

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE  
AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ertan KAYA**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr Serkan BAYRAKTAROĞLU**

**ARALIK-2006**

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE  
AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ertan KAYA**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Bu tez 22/12/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS Doç. Dr. Orhan BATMAN  
Jüri Başkanı Jüri Üyesi Jüri Üyesi**

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Ertan KAYA**

**18.12.2006**

## ÖNSÖZ

Stres, yaşadığımız 21'nci yüzyılın çok hızlı değişen ve rekabete dayalı iş dünyasında bireyin ruhsal, fiziksel sağlığını ve verimliliğini etkileyen önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışma stres kavramını detaylı olarak tanımlamayı, stres kaynaklarını daha geniş bir gruplandırmayla incelemeyi, stresin bireysel ve örgütsel stres kaynaklarını, sonuçları ve yönetimi ile ele almayı amaçlamıştır.

Çalışmada hareket noktamız örgütlerde yaşanan stresi tüm boyutlarıyla ele almak olmuştur. Stres genel olarak bireylerin çevrelerinden gelen olumsuz uyarılara cevap verme sürecinde yaşanan fiziksel, psikolojik, duygusal ve zihinsel zorlamalar olarak yer almaktadır.

Bu tezi hazırlarken yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Serkan Bayraktaroğlu'na teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca maddi manevi yardımlarından dolayı eşime, arkadaşlarıma ve araştırma aşamasına katılan ve anketi özenle dolduran değerli arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

**Ertan KAYA**

**18 ARALIK 2006**

## İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ .....	vii
KISALTMALAR .....	viii
ÖZET .....	ix
SUMMARY.....	x

GİRİŞ .....	1
-------------	---

<b>BÖLÜM 1:STRES KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>3</b>
--	----------

1.1. Stres Kavramının Tanım Ve Özellikleri.....	3
1.2. Stres Kavramının Çeşitleri .....	6
1.2.1. Fiziksel Stres.....	6
1.2.2. Duygusal Stres .....	7
1.3. Genel Uyum Sendromu .....	8
1.3.1. Alarm Aşaması.....	8
1.3.2. Direnç Aşaması .....	9
1.3.3. Tükenme Aşaması .....	9
1.4. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	10
1.4.1. Engelleme .....	10
1.4.2. Kaygı .....	11
1.4.3. Çatışma .....	13
1.4.4. Depresyon .....	15

<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI....</b>	<b>16</b>
---	-----------

2.1. Bireysel Stres Kaynakları .....	16
2.1.1. Rol Çatışması.....	17
2.1.2. Rol Belirsizliği .....	18
2.1.3. A ve B Tipi Davranış Biçimi .....	19
2.1.4. Cinsiyete Bağlı Etmenler .....	22
2.2. Örgütsel Stres Kaynakları .....	23
2.2.1. İşin Gereklerinden Kaynaklanan Stres Kaynakları .....	23
2.2.1.1. Vardiyalı Çalışma Düzeni.....	24
2.2.1.2. Çok Fazla Ya Da Az İş Yüğü.....	25

2.2.1.3. Zaman Baskısı .....	27
2.2.1.4. Tekrarlı İş .....	29
2.2.2. İstekli İlişkilerle İlgili Stres Kaynakları .....	29
2.2.2.1. Astlarla İlişkiler .....	31
2.2.2.2. Üstlerle İlişkiler .....	32
2.2.2.3. Meslektaşlarla İlgili İlişkiler .....	32
2.2.3. Örgüt Yapısı Ve İklimi İle İlgili Kaynaklar .....	33
2.2.3.1. Örgüt Yapısı .....	33
2.2.3.2. Örgütsel Pozisyon .....	34
2.2.3.3. Örgütsel Alan .....	34
2.2.3.4. Örgütün Büyüklüğü .....	35
2.2.3.5. Örgütlerde Değişim .....	36
2.2.4. Örgüt Politikasıyla İlgili Etkenler .....	36
2.2.4.1. Kararlara Katılma .....	36
2.2.4.2. Liderlik .....	37
2.2.4.3. Performans Değerlendirme .....	39
2.2.4.4. Terfi .....	40
2.2.4.5. Ücret .....	41
2.2.4.6. İş Güvensizliği .....	42
2.2.4.7. Kariyer Geliştirme Problemi .....	43
2.2.5. Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres Kaynakları .....	45
2.2.5.1. Gürültü Ve Titreşim .....	46
2.2.5.2. Hava Koşulları .....	49
2.2.5.3. Aydınlatma .....	51
2.2.5.4. Ergonomik Faktörler .....	53
2.3. Genel Çevresel Stres Kaynakları .....	54
2.3.1. Teknolojik Değişimler .....	54
2.3.2. Genel Ekonomik Belirsizlikler .....	55
2.3.3. Kentsel Yaşam Problemi .....	57
2.3.4. Kültürel Ve Sosyal Değişimler .....	58
2.3.5. Politik Ve Hukuki Belirsizlikler .....	59

<b>BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL STRESİN YÖNETİMİ.....</b>	<b>60</b>
3.1. Bireysel Sonuçlar .....	60
3.1.1. Fiziksel Sonuçlar .....	60
3.1.1.1. Kalp Hastalıkları.....	61
3.1.1.2. Ülser.....	62
3.1.1.3. Migren.....	63
3.1.2. Psikolojik Sonuçlar .....	64
3.1.2.1. Depresyon .....	65
3.1.2.2. Uykusuzluk .....	65
3.1.2.3. Kaygı.....	66
3.1.3. Davranışsal Sonuçlar.....	67
3.1.3.1. Sigara Kullanımı.....	68
3.1.3.2. Alkol Ve Uyuşturucu Bağımlılığı .....	69
3.1.3.3. Düzensiz Beslenme .....	71
3.1.3.4. Şiddet.....	72
3.2. Örgütsel Sonuçlar.....	72
3.2.1. Performans Düşüklüğü .....	73
3.2.2. İş Devamsızlığı .....	74
3.2.3. İş Gücü.....	75
3.2.4. İş Kazası.....	75
3.3. Örgütsel Stres Yönetimi .....	76
3.3.1. Bireysel Stres Yönetimi.....	77
3.3.1.1. Dengeli Beslenme.....	78
3.3.1.2. Biyolojik Geri Besleme .....	78
3.3.1.3. Gevşeme Eğitimi .....	79
3.3.1.4. Meditasyon.....	79
3.3.1.5. Zaman Yönetimi.....	80
3.3.2. Örgütsel Açından Stres Yönetimi .....	80
3.3.2.1. Kariyer Planlaması .....	81
3.3.2.2. Karar Verme Sürecine Katılma .....	81
3.3.2.3. İş Geliştirme Ve Zenginleştirme .....	83

3.3.2.4. Çatışmayı Azaltma Ve Örgütsel Rollerini Açıklama .....	83
---	----

<b>BÖLÜM 4: AKADEMİSYENLERİN STRES KAYNAKLARI VE STRES SEVİYELERİNE İLİŞKİN BİR ANKET ÇALIŞMASI .....</b>	<b>85</b>
4.1. Araştırmanın Modeli .....	85
4.2. Araştırmanın Evreni .....	85
4.3. Veriler ve Toplanması .....	85
4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması .....	87
4.4.1. Kişisel Durumlara İlişkin Bulgular .....	88
4.4.2. İşin Gereklilerinden Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular .....	93
4.4.3. İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular .....	94
4.4.4. Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular .....	96
4.4.5. Örgüt Politikasından Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular .....	97
4.4.6. Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular .....	99
4.4.7. Genel Çevresel Koşullardan Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular .....	99
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>110</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>113</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>119</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>121</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Lider ve Yöneticilerin Özellikleri.....	38
<b>Tablo 2:</b> Liderlerin Davranış Şekilleri .....	39
<b>Tablo 3:</b> Kariyer Geliştirme Sistemi .....	43
<b>Tablo 4:</b> Bazı Ortamlardaki Ses Düzeyleri .....	48
<b>Tablo 5:</b> Büro ve Benzeri Yerlerdeki Sıcaklık Değerleri.....	50
<b>Tablo 6:</b> Büro ve Benzeri Yerlerdeki Aydınlatma Düzeyleri.....	52
<b>Tablo 7:</b> Karar Alma; Yetki ve Sorumluluk Devrinde Vroom /Yetton Modeli .....	82
<b>Tablo 8:</b> Yaş Grupları Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	88
<b>Tablo 9:</b> Cinsiyet.....	89
<b>Tablo 10:</b> Medeni Hal .....	89
<b>Tablo 11:</b> Toplam Hizmet Süresi.....	90
<b>Tablo 12:</b> Gelir Seviyesi.....	91
<b>Tablo 13:</b> Örgütsel Stres Kaynaklarını Ölçmek İçin Geliştirilen Ölçek Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	92
<b>Tablo 14:</b> İşin Gereklerinden Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi .....	93
<b>Tablo 15:</b> İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi.....	95
<b>Tablo 16:</b> Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi	97
<b>Tablo 17:</b> Örgüt Politikasından Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi .....	98
<b>Tablo 18:</b> Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi .....	99
<b>Tablo 19:</b> Genel Çevresel Koşullardan Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi.....	100
<b>Tablo 20:</b> Faktör Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	101
<b>Tablo 21:</b> Cinsiyet/Faktörlere Göre Dağılım ve Ortalama ile Std.Sapma Değerleri	103
<b>Tablo 22:</b> Cinsiyet ile Örgütsel Stres Parametreleri Arasındaki T-Testi Bulguları..	103

<b>Tablo 23:</b> ANOVA Tablosu .....	106
<b>Tablo 24:</b> ANOVA Tablosu .....	108

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Stresin Yaşamdaki Yeri .....	4
<b>Şekil 2:</b> Stresi Yaratan İstemler ve Bireysel Kaynakları .....	5
<b>Şekil 3:</b> Stres Çeşitleri ve Nedenleri.....	6
<b>Şekil 4:</b> Genel Uyum Sendromu .....	8
<b>Şekil 5:</b> Çatışma Süreci.....	14
<b>Şekil 6:</b> Az ya da Fazla İş Yükü.....	27
<b>Şekil 7:</b> Stres Düzeyi ve Performans Arasındaki İlişki .....	73

## KISALTMALAR

<b>Diğ.</b>	:	Diğerleri
<b>vb.</b>	:	ve benzeri
<b>WHO</b>	:	Dünya Sağlık Teşkilatı (World Health Organization)

**Tezin Başlığı :** Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine bir Araştırma Örneği”

**Tezin Yazarı :** Ertan Kaya      **Danışman :** Doç. Dr. Serkan Bayraktaroğlu

**Kabul Tarihi :** 18 Aralık 2006      **Sayfa Sayısı :** x (Ön kısım) + 118 (tez) + 2 (ekler)

**Anabilim dalı:** İşletme      **Bilim dalı :** Yönetim ve Organizasyon

İş dünyası, devamlı kazanç artırma hedefine yönelik çabalar içindedir. Şüphesiz bu çabalar, verimli ve ekonomik üretim yöntemlerini geliştirmekte ve modern teknolojiyle üretim, ülkenin zenginleşmesi çabalarına katkıda bulunmaktadır. Ancak, bu yaklaşımlar, çalışanların bu çok yönlü değişimlerin etkisi altında kalmasını beraberinde getirmektedir. Değişen iş ve çevre koşulları, modern çağın hastalığı olarak ifade edilen stres ve strese bağlı pek çok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, öğretim görevlilerinde örgütsel stres kaynaklarını, sonuçlarını ve örgütsel stres yönetiminde kullanılacak stratejileri kapsamlı bir biçimde incelemek ve bu teorik bilgiler doğrultusunda bir anket çalışması yapmaktır. Bu nedenle çalışma teorik ve deneye dayalı olarak iki kısımda incelenmektedir.

