98.2	100.0	165	98.2	100.0
Yanıtlamayan				3	1.8		3	1.8		3	1.8	
Toplam				168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	444			462			405			342		
Ortalaması	2.64			2.80			2.45			2.07		

Katılımcılara, “Çalışma saatlerine ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Mesai saatleri dışında personele görev verilmemelidir. Zorunluluk durumunda fazla mesai ücreti ödenmelidir.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Acil olarak iş yerinden çağrılabilme olasılığı olan çalışanlar için çok katı bir mesai uygulamasına gidilmemelidir.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Esnek mesai programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Gece ve gündüz çalışma programlarının hazırlanmasında personelin görüşleri dikkate alınmalıdır.” olmuştur.

Çizelge 44: Çalışma Koşullarına İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Personel için uygun dinleme ortamları (spor tesisleri, havuz, TV izleme yeri vs.) hazırlanmalıdır.			Çalışma odalarındaki ısıtma, havalandırma, aydınlatma sistemi çalışmak için uygun hale getirilmelidir.			Kurum içinde (gerekli olursa kurum dışında) ulaşımı kolaylaştıracak servis araçlarının sayısı artırılmalıdır.			Çalışma odalarındaki personel sayısı daha az olmalıdır.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	45	26.8	26.8	66	39.3	40.0	30	17.9	18.2	27	16.1	16.4
2.Derecede Öncelikli Görüş	69	41.1	41.1	60	35.7	36.4	18	10.7	10.9	18	10.7	10.9
3.Derecede Öncelikli Görüş	30	17.9	17.9	27	16.1	16.4	60	35.7	36.4	48	28.6	29.1
4.Derecede Öncelikli Görüş	24	14.3	14.3	12	7.1	7.3	57	33.9	34.5	72	42.9	43.6
Toplam	168	100.0	100.0	165	98.2	100.0	165	98.2	100.0	165	98.2	100.0
Yanıtlamayan				3	1.8		3	1.8		3	1.8	
Toplam				168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	369			315			474			495		
Ortalaması	2.20			1.91			2.87			3.00		

Katılımcılara, “Çalışma koşullarına ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Çalışma odalarındaki ısıtma, havalandırma, aydınlatma sistemi çalışmak için uygun hale getirilmelidir.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Personel için uygun dinleme ortamları (spor tesisleri, havuz, TV izleme yeri vs.) hazırlanmalıdır.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Kurum içinde (gerekli olursa kurum dışında) ulaşımı kolaylaştıracak servis araçlarının sayısı artırılmalıdır.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Çalışma odalarındaki personel sayısı daha az olmalıdır.” olmuştur.

Çizelge 45: Teknolojik Değişim İle İlgili Sorunların Çözümleri Durumu

	Dünyada kullanılan yeni sistemlere ve yeni gelişen teknolojik aletlere yabancı kalmamak için personele eğitim verilmelidir.			Personelin kullanılan aletlerden daha değerli olduğu düşüncesi amirler tarafından çeşitli toplantı ve konuşmalarda vurgulanmalıdır.			Kullanılan teknolojik aletlerin tüm işlevleri çalışana öğretilmeli ve kullanması için personele yetki verilmelidir.			Kuruma alınan yeni teknolojik aletler konusunda personele çok boyutlu bir eğitim verilmelidir.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	69	41.1	41.1	36	21.4	21.8	18	10.7	10.9	45	26.8	27.3
2.Derecede Öncelikli Görüş	36	21.4	21.4	45	26.8	27.3	57	33.9	34.5	27	16.1	16.4
3.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	19.6	33	19.6	20.0	51	30.4	30.9	48	28.6	29.1
4.Derecede Öncelikli Görüş	30	17.9	17.9	51	30.4	30.9	39	23.2	23.6	45	26.8	27.3
Toplam	168	100.0	100.0	165	98.2	100.0	165	98.2	100.0	165	98.2	100.0
Yanıtlamayan				3	1.8		3	1.8		3	1.8	
Toplam				168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	360			429			441			423		
Ortalaması	2.14			2.60			2.67			2.56		

Katılımcılara, “Teknolojik değişim ile ilgili sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Dünyada kullanılan yeni sistemlere ve yeni gelişen teknolojik aletlere yabancı kalmamak için personele eğitim verilmelidir.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Kuruma alınan yeni teknolojik aletler konusunda personele çok boyutlu bir eğitim verilmelidir.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Personelin kullanılan aletlerden daha değerli olduğu düşüncesi amirler tarafından çeşitli toplantı ve konuşmalarda vurgulanmalıdır.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Kullanılan teknolojik aletlerin tüm işlevleri çalışana öğretilmeli ve kullanması için personele yetki verilmelidir.” olmuştur.

Çizelge 46: Kararlara Katılım Konusunda Fırsat Verilmemesine İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Merkeziyetçi yönetim tarzı yerine, demokratik ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmelidir.			Astların görüşlerine ve düşüncelerine değer verilmelidir.			Personele doğrudan kendi işi ile ilgili konularda serbestlik ve inisiyatif tanınmalıdır.			Çalışanlara örgütte yönetsel kararlara katılma olanağı sağlanmalıdır.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	69	41.1	41.1	42	25.0	25.5	36	21.4	21.8	21	12.5	12.7
2.Derecede Öncelikli Görüş	45	26.8	26.8	69	41.1	41.8	30	17.9	18.2	21	12.5	12.7
3.Derecede Öncelikli Görüş	24	14.3	14.3	24	14.3	14.5	69	41.1	41.8	48	28.6	29.1
4.Derecede Öncelikli Görüş	30	17.9	17.9	30	17.9	18.2	30	17.9	18.2	75	44.6	45.5
Toplam	168	100.0	100.0	165	98.2	100.0	165	98.2	100.0	165	98.2	100.0
Yanıtlamayan				3	1.8		3	1.8		3	1.8	
Toplam				168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	351			372			423			507		
Ortalaması	2.09			2.25			2.56			3.07		

Katılımcılara, “Kararlara katılım konusunda fırsat verilmemesine ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Merkeziyetçi yönetim tarzı yerine, demokratik ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmelidir.”

İkinci öncelikli çözüm önerisi “Astların görüşlerine ve düşüncelerine değer verilmelidir.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Personele doğrudan kendi işi ile ilgili konularda serbestlik ve inisiyatif tanınmalıdır.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Çalışanlara örgütte yönetsel kararlara katılma olanağı sağlanmalıdır.” olmuştur.

Çizelge 47: Sorumluluklara İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Görev dağılımı yapılırken çalışanlar arasında eşitlik sağlanmalıdır.			Çalışanlara yetkili olmadıkları konularda sorumluluk verilmemelidir.			Uygun bir görev dağılımı yapılmalıdır. Kimin hangi işten sorumlu olduğu açıkça belirtilmelidir.			Amirler sorumluluk verirken astlarına güvendiklerini hissettirilmelidir.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	93	55.4	55.4	42	25.0	25.5	15	8.9	9.1	18	10.7	10.9
2.Derecede Öncelikli Görüş	15	8.9	8.9	33	19.6	20.0	78	46.4	47.3	39	23.2	23.6
3.Derecede Öncelikli Görüş	21	12.5	12.5	69	41.1	41.8	45	26.8	27.3	30	17.9	18.2
4.Derecede Öncelikli Görüş	39	23.2	23.2	21	12.5	12.7	27	16.1	16.4	78	46.4	47.3
Toplam	168	100.0	100.0	165	98.2	100.0	165	98.2	100.0	165	98.2	100.0
Yanıtlamayan				3	1.8		3	1.8		3	1.8	
Toplam				168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	342			399			414			498		
Ortalaması	2.04			2.42			2.51			3.02		

Katılımcılara, “Sorumluluklara ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Görev dağılımı yapılırken çalışanlar arasında eşitlik sağlanmalıdır.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Çalışanlara yetkili olmadıkları konularda sorumluluk verilmemelidir.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Uygun bir görev dağılımı yapılmalıdır. Kimin hangi işten sorumlu olduğu açıkça belirtilmelidir.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Amirler sorumluluk verirken astlarına güvendiklerini hissettirilmelidir.” olmuştur.

Çizelge 48: Personel Değerlendirmesine İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Amirler iş başarımını (performansı) değerlendirirken daha adil ve dikkatli davranmalıdır.			Örgüt içinde tüm çalışanlar nesnel (objektif) olarak değerlendirilmelidir.			Personel değerlendirme ölçütleri açıkça belirlenmeli ve şeffaflığa önem verilmelidir.			Amirler ile astları arasında iletişim artırılmalıdır ve hiyerarşik engeller kaldırılmalıdır.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	57	33.9	34.5	42	25.0	25.9	48	28.6	29.6	18	10.7	11.1
2.Derecede Öncelikli Görüş	42	25.0	25.5	45	26.8	27.8	39	23.2	24.1	36	21.4	22.2
3.Derecede Öncelikli Görüş	39	23.2	23.6	48	28.6	29.6	54	32.1	33.3	21	12.5	13.0
4.Derecede Öncelikli Görüş	27	16.1	16.4	27	16.1	16.7	21	12.5	13.0	87	51.8	53.7
Toplam	165	98.2	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0
Yanıtlamayan	3	1.8		6	3.6		6	3.6		6	3.6	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	366			384			372			501		
Ortalaması	2.22			2.37			2.30			3.09		

Katılımcılara, “Personel değerlendirmesine ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Amirler iş başarımını (performansı) değerlendirirken daha adil ve dikkatli davranmalıdır.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Personel değerlendirme ölçütleri açıkça belirlenmeli ve şeffaflığa önem verilmelidir.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Örgüt içinde tüm çalışanlar nesnel (objektif) olarak değerlendirilmelidir.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Amirler ile astları arasında iletişim artırılmalıdır ve hiyerarşik engeller kaldırılmalıdır.” olmuştur.

Çizelge 49: Üstlerden Görülen Desteğe İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Başarılı personel amiri tarafından takdir edilmelidir. Takdir etme konusunda cimri davranılmamalıdır.			Emek harcanarak yapılan bir işte başarılı olunmasa dahi amir harcanan emeği görmeli ve "emeğe saygı" duymalıdır.			Amirler destekleyici güçlerini (diğer üstlere karşı) astlarına hissettirmelidir.			Çalışanlara iş ve görevleriyle ilgili geliştirdikleri projelerde yeterli destek verilmelidir.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	48	28.6	29.1	30	17.9	18.5	54	32.1	33.3	33	19.6	20.4
2.Derecede Öncelikli Görüş	45	26.8	27.3	69	41.1	42.6	39	23.2	24.1	9	5.4	5.6
3.Derecede Öncelikli Görüş	39	23.2	23.6	33	19.6	20.4	48	28.6	29.6	42	25.0	25.9
4.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.0	30	17.9	18.5	21	12.5	13.0	78	46.4	48.1
Toplam	165	98.2	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0
Yanıtlamayan	3	1.8		6	3.6		6	3.6		6	3.6	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	387			387			360			489		
Ortalaması	2.35			2.39			2.22			3.02		

Katılımcılara, “Üstlerden görülen desteğe ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Amirler destekleyici güçlerini (diğer üstlere karşı) astlarına hissettirmelidir.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Başarılı personel amiri tarafından takdir edilmelidir. Takdir etme konusunda cimri davranılmamalıdır.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Emek harcanarak yapılan bir işte başarılı olunmasa dahi amir harcanan emeği görmeli ve "emeğe saygı" duymalıdır.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Çalışanlara iş ve görevleriyle ilgili geliştirdikleri projelerde yeterli destek verilmelidir.” olmuştur.

Çizelge 50: Denetimlere İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Amir astlarına güvendiğini hissettirmeli ve güven sarsıcı şekilde sık sık denetleme yapmamalıdır.			Denetim işi deneyimli personel tarafından yapılmalıdır.			Denetlemenin yapılacağı konularda kriterler ve standartlar oluşturulmalıdır.			Kırtasiyecilik değil görevin esasını denetlenmelidir.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	63	37.5	38.2	30	17.9	18.5	24	14.3	14.8	48	28.6	29.6
2.Derecede Öncelikli Görüş	39	23.2	23.6	60	35.7	37.0	15	8.9	9.3	48	28.6	29.6
3.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.0	36	21.4	22.2	72	42.9	44.4	21	12.5	13.0
4.Derecede Öncelikli Görüş	30	17.9	18.2	36	21.4	22.2	51	30.4	31.5	45	26.8	27.8
Toplam	165	98.2	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0
Yanıtlamayan	3	1.8		6	3.6		6	3.6		6	3.6	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	360			402			474			387		
Ortalaması	2.18			2.48			2.93			2.39		

Katılımcılara, “Denetimlere ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Amir astlarına güvendiğini hissettirmeli ve güven sarsıcı şekilde sık sık denetleme yapmamalıdır.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Kırtasiyecilik değil görevin esasını denetlenmelidir.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Denetim işi deneyimli personel tarafından yapılmalıdır.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Denetlemenin yapılacağı konularda kriterler ve standartlar oluşturulmalıdır.” olmuştur.