Teorik kısmının birinci bölümünde stresle ilgili kavramı ve çeşitleri ve benzer kavramlarla ilişkileri anlatılmıştır. İkinci bölümde örgütsel stres ve örgütsel stres kaynaklarının yanında genel çevresel stres kaynakları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, örgütsel stresin sonuçları ve örgütsel stres yöntemine değinilmiştir.

Tezin deneye dayalı kısmını oluşturan dördüncü ve son bölümünde Yeditepe Üniversitesi, Doğu Üniversitesi ve Ondokuzmayıs Üniversitesinde akademisyenler üzerinde yapılan bir anket çalışmasıdır.

Ankette “Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama” başlığı altında sunulmuş 6 faktör tanıttıcı bilgiler ve 44 faktör kapalı sorular olup ankette beşli likert ölçeği yardımıyla test edilmiştir.

Toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS V. 10,0 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Anket sonuçlarını değerlendirirken frekans, ortalama, standart sapma, One Way Anova ve T-Testi yapılmıştır. Bu veriler değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stres, Örgüt, Kaynak

<b>Title of the Thesis</b> : “The Source Of Organizational Stress And The Sample Of a Study On Academician”	
<b>Author</b> : Ertan Kaya	<b>Supervisor</b> : Assoc. Prof. Dr Serkan Bayraktaroğlu
<b>Date</b> : 18 December 2006	<b>Nu. Of Pages:</b> x (pretext) +118 (main body) +2 (appendices)
<b>Department</b> : Business	<b>Subfield</b> : Management Organisation
<p>Business world has a continuous effort for the aim of increasing the income. It's certain that, all these efforts are able to develop the profitable and economic producing methods and the usage of modern technology in production, contributes to the wealthy of a country. However, these approaches give rise to affect the employees by the changes that carry various aspects. Changing conditions in business and in environment cause to emerge many healthy problems related to stress which is mentioned as the illness of the age.</p> <p>The aim of this work is to make a detailed research about the strategies which could be used in the management of the organizational stress and the sources and the results of organizational stress in lecturers and also to take a poll with these theoretic knowledge. Therefore this work will be searched in two parts; theoretic way and experimental way.</p> <p>In the first chapter of the theoretic part, the concept of stress, the kinds of stress and its relations with the similar concepts are explained. In the second chapter, the environmental stress sources are emphasized besides the organizational stress and its sources. As for the third chapter, the results and the management of the organizational stress are mentioned.</p> <p>The fourth and the last chapter of the thesis covers a poll that is taken on the staff of Yeditepe University, Dogus University and Ondokuzmayıs University.</p> <p>In the questionnaire under the title “source of organizational stress and application on workers”. There are 6 factor diefinational information and 44 factor close- ended questions and the questionnaire was tested by the help at likert scale of five.</p> <p>All the data are evaluated in computer using SPSS V. 10, 0 programme. While poll is evaluated, information of frequency, meani std.dev., One Way Anova, T*test is done. These data are interpreted with evaluation.</p>	
<b>Keywords:</b> Stress, Organisation, Source	

## **GİRİŞ**

Baş döndürücü bir hızla gelişen, değişen, teknik buluşların yeniliklerin hızla arttığı örgütlerin giderek büyüdüğü çağda yaşıyoruz. Stres çağı olarak adlandırılan bu çağda, insanların bu hıza ulaşma ve değişikliklere ayak uydurma çabasında olduğu görülmektedir. Bu çaba içinde insanların birçok baskı yaşadığını görüyoruz. Bu tehditlerden en bilineni ve yaşamımızın ayrılmaz parçası haline almış olan “stres”dir.

İnsan yaşamında stresin ortaya çıkarılmasına neden olan etkenler oldukça fazladır. Stres, bireysel özelliklerden, aile yaşamından, sosyal ve çevresel koşullardan ya da örgütle ilgili özelliklerden kaynaklanabilir.

### **Çalışmanın Amacı**

Günümüzde stres, toplumun her kesiminde kullanılan bir kelime olmasına rağmen, stresin kaynakları ve etkileri, bireyler ve örgütler tarafından bilimsel anlamda yeterince bilinmemektedir. Stres nedeniyle oluşan sorunlar, genellikle o anki duruma göre yüzeysel olarak çözülmekte ve nedenleri araştırılmamaktadır. Bu nedenle, aynı ya da benzer sorunları, aynı örgütte değişik zamanlarda değişik bireyler tekrar yaşayabilmektedir. İnsan hayatı içinde stres yaratıcı olaylardan kaçmak olanaksız olduğuna göre, bu kavramı iyi tanıyarak etkilerinin neler olduğunu ve neler yapılabileceğini belirlemek önem kazanmaktadır.

### **Çalışmanın Önemi**

Öneminin anlaşılmasından bu yana stres üzerine birçok araştırma yapılmış organizasyonlar ve bireyler üzerinde yararlı ve zararlı sonuçları hakkında tartışmasız kabul edilebilecek sonuçlar ortaya çıkarılmıştır.

Yaşamın her alanındaki etkileri gibi stresin tek bir organizasyonda çalışan insanlar üzerindeki etkileri de araştırılmış ve bu konuda çeşitli bulgular ortaya konmuştur. Bu araştırmalar sonucunda stresin, organizasyonlarda çalışan insanların üzerinde olumsuz yanlarının, olumlu yanlarından daha fazla olduğu görülmüştür. Sonuçta kişinin işiyle bütünleşmesini etkilemesinden, onun etkin verimli çalışmasını engellemesine, bozulan ilişkilerden, işletmelerin önemli mali kayıpları vermesine kadar, işten kaynaklanan stres yapıcılarının etkilerini açıkça ortaya koymak üzere birçok araştırma yapılmaya

başlanmıştır. Stres konusunda açıklık taşıyan stres kaynakları ve çalışanların bu kaynaklardan etkilenme seviyelerinin araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırmada kullanılan ankette sıralanan stres faktörleri örgütsel niteliklidir. Araştırma yöntemi olarak anket uygulaması seçilmiştir. Anket farklı üniversitede çalışan akademisyenler ile birebir yapılan görüşmeler ve onlar aracılığı ile diğer akademisyenlere dağıtılmış, gizlilik kuralına uygun olarak bilgi toplanmıştır. Araştırma evreni farklı yaş gruplarından, farklı ve çeşitli eğitim durumlarından, farklı görevleri yerine getiren akademisyen deneklerden oluşmuştur. Araştırma evrenini oluşturan denekler, farklı üniversitelerde çalışmaktadır. Söz konusu oluşum 100 denek örneklem kolayda seçilmiştir.

Bilgi toplama aracı olarak anket metni oluşturulurken; Nabil KACHEF'in "İşletmelerde iş gören stresin kaynakları ve bir araştırma", Ali BALCI'nın "Öğretim Elemanının iş stresi kuram ve uygulama" ve Süleyman EKİCİ'nin "İşletmelerde örgütsel stres ve yönetimi üzerine bir uygulama" isimli uygulamalı çalışmalarından yararlanılmıştır.

Ankette "Örgütsel Stres Kaynakları" başlığı altında sunulmuş 44 faktör ve "Tanıtıcı bilgi" başlığı altında 6 faktör sorulardan oluşmuştur. Söz konusu faktörler ve tepkiler beşli likert ölçeği yardımıyla test edilmiştir.

Toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS V. 10,0 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu anketin analizinde frekans, ortalama, standart sapma, One Way Anova ve T Testi uygulanmıştır ve sonuçlar 0,05 güven seviyesinde yorumlanmıştır.



# **BÖLÜM 1: STRES KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ**

## **1.1. Stres Kavramının Tanımı ve Özellikleri**

Stres kavramının kökeni Latince “estrica”, eski Fransızca “ estrece” sözcüklerine dayanmaktadır. 17’nci yüzyılda felaket, bela, dert gibi anlamlarda kullanırken, 18. ve 19’ncü yüzyılda anlamı değişmiş ve nesnelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik güç, baskı, zorlama gibi anlamlarda kullanılmıştır. Stres, nesne ve kişilerin, dışardan gelen güçlerin etkisiyle biçimlerinin bozulmasına, çaptırılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu kelime “bütünlüğünü koruma” ve “esas durumuna dönmek için çaba harcama“ halini de ifade eder (Baltaş ve Baltaş, 1998: 298).