Çizelge 51: Zaman Baskısına İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Bürokrasi ve kırtasiyecilik azaltılmalıdır. Gerçekçi planlama yapılmalı ve gerektiği zaman esnek davranılmalıdır.			İş ve görevler için zaman etüdü yapılmalı: İşin yapılamayacak kadar kısa bir sürede bitirilmesi istenmemelidir.			Amir tarafından uygun bir planlama ile işin belirli zamanlarda yoğunlaşması engellenmelidir. İş yükü mesai saatleri içine yayılmalıdır.			Personelin işini yaparken kendi uymak istediği zaman cetveline üstleri tarafından saygı duyulmalıdır.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	84	50.0	50.9	33	19.6	20.4	27	16.1	16.7	21	12.5	13.0
2.Derecede Öncelikli Görüş	27	16.1	16.4	48	28.6	29.6	63	37.5	38.9	24	14.3	14.8
3.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.0	51	30.4	31.5	51	30.4	31.5	27	16.1	16.7
4.Derecede Öncelikli Görüş	21	12.5	12.7	30	17.9	18.5	21	12.5	13.0	90	53.6	55.6
Toplam	165	98.2	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0
Yanıtlamayan	3	1.8		6	3.6		6	3.6		6	3.6	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	321			402			390			510		
Ortalaması	1.95			2.48			2.41			3.15		

Katılımcılara, “Zaman baskısına ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Bürokrasi ve kırtasiyecilik azaltılmalıdır. Gerçekçi planlama yapılmalı ve gerektiği zaman esnek davranılmalıdır.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Amir tarafından uygun bir planlama ile işin belirli zamanlarda yoğunlaşması engellenmelidir. İş yükü mesai saatleri içine yayılmalıdır.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “İş ve görevler için zaman etüdü yapılmalı: İşin yapılamayacak kadar kısa bir sürede bitirilmesi istenmemelidir.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Personelin işini yaparken kendi uymak istediği zaman cetveline üstleri tarafından saygı duyulmalıdır.” olmuştur.

Çizelge 52: Yeterli Araçların Olmamasına İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Tüm personel için kendine ait bir masa, dolap ve mümkünse uygun bir oda verilmelidir.			Meslek içinde kendini geliştirmek isteyen personele kurum içi ve kurum dışı olanaklar sağlanmalıdır.			Personelin kendini geliştirmesi için kurum tarafından fırsatlar sunulmalıdır.			Kuruma alınan teknolojinin en iyi şekilde kullanılması için personele fırsat tanınmalıdır.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	66	39.3	40.7	21	12.5	13.0	54	32.1	33.3	24	14.3	14.5
2.Derecede Öncelikli Görüş	21	12.5	13.0	90	53.6	55.6	36	21.4	22.2	15	8.9	9.1
3.Derecede Öncelikli Görüş	36	21.4	22.2	30	17.9	18.5	42	25.0	25.9	54	32.1	32.7
4.Derecede Öncelikli Görüş	39	23.2	24.1	21	12.5	13.0	30	17.9	18.5	72	42.9	43.6
Toplam	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0	165	98.2	100.0
Yanıtlamayan	6	3.6		6	3.6		6	3.6		3	1.8	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	372			375			372			504		
Ortalaması	2.30			2.31			2.30			3.05		

Katılımcılara, “Yeterli araçların olmamasına ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Tüm personel için kendine ait bir masa, dolap ve mümkünse uygun bir oda verilmelidir.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “İşin yoğun olmadığı zamanlarda personelin kendini geliştirmesi (kitap, dergi ve günlük gazete okuyabilmesi ve İnternette araştırma yapabilmesi) için kurum tarafından fırsatlar sunulmalıdır.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Meslek içinde kendini geliştirmek isteyen personele kurum içi ve kurum dışı olanaklar sağlanmalıdır.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Kuruma alınan teknolojinin en iyi şekilde kullanılması için personele fırsat tanınmalıdır.” olmuştur.

Çizelge 53: Çalışanların İş Yüklerinin Ağır Olmasına İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Devamlı dikkat isteyen işlerde çalışan personelin iş yükü hafifletilmelidir.			Uygun bir görev dağılımı yapılmalıdır.			Bireye entelektüel ve teknik yeterliliğini aşan işler verilmemelidir.			İş ile ilgili kırtasiyecilik azaltılmalıdır. İşin yapılmasına ilişkin kurallar ve yöntemler basitleştirilmelidir.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	69	41.1	42.6	39	23.2	24.1	12	7.1	7.3	45	26.8	27.8
2.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.4	75	44.6	46.3	33	19.6	20.0	21	12.5	13.0
3.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.4	30	17.9	18.5	54	32.1	32.7	45	26.8	27.8
4.Derecede Öncelikli Görüş	27	16.1	16.7	18	10.7	11.1	66	39.3	40.0	51	30.4	31.5
Toplam	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0	165	98.2	100.0	162	96.4	100.0
Yanıtlamayan	6	3.6		6	3.6		3	1.8		6	3.6	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	342			351			504			426		
Ortalaması	2.11			2.17			3.05			2.63		

Katılımcılara, “Çalışanların iş yüklerinin ağır olmasına ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Devamlı dikkat isteyen işlerde çalışan personelin iş yükü hafifletilmelidir.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Uygun bir görev dağılımı yapılmalıdır.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “İş ile ilgili kırtasiyecilik azaltılmalıdır. İşin yapılmasına ilişkin kurallar ve yöntemler basitleştirilmelidir.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Bireye entelektüel ve teknik yeterliliğini aşan işler verilmemelidir.” olmuştur.

Çizelge 54: Yapılan İşin Tekdüze ve Sıkıcı Olmasına İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Görevlendirme yapılırken personelin bilgi, deneyim ve statüsü göz önünde bulundurulmalıdır.			Personel güçlendirilmelidir: Çalışana yaptığı işle ilgili olarak karar alma yetkisi ve sorumluluğu verilmelidir.			İşin yoğun olmadığı zamanlarda personele işi ile ilgili olarak güncel yayınlar sağlanmalıdır.			İş rotasyonu yapılmalıdır: Görev ve sorumluluklar belirli aralarda değiştirilmelidir.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	63	37.5	38.2	27	16.1	16.7	18	10.7	11.1	45	26.8	27.8
2.Derecede Öncelikli Görüş	48	28.6	29.1	51	30.4	31.5	30	17.9	18.5	18	10.7	11.1
3.Derecede Öncelikli Görüş	21	12.5	12.7	57	33.9	35.2	51	30.4	31.5	27	16.1	16.7
4.Derecede Öncelikli Görüş	18	10.7	10.9	27	16.1	16.7	39	23.2	24.1	45	26.8	27.8
Toplam	15	8.9	9.1	162	96.4	100.0	24	14.3	14.8	27	16.1	16.7
Yanıtlamayan	165	98.2	100.0	6	3.6		162	96.4	100.0	162	96.4	100.0
Toplam	3	1.8		168	100.0		6	3.6		6	3.6	
Toplam Puan	369			408			507			477		
Ortalaması	2.24			2.52			3.13			2.94		

Katılımcılara, “Yapılan işin tekdüze ve sıkıcı olmasına ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Görevlendirme yapılırken personelin bilgi, deneyim ve statüsü göz önünde bulundurulmalıdır.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Personel güçlendirilmelidir: Çalışana yaptığı işle ilgili olarak karar alma yetkisi ve sorumluluğu verilmelidir.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “İş rotasyonu yapılmalıdır: Görev ve sorumluluklar belirli aralarda değiştirilmelidir.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “İşin yoğun olmadığı zamanlarda personele işi ile ilgili olarak güncel yayınlar sağlanmalıdır.” olmuştur.

Çizelge 55: Alınan Ücretin Yetersiz Olduğu Algılamasına İlişkin Sorunların Çözümleri

	Maaş ve tazminatlar bir miktar artırılmalıdır.			Personele barınma, alışveriş, konut ve şahsi taşıt alımları harcamaları için özel indirimler sunulmalıdır.			Meslekten dolayı kazanılan sosyal statünün yüceliği çeşitli yöntemlerle anlatılmalıdır.			Fazla mesai yapılması durumunda ilave ücret verilmelidir.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	90	53.6	56.6	12	7.1	7.5	24	14.3	15.1	36	21.4	22.2
2.Derecede Öncelikli Görüş	24	14.3	15.1	69	41.1	43.4	36	21.4	22.6	30	17.9	18.5
3.Derecede Öncelikli Görüş	24	14.3	15.1	51	30.4	32.1	42	25.0	26.4	42	25.0	25.9
4.Derecede Öncelikli Görüş	21	12.5	13.2	27	16.1	17.0	57	33.9	35.8	54	32.1	33.3
Toplam	159	94.6	100.0	159	94.6	100.0	159	94.6	100.0	162	96.4	100.0
Yanıtlamayan	9	5.4		9	5.4		9	5.4		6	3.6	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	294			411			450			438		
Ortalaması	1.85			2.58			2.83			2.70		

Katılımcılara, “Alınan ücretin yetersiz olduğu algılamasına ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Maaş ve tazminatlar bir miktar artırılmalıdır.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Personele barınma, alışveriş, konut ve şahsi taşıt alımları harcamaları için özel indirimler sunulmalıdır.”

Üçüncü çözüm önerisi “Fazla mesai yapılması durumunda ilave ücret verilmelidir.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Meslekten dolayı kazanılan sosyal statünün yüceliği ve askeri kurumların personeline sunduğu olanaklar çeşitli yöntemlerle anlatılarak, özel kesimden üstünlüğü vurgulanmalıdır.” olmuştur.

Çizelge 56: Yükselme Olanaklarının Yetersizliğine İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Yükselmek için belirli bir sürenin geçmesi beklenmemeli, hak eden personel daha hızlı yükselmelidir.			Yükselme kriterlerinde sadece personelin sınav veya sicil notları değil sosyal becerisi de değerlendirilmelidir.			Amirler iş başarımını (performansı) değerlendirirken daha adil davranmalı, hakkaniyet esasını gözetmelidir.			Yükselmek için gerekli olan yeni bilgi ve beceri kazanımı için personele eğitim olanağı yaratılmalıdır.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	48	28.6	30.2	36	21.4	23.1	60	35.7	38.5	15	8.9	9.6
2.Derecede Öncelikli Görüş	42	25.0	26.4	42	25.0	26.9	39	23.2	25.0	33	19.6	21.2
3.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.8	54	32.1	34.6	39	23.2	25.0	30	17.9	19.2
4.Derecede Öncelikli Görüş	36	21.4	22.6	24	14.3	15.4	18	10.7	11.5	78	46.4	50.0
Toplam	159	94.6	100.0	156	92.9	100.0	156	92.9	100.0	156	92.9	100.0
Yanıtlamayan	9	5.4		12	7.1		12	7.1		12	7.1	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	375			378			327			483		
Ortalaması	2.36			2.42			2.10			3.10		

Katılımcılara, “Yükselme olanaklarının yetersizliğine ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Amirler iş başarımını (performansı) değerlendirirken daha adil davranmalı, hakkaniyet esasını gözetmelidir.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Yükselmek için belirli bir sürenin geçmesi beklenmemeli, hak eden personel daha hızlı yükselmelidir.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Yükselme kriterlerinde sadece personelin sınav veya sicil notları değil sosyal becerisi de değerlendirilmelidir.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Yükselmek için gerekli olan yeni bilgi ve beceri kazanımı için personele eğitim olanağı yaratılmalıdır.” olmuştur.

Çizelge 57: Yardımlaşma, Ekip Çalışması ve Birlik Ruhuna İlişkin Sorunların Çözümleri

	Çalışanları işbirlikçi rekabete yönlendirecek bir ödüllendirme ve teşvik sistemi kurulmalıdır.			Kurum içinde sosyal yardımlaşmayı ve iletişimi artıracak etkinlikler yapılmalıdır. (Dergi çıkarılması vb.)			Amirler ile astlarının rahatça karşılıklı konuşabilecekleri ortam ve zaman yaratılmalıdır.			Kurum içindeki birimlerin ve personelin kurumun ana hedefi ve vizyonu için çalıştıkları sık sık hatırlatılmalıdır.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	48	28.6	29.1	33	19.6	20.4	54	32.1	33.3	33	19.6	20.4
2.Derecede Öncelikli Görüş	27	16.1	16.4	51	30.4	31.5	51	30.4	31.5	33	19.6	20.4
3.Derecede Öncelikli Görüş	36	21.4	21.8	45	26.8	27.8	39	23.2	24.1	39	23.2	24.1
4.Derecede Öncelikli Görüş	54	32.1	32.7	33	19.6	20.4	18	10.7	11.1	57	33.9	35.2
Toplam	165	98.2	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0
Yanıtlamayan	3	1.8		6	3.6		6	3.6		6	3.6	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	426			402			345			444		
Ortalaması	2.58			2.48			2.13			2.74		

Katılımcılara, “Örgüt içinde yardımlaşma, ekip çalışması ve birlik ruhuna ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir.

Birinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Amirler ile astlarının rahatça karşılıklı konuşabilecekleri ortam ve zaman yaratılmalıdır.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Kurum içinde sosyal yardımlaşmayı ve iletişimi artıracak etkinlikler yapılmalıdır. (Dergi çıkarılması vb.)”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Çalışanları işbirlikçi rekabete yönlendirecek bir ödüllendirme ve teşvik sistemi kurulmalıdır.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Kurum içindeki birimlerin ve personelin kurumun ana hedefi ve vizyonu için çalıştıkları sık sık hatırlatılmalıdır.” olmuştur.

Çizelge 58: İş Ortamındaki Huzursuzluğa İlişkin Sorunların Çözümleri Durumu

	Çalışanların birbirleri ile kolay iletişim kurabilecekleri ortamlar yaratılmalıdır.			Üst ve amirler astlarına daha anlayışlı yaklaşmalıdırlar.			Kurum içindeki birimlerin farklı hedeflere değil aynı hedefe gittiği vurgulanmalıdır.			Çalışanlara kurum içinde değer verilmeli ve değerli oldukları hissettirilmelidir.		
	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
1.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.0	48	28.6	29.6	27	16.1	16.7	57	33.9	35.2
2.Derecede Öncelikli Görüş	60	35.7	36.4	48	28.6	29.6	39	23.2	24.1	15	8.9	9.3
3.Derecede Öncelikli Görüş	33	19.6	20.0	39	23.2	24.1	45	26.8	27.8	45	26.8	27.8
4.Derecede Öncelikli Görüş	39	23.2	23.6	27	16.1	16.7	51	30.4	31.5	45	26.8	27.8
Toplam	165	98.2	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0	162	96.4	100.0
Yanıtlamayan	3	1.8		6	3.6		6	3.6		6	3.6	
Toplam	168	100.0		168	100.0		168	100.0		168	100.0	
Toplam Puan	408			369			444			402		
Ortalaması	2.47			2.28			2.74			2.48		

Katılımcılara, “İş ortamındaki huzursuzluğa ilişkin sorunların çözümlerinin” neler olabileceği sorulmuş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

Birinci öncelikli çözüm önerisi “Üst ve amirler astlarına daha anlayışlı yaklaşmalıdırlar.”

İkinci derecede öncelikli çözüm önerisi “Çalışanların birbirleri ile kolay iletişim kurabilecekleri ortamlar yaratılmalıdır.”

Üçüncü derecede öncelikli çözüm önerisi “Çalışanlara kurum içinde değer verilmeli ve değerli oldukları hissettirilmelidir.”

Dördüncü derecede öncelikli çözüm önerisi ise “Kurum içindeki birimlerin farklı hedeflere değil aynı hedefe gittiği vurgulanmalı, karşılıklı anlayış ve yardımlaşma teşvik edilmelidir.” olmuştur.

4.5. Bulgular

Bu kısımda araştırmadan çıkan bulgular sıralanmaktadır.

B.1- Katılımcılara “Personel, alışma saatlerinin düzensizliği nedeniyle strese girmektedir” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu denenceye katılımcıların büyük çoğunlukla katıldıkları görülmektedir. Personelin yarısından fazlası çalışma saatlerine ilişkin bir sorun olduğunu ve bunun iş başarımlarını düşürdüğünü ifade etmişlerdir. Kurum içinde çalışma saatlerinin düzensiz olduğuna ilişkin bir kanı mevcuttur.

B.2- Katılımcılara “Kurumun alışma koşullarının (gürültü, titreşim, kalabalık vb.) elverişli olmaması nedeniyle stres düzeyi artmaktadır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kanıya katılmaktadırlar. Kurum içinde çalışma koşullarının uygunsuz olduğuna ilişkin bir kanı mevcuttur. Gürültü, titreşim, nem, rutubet veya çok kalabalık ortamlar personelin iş başarımını düşürmektedir. Çalışanlar böyle ortamlarda kendilerini rahat hissetmemekte ve bu dış etkilerden kendilerini uzaklaştırmak, korumak istemektedirler. Bu etkiler ortadan kaldırıldığı zaman personelin stresi azalacak, çalışanların iş başarımı ve örgütün verimliliği artacaktır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların 4’te 3’ çalışma koşulları nedeniyle iş başarımlarının düştüğünü ifade etmektedirler. Kurum bu sorun üzerinde mutlaka çalışma yapmalıdır.

B.3- Katılımcılara “Personelin işi ile ilgili teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve sürekli kendini yenilemek zorunda kalması, kişi üzerinde stres yaratmaktadır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların yarıya yakını kanıya katılmadığını ifade etmişlerdir.

Bu denencenin kabul derecesinin düşük çıkması şu şekilde değerlendirilmiştir: Öncelikle araştırmanın yapıldığı kurum bir kamu kurumu olması sebebiyle çalışanların atılma veya işten çıkarılmaları kolayca yapılamamaktadır. Bu sebeple çalışanlar kendilerini geliştirmemelerinden dolayı strese girmemektedirler. Bir diğer husus ise araştırma yapılan kurumda çalışanların, konularında uzman ve yerine rahatlıkla bir başkasının konulabilme olasılığı olmayan teknik personel olmasıdır. Ayrıca kurumun personeline yeni gelişen teknoloji ile ilgili olarak sürekli kurs vermesi ve personelini eğitmesi de kurum içinde böyle bir sorunun oluşmasını önlemiştir.

B.4- Katılımcılara “Amirin, astlarını yapmakta oldukları iş ile ilgili kararlara katmaması, personelin stresini artırmaktadır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Katılımcılar genel olarak kanıya katılmaktadırlar.

Kurum içinde böyle bir sorunun olduğu çalışanların büyük çoğunluğu ile ifade edilmiştir. Amirin astlarına yapmakta oldukları işle ilgili inisiyatif vermemesi ve astlarının görüşlerini almaması çalışanları strese sokmaktadır.

B.5- Katılımcılara “Verilen sorumluluklarda adaletsizliklerin olması veya yetkiyi aşan sorumlulukların yüklenmesi personelin stresini artırmaktadır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu kurum içinde verilen sorumluluklarda adaletsizlikler olduğunu veya yetkiyi aşan sorumluluk verildiğini ve bunun stres düzeylerini artırdığını ifade etmişlerdir. Araştırma yapılan kurumda sorumluluklara ilişkin bazı sorunlar vardır ve bu sorunlar çalışanların iş başarımlarını düşürmektedir. Çalışanların memnuniyetsizliği ve iş başarımlarının düşük olması kurumun genel başarısını ve verimliliğini etkileyecektir. Kurum verilen sorumluluklara ilişkin sorunları araştırmalı ve bu konu üzerinde çalışmalıdır.

B.6- Katılımcılara “Personel değerlendirmede kurum içi adaletsizlikler, önemli bir örgütsel stres kaynağıdır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu kurum içinde personel değerlendirmede adaletsizlikler olduğunu ve bunun stres seviyelerini artırdığını ifade etmişlerdir. Her 10 katılımcıdan 9’u personel değerlendirmede adaletsizlik olduğunu ifade etmiştir. Bu oran oldukça yüksektir.

Araştırma yapılan kurumun sadece kendisine ait bir sorun olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır. Çünkü kamu kurumları personel değerlendirme politikalarını kendileri belirlememektedirler. Uygun bir sicil verme sisteminin olmaması beklide en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak kurum içinde böyle bir sorun vardır ve çalışanların büyük çoğunluğu tarafından stres yaratan ve iş başarımlarını olumsuz yönde etkileyen bir sorun olarak görülmektedir.

B.7- Katılımcılara “Çalışanların üstlerinden yeterli desteği görmemeleri, örgüt içi stres yaratıcı bir etkiye sahiptir.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu üstlerinden yeterli desteği göremediklerini ve bunun stres yarattığını ifade etmişlerdir. Her 10 katılımcıdan 8'i bu kaniya katılmış sadece 1'i katılmadığını ifade etmiştir. Kurum içerisinde böyle bir problemin olduğu açıktır. Üstlerden yeterli desteği görememek çalışanları strese sokmaktadır. Bu problemin çözümüne yönelik olarak kurum tedbirler almalıdır.

B.8- Katılımcılara “Örgütsel denetlemelerin yarattığı huzursuzluk, kurumun tüm çalışanlarının stres düzeyini yükseltmektedir.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Katılımcılar genel olarak kaniya katılmaktadırlar. Kurum içinde denetlemelerin yapılmaması gibi bir durum söz konusu olamaz ancak denetlemelerin yarattığı huzursuzluk ve olumsuz stres seviyesi en uygun düzeye çekilmelidir. Bunun için denetleme konusunda ki sorun sahaları kurum tarafından araştırılmalı ve çözümüne yönelik uygulamalar yapılmalıdır.

B.9- Katılımcılara “Verilen işin kısa süre içerisinde yapılması zorunluluğu (zaman baskısı), çalışmanı strese sokmaktadır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu verilen işin kısa süre içerisinde yapılması zorunluluğunun stres yarattığını ifade etmişlerdir. Her 10 katılımcıdan 8'i bu kaniya katılmış sadece 1'i katılmadığını ifade etmiştir. Kurum içerisinde böyle bir problemin olduğu açıktır.

B.10- Katılımcılara “Bir örgütsel stres kaynağı olarak iş yaparken kullanılan çalışma araç ve gereçlerinin yetersizliği, çalışanların iş başarımını olumsuz etkilemektedir.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Katılımcılar bu kaniya katılmaktadırlar. Çalışanlar kullanılan araç ve gereçlerin yetersizliği sebebiyle strese girmektedirler.

B.11- Katılımcılara “Kurumsal iş yükünün ağırlığı, çalışanların iş başarımını olumsuz yönde etkileyen bir örgütsel stres kaynağıdır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu kurum içinde iş yükünün ağırlığı sebebiyle stres seviyelerinin arttığını ifade etmişlerdir. Ancak kurumun bütün bölümlerinde böyle bir iş yükünün ağırlığı olduğunu söylememiz doğru olmaz. Hatta kurumda aynı bölümde çalışan iki personel arasında bile iş yükü bakımından fark olabilmektedir.

B.12- Katılımcılara “Personel, çalışma saatlerinin düzensizliği nedeniyle strese girmektedir” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Katılımcılar genel olarak kanıya katılmaktadırlar. Ancak kanıya katılmayanların yüzdesi de azımsanmayacak kadar çöktür. Her 10 kişiden 4'ü işin sıkıcı ve tekdüze olduğu kanısına katılmamaktadır. Bu bölümler arasında fark olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına baktığımızda karargâhta çalışanlar işlerini % 75 oranında sıkıcı bulurken uçucu birliklerde çalışanlar işlerini % 25 oranında sıkıcı bulmaktadırlar (p=0.002). Şüphesiz karargâhta tüm gün bir odada çalışan personel ile uçucu personel arasında algılama farklarının olması doğaldır. Kurum içinde işin sıkıcı ve tekdüze olduğuna katılanlar da az değildir. Bu sorunun çözümüne yönelik uygulama yapılmasına ihtiyaç vardır.

B.13- Katılımcılara “Personelin kendisini benzer işi yapan başka kişilerle karşılaştırması sonucunda; çalışması karşılığında yetersiz ücret aldığı algılaması kişiyi huzursuz etmektedir.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Bu kanıyı katılanların statü durumuna göre incelersek şu sonuçlara ulaşıyoruz. Subayların % 86,7'si, Astsubayların % 73,7'si, Uzman erbaşların 66,6'sı ve sivil memurların ise % 100'ü alınan ücretin yetersiz olduğu ve stres yarattığı kanısına katılmaktadır. Sivil memurlar kapsam dışına alınırsa statü yükseldikçe alınan ücretin yetersiz olduğu algılaması da artmaktadır. Bu kanıyı katılanların öğrenim durumlarına göre incelersek şu sonuçlara ulaşıyoruz. Lise mezunu olanların % 77,7'si, Üniversite mezunu olanların % 74,2'si, yüksek lisans eğitimi alanların ise % 100'ü alınan ücretin yetersiz olduğu kanısına katılmaktadır. Buradan çıkan sonuca göre sorun aslında çalışanların kendi statülerini ve eğitim seviyelerini göz önünde bulundurarak hak ettiklerini düşündükleri ücretin altında maaş aldıkları algılamasına kapılmalarından kaynaklanmaktadır.

B.14- Katılımcılara “Yükselme olanaklarının yetersizliği çalışanın iş başarımını olumsuz yönde etkileyen ve stres yaratan bir etmendir.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Yükselme olanaklarının yetersizliği ankete katılanların büyük bir çoğunluğu tarafından sorun olarak görülmüş ve iş başarımını olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Askeri kurumlar gibi hiyerarşinin çok yoğun bir şekilde hissedildiği kurumlarda ve hatta sivil işletmelerde dahi çalışanlar yükselmek isterler. Yükselme olanakları eğer belirli kriterlere bağlı ise bu çalışanları olumlu yönde etkilerken bir belirsizliğin olması veya yükselme olanağının hiç olmaması çalışanların iş başarımlarını düşürmektedir. Statülere göre bu sorun incelediğinde subaylar % 56,7 oranında, astsubaylar % 73,7 oranında, uzman erbaşlar ise %

100 oranında bu kaniya katılmaktadırlar. Bu göstermektedir ki özellikle uzman erbaşlar yükselme olanaklarını yetersiz bulmakta ve tatmin olmamaktadırlar. Astsubayların bu kaniya ilişkin yanıtları da subayların yüzdesinden oldukça fazladır. Arzu edilen verimin elde edilmesi için bu konuya ilişkin çalışmalar yapılmalıdır.

B.15- Katılımcılara “Kurum içinde çalışanlar arasında yardımlaşma, birlik ruhu ve ekip halinde çalışma kültürünün oluşmaması çalışanları strese sokan etmenlerdir.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Genel olarak katılımcılar bu kaniya katılmışlardır.