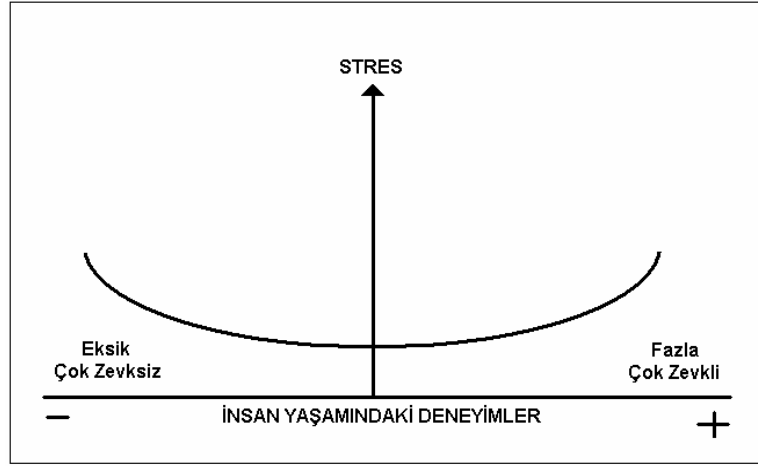
Bilim dünyasına baktığımızda, “stres” sözcüğünün ilk kez 17. yüzyılda, nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere fizikçi Robert Hooke tarafından kullanıldığını görüyoruz. Thomas Young isimli bir başka fizikçi bunu, yüzyıl kadar sonra bir formül üzerinde göstermiştir. Young’a göre stres maddenin kendi içinde olan bir güç ya da bir dirençtir. Madde, kendi üzerine uygulanan dış güce kendi direnci oranında bir tepki gösterir. Kütle, bu stres tepkisi sayesinde eğrilip bükülerek bu dış gücü dengelemeye ona uyum sağlamaya çalışır. Ancak, eğer dış güç kütlenin kendi içindeki dirençten daha büyükse, böyle bir dengeleme mümkün olmaz ve madde niceliksel bir değişime uğrar (kırılabılır). Dıştan gelen gücün (basıncın) aşırı büyüklüğü durumunda ise niteliksel değişimler olabilir (Şahin, 1994: 2).

Harvard Üniversitesinde ünlü bir fizyolog olan Walter Cannon, stres terimini 1932 yılında bilim dünyasına tanıtmıştır. Cannon, organizmanın içsel dengesini sabit bir biçimde sürdürme eğilimi olarak tanımlanan “hemostasis” ve “savaş-kaç tepkisi” kavramlarıyla stresi açıklamaya çalışmıştır ( Rice, 1996: 6 ).

Stres kavramının yaygın bir şekilde kullanılması ve bilim dünyasında sıkça tartışılması Avusturya asıllı biyolog Hans Selye’nin çalışmalarına dayanır. Birçok yazar, insanın yaşadığı stresi tanımlayan ve kavramı literatüre kazandıran kişinin Selye olduğu konusunda hemfikirdir (Allen, 1983: 2).

Selye'ye (1974) göre stres vücuda yüklenen herhangi bir özel olmayan isteme karşı, vücudun tepkisidir. Selye bu tanımlamadan yola çıkarak, stres ve stresör kavramlarını ön plana çıkarmış, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcıya stresör, bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye de stres demiştir (Erdoğan, 1999).

**Şekil 1: Stresin Yaşamdaki Yeri**



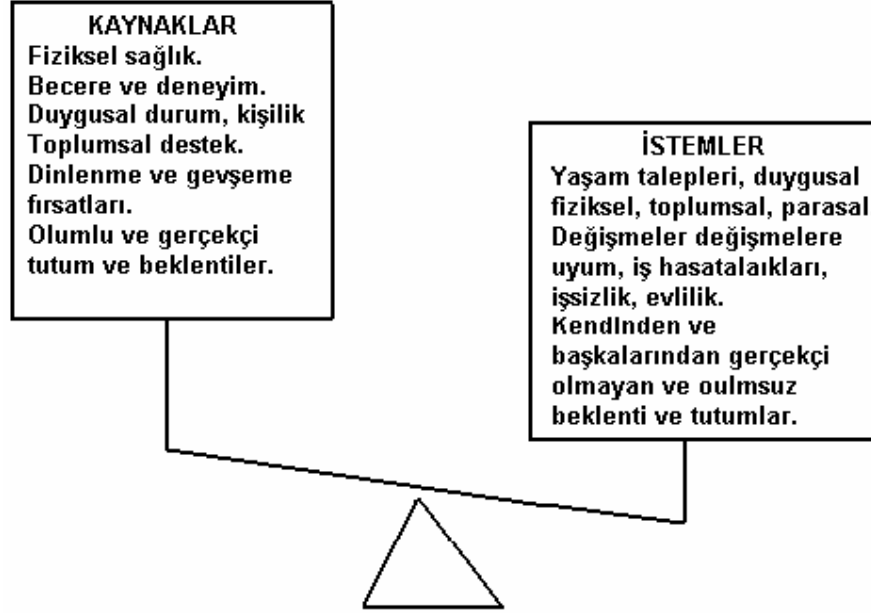
Kaynak: Selye, H 1974, Stres Without Distress, NY: J.B Lippincott

Stresör ve uyarıcı arasında çok ince bir fark vardır. Çünkü uyarıcıda organizma bir tepkiye yol açan her hangi bir şeydir. Stres ve uyarıcı arasında bir derece farklılık mevcuttur. Herhangi bir uyarıcının stres oluşturucu olabilmesi için, belli bir duyu organına yönelik önceden programlanmış olan rahatlık eşiğini aşıp, sistemin dengesini bozması gerekir. Sistem, bu stres tepkisi sayesinde tekrar dengeye dönmek için bir uyum süreci başlatır. Gerilim, stres durumunun sistem üzerindeki etkisidir. Gerilim nedeniyle sistem, stres durumunda olduğu bilgisini alır ve dengeye dönme sürecine girer. Zorlanma ise, dengeye dönme süreci içinde sistemin ödediği bedel yâda harcadığı enerjinin miktarıdır (Şahin, 1994: 3).

Lazarus ve Folkman (1984) stresi, bireyin, elindeki mevcut imkânlarla başa çıkmasının zor veya imkânsız olduğunu değerlendirdiği durumlarda ortaya çıkan ve sağlığını tehdit eden, kendisi ile çevresi arasındaki özel bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, çevredeki stresörlerin durumundan ziyade, bireyin çevresindeki stresi olarak dikkati çekmektedir. Bu yaklaşım, (transactional approach) olarak bilinmektedir. McGrath, stresi şöyle açıklamıştır; "Stres, çevreden gelen bir talebe verilen tepkideki

başarısızlığın önemli sonuçlara yol açacağı şartlarda, talep ile tepki kapasitesi arasındaki önemli bir dengesizlik olduğunun sezilmesidir” (Jones, 1965: 6).

## Şekil 2: Stresi Yaratan İstemler ve Bireysel Kaynaklar



Kaynak: Trewor J. Powell, Simon J. Enright,1990, Anxiety And Stress Management, London,

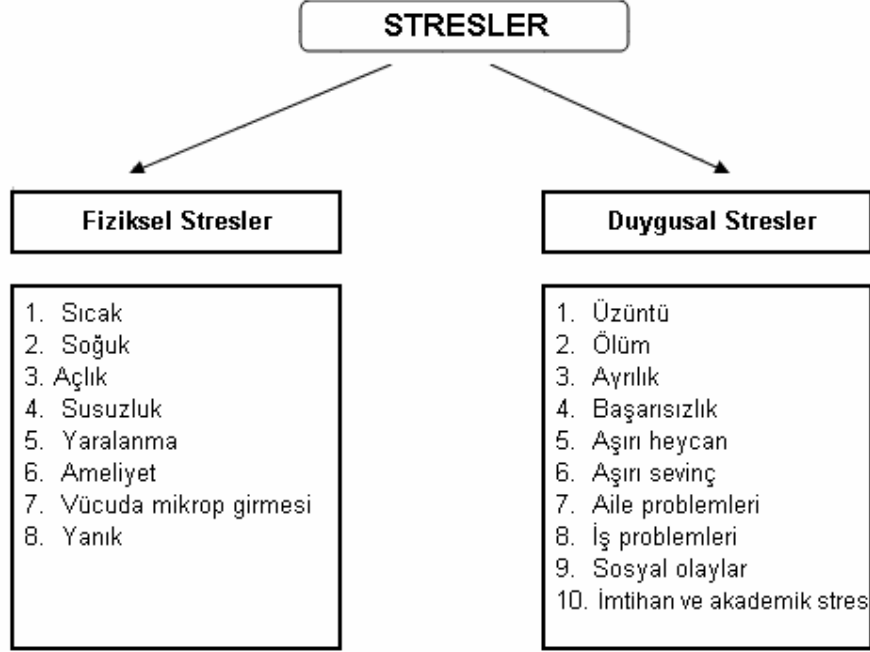
Iwanchevich, Gibson ve Donnelly'nin geliştirdiği ve günümüzde kullanılan tanıma göre stres, bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsal bir davranış olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir iç ve dış hareket, durum veya olayın organizmaya yansımadır (Pehlivan, 1995: 8).

Stres son yıllarda bilimsel literatürde, üç anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak stres, insanda gerilim yaratan olaylar ya da çevresel uyarıcı anlamına gelmektedir. Bu anlamda stres dışsaldır. İkinci olarak bireyin gösterdiği subjektif tepki anlamında kullanılmaktadır. Bu tepki zihinsel ya da duygusal bir süreçtir ve içseldir. Son olarak stres, içten ya da dıştan gelen talep veya tehlikelere vücudun gösterdiği tepki olarak değerlendirilmektedir ( Rice, 1999: 7 ).

## 1.2. Stres Kavramının Çeşitleri

Stres kavramının çeşitlerini fiziksel stres ve duygusal stres olarak iki başlık altında toplayabiliriz.

Şekil 3: Stres Çeşitleri ve Nedenleri



Kaynak: Kachef (1994), İşletmelerde İş gören Stresin Kaynakları

### 1.2.1. Fiziksel Stres

Fiziksel stres, vücudun normal çalışma dengesinin bozulması sonucu oluşan stres çeşididir. Fiziksel strese yol açan etmenler, başlıca sıcak, soğuk, açlık, susuzluk, yaralanma, hastalık ve yorgunluk olarak sıralanabilir.

Sıcak, soğuk, açlık gibi fiziksel streslere insanoğlu hep aynı tepkiyle cevap verir. Örneğin karnı acıkan insanın midesinde kasılmalar olur. Ya da sıcak bir ortamda insan terler ve bu yolla fazla ısıyı dışarı atar.

Yönetim açısından bakıldığında iş yerinin olumsuz koşulları, sık sık iş ortamının değişmesi, kişinin istemediği bir ortamda çalışmaya zorlanması birer fiziksel stres nedeni olarak düşünülmelidir (Erdoğan, 1996: 280).