B.16- Katılımcılara “İş ortamında yaşanan huzursuzluklar, çalışanın stresini artırmaktadır.” kanısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu kanı büyük bir çoğunluk tarafından kabul edilmiştir. Huzursuzluğun kaynağı ne olursa olsun her zaman çalışanların iş başarımlarını olumsuz olarak etkilemektedir.

4.6. Sonuç ve Öneriler

Bu kısımda araştırmadan elde edilen bulgular ışığında sonuç ve öneriler sunulmuştur.

Örgüt içinde herkes aynı yoğunlukta çalışmamaktadır. Bazı personelin iş yoğunluğu daha fazla olabilmektedir. Ancak mesai saatleri içindeki bu farklı iş yoğunluğu oranları mesai saatleri dışına taşınmamalıdır. Zorunlu kalınmadıkça mesai saatleri dışında personele görev verilmemelidir. Zorunluluk durumunda fazla mesai yapan personele dinlenmesi için yeterli zaman verilmeli ve fazla mesai ücreti ödenmelidir.

Havacılık mesleğinin gereği olarak yapılan işler dakik olmak zorundadır. Üstelik gece, gündüz, hafta içi, hafta sonu sürekli acil bir uçuş çıkma olasılığı mevcuttur. Bu durum ise personelin dinlenme zamanlarında dahi sürekli göreve hazır durumda bulunmasını gerektirmektedir. Bu yüzden acil olarak iş yerinden çağrılabilme olasılığı olan çalışanlar için çok katı bir mesai uygulamasına gidilmemelidir.

Esnek mesai programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Personelin işini en uygun hangi zaman diliminde yapacağı araştırılmalı ve katı bir mesai cetveli yerine işe yönelik esnek çalışma saatleri kullanılmalıdır.

Binaların eski olması veya binaların başka kullanım maksatları için yapılmasına rağmen çalışma odaları şeklinde kullanılmalarından dolayı bazı eksikleri mevcuttur. Çalışma odalarındaki ısıtma, havalandırma, aydınlatma sistemi çalışmak için uygun hale getirilmelidir.

Personel yoğun çalışmalarından sonra rahatça oturabileceği, dinlenebileceği ortamlara ihtiyaç duymaktadır. Personel için uygun dinleme ortamları (spor tesisleri, havuz, TV izleme yeri vs.) hazırlanmalıdır.

Araştırmanın yapıldığı kurumun çok geniş bir alan üzerinde kurulu bulunması ve içinde büyük bir pistin olması sebebiyle ulaşım ile ilgili problemler yaşamaktadır. Kurum içinde (gerekli olursa kurum dışında) ulaşımı kolaylaştıracak servis araçlarının sayısı artırılmalıdır.

Özellikle havacılıkla ilgili kurumlar teknolojidenden uzak kalamazlar. Sürekli yeni gelişen sistemleri ve yeni nesil teknolojik aletleri kullanmak zorundadırlar. Ancak bu durum personelin sürekli eğitilmesini gerektirmektedir. Dünyada kullanılan yeni sistemlere ve yeni gelişen teknolojik aletlere yabancı kalmamak için personele eğitim verilmelidir.

Her personelin çok değerli olduğu vurgulanmalıdır. Özellikle personelin büyük çoğunluğunu oluşturan astların görüşlerine ve düşüncelerine değer verilmelidir.

Bir yöneticinin tek başına bütün işlerin inceliklerini bilmesi imkânsızdır. Özellikle teknik konularda işi yapan personelin görüşlerine değer vermelidir. Merkeziyetçi yönetim tarzı yerine, demokratik ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmelidir.

Personele doğrudan kendi işi ile ilgili konularda serbestlik ve inisiyatif tanınmalıdır.

Araştırma yapılan kurum içinde yapılması gereken ve birisine sorumluluk olarak verilmiş birçok iş mevcuttur. Bu görevlerin dağıtılmasında adil davranılmalıdır. Görev dağılımı yapılırken çalışanlar arasında eşitlik sağlanmalıdır.

Hiyerarşinin olduğu bir kurumda verilen sorumluluklara karşın yeterli yetki verilmelidir. Yoksa görev verilen personel sorumluluğunu yerine getirirken kendinden daha kıdemli olanların altında ezilmektedir. Çalışanlara yetkili olmadıkları konularda sorumluluk verilmemelidir.

Bütün işlerin analizi yapılmalı ve sorumluluk olarak birilerine bu işler verilmelidir. Uygun bir görev dağılımı yapılmalıdır. Kimin hangi işten sorumlu olduğu açıkça belirtilmelidir.

Amirler tarafından verilen siciller personeli tüm meslek hayatı boyunca etkilemektedir. Amirler bu durumun farkında olarak iş başarımını (performansı) değerlendirirken daha adil ve dikkatli davranmalıdır.

Personel değerlendirme konuları açıkça belirli olmasına rağmen bazen hiç daha önce belirlenmemiş bir konudan dolayı personel değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Personel değerlendirme ölçütleri açıkça belirlenmeli ve şeffaflığa önem verilmelidir. Örgüt içinde tüm çalışanlar nesnel (objektif) olarak değerlendirilmelidir.

Amirler personelini, işini rahatça yapabilmesi için korumalıdır. Bazen çalışanlar kendisinden daha kıdemli olan personele görevlerinden dolayı bazı işler yaptırmak zorunda kalmaktadırlar. Amirler destekleyici güçlerini (diğer üstlere karşı) astlarına hissettirmelidir.

Olumlu teşvike önem verilmelidir. Personelin işinden tatmin olması için takdir edildiği sözle veya yazılı olarak belirtilmelidir. Başarılı personel amiri tarafından takdir edilmelidir. Takdir etme konusunda cimri davranılmamalıdır.

Personelin çabaları, emekleri göz ardı edilmemeli, ne kadar çalıştığının amiri tarafından görüldüğü bildirilmelidir. Emek harcanarak yapılan bir işte başarılı olunmasa dahi amir harcanan emeği görmeli ve "emeğe saygı" duymalıdır.

Güven kontrol etmeye mani değildir. Ancak amirler astlarını denetlerken gerçekten işin yapılmasına yönelik denetimler yapmalıdırlar. İşin yapılamadığı durumlarda personele yol göstermeli ve yardımcı olmalıdır. Amir astlarına güvendiğini hissettirmeli ve güven sarsıcı şekilde sık sık denetleme yapmamalıdır.

Denetlemelerde sadece görsel değerler ve kâğıtlar denetlenmemeli. Yapılan işlerin esası yerine getirilmiş mi yoksa sadece kâğıt üzerinde mi yapılmış bakılmalıdır. Kırtasiyecilik değil görevin esası denetlenmelidir.

Denetim işi meslekten bir beklentisi kalmamış, emekliliği yaklaşmış, kurumdan ayrılmak üzere olan personel tarafından değil, genç dinamik, gelecekte beklenen olan, kuruma bir şeyler kazandırmak isteyen personel tarafından yapılmalıdır. Ayrıca denetim işi deneyimli personel tarafından yapılmalıdır.

Planlamalar gerçek duruma uygun olarak yapılmalıdır. Bürokrasi ve kırtasiyecilik azaltılmalıdır. Gerçekçi planlama yapılmalı ve gerektiği zaman esnek davranılmalıdır.

Bazı işlerin doğası gereği belirli bir zamanda yoğunlaşma olmaktadır. Bu yoğunlaşma genellikle mesainin bitmesine yakın gerçekleşir. Çalışanlar bu durumda işlerini bitirmek ve evlerine bir an önce gidebilmek için acele etmekte ve strese girmektedirler. Amir tarafından uygun bir planlama ile işin belirli zamanlarda yoğunlaşması engellenmelidir. İş yükü mesai saatleri içine yayılmalıdır.

Genellikle uygun planlamanın ve iş analizinin olmamasından dolayı işlerin yapılamayacak kadar kısa bir süre içinde bitirilmesi istenir. Böyle bir durumda iş ya bitirilemez veya acele ile doğru olmayan prosedürler uygulanarak yanlış işler yapılır. İş ve görevler için zaman etüdü yapılmalı: İşin yapılamayacak kadar kısa bir sürede bitirilmesi istenmemelidir.

Personele kendi işi ile alakalı serbestlik tanınmalıdır. Bazen işlerin mesai saatleri içinde veya istenen zamanda yapılması uygun olmayabilir. Çalışanlar kendilerine verilen görevleri eğer eksiksiz bir şekilde daha iyi yapacaklarına inandıkları bir zaman diliminde yapmak istiyorlarsa bu konu dikkate alınmalıdır. Personelin işini yaparken kendi uymak istediği zaman cetveline üstleri tarafından saygı duyulmalıdır.

Çalışanların başarısını sahip oldukları olanaklar ve araçlar oldukça etkilemektedir. Özellikle zamanının çoğunun içinde geçirildiği çalışma odalarının kullanışlı ve çalışmaya uygun olması dikkate alınmalıdır. Tüm personel için kendine ait bir masa, dolap ve mümkünse uygun bir oda verilmelidir.

İşin yoğun olmadığı zamanlarda personelin kendini geliştirmesi (kitap, dergi ve günlük gazete okuyabilmesi ve İnternette araştırma yapabilmesi) için kurum tarafından fırsatlar sunulmalıdır.

Meslek içinde kendini geliştirmek isteyen personele kurum içi ve kurum dışı olanaklar sağlanmalıdır.

Çalışanları işleri analiz edilmelidir. Kurum içinde bazı işler oldukça dikkat istemektedir. Bu tür görevlerde çalışan personelin hata yapma ihtimali daha fazladır. Devamlı dikkat isteyen işlerde çalışan personelin iş yükü hafifletilmelidir.

Çalışanlar arasında iş yükünün paylaşılmasında adil davranılmalıdır. İşlerin belirli kişilerde yoğunlaşması önlenmelidir. Uygun bir görev dağılımı yapılmalıdır.

Bazen yapılan işten çok yapılan işle ilgili tutulan kayıtların işlenmesi ve kayıtların güncellenmesi zaman almaktadır. İş ile ilgili kırtasiyecilik azaltılmalıdır. İşin yapılmasına ilişkin kurallar ve yöntemler basitleştirilmelidir.

Çalışanlara statülerinin ve becerilerinin çok altında görev verilmesi, personeli yaptığı işe karşı soğutabilmektedir. Görevlendirme yapılırken personelin bilgi, deneyim ve statüsü göz önünde bulundurulmalıdır.

Genelde hangi iş olursa olsun çalışanlar yaptıkları işle ilgili bazı kararlar alabildikleri sürece yaptıkları işten doyum sağlarlar. Eğer çalışan sadece emredilene yapıyorsa işi tekdüze ve sıkıcı bulmaktadır. Bu yüzden personel güçlendirilmelidir: Çalışana yaptığı işle ilgili olarak karar alma yetkisi ve sorumluluğu verilmelidir. İş rotasyonu yapılmalıdır: Görev ve sorumluluklar belirli aralarda değiştirilmelidir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre personelin büyük çoğunluğu maaşların düşük olduğunu belirtmektedir. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak ise maaşların artırılması istenmektedir. Maaş ve tazminatlar bir miktar artırılmalıdır.

Çalışanlara isteklerine uygun miktarda maaş verilemese dahi barınma, alışveriş, konut ve şahsi taşıt alımları harcamaları için özel indirimler sunulmalıdır.

Fazla mesai yapılması durumunda ilave ücret verilmelidir. Böylece personelin mali durumda bir iyileşme sağlanırken fazla mesai yapan personel çalışma için teşvik edilmiş olacaktır.

Personelin çalışmasının karşılığını göreceğini ve çalışmasının yükselmesini olumlu yönde etkileyeceğini bilmesi gerekmektedir. Amirler iş başarımını (performansı) değerlendirirken daha adil davranmalı, hakkaniyet esasını gözetmelidir.

Yükselmek için belirli bir sürenin geçmesi beklenmemeli, hak eden personel daha hızlı yükselmelidir. Yükselme kriterlerinde sadece personelin sınav veya sicil notları değil sosyal becerisi de değerlendirilmelidir.

Amirler ile astlarının rahatça karşılıklı konuşabilecekleri ortam ve zaman yaratılmalıdır. Böylece amirler ile astları arasında iletişim artacak karşılıklı anlayış gelişecektir.

Personelin birbirlerine destek olabilmesi için personel arasında ki iletişim artırılmalıdır. Çalışanlar birbirlerinin iyi ve kötü her türlü haberlerinden haberdar olabilmelidirler. Kurum içinde sosyal yardımlaşmayı ve iletişimi artıracak etkinlikler yapılmalıdır. (Dergi çıkarılması vb.) Böylece personelin birbirine daha yakın olması sağlanmış olacaktır.

Çalışanları işbirlikçi rekabete yönlendirecek bir ödüllendirme ve teşvik sistemi kurulmalıdır. Çalışanların aynı hedefe ulaşmak için çalıştıkları unutulmamalıdır. Sadece birkaç kişinin kazandığı ve geri kalanların kaybettiği bir ödüllendirme yerine bütün personelin birlikte kazandığı bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. Kurum içindeki birimlerin ve personelin kurumun ana hedefi ve vizyonu için çalıştıkları sık sık hatırlatılmalıdır.

Çalışanlar arasında ve üst ast arasında iletişim artırılmalıdır. Personele karşı yaklaşım tarzlarına dikkat edilmelidir. Üst ve amirler astlarına daha anlayışlı yaklaşmalıdırlar. Çalışanların birbirleri ile kolay iletişim kurabilecekleri ortamlar yaratılmalıdır. Çalışanlara kurum içinde değer verilmeli ve değerli oldukları hissettirilmelidir.