### **1.2.2. Duygusal Stres**

Duygusal stres ise bir dış fiziki etki olmaksızın bireyin kendi düşünce süreçleri sonucu yaşadığı gerilimdir.

Duygusal nedenli stres gerçekte bir dış etmeden kaynaklanmaz, tersine henüz tam olarak anlaşılammış bir süreç olan, beynin üst bölümündeki bir bölgenin elektriksel ve kimyasal bir uyarılma ile harekete geçmesi, hipotalamusu uyarması ve kimyasal olaylar zincirini başlatması sonucudur.

Duygusal stresler fiziksel streslere göre çok daha uzun süreli olup, ortadan kaldırılması daha zordur. Bu nedenle duygusal stresler insan için daha önemlidir. Ayrıca duygusal streslerin algılanması ve değerlendirilmesi her insan için aynı değildir ve kişiden kişiye etkisi değişik olur. Duygusal stres kişilerin değer yargıları ve yaşamları ile paralel olarak farklılık gösterir. Yani duygusal strese neden olan faktörler her şeyden önce kişiseldir (Erdoğan, 1996: 279).

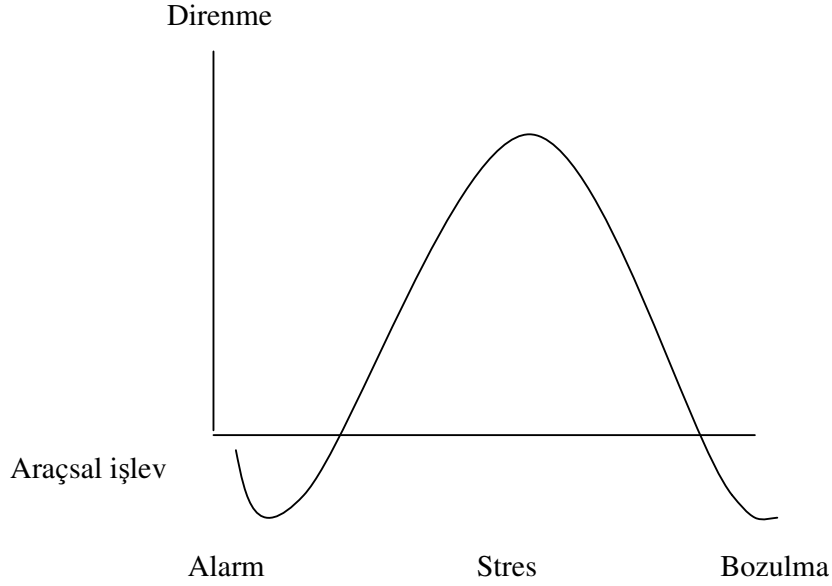
### **1.3. Genel Uyum Sendromu**

Hans Selye tarafından geliştirilen bir teoridir. Teori, stresi, bedene yönelik herhangi bir talebin bedenin dengesini bozması şeklinde tanımlar. Selye, bedenin stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkiyi “genel uyum sendromu” olarak adlandırılmıştır. Teori şu temel varsayımlar ile özetlenebilir:

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

Hans Selye uzun yıllar süren araştırmalarının bir sonucu olarak organizmanın strese tepkisini “genel uyum sendromu” adı altında şekillendirmiştir.

#### Şekil 4: Genel Uyum Sendromu



Mikroplar ve aşırı iş yükü gibi stresörler, iç dengeyi alt üst ederler. Vücut stresör iyi de olsa kötü de olsa belirsiz bir fiziksel tepki verir. Bu tepki savunmacı ve kendini koruyucudur.

Strese uyum sağlama çeşitli safhalarda gerçekleşir. Uyumun ne kadar zaman alacağı ve ilerleyen safhalardaki gelişmenin seviyesi, stresörün süresine, yoğunluğuna ve direnme başarısına bağlıdır.

Organizmada sınırlı bir uyum enerjisi stoku vardır. Bu stok bittiğinde, organizma stresle baş etme kabiliyetinden yoksun kalır, akabinde ölüm gerçekleşebilir (Rice, 1999: 15).

##### 1.3.1. Alarm Aşaması

Birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sempatik sinir sisteminin etkin hale gelmesi nedeniyle beden savaş ya da kaç tepkisi gösterir. Savaş ya da kaç tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu durum kalp atışlarının hızlanması, tansiyon yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenal salgılanması biçiminde gelişir. Savaş ya da kaç tepkisinin ortaya çıktığı aşama, "alarm aşaması" olarak adlandırılır. Streste alarm aşamasında, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu

arttığı ölçüde, stres eğrisi hızla, normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak, normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri vermeye başlanır (Güçlü, 2001: 94).

Eğer bu aşamanın sonunda savunma sistemleri başarılı ise vücut normale döner. Bedenin bu şekilde kısa bir süre sonra normal bir hale dönmesine yol açan stresli olaylara akut stres faktörleri, bedende yaşanan belirtilere de **akut stres tepkisi** denir. (Rice, 1999: 17).

### **1.3.2. Direnç Aşaması**

Direnç aşaması vücudun tepki seviyesinin en yüksek noktasını oluşturur. Bu aşamada vücut, dengeleyici kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak, fizyolojik bütünlüğü korumaya çalışır ve üstünde baskı oluşturan değişikliklere karşı direnir. Bu aşama, Genel Uyum Sendoromu'nun en uzun safhasıdır. Aylarca, yıllarca ve daha da uzun sürebilir (Allen, 1983: 11).

Direnç aşamasında vücudun direnci normalin üzerine çıkar; karşı karşıya olduğu bu stres verici duruma karşı vücut, direncini yükseltmiştir. Bu durumdan kaçmak veya ona uyum sağlamak zorunda olduğundan, başka stres vericilere karşı vücut direnci düşer. Örneğin vücut aldığı bir toksine karşı direnç döneminde ise soğuk algınlığına direnci düşüktür. Eğer direnç dönemi başarı ile aşılsa beden normal koşullarına döner, başarısız olunursa beden düşer, çöker (Baltaş ve Baltaş, 1998: 27).

### **1.3.3. Tükenme Aşaması**

Direnç aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdikleri durumlarda, bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilir. Eğer stres kaynağı ile başa çıkılmaz ve uyum sağlanmaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılamaz ve tükenme aşamasına geçilir (Güçlü, 2001: 94).

Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse, organizma için tükenme basamağına gelinir. Bazen bu dönemde yeniden alarm dönemi reaksiyonları ortaya çıkar. Her canlının uyum yeteneği ile enerjisi farklıdır ve sınırlıdır. Uyku ve dinlenme vücudu onarabilir ama devam eden ve başa çıkılmayan stresler karşısında, denge bozulur uyum enerjisi biter. Bunların ardından tükenme ve bitkinlik nöbetleri görülür, artık geri

dönüşü olmayan izler organizmaya kazanmaktadır. Bu, hastalıklara çok açık olunan bir dönemdir.

Selye, yıkımı “ adaptasyon hastalığı ” olarak tanımlamıştır. Sonunda bedensel tükenme ve ölüm meydana gelir. Eğer beden savunması streslere karşı koyabiliyorsa genel uyum sistemi iyi çalışıyor demektir. Selye’ye göre yaşlanma, sabit adaptasyon enerjisinin zamanla aşınmasıdır (Baltaş ve Baltaş, 1998: 27).

Teori, stres gibi geniş bir kavram için fazla dar bir çerçeve çizmektedir. Psikolojik faktörleri göz ardı etmiştir. Stresörün tehdit mi yoksa fırsat mı olduğuna önem vermemekte, dolayısıyla bilişsel süreci dikkate almamaktadır. Teorinin en çok eleştirilen noktalarından biriside kişisel farklılıkların göz ardı edilerek, strese verilecek tepkilerin aynı şekilde olacağını farz edilmesidir. Ayrıca stresle mücadele stratejilerinin seçimi ve stresle baş etme stratejilerinin etkiliği konularını tamamen ihmal etmiştir (Rice, 1999: 18).

#### **1.4. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Stres kavramı ile yakından ilgili, kimi zaman bu kavramla karşılaştırılan, çoğu kere de birbirinin yerine kullanılan bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar stresin belirti ve sonuçlarıyla ilgili olabildiği gibi, bu belirti ve sonuçların doğurduğu kabul edilen psikolojik temellerle de bağlantılıdır. Stresin özellikle psikolojik belirti ve sonuçlarının stresle aynı biçimde tanımlandığı görülmektedir.

Bu kapsamda engelleme, kaygı, çatışma, depresyon gibi kavramların stresle en çok karşılaştırılan kavramlar olarak öne çıktığı görülmektedir. Bu kavramların her birinin stres kavramının alt unsurları olarak kabul edilebileceği ve bu alt kavramların toplamından stresin oluşabileceği söylenebilir.

##### **1.4.1. Engellenme**

Elde etmek istediğimiz bir nesneye, ulaşmak istediğimiz belirli bir amaca varmamız veya bir gereksinmemizin giderilmesi önlendiği zaman ortaya çıkan olumsuz duyguya **engellenme** denir. Bazı psikologlar engellenme kavramını bir davranış olayı, başka bir deyişle bireyin istediği bir amaca ulaşmasının engellenmesi anlamında kullanırlar. Bazı psikologlar ise bu kavramla, engelleme sonucu bireyin içinde oluşan duygu ve heyecanı



belirtirler. Bu çalışmada bir duygu ve heyecan belirten bir kavram olarak engellenme terimi kullanılacaktır (Cüceloğlu, 2005: 278).

Engelleme insanlarda birtakım yılgınlıklara, türlü üzüntü ve kaygılara yol açar. Bu tür engellemelerin sınırlı ve hatta olumlu bir şekli, insanı daha çok çalışmaya, başarıya ulaşmak için çeşitli yollar aramaya ve denemeye yönelttiğinde çoğu kez yararlı sonuçlar doğurabilir. Ama bazen de bu engellemelerin yarattığı öfke, kaygı ve aşırı gerginlik halini yenemeyen insanlarda oldukça ciddi endişe durumları veya birtakım kompleksler gelişebilir. Özellikle çok fazla engellenmiş istekleri olan bir bireyin gergin ve huzursuz olması sonucu, davranış bozukluğunun temelini oluşturacağı da bir gerçektir.

Engelleme olayını stres kavramından ayırmak, engellenmeyi stresin sadece bir yönü olarak görmek gerekir. Bu şekilde engellenmeyi stresi meydana getiren alt unsurlardan biri olarak ifade edebiliriz. Başka bir deyimle engelleme, doğrudan stres yaratan bir olaydan çok, stresin meydana gelmesine neden olabilecek pek çok faktörden biri olarak düşünülebilir (Himmetoğlu ve Kırel, 1986: 5).

#### **1.4.2. Kaygı**

Kaynağı belirsiz korkuya “kaygı” denir. Genel olarak olumsuz duyguların yaşandığı durumlar kaygının ortaya çıkmasına sebep olur. Kaygıya ait belirtiler, kaygıyı oluşturan dış şartlardan onu yaratan kişiye doğru yaklaştıkça ağırlaşır. Duruma bağlı kaygı o şartlar içinde yaşanır ve kişiyi zorlayan durumun bitişiyle birlikte kaygıya ilişkin belirtiler ortan kalkar. Hâlbuki sürekli kaygı kişiye ait bir vasıf olarak var olur ve çeşitli durumlarda daha fazla hissedilmekle beraber hayatın bütününe kaplar. Böyle bir kişide gerçek tehlike ile uyuşmayan tepkiler ortaya çıkar (Baltaş ve Baltaş, 1998: 122).

Bireyin umduğu zarara gösterdiği tepkidir. Bu zarar fiziksel ya da psikolojik olabilir. Oysa korku anlık hazır tehlikeye gösterilen tepkidir. Kaygı, umulan zararlar baş edebilecek planlama ya da uygun tepkilere sahip olmama duygusudur. Kaygı, önceden hissedilen kavranılan bir şeydir ve bireyin içini kemirtir, dünyasını karartır. Bazen kaygının kaynağı belirsizdir ya da tanımlanması zordur. Tehlike, tehdit geniştir, Potansiyel tehlike yapılaşmamıştır, yani belirsizdir. Bu yüzden de belirsizlik durumunda başa çıkma mekanizmasının tayini ve örgütlenmesi zordur (Organ ve Hammer, 1982: 20).

Örgütte bireyler arası güç farklılaşması ve sıkça oluşan değişmeler, yarışma ve saygınlık statü kaybına yol açabilmekte, iş belirsizliğine neden olabilmekte, bireyin kaygı düzeyini yükseltebilmektedir. Ayrıca işte dönütün olmaması, örgütün ekonomik çevresinin değişkenlik ve karmaşıklığıdır (Balcı, 2000: 20).

Kaygılı insan, kaygılarının mantık dışı olduğunu çoğu kez kendisinde kabul eder. Bir insanın telaşlı bir günde, evden çıkmadan önce havagazını kapattığını hatırlamayıp geri dönerek kontrol etmesi doğal bir tepki sayılabilir. Ancak, eğer bu insan geri dönüp havagazını kapalı bulduğu halde tekrar dışarı çıktığında aynı kaygıya yeniden kapılırsa ve bu davranışını sık sık yinelerse durum farklılaşır. İnsanlar vardır, bir çift ayakkabı almak için bildikleri çoğu dükkânı dolaşır yinede bir karar veremezler. Sonunda karar verip aldıkları ayakkabıları eve döndüklerinde beğenmez, bir önceki dükkânda gördükleri ayakkabıların daha iyi olduğu duygusuna kapılır, hatta bazen aldıklarını değiştirmeye çalışırlar. Bu nedenle alış verişe mutlaka birisi ile birlikte giden insanlar vardır. Bu insanlar için en basit konularda bile karar verebilmek bir ölüm kalım sorunuymuş gibi yaşanır; düşünceleri bir türlü sonuca ulaşmadan iki karşıt seçenek arasında gider gelir.

Kaygılı insanların olaylara bakış biçimi oldukça karamsardır. Günlük olağan sorunları bile dünyanın sonu gelmişçesine yaşarlar. Kendilerine ilişkin olaylarda olduğu gibi, diğer insanların yaşantılarına ilişkin beklentileri de daima olumsuzdur. Ürettikleri “felaket senaryoları” ile çevrelerindeki insanları da bunaltırlar. Çünkü kaygı bulaşıcı bir duygudur ve kaygılı insan çoğu kez çevresindeki kişileri de kendi sistemine sokmayı başarır. Ancak bu arada ilginç bir çelişki de yaşanır. Kaygılı insan, kaygılarına katılmayan kişilere karşı bir yandan kızgınlık yaşar ve onları kendisini ciddiye almamakla suçlarken, öte yandan kendisiyle birlikte sürüklenmedikleri için onlara saygı ve güven duyar.

Kaygıyla birlikte yaşanan bir diğer duygu da, çaresizliktir. Her insan yaşamı boyunca zaman zaman baş edemeyeceğini fark ettiği durumlarla karşılaştığında çaresizlik duyguları yaşayabilir. Ancak kaygılı insan da bu duygu, güvenliğinin sağlanmış olduğuna inandığı bazı geçici durumlar dışında sürekli olarak benliğe egemendir. Kimi insanda kaygı birden ortaya çıkan panik nöbetleri biçiminde de yaşanabilir. Çarpıntı, soluk alma güçlüğü, aşırı terleme, bayılma duygusu ve baş dönmesi, yüz ve ellerde

soğukluk ve soğuma, göğüs ve mide bölgelerinde yoğun bir ağrılık hissi ve en önemlisi, “ölüme yaklaşıyormuş gibi ” bir duygu yaşanır. Aslında tanımlanması oldukça güç olan ve birkaç saniyeden birkaç saate kadar sürebilen bu duygu öyle ürkütücüdür ki, çevrede ki insanların da paniğe kapılmasına neden olur (Geçtan, 2006: 84).

Kaygının ortaya çıktığı en uygun ortam, stres kaynaklarının yoğun olarak bulunduğu ortamdır. Stres içinde olan kişi de kaygı duymaya hazır duruma girer. Yani kaygı ve stres arasında yüksek bir korelatif ilişki vardır.

Örgütlerde kaygının nedenleri olarak örgütlerdeki güçlerde oluşan farklılık, sık sık ortaya çıkan değişimler ve rekabet sayılabilir. Örgütteki güçlerde farklılık kişilerde kendilerini zıt olarak etkileyen yönetsel kararlardan yararlanma duygusu uyandırır. Örgütlerde sık sık oluşan değişimler, örgütte var olan davranış şekillerini ve planlarını kullanılmaz duruma getirir. Rekabet ise, kaçınılmaz bir şekilde bazı kişilerin kendilerine güvenlerini ve statülerini kaybetmelerini ve iş belirsizliğini ortaya çıkarır. Bunlarla ilişkili bazı faktörlerde buraya ilave edilebilir. Bunlar, işte geri beslemenin olmayışı, iş güvensizliği ve bir kişinin performansının yüksek görünüşü (başarı kadar başarısızlık da söz konusudur)’dür. Aynen streste olduğu gibi kişisel ve örgüt dışı faktörler de kaygıyı oluşturmaktadır. Bunlar da, fiziksel hastalıklar, evdeki sorunlar, gerçekleştirilmeyen yüksek amaçlar, kişinin kendi meslektaşlarına veya akranlarına yabancılaşmasıdır (Artan, 1986: 107).

Açıklamalardan anlaşılacağı gibi kaygı ile stres arasındaki ilişki diğer benzer kavramlara göre daha fazladır. İnsan üzerindeki etki ve sonuçları bakımından kaygı ile stresi birbirinden ayırmak oldukça güçtür (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 5).

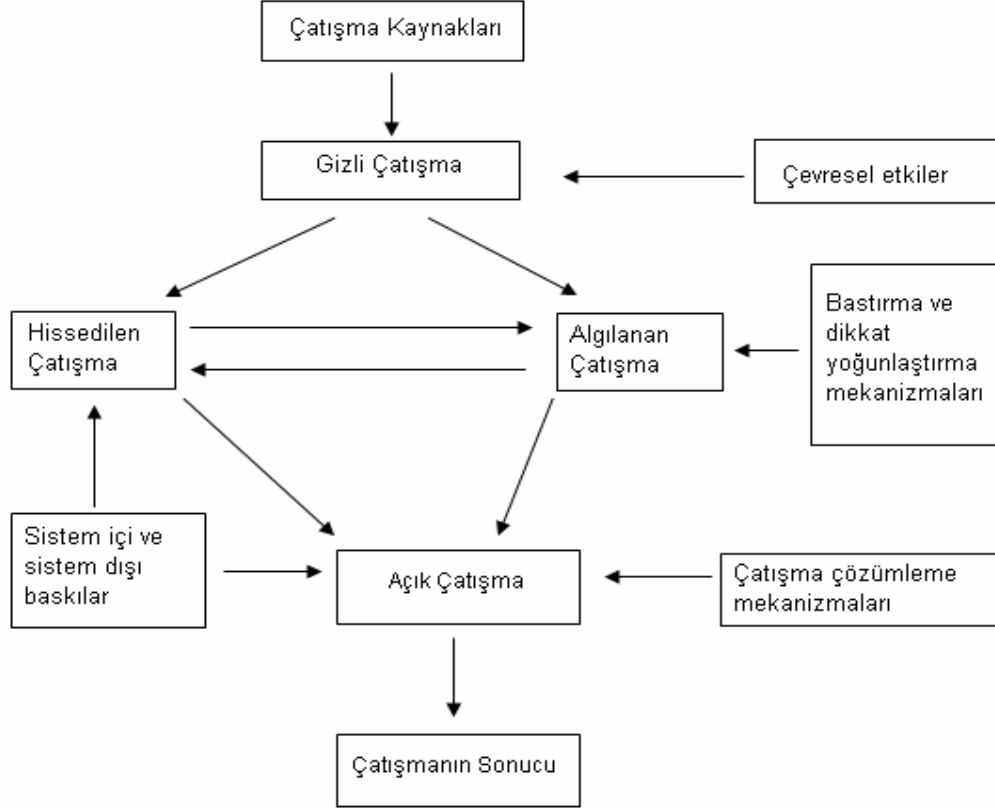
### **1.4.3. Çatışma**

İnsanoğlu karmaşık bir yaratık olarak aynı anda birçok güdünün etkisi altında bulunur. Bazen güdüler birbiriyle çelişkiye düşerler. Yarın sınav olduğu için yoğun olarak derse çalışması gerektiğini bilen öğrenci, aynı zamanda arkadaşıyla sinemaya gitmeyi de ister. Ne var ki, hem sinemaya gitmeyi, hem de derse çalışmayı aynı anda gerçekleştirmesi olanaksızdır; iki istek birbiriyle çatışır.