ARAŞTIRMA SORU KÂĞIDI

Sayın Görevli,

Bu araştırma soru kâğıdı; “İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma” adlı bilimsel çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma soru kâğıdı, demografik bilgilerin yanında, örgütsel stres kaynakları, stres kaynaklarının oluşmasına neden olan sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik görüş ve önerilerden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında Malatya ilinde bulunan ve askeri havacılık kurumlarında çalışan personelden veri toplanmaktadır. Toplanan veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Değerli katılımınız için teşekkür ederiz.

Yrd.Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR*

Kr.Pl.Ütğm.Bayram SIZAN**

Birinci Bölüm

1. **Cinsiyetiniz** :
() Erkek () Bayan
2. **Medeni Durumunuz** :
() Evli () Bekâr
3. **Öğrenim Durumunuz** :
() Lise () Üniversite () Yüksek Lisans ()
Doktora
4. **Yaşınız** :
5. **Statünüz** :
() Subay () Astsubay () Sivil Memur ()
Erbaş, Er
6. **Uçucu Personel misiniz?:**
() Evet () Hayır
7. **Mesleki Kıdeminiz (Yıl olarak):**
8. **Şu Anda Yöneticilik Görevi Yapıyor musunuz?**
() Evet () Hayır
9. **Bağlı Olduğunuz Kuvvet:**
() Kara Kuvvetleri () Hava Kuvvetleri
10. **Çalıştığınız Bölüm** :
() Karargâh () Bakım birliği () Uçucu birlik () Yer
Hizmetleri
() Diğer

İkinci Bölüm: Bu bölüm, çalışanların iş başarımlarını (performanslarını) olumsuz yönde etkilediğine inandığımız örgütsel stres kaynaklarına ilişkin iddia ettiğimiz kanılardan oluşmaktadır. Lütfen, katılma düzeyinizi gösteren uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

Katılma Düzeyiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
KANILAR	5	4	3	2	1
1. "Personel, çalışma saatlerinin düzensizliği nedeniyle strese girmektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.					
2. "Kurumun çalışma koşullarının (gürültü, titreşim, kalabalık vb.) elverişli olmaması nedeniyle stres düzeyi artmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
3. "Personelin işi ile ilgili teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve sürekli kendini yenilemek zorunda kalması, kişi üzerinde stres yaratmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
4. "Amirin, asstlarını yapmakta oldukları iş ile ilgili kararlara katmaması, personelin stresini artırmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
5. "Verilen sorumluluklarda adaletsizliklerin olması veya yetkiyi aşan sorumlulukların yüklenmesi personelin stresini artırmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
6. "Personel değerlendirmede kurum içi adaletsizlikler, önemli bir örgütsel stres kaynağıdır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
7. "Çalışanların üstlerinden yeterli desteği görmemeleri, örgüt içi stres yaratıcı bir etkiye sahiptir." görüşüne katılma düzeyiniz.					
8. "Örgütsel denetlemelerin yarattığı huzursuzluk, kurumun tüm çalışanlarının stres düzeyini yükseltmektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.					
9. "Verilen işin kısa süre içerisinde yapılması zorunluluğu (zaman baskısı), çalışanı strese sokmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
10. "Bir örgütsel stres kaynağı olarak iş yaparken kullanılan çalışma araç ve gereçlerinin yetersizliği, çalışanların iş başarımlarını olumsuz etkilemektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.					
11. "Kurumsal iş yükünün ağırlığı, çalışanların iş başarımlarını olumsuz yönde etkileyen bir örgütsel stres kaynağıdır." görüşüne katılma düzeyiniz.					
12. "Yapılmakta olan işin sıkıcı ve tek düze olmasına bağlı olarak stres düzeyi değişmektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.					
13. "Personelin kendisini benzer işi yapan başka kişilerle karşılaştırması sonucunda; çalışması karşılığında yetersiz ücret aldığı algılaması kişiyi huzursuz etmektedir." görüşüne katılma düzeyiniz.					
14. "Yükselme olanaklarının yetersizliği çalışanın iş başarımlarını olumsuz yönde etkileyen ve stres yaratan bir etmendir." görüşüne katılma düzeyiniz.					
15. "Kurum içinde çalışanlar arasında yardımlaşma, birlik ruhu ve ekip halinde çalışma kültürünün oluşmaması çalışanları strese sokan etmenlerdir." görüşüne katılma düzeyiniz.					
16. "İş ortamında yaşanan huzursuzluklar, çalışanın stresini artırmaktadır." görüşüne katılma düzeyiniz.					

Üçüncü Bölüm: Bu bölümde, çalışanların iş başarımlarına olumsuz olarak etki eden örgütsel stres kaynaklarının oluşmasına neden olan sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik görüş ve öneriler yer almaktadır. Lütfen görüş ve önerilerinizi örnekteki gibi önem ve öncelik sırasına göre numaralandırınız.

Örnek

- (1) Birinci derecede öncelikli görüşünüz.
- (2) İkinci derecede öncelikli görüşünüz.
- (3) Üçüncü derecede öncelikli görüşünüz.
- (4) Dördüncü derecede öncelikli görüşünüz.

1. Çalışma saatlerine ilişkin sorunlar nelerdir?

- Esnek mesai programının olmaması. (Farklı işler için farklı mesai saatlerinin uygulanmaması.)
- Bazen gece, bazen gündüz çalışmak zorunda kalınması.
- İşin öneminden dolayı her an iş yerinden çağrılabilme olasılığı.
- Sürekli fazla mesai yapılması.
- Diğer (Yazınız)

2. Çalışma koşullarına ilişkin sorunlar nelerdir?

- Çok fazla gürültü ve titreşime maruz kalınması.
- Isıtma ve havalandırma sisteminin çalışmak için uygun olmaması.
- Kurum içinde ulaşım ile ilgili sorunlar yaşanması, yeterli sayıda araç olmaması.
- Çok kalabalık bir ortamda çalışmak zorunda kalınması.
- Diğer (Yazınız)

3. Teknolojik değişim ile ilgili sorunlar nelerdir?

- Yeni sistemleri ve yeni gelişen teknolojik aletleri öğrenmek zorunda kalınması.
- Kullanılan aletlerin personelden daha değerli olduğunun hissettirilmesi.
- Teknolojinin gelişmesi ile yapılan işin çok basit, monoton ve tekdüze hale gelmesi.
- Teknolojik gelişmelere karşı yeterli eğitimin verilmemesi.
- Diğer (Yazınız)

4. Kararlara katılım konusunda fırsat verilmemesine ilişkin sorunlar nelerdir?

- İş yerindeki merkeziyetçi yapıdan dolayı planlamaların hep tepeden gelmesi.
- Hiyerarşik yapıdan dolayı astların düşüncelerine değer verilmemesi.
- Çalışanların kendilerini etkileyen plan ve kararlara etki edememesi.
- Çalışanların örgütte yönetsel kararlara katılma olanağının olmaması.
- Diğer (Yazınız)

5. Sorumluluklara ilişkin sorunlar nelerdir?

- Aynı işi yapan diğer çalışanlara göre çok fazla görevin ve sorumluluğun verilmesi.
- Sorumluluklara karşı yeterli yetkinin verilmemesi.
- Örgüt içinde kimin hangi işten sorumlu olduğunun belirgin olmaması.
- Kurumdaki hiyerarşik yapıdan dolayı üstlerin sorumluluklarını astlara zorla yüklemeleri.
- Diğer (Yazınız)

6. Personel değerlendirmesine ilişkin sorunlar nelerdir?

- Amirler tarafından iş başarımının (performans) yanlış değerlendirilmesi veya hiç değerlendirilmemesi.
- Örgüt içinde bazı personele farklı davranılması (kayırlması).
- Değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının belirgin olmaması.
- Amirlerin değerlendirme yapacak kadar astlarını tanımaması veya tanıma fırsatı bulamaması.
- Diğer (Yazınız)

7. Üstlerden görülen desteğe ilişkin sorunlar nelerdir?

- Başarı kriterlerine ulaşılmasına rağmen amirler tarafından takdir edilmemek.
- Emek verilerek bitirilen bir işin beğenilmemesi veya hak ettiği değeri görmemesi
- Amirin personelini diğer üstlerine karşı korumaması.
- İş ve görevle ilgili geliştirilen projelere yeterli desteğin verilmemesi.
- Diğer (Yazınız)

8. Denetimlere ilişkin sorunlar nelerdir?

- Güven eksikliğinden dolayı çok sık denetim yapılması.
- Denetçilerin bilgi ve deneyimlerinin yaptıkları iş için yetersiz olması.
- Denetleme yapılacak alanlarda standartların bulunmaması.
- Görevin esası değil yapılan kırtasiyeciliğin denetlenmesi.
- Diğer (Yazınız)

9. Zaman baskısına ilişkin sorunlar nelerdir?

- Gereksiz bir bürokrasinin, kırtasiyeciliğin ve rastgele hazırlanmış planların olması.
- İşin yapılması için verilen sürenin o iş için yetersiz olması.
- Kesin bir tarihte bitirilmesi gerekli olan bir işten dolayı yoğun bir iş yükü ile karşılaşılması.
- Yaşamın takvim ve saat ile düzenlenmesi zorunluluğunun olması.
- Diğer (Yazınız)

10. Yeterli araçların olmamasına ilişkin sorunlar nelerdir?

- İş yerinde personel için yeterli sayıda masa ve dolabın olmaması.
- Meslekte kendini geliştirmek isteyen personelin yeterli dokümanlara ve araçlara ulaşamaması.
- İş ortamının rahat, kolay ve etkili çalışmayı engellemesi.
- Teknolojinin ilerlemesine rağmen hala eski usul ve araçlarla işlerin yapılmaya çalışılması.
- Diğer (Yazınız)

11. Çalışanların iş yüklerinin ağır olmasına ilişkin sorunlar nelerdir?

- Yapılan işin devamlı dikkat istemesi.
- Görev dağılımının uygun yapılmaması sebebiyle işlerin belli kişilerde yoğunlaşması.
- İş gereklerinin bireyin entelektüel ve teknik yeterliliğini aşması.
- İşin yapılmasına ilişkin kurallar, yöntemler ve kırtasiyeciliğin iş yükünü artırması.
- Diğer (Yazınız)

12. Yapılan işin tekdüze ve sıkıcı olmasına ilişkin sorunlar nelerdir?

- Yeteneklerin çok altında görev verilmesi.
- Teknolojik gelişme sebebiyle sürekli makinelere bağlı kalınması.
- Mesai içinde yapacak çok az işin olması ve fazla boş vaktin olması.
- İş rotasyonunun olmaması.
- İşin zenginleştirilmemesi.
- Diğer (Yazınız)

13. Alınan ücretin yetersiz olduğu algılamasına ilişkin sorunlar nelerdir?

- Maaşların düşük olması.
- Adaletsiz bir gelir dağılımının olması.
- Benzer bir işi yaparak daha fazla gelir elde edilebilecek yerlerin olması.
- Mesleğinizden dolayı sizden beklenen yaşam standartının yüksek olması.
- Diğer (Yazınız)

14. Yükselme olanaklarının yetersizliğine ilişkin sorunlar nelerdir?

- Sicil sistemin başarılı ve başarısız personeli ayırt edememesi.
- Yükselmek için yeni beceriler edinmek ve yeni ilişkiler kurmak zorunda kalmak.
- Amirlerin iş başarımını (performansı) yanlış değerlendirmeleri.
- Yükselme sistemindeki başarı değerlendirme ölçütlerinin nesnel (objektif) olmaması.
- Diğer (Yazınız)

15. Örgüt içinde yardımlaşma, ekip çalışması ve birlik ruhuna ilişkin sorunlar nelerdir?

- Kısıtlı yükselme olanakları sebebiyle çalışanların yıkıcı bir rekabete girmeleri.
- Çalışanların iletişim eksikliğinden dolayı kişisel sorunlarını paylaşamamaları.
- Hiyerarşik yapının çok katı olması ve insan ilişkilerini kısıtlaması.
- İşyerinde bölümler ve çalışanların birbirlerini destekleyecek şekilde örgütsel amaç doğrultusunda hareket etmemeleri.
- Diğer (Yazınız)

16. İş ortamındaki huzursuzluğa ilişkin sorunlar nelerdir?

- Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkilerin kurulamamış olması.
- Üst ve amirlerin davranış ve yaklaşımlarının katı ve sert olması.
- İş yerinde sürekli yıpratıcı bir rekabet havasının olması.
- Çalışanların hak ettikleri değeri görmemeleri.