Sosyal anlamda çatışma, birden fazla kişi ya da grup arasındaki ilişkilerden doğan bir süreçtir. Bu süreç içinde çeşitli adımları takip eder. Bu adımların her biri ayrı bir

çatışma halinin göstergesidir. Literatüre göre çatışma terimi dört ayrı çatışma durumunu ifade etmektedir ve çatışma süreci ise şöyledir.

### Şekil 5: Çatışma Süreci



Kaynak: FLANAGAN, C. (1994), A Level Psychology , Letts Educational, London

Çatışma, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkar; güdülerin türüne, şiddetine ve içinde bulunan ortama göre değişik görüntüler gösterir. Küçük bir çocuk ilk defa gördüğü bir hayvana hem dokunmak ister, hem de o hayvandan korkar. Belirli bir konuda karar vermede zorluk çekmeye, gerginleşmeye başlayan kişi, büyük olasılıkla, bir çatışma içindedir. Bu kişi biraz sakinleşip iç dünyasını gözleyebilirse, birbiriyle çatışan güdülerin farkına varabilir. Birey, çatışmasının temeline ulaşır, birbiriyle çatışan güdülerin farkına vardıktan sonra, karar verme sürecini daha akıllıca ve daha kolayca yapabilir. Karar verme süreci, çatışmanın türüne göre de değişir. Birbirinden farklı türden çatışmalar vardır ve her türlü çatışma, kendine özgü sorunlarla beraber gelir (Cüceloğlu, 2005: 283).

Çatışma ve stres arasındaki bağıntı, pek çok zaman sanıldığı gibi, bu iki kavramın özdeşliğinden ziyade, çatışma durumlarının, stres olayının meydana gelmesinde, önemli sebepler arasında yer almasındadır. Çatışmalar tarafından sebep olan değişmeler, stresli durumların ortaya çıkmasında etkili olan sebeplerden biridir. Çatışmalar, başlangıcı, sebepleri ve sonuçları itibariyle izlenmesi mümkün olan genellikle de sürekliliği olmayan olaylardır (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 6).

#### **1.4.4. Depresyon**

Kelime olarak “çöküş” anlamındadır ve belirli bir düzeyden alçalmayı ifade eder. Depresyon yeni bir hastalık değildir. Ancak endüstrileşmiş ve şehirleşmiş toplumlarda bugün tarihin hiçbir döneminde görülmediği ölçüde yaygınlık kazanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1998: 129).

Depresyon, stresle karıştırılan kavramlardan biri olsa bile, aralarındaki fark açıktır. Depresyon strese karşı gösterilen bir yanıttır. Bazı belirtileri aynı olsa bile, depresyon stres sonucu gelişen bir olaydır (Atkinson, 1994: 20).

Depresyon sürekli keyifsizlik, umutsuzluk hislerini içerir. Bazen kişinin tüm hayatını etkileyerek, normal şekilde yaşanamayacak hale getirir. Birçok kişi hayatında depresyon yaşar, bunun farkında olmayanlar çoğunluktadır. Farkında olanlar ise, bunu zayıflık olarak kabul ettiklerinden, depresyonda olduklarını söylemekten utanç duyarlar. Bu noktada iki gerçeği vurgulamak gereklidir. Birincisi depresyon aşırı derecede yaygındır. İkincisi depresyon kişilerin, akıllı, mutlu olmalarıyla bağlantılı değildir, herkesi etkileyebilir (Hughes ve Booth Royd, 1997: 60).

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES**

### **KAYNAKLARI**

Çalışma yaşamına göre 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.

Örgütsel davranış modeline göre, iş gören davranışı, iş görenin işlevsel ve toplumsal çevre ile etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel stres de, bu etkileşim içindeki iş gören, işlevsel çevre ve toplumsal çevre boyutlarından kaynaklanabilir.

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıyadır. Bu kavram iş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılmaktadır.

Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Quick ve Quick, 1984:10).

İçinde bulunduğumuz yüzyılın zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı endüstriyel yaşamı, iş yerimizde stres faktörünün daha belirgin şekilde ortaya çıkmasına yol açmıştır.

İş ortamı strese her zaman elverişlidir. Bir işte bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi stres yaratır. Açıkçası işin her yönü strese yol açabilir. İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekliyle ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından veya bireyin kendi özelliklerinden kaynaklanabilir.

Bu çalışmada stres kaynakları, daha önce bu konuda yapılan gruplandırmalar göz önünde tutularak üç ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar; bireysel stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları ve genel çevresel stres kaynaklarıdır.

#### **2.1. Bireysel Stres Kaynakları**

İnsanların stres kaynakları, çoğu kez onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir yani stresin kaynağı bizzat bireyin kendi kişiliği olabilir. Kişileri etkileyen olaylar değil, olaylara verdikleri anlamlardır. İnsanlar nasıl düşünüyorsa öyle görürler veya görmek istediklerini görürler. Aynı görüntünün,

bakış açısı kadar farklı türü vardır. Buna göre, önemli olan nereye baktığımız değil nereden baktığımızdır. Çok olumsuz bir görüntü, karamsar bir bakış açısıyla felakete dönüşebilir. Buna göre bireyin kişisel özellikleri, bizzat potansiyel stres kaynağıdır.

Bireyin kendisiyle ilgili stres kaynakları, onun fizyolojik veya biyolojik özellikleri ile ilgili olabilir. Bunlar; bireyde çeşitli sistem bozuklukları, fizyolojik bozukluklar, salgı bezleri ve hormonal denge düzensizliklerine bağlı olarak ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olabileceği gibi, yaşam koşullarının ağırlığı ve refah düzeyine bağlı olarak gelişen genel ekonomik yetersizlikler, özelliklerinin strese yatkın olması gibi, psikolojik stres kaynağı olabilir (Tutar, 2000: 222).

### **2.1.1. Rol Çatışması**

Rol, bir iş görenden örgütteki konumu ile ilgili olarak başkalarının beklediği, istediği eylem ve işlemlerdir. Her iş görenin kendisinden rol bekleyen kişilerden oluşan bir rol takımı vardır. Bunlar örgüt içinden veya dışından kişiler olabilir (Başaran, 1991: 47).

Çatışma stresle çok yakın ilişkisi olan bir kavramdır. Çatışma kişisel amaçlar, gereksinimler veya değerler gibi boyutlarda bireysel, bir grup içindeki bireyler veya gruplar arasındaki düşmanca davranışlar veya uyumsuzluklardır (Pehlivan, 2000: 76).

Rol çatışması genelde kişilerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmaları sonucunda meydana gelir. Rol çatışmaları işletme içinde ortaya çıkabileceği gibi işletme dışında da meydana gelebilir. En belirginini aşırı iş yükü nedeniyle meydana gelen rol çatışmasıdır. Bu daha çok bireyin kendi görevleri ile iş görevleri arasında meydana gelebilecek bir çatışma türüdür (Özkalp ve Kırel, 2003: 191).

Rol çatışmasına örnek vermek gerekirse, ilköğretim müfettişlerinin öğretmenlere karşı oynadığı soruşturmacı ve mesleki rehber rolleri arasındaki çatışmadır. Burada bir yandan öğretmeni mesleğinde geliştirici rolü beklenen müfettişe diğer yandan soruşturmacı rolü yüklenerek çatışmalı iki rol arasında kalması sonucu potansiyel bir rol yüklenmiştir.

Daniel Katz ve Robert Kahn rol çatışmasını, iki veya daha fazla rol baskısının birbirleriyle çatışmaları durumu olarak tanımlamıştır. Bir baskıya uymanın diğer

baskıya uymayı güçleştirdiği durumlarda rol çatışmasından söz edilmektedir. Katz ve Kahn rol çatışmasını üç grupta incelemiştir (Aktaran ve Artan, 1986: 77).

Göndericinin kendisinden kaynaklanan çatışma: Bir yöneticinin astından önemli bir projeyi belli bir süre içinde istemesi ancak bu zaman içinde yapılacak başka işlerin bulunması kişide bir engellenme yaratacaktır. Bu durumun sorumlusu rol gönderen bireydir.

Göndericiler arasındaki çatışma: Aynı zamanda birden çok rol göndericisine bağlı olarak çalışan bireylerde bu tür rol çatışması kolayca ortaya çıkar. Belli zamanlarda iki üstün de kendi verdiği görevlerin öncelikle yapılmasını istemeleri sonucunda iş gören çatışmaya girerek strese girer.

Roller çatışması: Bu tür rol çatışması kişi iki farklı rolde olduğu zaman ortaya çıkar. Özellikle çalışan kadınlarda roller arası çatışma çok sık görülmektedir. Evde yapmakla yükümlü olduğu rollerle, işinde yapmak zorunda olduğu roller sürekli çatışma içindedir. Bu da kişilerde çoğu zaman stres yaratır (Pehlivan, 1986: 77).

### **2.1.2. Rol Belirsizliği**

Bireyin almış olduğu görev miktarı ile o bireyin rolünü yeterli biçimde yapabilmesi için gereken miktar arasındaki farklılıktan doğar. Rol belirsizliği, "bir kişiye yönelik bilgi ve onun rolü için gerekli olan performans arasındaki çelişki" olarak tanımlanabilir. Çalışanların çoğu, çok sık neler yapacakları ve sorumluluklarının nerede başlayıp sona erdiği ve bunların diğer kişilere devri hakkında net bir bilgiye sahip değillerdir. Bu belirsizlik, çalışanların işle ilgili tüm sorumlulukların kendilerine ait olmadığını düşündükleri ve işle ilgili bazı şeylerin yanlış gittiğini gördükleri zaman bu durumdan sorumluluk duymalarından kaynaklanmaktadır. Rollerdeki belirsiz uzmanlaşmalar, çalışanların çeşitli görevlerini ve görevlere uygun zamanı dağıtımındaki öncelikleri belirlemede çeşitli güçlükler neden olur. Görev ve görevlere uygun zamanı dağıtmak işte yaşanan stresin en önemli iki kaynağıdır.