17. Çalışma saatlerine ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Esnek mesai programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.
 - Gece ve gündüz çalışma programlarının hazırlanmasında personelin görüşleri dikkate alınmalıdır.
 - Acil olarak iş yerinden çağrılabilmesi olasılığı olan çalışanlar için çok katı bir mesai uygulamasına gidilmemelidir.
 - Zorunlu kalınmadıkça mesai saatleri dışında personele görev verilmemelidir. Zorunluluk durumunda fazla mesai yapan personele dinlenmesi için yeterli zaman verilmeli ve fazla mesai ücreti ödenmelidir.
 - Diğer (Yazınız)
18. Çalışma koşullarına ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Personel için uygun dinleme ortamları (spor tesisleri, havuz, TV izleme yeri vs.) hazırlanmalıdır.
 - Çalışma odalarındaki ısıtma, havalandırma, aydınlatma sistemi çalışmak için uygun hale getirilmelidir.
 - Kurum içinde (gerekli olursa kurum dışında) ulaşımı kolaylaştıracak servis araçlarının sayısı artırılmalıdır.
 - Çalışma odalarındaki personel sayısı daha az olmalıdır.
 - Diğer (Yazınız)
19. Teknolojik değişim ile ilgili sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Dünyada kullanılan yeni sistemlere ve yeni gelişen teknolojik aletlere yabancı kalmamak için personele eğitim verilmelidir.
 - Personelin kullanılan aletlerden daha değerli olduğu düşüncesi amirler tarafından çeşitli toplantı ve konuşmalarda vurgulanmalıdır.
 - Kullanılan teknolojik aletlerin tüm işlevleri çalışana öğretilmeli ve kullanması için personele yetki verilmelidir.
 - Kuruma alınan yeni teknolojik aletler konusunda personele çok boyutlu bir eğitim verilmelidir.
 - Diğer (Yazınız)
20. Kararlara katılım konusunda fırsat verilmemesine ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Merkeziyetçi yönetim tarzı yerine, demokratik ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmelidir.
 - Astların görüşlerine ve düşüncelerine değer verilmelidir.
 - Personele doğrudan kendi işi ile ilgili konularda serbestlik ve inisiyatif tanınmalıdır.
 - Çalışanlara örgütte yönetsel kararlara katılma olanağı sağlanmalıdır.
 - Diğer (Yazınız)
21. Sorumluluklara ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Görev dağılımı yapılırken çalışanlar arasında eşitlik sağlanmalıdır. İş iyi yapan personele daha fazla iş, kötü yapana ise daha az iş verilmemelidir.
 - Çalışanlara yetkili olmadıkları konularda sorumluluk verilmemelidir.
 - Uygun bir görev dağılımı yapılmalıdır. Kimin hangi işten sorumlu olduğu açıkça belirtilmelidir.
 - Amirler sorumluluk verirken astlarına güvendiklerini hissettirmelidir.
 - Diğer (Yazınız)
22. Personel değerlendirmesine ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Amirler iş başarımını (performansı) değerlendirirken daha adil ve dikkatli davranmalıdır.
 - Örgüt içinde tüm çalışanlar nesnel (objektif) olarak değerlendirilmelidir.
 - Personel değerlendirme kriterleri açıkça belirlenmeli ve şeffaflığa önem verilmelidir.
 - Amirler ile astları arasında iletişim artırılmalıdır ve hiyerarşik engeller kaldırılmalıdır.
 - Diğer (Yazınız)
23. Üstlerden görülen desteğe ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Başarılı personel amiri tarafından takdir edilmelidir. Takdir etme konusunda cimri davranılmamalıdır.
 - Emek harcanarak yapılan bir işte başarılı olunmasa dahi amir harcanan emeği görmeli ve "emeğe saygı" duymalıdır.
 - Amirler destekleyici güçlerini (diğer üstlere karşı) astlarına hissettirmelidir.
 - Çalışanlara iş ve görevleriyle ilgili geliştirdikleri projelerde yeterli destek verilmelidir.
 - Diğer (Yazınız)
24. Denetimlere ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Amir astlarına güvendiğini hissettirmeli ve güven sarsıcı şekilde sık sık denetleme yapmamalıdır.
 - Denetim işi deneyimli personel tarafından yapılmalıdır.
 - Denetlemenin yapılacağı konularda kriterler ve standartlar oluşturulmalıdır.
 - Kırtasiyecilik değil görevin esas denetlenmelidir.
 - Diğer (Yazınız)

25. Zaman baskısına ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Bürokrasi ve kırtasiyecilik azaltılmalıdır. Gerçekçi planlama yapılmalı ve gerektiği zaman esnek davranılmalıdır.
 - İş ve görevler için zaman etüdü yapılmalı: İşin yapılamayacak kadar kısa bir sürede bitirilmesi istenmemelidir.
 - Amir tarafından uygun bir planlama ile işin belirli zamanlarda yoğunlaşması engellenmelidir. İş yükü mesai saatleri içine yayılmalıdır.
 - Personelin işini yaparken kendi uymak istediği zaman cetveline üstleri tarafından saygı duyulmalıdır.
 - Diğer (Yazınız)
26. Yeterli araçların olmamasına ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Tüm personel için kendine ait bir masa, dolap ve mümkünse uygun bir oda verilmelidir.
 - Meslek içinde kendini geliştirmek isteyen personele kurum içi ve kurum dışı olanaklar sağlanmalıdır.
 - İşin yoğun olmadığı zamanlarda personelin kendini geliştirmesi (kitap, dergi ve günlük gazete okuyabilmesi ve internetten araştırma yapabilmesi) için kurum tarafından fırsatlar sunulmalıdır.
 - Kuruma alınan teknolojinin en iyi şekilde kullanılması için personele fırsat tanınmalıdır.
 - Diğer (Yazınız)
27. Çalışanların iş yüklerinin ağır olmasına ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Devamlı dikkat isteyen işlerde çalışan personelin iş yükü hafifletilmelidir.
 - Uygun bir görev dağılımı yapılmalıdır.
 - Bireye entelektüel ve teknik yeterliliğini aşan işler verilmemelidir.
 - İş ile ilgili kırtasiyecilik azaltılmalıdır. İşin yapılmasına ilişkin kurallar ve yöntemler basitleştirilmelidir.
 - Diğer (Yazınız)
28. Yapılan işin tekdüze ve sıkıcı olmasına ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Görevlendirme yapılırken personelin bilgi, deneyim ve statüsü göz önünde bulundurulmalıdır.
 - Personel güçlendirilmelidir: Çalışana yaptığı işle ilgili olarak karar alma yetkisi ve sorumluluğu verilmelidir.
 - İşin yoğun olmadığı zamanlarda personele işi ile ilgili olarak güncel yayınlar sağlanmalıdır.
 - İş rotasyonu yapılmalıdır: Görev ve sorumluluklar belirli aralarda değiştirilmelidir.
 - Yapılan iş zenginleştirilmelidir.
 - Diğer (Yazınız)
29. Alınan ücretin yetersiz olduğu algılamasına ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Maaş ve tazminatlar bir miktar artırılmalıdır.
 - Personele barınma, alışveriş, konut ve şahsi taşıt alımları harcamaları için özel indirimler sunulmalıdır.
 - Meslekten dolayı kazanılan sosyal statünün yüceliği ve askeri kurumların personeline sunduğu olanaklar çeşitli yöntemlerle anlatılarak, özel kesimden üstünlüğü vurgulanmalıdır.
 - Fazla mesai yapılması durumunda ilave ücret verilmelidir.
 - Diğer (Yazınız)
30. Yükselme olanaklarının yetersizliğine ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Yükselmek için belirli bir sürenin geçmesi beklenmemeli, hak eden personel daha hızlı yükselmelidir.
 - Yükselme kriterlerinde sadece personelin sınav veya sicil notları değil sosyal becerisi de değerlendirilmelidir.
 - Amirler iş başarımını (performansı) değerlendirirken daha adil davranmalı, hakkaniyet esasını gözetmelidir.
 - Yükselmek için gerekli olan yeni bilgi ve beceri kazanımı için personele eğitim olanağı yaratılmalıdır.
 - Diğer (Yazınız)
31. Örgüt içinde yardımlaşma, ekip çalışması ve birlik ruhuna ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Çalışanları işbirlikçi rekabete yönlendirecek bir ödüllendirme ve teşvik sistemi kurulmalıdır.
 - Kurum içinde sosyal yardımlaşmayı ve iletişimi artıracak etkinlikler yapılmalıdır. (Dergi çıkarılması vb.)
 - Amirler ile astlarının rahatça karşılıklı konuşabilecekleri ortam ve zaman yaratılmalıdır.
 - Kurum içindeki birimlerin ve personelin kurumun ana hedefi ve vizyonu için çalıştıkları sık sık hatırlatılmalıdır.
 - Diğer (Yazınız)
32. İş ortamındaki huzursuzluğa ilişkin sorunlar nasıl çözümlenebilir? Önem sırasına göre numaralandırınız.
- Çalışanların birbirleri ile kolay iletişim kurabilecekleri ortamlar yaratılmalıdır.
 - Üst ve amirler astlarına daha anlayışlı yaklaşmalıdırlar.
 - Kurum içindeki birimlerin farklı hedeflere değil aynı hedefe gittiği vurgulanmalı, karşılıklı anlayış ve yardımlaşma teşvik edilmelidir.
 - Çalışanlara kurum içinde değer verilmeli ve değerli oldukları hissettirilmelidir.
 - Diğer (Yazınız)

KAYNAKÇA

ABERNETHY, A. D. "The Development of an Anger Management Program for the Law Enforcement Personnel", L. R. MURPHY . ;J. J HURRELL, S. L. SAUTER, C. P. KEITA (Editor), **Job Stress Interventions**, Washington , American Psychological Association, 1995

ADLER, A. B. , M. A. VAITKUS, J. A. MARTIN "Combat Exposure and Post Traumatic stress Symptomatology among U. S. Soldiers Deployed to the Gulf War", **Military Psychology**, 8, 1, 1996, 1-14

AKAT, İlker. **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları,1994

AKKOYUN, Necip. "Bilimsel Araştırmada Etik Sorunlar", **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**, 2, 1, 2003, 128-135

AKSU, Abdullah. **Polislik Mesleğinin Depresyona Yatkınlığı Açısından İncelenmesi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , İstanbul, İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü, 1998

AKTAŞ, Ali Ramazan. İş Stresi, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayını, 1992/1

ALBRECHT, Karl. **Gerilim ve Yönetici**, Çeviri:K.Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını no:197, İstanbul, 2000

ALLEN, Roger. **Human Stres Its Nature and Control**, New York, MacMillan Publishing Company, 1983

ALTUNDAŞ, Olgun. **Poliste Stres ve İş Tatmini** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

ANIL, Latif. **Askerlikte Ruhsal Bozukluk Belirtisi Gösteren ve Göstermeyen Erlerin Sosyal Destekler ve Başa Çıkma Yöntemleri Açısından Karşılaştırılması** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , İzmir, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

APUHAN, Recep. **Doğru Yönetim-Kesin Sonuç**, İstanbul, Timaş Yayınları, 1997

ARSLAN, Serdal. **İş Doyumu ve İş Stresi: Kara Kuvvetleri Komutanlığında Görevli Muvazzaf Subay ve Astsubaylar Üzerinde Bir Uygulama** (Devam Eden Yüksek Lisans Tez Çalışması), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004

ARTAN, İnci. Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde bir uygulama, **Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları**,1986

ARZOVA, Burak, Adil Olunmadan Yönetici Olunmaz, **İş Yaşamı Dergisi**, Sayı:1, Temmuz 2002

ASLANTAŞ, Alptekin. **Emniyet Teşkilatında Stres Kaynakları ve Yönetimi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

ATKINSON, Jacqeline. **Coping With Stress at Work**, Glasgow, Thorsons, 1994

AKDEMİR, Ali. **Yönetici Engeli**, Ankara, 1994

AYDIN, İ. Pehlivan. **İş Yaşamında Stres**, Ankara, Pegema Yayıncılık, 2002

BALCI, Ali. **Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000

BALKAYA, Feza **Çok Boyutlu Öfke Ölçeği'nin Geliştirilmesi ve Bazı Semptom Gruplarındaki Etkisi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

BALKAYA, F. ve N. H. ŞAHİN “Çok Boyutlu Öfke Ölçeği”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, 14, 3, 2003, 192 - 202

BALTAŞ, A. ve Z. BALTAŞ. **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1995

BALTAŞ, Zühal. Yöneticilerde Stres Faktörü Olarak Stres, **TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri**, Gebze, 1987

BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1979

BARLING, J. ve A. T. MACINTYRE, “Daily Work Role Stressors, Mood and Emotional Exhaustion”, **Work and Stress**, 7, 4, 1993, 315-325

BATIGÜN, A. D. ve N. H. ŞAHİN “İş Stresi Araştırmaları İçin İki Ölçek:A Tipi Kişilik ve İş Doyumu” (Yayımlanmamış Makale), 2003

BAŞARAN, İ.Ethem. **Örgütsel Davranış**, Ankara, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 1979

BAŞARAN, İ.Ethem. **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, 1991

BEEHR, Terry. Psychological Stress in the Workplace, London, Routledge Publications, 1995

BEEHR, Terry. “An Organizational Psychology Meta-Model of Occupational Stress”, C. L. COOPER (Ed.), Theories of Organizational Stress, Oxford, Oxford University Press, 1998, 6-27

BEEHR, T. ve J. NEWMAN. “Job Stress Employee Health and Organizational Effectiveness A Facet Analysis Model and Literature Review”, **Personnel Psychology**, 31, 1978, 365-399

BERKOWITZ, L. “On the Formation and Regulation of Anger and Agression”, **American Psychologist**, 45, 4, 1990, 494-503

BLUEMENTHAL, J. A. J. BAREFOOT, M. M. BURG, R. B. WILLIAMS “Psychological Correlates of Hostility Among Patients Undergoing Coronary Angiography”, **British Journal of Medical Psychology**, 60, 1987, 349-355

BOLGER, Niall. ”Coping as a Persnality Process: A Prospective Study”, **Journal Of Personality and Social Psychology**, 59, 3, 1990, 525-537

BOLGER, N. ve E. SCHILING. “Personality and teh Problems of Everyday Life: The Role of Neuroticism in Exposure and Rectivity to Daily Stressors”, **Journal of Personality**, 59, 3, 1991, 355-385

BOYACIOĞLU, İsmail. **Örgütlerde Stres Kaynakları ve Silahlı Kuvvetlerde Uygulama Çalışmaları** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

- BRADSHAW, Donald M. "Combat Stress Casualties And Commander's Influence", **Military Review**, 75, 4, 1995, 20-23
- BRAHAM, Barbara. **Stres Yönetimi**, (çev. Murat Sağlam-TürkanTezcan), Hayat, 28/4, İstanbul, 1998
- BRIDEWELL, W. B. , E. C. CHANG "Distinguishing Between Anxiety, Depression and Hostility:Relations to Anger-In, Anger-Out and Anger Control", **Personality and Individual Differences**, 22, 4, 1997, 587-590
- BROWN, J. C. COOPER. , B. KIRKCALDY. "Occupationl Stress Among Senior Police Officers" **British Journal of Psychology**, 87, 1996, 31-41
- BROWN, Hall. "Police Stres Line: Articles About Police Stress and Stress in Law Enforcement Professions", 17 Aralık 2006, <http://www.geocities.com/stressline_com/police_stressline.html>
- BURELL, G. A. ÖHMAN, Ö. SUNDIN, G. STRÖM, B. RAMUND, I. CULHED, C. E. TORESEN "Modification of the Type A Behavior Pattern in Post Myocardial Infarction Patients: Route to Cardiac Rehabilitation", **International Journal of Behavioral Medicine**, 1 (1), 1994, 32-54
- BURKE, R. J. "Type A Behavior, Occupational and Life Demands, Satisfaction and Well-Being", **Psychological Reports**, 63, 1988, 451-458
- BURNS, T. ve G. M. STALKER, **The Management of Innovation**, London, Tavistock Publications, 1961
- CAMBELL, Peter G. **The Last Straw, Stres Needn't Make You III**. Arlington Kitapları, Londra, 1990
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık Ltd. Şti, Ankara, 1992
- CARLSON, S.Dawn – Pamela PERREWE, **The Role Of Social Support In The Stres- Strain Relationship**, An Exemination Of Work Family Conflict, Journal Of Manegement, 1999
- CARVER, C. S. ve M. F. SCHEIER. "Situational Coping Dispositions in a Stresful Transaction", **Journal of Personality and Social Psychology** 66, 1, 1994, 184-195
- CARVER. C. S. M. F. SCHEIER ve J. K. WEINTRAUB. "Assessing Coping Strategies:A Theoretical Based Approach" **Journal of Personality and Social Psychology** 56, 2, 1989, 267-283
- CEYLAN, A. **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, G.Y.T.E, 1997
- CLOW, Angela. "The Physiology of Stress" , Fiona JONES, ve J. BRIGHT (Ed.) , **Stres: Myth Theory and Research** , Essex, Prentice Hall, 2001, 47-62
- COOPER, Cary L. "Introduction", ve C. L. CCOPER. "A Cybernetic Theory of Stress" ", C. L. COOPER (Ed.) , **Theories of Organizational Stress**, Oxford, Oxford University Press, 1998, 1-5
- COOPER, L. ve Jim BRIGHT, "Individual Differences in Reaction to Stress", Fiona JONES, ve J. BRIGHT (Ed.) , **Stres: Myth Theory and Research** , Essex, Prentice Hall, 2001

CULBERTSON, F. M. ve C. D. SPIELBERGER “Relation of Anger Expression to Depression and Blood Pressure in High School Student” C. D. SPIELBERGER ve I. G. SARASON (Ed.) , Stress and Emotion (Vol. 16) , Washington, Taylor and Francis, 1996

CUMMINGS, T. ve C. L. COOPER. “A Cybernetic Theory of Stress” , C. L. COOPER (Ed.), **Theories of Organizational Stress**, Oxford, Oxford University Press, 1998, 101-121

CÜCELOĞLU, Doğan, **İnsan ve Davranışı**, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1992

ÇETİNGÜÇ, M. **Havacılık Tıbbı El Kitabı**, Eskişehir, Gata Hava ve Uzay Hekimliği Merkezi Yayınları, 1995

DAFT, Richard, **Organization Theory and Design (7th Ed.)**, Minneapolis, South Western Publications, 2001

DAĞ, İhsan. **Kontrol Odağı, Stresle Başa Çıkma Stratejileri Ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990

DEMBORSKI, T. M. ve P. T. COSTA. “Coronary Prone Behavior: Components of the Type A Behavior Pattern and Hostility”, **Journal of Personality**, 55, 2, 1987, 211-233

DEMBORSKI, T. J. M. MACDOUGALL, P. T. COSTA, G. A. GRANDITS “Components of Hostility as Predictors of Sudden Death and Myocardial Infarction in the Multiple Risk Factor Intervention Trial”, **Psychosomatic Medicine**, 511989, 514-522

DEMİRÖZ, Serkan. **Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Görev Yapan Muvazzaf Subay Ve Astsubayların İş Doyumu, Yaşam Doyumu Ve İş Streslerinin Analizi**, Başkent Üniversitesi S. B. E. , Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001,

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Timaş Yayınları, 1992

DRAKE Richard - Peter SMITH. **Sanayide Davranış Bilimleri**, Çev.Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1990

DRİSKEL, J. E ve B. Olmsted, “Psikoloji ve Askeriye: Araştırmalar Uygulamalar ve Eğilimler” (çev. N. HİSLİ ŞAHİN) , **Türk Psikoloji Bülteni** , 5, 12, 1999, 24-36

DUBRİN, Andrew. Effective Business Psychology, Virginia, Reston Pub. Com.Inc.,1980

EDWARDS, Jeffrey. ”Cybernetic Theory of Stress Coping and Well Being”, C. L. COOPER (Ed.) , Theories of Organizational Stress, Oxford, Oxford University Press, 1998, 121-152

EDWARDS, J. A. J. BAGLIONI. ve C. L. COOPER. “Stress, Type-A, Coping, and Psychological and Physical Symptoms: A Multi-Sample Test of Alternative Models”, Human Relations , 43, 10, 1990, 919-956

EDWARDS, J. R. D. CAPLAN ve R. Van HARRISON. “Person-Environment Fit Theory”
C. L. COOPER (Ed.) , Theories of Organizational Stress, Oxford, Oxford University Press, 1998,
28-67

EĞRİGÖZLÜ, Evrim, Hemşirelerde İş Kontrolü, Kontrol İsteği İle Tükenmişlik ve Fiziksel Sağlık
Arasındaki İlişkiler (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü, 2002

EREN, Erol. Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş
2000,

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar)**, Beta Yayınları,
İstanbul, 2001,

EREN, Erol. **Yönetim Pskolojisi**, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını,1984

ERTEKİN, Yücel. Stres ve Yönetim, Ankara, TODAİE Yayını, 1993

ERDEM, Ferda. Fiziksel Çevre Stresörleri ve İş görenlerin Üzerinde Bir Uygulama, **Verimlilik**
Dergisi, MPM Yayınları, 1992

ERDOĞAN, İlhan. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın
Hizmetleri, 1999

EROĞLU, Feyzullah. **Organizasyon ve Yönetim**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1998

FİŞEK, Kurthan. **Yönetim**, AÜSBF Yayını No:387, Ankara, 1975

FOLKMAN, Susan “Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Syntoms”, Journal of
Personality and Social Psychology, 46, 4, 1984, 839-852

FOLKMAN, S. C. SCHEFER ve R. S. LAZARUS “Cognitive Processes as Mediators of Stress
and Coping” V. HAMILTON ve D. M. WARBURTON (Ed.) Human Stress and Cognition,
Chichester, John Wiley and Sons, 1979

FOLKMAN, S. ve R. S. LAZARUS. “If It Changes It Must Be a Process:Study of Emotion and
Coping During Three Stages of College Examination”, Journal of Personality and Social
Psychology 48, 1, 1985, 150-170

FOLKMAN, S. R. S. LAZARUS. . R. J. GRUEN. ve A. DELONGIS “Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symtoms”, Journal of Personality and Social Psychology, 50, 3, 1986a, 571-579

FOLKMAN, S. R. S. LAZARUS. C. DUNKEL-SCHETTER. A. DELONGIS ve R. J. GRUEN. “Dynamics of a Stresful Encounter:Cognitive Appraisal, Coping, an Encounter Outcomes”, Journal of Personality and Social Psychology, 50, 5, 1986b, 992-1003

FONTANA, David. Managing Stress, Guildford, Biddles Ltd. , 1989

FRIEDMAN, M. ve R. H. ROSENMAN. Type A Behaviour and Your Heart, New York, Alfred A. Knopf, 1974

FROMM, Erich. **Sahip Olmak Ya da Olmamak**, Ararat Yayınları, (Çev. Aydın Arıtan, İstanbul, 1982)

GANSTER, Daniel C. “Interventions for Building Healthy Organizations:Suggestions from the Stress Research Literature”, L. M. MURPHY, J. J. HURREL, S. L. SAUTER, C. P. KEITA (Editörler). Job Stress Interventions, Washington, American Psychological Association, 1995

Genel Kurmay Başkanlığı Prensip Emri No:23-6, Yönetim ve Liderlik, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1999

GEÇTAN, Engin. **İnsan Olmak**, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1995

GIDRON, Y. K. DAVIDSON ve I. BATA “Short Term Effects of a Hostility-Reduction Intervention on Male Coronary Heart Disease Patients”, Health Psychology, 18, 14, 1999, 416-420

GIRDANO, D. ve G. S. EVERLY “Stresi Artıran Beslenme Alışkanlıları” (Çev. Nihan SEZGİN), N. H. ŞAHİN (Ed.) , Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1998

GRAHAM, Helen. **Stresi Kendi Yararınıza Kullanın**, İstanbul, AlfaYayınları, (Çev. M.Sağlam, T.Tezcan,) 1994

GREENBERG, J.-R.A.BARON. Behavior in Organization, Prentice Hall, 1997

GREENGLAS, Esther R. “Anger Suppression, Cynical Distrust and Hostility: Implications for Coronary eart Disease”, C. D. SPIELBERGER ve I. G. SARASON (Ed.) , Stress and Emotion (Vol. 16) , Washington, Taylor and Francis, 1996

GÖDELEK, Ertuğrul. Üç Farklı İşkolunun (Tekstil - Tekstil Boya - Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması, Ankara, Doktora Tezi, 1988

GÜLEÇ, Nurdan. Suçluluk ve Utanç Yatkinlığı Olan Major Depresiflerde Öfke (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

GÜLER, Z. - N. Ö. BAŞPINAR ve H. GÜRBÜZ. İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama, Eskişehir, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001,

GÜNEY, Salih. “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, Salih GÜNEY (Ed.) , Davranış Bilimleri, Ankara, Nobel Dağıtım, 2000

GÜNEY, Salih. “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, Salih GÜNEY (Ed.) , Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Dağıtım, 2001

GÜREL, Dilek. “Koroner Kalp Hastalığının Oluşumunda Kişilik Faktörlerinin Rolü”, Türk Psikoloji Bülteni, 21, , 2001, 36-38

HAGEMAN, Gisele. Motivasyon El Kitabı, (Çev. Göktuğ AKSAN, Rota Yayın-Yapım, İstanbul, 1997)

HİMMETOĞLU, Bülent - Çiğdem KIREL. Stres Yönetimi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 1994

INBAR, D. Z. SOLOMON, S. SPIRO, U. AVIRAM “Commanders’ Attitudes Toward the Nature, Causality and Severity of Combat Stress Reaction” Military Psychology, 1 (4), 1989, 215-233

IVANCEVICH, J. M. M. T. MATTESON, S. M. FREEDMAN, J. S. PHILIPS “Worksite Stress Management Interventions”, American Psychologist, 45, 2, 1990, 252-261

İNCİR, Gülten. Motivasyon, Ankara, M.Produktive Merkezi Verimliliği Arttırıcı Yaklaşımlar ve Teknikler Dizisi sayı:5, 2001

JAMAL, Muhammad. “Job Stress, Type A Behavior and Well-Being:A Cross Cultural Examination”, International Journal of Stress Management, 6, 1, 1999, 57-68

JONES, F. ve J. BRIGHT, Stres Myth Theory and Research , Essex, Prentice Hall, 2001,

JULKUNEN, Juhani. “Suppressing Your Anger:Good Manners, Bad Health?” C. D. SPIELBERGER ve I. G. SARASON (Ed.) , Stress and Emotion (Vol. 16) , Washington, Taylor and Francis, 1996

KAHVECİ, Harun. Yardım Arama Davranışları ile Fatalistik Düşünce ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Trabzon, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

KARA, Nuri Serkant. **Örgütsel Stres Kaynakları ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin Kütahya 1, Jandarma Er Eğitim Taburunda Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

KEENAN, A. ve G. D. M. McBAİN. "Effects of Type A Behavior, Intolerance of Ambiguity, and Locus of Control on the Relationship Between Role Stress and Work-Related Outcomes", **Journal of Occupational Psychology**, 52, 1979, 277-285