Rol belirsizliğinde bireyler, kurumda nerede bulduklarını tam olarak bilemezler. Planlama gittikçe zorlaşır. Daha da kötüsü belirsizlik bir çalışanın, diğer çalışanın yaptığı işin yerini tutup tutamayacağını bilmemesine neden olabilir. Belirsizlik öncelikle bireyin gereksiz, önemsiz şeyler yapması şeklinde görülür. Belli bir süre sonra



bu böyle görülmez. Belirsizlik, bir bireyin diğer bireyin kötü pozisyonuna doğru hareket edip etmediği, hiyerarşide daha düşük olan bazı bireylerin emri altında çalışması veya yükselmesindeki şüpheleri içerebilir. Bir işin çok fazla rutin ve olasılıklara dayalı olması monotonluk yaratabilir. Fakat çoğu birey kendisini güvende hissederse bu tür şeyleri en aza indirmeye ihtiyaç duyar (Işıkhan, 2004: 106).

İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı, kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizliğin olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer çalışanlardan bir geri bildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de çalışanlarda duygusal tepkilere yol açabilir. Belirsizlik durumlarında da iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yaralı olamama duygusu ortaya çıkar (Özkalp ve Kırel, 2003: 191).

Genellikle rol belirsizliği, bir işin yapılmasına ilişkin bilgi veya iletişim eksikliği sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu belirsizlik, eğitim eksikliği, zayıf iletişim, çalışma arkadaşları veya yöneticiler tarafından çarpıtılması ya da kasıtlı olarak esirgenmesi nedeniyle de oluşabilmektedir (Pehlivan, 2000, 80).

### **2.1.3. A ve B Tipi Davranış Biçimi**

Major Friedman ve Ray Hosenman adlı iki Amerikalı kalp uzmanı, 1974 yılında yayınladıkları eserlerinde A tipi ve B tipi olarak adlandırdıkları davranışları gösteren kişileri incelemişlerdir.

Bu kardiyologlara göre A tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar, B tipine oranla 2 veya 3 kat fazla olasılıkla kalp ve buna bağlı damar hastalıklarına yakalanmaktadırlar.

A tipi davranış, gösteren insanlar şiddetli rekabete giren, sabırsız, kolayca hayal kırıklığına uğrayan ve çabuk kızan ve bu tipik özellikleri sürekli gösteren insanlardır.

A tipi insan hep acelecidir. Zamana karşı sürekli olarak savaş vermektedir. En kısa zamanda yapabileceklerinin en fazlasını yapmaya çalışır. Yaptığı her işin çok önemli olduğunu düşünür. Bir işi yaparken bir dakikayı bile boşa harcamaz. Zaman A tipi insanın baş düşmanıdır. Daima hayali bir saat düşünüp, o zamana kadar yaptıkları işi

mutlaka bitirmeyi kurarlar. Eğer işi zamanında tamamlayamazsa kendisini başka işler bularak cezalandırır. Gelişmiş ülkelerde halkın hemen hemen yarısı A tipi davranışlar gösterir.

Örgütlerin çoğu A tipi davranışlar gösteren kişileri ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden A tipi davranış modellerini benimsemelerini beklemektedirler. Bu nedenle de örgütlerde pek çok erkek ve giderek artan sayıda kadın yönetici, fiziksel ve zihinsel sağlıkları pahasına bu kişisel özellikleri göstermektedirler.

A tipi kişilik davranışı gösteren kişilerin zamanla çok yakından ilgili olmaları, yaptıkları işi sayısal olarak ifade edebilmek içindir. A tipi insanlar kendilerini başarılı kişiler olarak görürler. Ancak hemen hep stres altındadırlar. Bu stres kendi yarattıkları strestir. Elde ettiklerinden hemen hiçbir zaman tatmin olmazlar. Şiddetli arzuları onları boşuna bir takım davranışların kurbanı yapar.

A tipi davranış gösteren kişilerin, zamana karşı olma özellikleri nedeniyle çevrelerinde pek çok hatalı davranışlar gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu kişiler sırada beklemek istemezler. Birisi ile konuşurken, acelecilikleri nedeniyle karşılındakinin sözlerini bitirmesini beklemeden konuşmaya başlarlar, işte bu özellikleri nedeniyle kaba olarak nitelenirler. Bir konuda düşünmeyi bitirmeden, diğerine sıçradıkları için birçok konu üzerinde düşünme yeteneklerinin olduğunu sanarak bundan gurur duyarlar.

Çevrelerindeki diğer insanlarla olan ilişkileri belirli sınırlar içinde kaldığı, onlarla sıcak ilişkiler kuramadıkları için sosyal destek sistemlerinden yardım göremez ve genelde yalnız kalırlar. Bu kişiler kendi işlerine aşırı bağımlıdır. Geceleri ya da hafta sonları eve iş getirirler. Çalışmaları genellikle başarıya yöneliktir ve kapasitelerini sonuna kadar zorlamaktadırlar.

Buna karşılık, Friedman ve Rosenman'nın B tipi kişilik davranışı olarak tanımladığı, davranış tipine uyanların olaylara karşı davranışları çok daha rahattır. B tipi davranış gösteren kişi suçluluk duygusu taşımadan rahatına bakar. Rekabetten fazla etkilenmeden, sağlığını bozmadan mücadele eder.

B tipi davranış özellikleri gösteren kişilerde de zaman zaman A tipi davranışlar görülür. Ancak bu çok seyrek ve az olduğu için önemsenmeyecek bir davranış şekli olarak düşünülmektedir (Artan, 1986: 99).

B Tipi insanlar A Tipi insanlardan çeşitli açılardan farklıdırlar. Daha az zamanda daha çok iş yapmak için tüm zamanlarını çalışmaya ayırmak yerine, kendilerini belli bir düzene sokar ve arada mola verirler. Hafif bir dinlenmenin, öğle arasının veya bir tatilin sağlık ve üretim açısından olumlu etkileri olduğunu kavramışlardır.

B Tipi insanlar yaşamdaki küçük şeylerden zevk almaya zaman ayırırlar. Sabah işe giderken güneşin doğuşunu izlerler. (A Tipi insansa arabasının klaksonuna basmaktadır çünkü sol şeritte birisi hız limitinde gitmektedir) B Tipi insanlar iş arkadaşlarının çalışırken ortaya koydukları ekstra çabayı takdir eder ve bunu dile getirirler veya müdürlerinin masasına koyduğu yeni resmi hemen fark ederler. Tamamen işlerine odaklanıp hayatın diğer boyutlarını unutmazlar.

B Tipi insanın ofisinden kahkahalar yükseldiğini duyarsınız. Ama A Tipi insanın böyle saçmalıklar için zamanı yoktur; her şeyden önce hayat ciddi bir şeydir! A Tipi insan sabahleyin gazetede ki haber başlıklarını ve ekonomi sayfasını okurken, B Tipi insan zamanını gazetede ki eğlenceli şeyleri okumaya ayırır. Toplantılarda sadece iş konuşulmaz; B Tipi insan işinden zevk almaya çalışır. Hayatın eğlenceli tarafını görmesini sağlayan bu becerisi, objektif ve dengeli olmasını sağlar.

B Tipi insanlar sadece sonuçlara değil, bir bütün olarak hayata değer verirler. Hayatta gelgitlerin olabileceğini bilirler. Çalışmanın da, dinlenmenin de yeri ve zamanı vardır. Zaman zaman yavaşlamaktan ve sadece var olmaya çalışmaktan korkmazlar. Rahatlamamanın daha büyük verim sağladığını bilirler ve kendileri için kaçamak fırsatları hazırlarlar.

B Tipi insanlar “meliyim, malıyım” tuzağına daha seyrek düşerler ve böylece daha az kaygı ve öfke duyarlar. Kendilerine ve diğer insanlara yönelik gerçekdışı beklentileri nispeten daha azdır. Öfkeyle yaşayacaklarına, karşılarındaki insanlara ne istediklerini ifade ederler. Yeterince çaba harcarsa her koşulu değiştirebileceklerine ve kontrol edebileceklerine inançlarında ısrar ederler.

B Tipi insanlarda vazgeçmeme ve yığılma gibi eğilimler çok sık görülmez. Stresten kaçınmak için boş vermeyi öğrenmişlerdir. Strese uyum sağlamaktansa, streslerini yönetme yolunu seçerler (Braham, 1998: 175).

#### 2.1.4. Cinsiyete Bağlı Etmenler

Endüstrileşme ve kentleşmenin doğal sonucu olarak kadının, ev dışında ücretli olarak çalışma hayatına girişi ile birlikte pek çok sorunları da ortaya çıkmıştır. Batılı ülkelerin çoğunda kadınların rolü radikal bir değişime uğramış, ekonomik zorunluluklar ve kadın örgütlerinin etkisi ile kadınlar çalışma yaşamına girmeye, işletmelerde yükselmek istemeye, başka bir deyişle meslekte kariyer yapmaya itilmiş ve özendirilmişlerdir. Giderek daha çok genç kadın iş piyasasına girmektedir, örneğin A.B.D 'de memur ve yöneticilerin yüzde 23,6'sı kadındır. İngiltere de perakende ticaret, lokanta ve diğer hizmet sektörlerinde çalışan kadınların oranı yüzde 18,8'dir. Türkiye'de ise çalışan nüfus içinde kadınların payı %36,4 dür. Son 10 yılda yapılan araştırmalara göre kadınlar mesleki kariyer yapma konusunda hala çok büyük güçlüklerin olduğunu düşünmektedirler. Erkeklerin egemen olduğu bir dünyada çalışan ve işletmede yönetici konumunda bulunan kadınlar, iş yerlerinde erkek meslektaşlarına oranla daha çok baskı ve gerilimle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlara ev ve ailelerinin neden olduğu stres kaynakları da eklenince, yetkilerini kullanamayan kadın rolünün getirdiği gerilimler, tecrit edilme duygusu, cinsel önyargıların baskısı, erkek meslektaşlarının yaptığı ayrımcılık, genelde işletme iklimi ve kültürünün yol açtığı engellemeler gibi sorunları olmaktadır. Bu noktaların incelenmesinden önce, sorunu karmaşıklaştıran bir etken olan kadın fizyolojisi ile içice geçmiş streslerin ve endüstri sonrası toplumlarda çalışan kadının taşıdığı ağır yükün araştırılması gerekmektedir. Batılı ülkelerde kadınların %90'ı çeşitli etmenler nedeniyle yaşamının belirli bir döneminde çalışmaya başlamış ve halen çalışmaktadır. Doğum kontrolü, bir ölçüde de olsa kadınların annelik yazgılarını planlayabilmelerini sağlamış, ev ve mutfak teknolojisindeki gelişmeler (ev aletleri, hazır yiyecekler) ev işleriyle geçirilen zamanı büyük ölçüde azaltmıştır. Askerlik, itfaiye vb. gibi cinsiyet farkı nedeniyle kadın ayrımcılığının yapıldığı meslek gruplarında yeni düzenlemeler yapılmış endüstri sonrası toplumlarındaki enflasyon ve durgunluk kadınların aile bütçesine katkılarını gerekli kılmış ve çift maaş ailenin grev, işsizlik gibi zor dönemleri rahat atlatabilmesini sağlamıştır. Ailenin konumu da kendi başına bir evrim geçirmiştir. Nitekim bugün boşanma oranı %50'dir ve kadınlar artık yaşamlarını ev kadını olarak sürdürmemektedirler. Eşlerinden boşanan kadınlar evlerinin geçimini ve özgürlüklerini güvence altına almak için çalışmak zorundadırlar. Son olarak evlenme yaşının giderek büyümesi ve mesleki kariyer yapmanın önem kazanmasına bağlı olarak

bekâr kadın sayısındaki artış, kadınlarda bireysellik ve ekonomik bağımsızlık fikirlerini güçlendirmiştir.