KESKİN Gülümser. Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Personeli Üzerinde bir Uygulama, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 1997/2

KIREL, Çiğdem. Stresin Bireysel Sonuçları, Eskişehir, **Stres Yönetimi, AÜAÖF yayınları**, 1994

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001

KOP, N. M. EUWEMA ve W. SCHAUFELİ. "Burnout , Job Stress and Violent Behaviour Among Dutch Police Officers", **Work & Stress** , 13 , 4, 1999, 326-340

KÖKNEL, Özcan. **Depresyon-Ruhsal Çöküntü**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1998

KULEN, Hakan. **Stresin Zararlı Etkilerinin Azaltılmasına Yönelik Bir Model ve Türk Polis Teşkilatında Bir Uygulama**, Kütahya, Yüksek Lisans Tezi, 2001

KUTLUCA Fahrettin. **Örgütsel Stres ve Asker alma Teşkilatında Bir Uygulama**, (Y.L.T). Malatya, 2003

KÜÇÜKBAYIR, Dilek GÜREL. **Hastalıkta ve Sağlıkta Kontrol Algısı Ölçeği** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

LAZARUS, Richard. **Emotion and Adaptation**, New York, Oxford University Press, 1991

LAZARUS, Richard. "From Psychological Stress to The Emotions" , **Annual Review of Psychology**, 44, 1993, 1-21

LAZARUS, Richard. "Stresle Başa Çıkma Tarzımız:Dostunuz ya da Düşmanınız" (Çev. N. H. ŞAHİN) , N. H. ŞAHİN (Ed.) , **Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1998

LEE, R. T. ve Blake E. ASHFORD, "a Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout", **Journal of Applied Psychology**, 81, 2, 1996, 123-133

LEONARD, R. ve L. ALISON. "Critical Incident Stress Debriefing and Its Effects on Coping Strategies and Anger in a Sample of Australian Police Officers Involved in Shooting Incidents", **Work and Stress** , 13, 2, 1999, 144-161

LONG, B. C. ve K. R. FLOOD. "Coping With Work Stress:Psychological Benefits of Exercise", **Work and Stress**, 7, 2, 1993, 109-119

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, Mc Graw - Hill Book Company, New York, 1985

MAK, A. ve J. MUELLER. "Job Insecurity, Coping Resources And Personality Dispositions In Occupational Strain", **Work and Stress**, 14, 14, 2000, 312-328

MATTHEWS, Karen. "Psychological Perspectives on the Type A Behavior Pattern", **Psychological Bulletin**, 91, 2, 1982, 293-323

McCARROL, J. A. A. C. LUNDY, D. T. ORMAN "Clients, Problems, and Diagnoses in a Military Community Mental Health Clinic: A 20-Month Study", **Military Medicine**, 158, 11, 1993, 701-705,

MILLER, T. Q. T. W. SMITH. C. W. TURNER, M. L. GUIJARRO, A. J. HALLET "A Meta-Analytic Review of Research on Hostility and Physical Health", **Psychological Bulletin**, 119, 21, 1996, 322-348

MUESER, K. , P. R. YARNOLD ve F. B. BRYANT. "Type A Behavior and Time Urgency: Perceptions of Time Adjectives", **British Journal of Medical Psychology**, 60, 1987, 267-269

NEWMAN, J. ve T. BEEHR. "Personal and Organizational Strategies For Handling Job Stress A Review of Research and Opinion" **Personnel Psychology**, 32, 1979, 1-43

NEWTON, T. J ve A. KEENAN. "Coping with Work-Related Stress", **Human Relations**, 38, 2, 1985, 107-126

NORFOLK, Donald. **İş Hayatında Stres**, Çev: L.Serdaroğlu, Form Yay.No:3, 1998

NORLANDER, T. S. BOOD ve T. ARCHER. "Performance During Stress: Affective Personality, Age, and Regularity of Physical Exercise", **Social Behavior and Personality**, 30 (5) , 2002, 495-508

ÖZER, A. Kadir. "Sürekli Öfke (SL-Öfke) ve Öfke İfade Tarzı (Öfke-Tarz) Ölçekleri Ön Çalışması, **Türk Psikoloji Dergisi**, 9 (31) , 1994, 26-35

ÖZKALP, Enver – Çiğdem KIREL. **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayını No:111, Eskişehir

PARKES, K R. "Personality And Coping As Moderators Of Work Stress Processes. Models, Measures And Methods". **Work and Stress**, 8, 2, 1994, 110–129,

PEHLIVAN, İnyet. **İş Yaşamında Stres**, Ankara, Pegem Yayınları, 1. Baskı., 2000

PEHLİVAN, İnyet. **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara, PEGEM Yayınları, 2001

PFLANZ, Steven. "Psychiatric Illness and the Workplace: Perspectives for Occupational Medicine in the Military", **Military Medicine**, 164, 6, 1999, 401-406,

PFLANZ, Steven. "Occupational Stress and Psychiatric Illness in the Military", **Military Medicine**, 166, 6, 2001, 457-462

QUICK, J. J. C. QUICK ve D. L. NELSON "The THEORY OF Preventive Stress Management in Organizations", C. COOPER (Ed.) , **Theories of Organizational Stress**, Oxford, Oxford University Press, 1998

RÄİKKÖNEN, K. ve L. KELITKANGAS-JÄRVİNEN (1989) , "Prevalence and Socio-demographic Variance of Type A Behavior in Finnish Preadolescents, Adolescents and Young Adults", **Journal of General Psychology**, 116 (3) , 1989, 271-283

RÄİKKÖNEN, Katri "Stability of the Sociodemographic Variance of the Type A Behavior Pattern in Finnish Adolescents and Young Adults", **Journal of Social Psychology**, 130 (3) , 1989, 365-373

RARESHIDE, M. ve R. KERN. "Social Interest The Haves and Have Nots", **Individual Psychology**, 47, 4, 1991, 464-476

- RICE, Philip. **Stress and Health**, Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing, 1999
- RILEY, W. T. , F. A. TREIBER, M. G. WOODS “Anger adn Hostility in Depression”, **The Journal of Nervous and Mental Disease**, 177, 11, 1989, 668-674
- ROBBINS, Stephan. **Organizational Behaviour**, New Jersey, Prentice Hall, 1998
- ROSS, Randall ve E. M. ALTMAIER, **Intervention in Occupational Stress**, London, Sage Publications, 1994
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek. **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2001
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayını, 1987
- SAPOLSKY, Robert. **Why Zebras Don’t Get Ulcers**, New York, W. H. Freeman and Company, 2000
- SARGUT, Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, 2001
- SCHULTZ, D. ve Sydney E. SCHULTZ. **Psychology and Work Today: An Introduction To Industrial and Organizational Psychology**, New Jersey, Macmillan Publishing, 1994
- SCHWENKMEZGER, P. ve P. HANK. “Anger Expression and Blood Pressure” C. D. SPIELBERGER ve I. G. SARASON (Ed.) , **Stress and Emotion (Vol. 16)** , Washington, Taylor and Francis, 1996
- SEEDAT, S. C. Le Roux ve D. J. STEIN “Prevalence and Characteristics of Trauma and Post-Traumatic Stress Symptoms in the Operational Members of the South African National Defence Force”, **Military Medicine**, 168, 1, 2003, 71-75
- SELYE, Hans. **Stress Without Distress**, J.B.Lippincott, Philadelphia&New York, 1974
- SHERMAN, A., Bohlander, G., Snell, S. **Managing Human Resources**, Ohio, South Western College Publishing, 1998
- SEKARAN, Uma , **Research Methods for Business**, New York, John Wiley and Sons, 1999
- SEVER, Aynur DİNÇ. **Hemşirelerin İş Stresi ile Başa Çıkma Yolları ve Bunun Sonuçlarının Araştırılması** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1997
- SHEKELLE, R. M. GALE, A. OSTFELD, O. PAUL “Hostility, Risk of Cornary Heart Disease and Mortality” **Psychosomatic Medicine**, 45, 2, 1983, 109-114
- SHINN, M. M. ROSARIO, H. MORCH, D. E. CHESTNUT, “Coping with Job Stress and Burnout and in the Human Services”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 46, 4, 1984 864-876
- SHIPLEY, P. ve J. V. BARANSKİ. “Police Officer Performance Under Stress:A Pilot Study on the Effects of Visuo-Motor Behavior Rehearsal”, **International Journal of Stress Management**, 9, 2, 2002, 71-80

SIEGRIST, Johannes. “Adverse Health Effects of Effort-Reward Imbalance at Work” C. COOPER (Ed.) , Theories of Organizational Stress, Oxford, Oxford University Press, 1998

SMITH, C. ve L. M. SULSKY. “An Investigation of Job Related Coping Strategies Across Multiple Stressors and Samples”, L. M. MURPHY, J. J. HURREL, S. L. SAUTER, C. P. KEITA (Editörler). Job Stress Interventions, Washington, American Psychological Association, 1995

SOLIS, Shirley. “Psychological Stress in Marine Corps Officers”, Military Medicine, 156, 5, 1991, 223-227

SOLOMON , Z. M. MIKULINCER ve R. BENBENISHTY “Combat Stress Reaction-Clinical Manifestations and Correlates”, Military Psychology, 1 (1), 1989, 35-47

SPECTOR, Paul. “A Control Theory of The Job Stress Model”, C. COOPER (Ed.) , Theories of Organizational Stress, Oxford, Oxford University Press, 1998

STAMPS, Leighton. “The Type A Behaviour Pattern in Children Relationship With Performance on Speed Oriented Tasks”, The Journal of Genetic Psychology, 149 (1) , 2001, 53-60

SÜMER, H. C. , N. SÜMER, O. S. ÇİFTÇİ, K. DEMİRUTKU “Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliliği Çalışması”, Türk Psikoloji Dergisi, 15 (45), 2000, 16-36

ŞAHİN, Nesrin HİSLİ. ”Stres Nedir Ne Değildir” N. H. ŞAHİN (Ed.) , Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1998

ŞAHİN, N. H. ve A. DURAK . “Kısa Semptom Envanteri:Türk Gençleri İçin Uyarlanması”, Türk Psikoloji Dergisi, 9 (31) , 1994a, 44-56

ŞAHİN, Nesrin Hisli ve A. DURAK . “Occupational Stress and Job Satisfaction: The Case of Banking Personel”, 23rd International Congress of Applied Psychology , Madrid, July 17th – 22nd 1994b

ŞAHİN, N. H. ve A. DURAK . “Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği:Üniversite Öğrencileri İçin Uyarlanması”, Türk Psikoloji Dergisi, 10 (34) , 1995, 56-73

ŞAHİN, N. H. N. AKKOYUN. S. ARSLAN. Ö. KULAÇ. G. YEŞİLYURT. S. CANBAŞ. Ö. TAYLAK. U. DİLEK. Askeri Ortamlarda Stres Yaratan Faktörler Ölçeğinin Geliştirilmesi, (Yayımlanmamış Makale), Kara Harp Okulu, Ankara, 2003

TACK B.Philip. Kriz Zamanı Yönetimi, (Çev.Y.Güneri) İlgı Yayınları, İstanbul, 1994

TAYLAN, Bahattin - Kaan YARALIOĞLU. Karar Verme İşlevini Yerine Getirenler Açısından Stresin Önemi, İş verimine Etkisi ve Alınabilecek Önlemler, 3ncü Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, Ankara, 1991

THEORELL, Töres. “Job Charasteristics in a Theoretical and Practical Health Context”, C. COOPER (Ed.) , Theories of Organizational Stress, Oxford, Oxford University Press, 1998

TUTAR, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000

UÇMAN, Perin. “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”, **Psikoloji Dergisi**, 7-24 Ocak, 1990

ÜNLÜ, Sezen. **Psikoloji**, A.Ü.A.Ö.F. Yayını No:561, Eskişehir, 1995

VISINTAINER, P. ve K. MATTHEWS. “Stability Of Overt Type A Behaviors in Children: Results From a Two- and Five-Year Longitudinal Study”, **Child Development**, 58, 1987, 1586-1591

WEISAETH, Lars. “Combat Stress Reactions”, **World Health**, 47, 2, 1994

WEISENBERG, M. J. SCHWARZWALD VE Z. SOLOMON “Effect of Combat Stress Reaction and Posttraumatic Stress Disorder on Perceived Self Efficacy in Battle”, **Military Psychology**, 3 (1), 1991, 61-71

WILSON, S. R. H. TINKER L. A. BECKER C. R. LOGAN “Stress Management with Law Enforcement Personnel: A Controlled Outcome Study of EMDR Versus a Traditional Stress Management Program”, **International Journal of Stress Management**, 8, 3, 2001, 179-200

WHITLINGTON, G.H. **Bir Psikiyatristin Gerçekci ve Bütüncül Yaklaşımı**, Ankara, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Çeviri:Neslihan Rugancı, 1994

WRIGHT, Logan. “The Type A Behavior Pattern and Coronary Artery Disease”, **American Psychologist**, 43, 1, 1988, 2-14

YARNOLD, P. R. ve L. GRIMM. “Time Urgency Among Coronary-Prone Individuals”, **Journal of Abnormal Psychology**, 91, 3, 1982, 175-177

YATES, Jere. **Gerilim Altındaki Yönetici** (Çev. Fatoş DİLBER) , İstanbul, İlgı Yayıncılık, 1989,

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations** (5 th ed.) , New Jersey, Prentice Hall, 2002