Yeni sosyo-ekonomik çevredeki yönetici konumundaki kadınların stresi hakkında hiyerarşik düzeylerine bakılmaksızın yapılan istatistikî incelemeler, kadınların erkek yöneticilere oranla çok daha yüksek gerilim içinde bulunduğunu göstermiştir. (Himmetoğlu ve Kırel, 1996: 15).

## **2.2. Örgütsel Stres Kaynakları**

İş gören ile örgütün işlevsel ve toplumsal çevresi arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bunlar birbiriyle tümleşik bir bütündür. İş görenler örgütteki işlevsel ve toplumsal çevre ile etkileşerek örgütsel davranışı gerçekleştirirler. İş görenler bu etkileşim içinde aynı zamanda istenmeyen davranışlar da gösterebilirler. Stres kavramı iş görenin kendisi, işlevsel çevresi ve toplumsal çevresi ile yakından ilgilidir. İş gören davranışını etkileyen ve iş görenin işlevsel ve toplumsal çevreyle etkileşmesi sürecinde ortaya çıkan bir kavram olduğundan, örgütsel stres kaynaklarının da örgütsel davranış modeline uygun olarak kurulması gerekmektedir (Pehlivan, 2000: 31).

Bu çalışmada örgütsel stres kaynakları, beş başlık altında incelenecektir. Bunlar; işin gereklerinden kaynaklanan stres kaynakları, işteki ilişkilerle ilgili stres kaynakları, örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili kaynaklar, örgüt politikasıyla ilgili etkenler, fiziksel koşullardan kaynaklanan stres kaynaklarıdır.

### **2.2.1. İşin Gereklerinden Kaynaklanan Stres**

Hemen hemen her iş potansiyel bir stres kaynağıdır. Çünkü her işin kendi yapısına ve kapsamına göre birtakım gerekleri ve istekleri vardır. Bu istekleri yerine getirmek, bunlara uyma davranışlarında bulunmak kişileri çoğu zaman strese itebilir. Burada, kurumun plan ve prosedüründen kaynaklanan sorunlara bakmak gerekir (Balcı, 2000: 35).

Bu stres kaynakları işin vardiyalı çalışma düzenine, çok fazla ya da çok az iş yükü olmasına, zaman baskısına, tekrarlı iş durumuna bağlı olmaktadır.

### 2.2.1.1. Vardiyalı Çalışma Düzeni

Vardiya düzeni ile çalışma ülkemizin endüstrileşmesine ve gelişmesine paralel olarak artmaktadır. Bu sistemi çok uzun süreden beri uygulamakta olan ülkelerde yapılan araştırmalar, sistemin insan sağlığı üzerinde son derece olumsuz ve yıkıcı etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Baltaş ve Baltaş, 1998: 83).

Yaşayan bütün organizmalar, yirmi dört saat içinde ortama uyum sağlayarak gelişmektedir. Normal insanlar da bu durumda bir ayrıcalığa sahip değildirler ve vücut işlevlerinin birçoğunda saate uygun bir ritmi korurlar. Bu yirmi dört saat içinde uyku saatleri, vücut ısısı, kan basıncı, böbreklerin salgılaması ve kandaki şeker oranı tutarlı bir yükselme ve düşme gösterir. Örneğin, böbrekler gündüz geceye oranla daha fazla idrar üretmeye programlanmıştır. Bir hafta gece-gündüz düzeni bozulan farelerin hayat sürelerinde ortalama %6'lık bir azalma görülmüştür (Işıkhan, 2004: 104).

Vardiya düzeni ile çalışma çeşitli fabrikaların yanı sıra, ulaşım, posta ve haberleşme, sağlık hizmetlerinde de uygulanmaktadır.

Vardiya düzeni sağlığı ve esenliği iki temel noktadan etkilemektedir. Birincisi vardiya düzeni özellikle uyku ve sindirim açısından bedenın biyolojik ritmi ile çelişir; ikincisi aile hayatını ve sosyal hayatı bozar.

İnsanın temel bedensel faaliyetlerinin belirli bir kalıbı vardır. Uyku uyanıklık düzeni bunun en belirgin ve önemlisidir. Beden sıcaklığı ve çeşitli hormonların düzeyi insanın günlük hayatını sürdürmesi için gün içinde dalgalanma gösterir. Bedensel aktivite uyanmayı izleyen günün ilk saatlerinden başlayarak artar ve uyku saatine doğru azalır.

Sindirim ve uyku faaliyetleri de birçok başka beden faaliyeti gibi çok sıkı bir günlük ritme bağlıdır. Bu biyolojik ritimler sosyal çevre ile eşzaman (senkronize) olmuşlardır ve böylece çoğu kez saate bakmadan zamandan haberdar olabiliriz.

Biyolojik ritim, değişikliğe karşı çok dirençlidir ve çalışma, yeme, uyuma düzeninde yeni bir kalıba uyum son derece yavaş olmaktadır. Bilimsel olarak birçok araştırmayla ortaya konmuş olan bu olgunun doğurduğu önemli sonuç şudur: Çalışma günleri sırasında vardiya düzenine uyum göstermeye başlayan biyolojik ritim, dinlenme günleri

sirasında hızla eski kalıbına geri dönecek ve dinlenme günlerini izleyen çalışma döneminde zorunlu olarak yeni bir uyum süreci başlayacaktır.

Yapılan araştırmalar gece vardiyası çalışanlarının bir ila iki buçuk saat daha kısa uyuduklarını, rüyalı uykunun daha kısa olduğunu, dış dünyadan yansıyan uyaranlarla daha sık kesildiğini ortaya koymuştur. Muhtemelen bütün bunların sonucunda azalan uyku miktarı zaman içinde birikerek kişinin kendisini sürekli olarak yorgun, huzursuz, sinirli ve gergin hissetmesine sebep olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1998: 83).

### **2.2.1.2. Çok Fazla Ya da Az İş Yükü**

Kişinin, özellikle yöneticilerin hayatlarının büyük bir kısmını iş kapsar. Bu kişiler kuvvetli bir şekilde istedikleri şeylere ulaşmak için işte uzun saatler geçirirler ve çok fazla çalışırlar. Pek çok olayda kişilerin kendilerini yalnızca işe verdikleri ve çalışarak çok uzun saatler geçirdikleri gözlenmektedir. Bu kişiler tüm enerjilerini, ilgilerini ve zamanlarını çalışarak tüketirler. İşten başka bir yaşam tarzı düşünmezler. Pek çok yönetici, çok fazla çalışmanın yükselmelerinde en büyük etkenlerden biri olduğuna inanırlar. Gerçekten de pek çok zaman aşırı çalışan yöneticilerin işlerinde ilerledikleri görülmektedir. Buna paralel olarak ücretlerinde de yükselme olmaktadır. Ancak bu kişilerin yaşantıları izlendiğinde, genelde mutsuz kişiler oldukları gözlenmektedir. Evlilikleri ve sağlıkları bozuktur. Haftada 60–70 saat çalışan yöneticiler yaşamlarında işten başka hiçbir şey düşünemezler ve iş dışındaki yaşamlarında genel olarak başarısız kişiler oldukları gözlenmektedir (Artan, 1986: 96).

Örgütsel stres faktörlerinden en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olması anlamındadır. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 146).

Aşırı iş yükü, kesin olarak programlanmış iş günleri, yoğun seyahatler ve günlük mesai saatleri içinde bitirilemeyip, daha fazla çalışma gerektiren işler için kullanılır. Bu aşırı iş isteklerine yoğun bir çaba sarf ederek karşılık vermek ise kişilerde strese yol açar (Artan, 1986: 72).

İşin çok olmasının yanında yapılan işin az olmasının da stres yaratabileceği bir gerçektir. Yapılan araştırmalara göre dünyadaki en zor iş hiç bir şey yapmamaktır.

Böylece az iş yükü can sıkıntısı ve monotonluğa yol açacak, bu durum strese yol açacaktır (Özkalp ve Kırel, 2003: 89).

Çalışan kişilerin büyük bir çoğunluğu, hatta hemen hepsi çalışma yaşamları boyunca zaman zaman aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalırlar. Çalışma hayatı, tepeler ve vadilerle doludur. İşte bu tepe dönemlerinde, örnek olarak, bir projenin hazırlanması, bütçe hazırlanması, yatırım kararlarının alınması gibi zamanlarda, yöneticiler aşırı iş yükü ile karşılaşılır. Normal çalışma sürelerinin çok üstüne çıkarak çalışmalarını sürdürürler. Vadilere geldiği zaman ise kişilerde bir gevşeme olur. Bu zamanları da genellikle yoğun çalışma dönemlerinden sonraki süreler olarak adlandırabiliriz. Ancak buraya kadar sözünü ettiğimiz aşırı iş yükü, niceliksel iş yükü olarak adlandırdığımız şekildedir. İş yükünün, bir de niteliksel olarak adlandırılan bir yönü vardır. Yukarıda verdiğimiz örneklerde olduğu gibi kişi çok fazla iş yapmak durumunda olduğunda veya işini tamamlamak için yeterli zamanı olmadığında niceliksel aşırı iş yükünden söz edilebilir. Niteliksel iş yükü ise, bir başka şekilde ortaya çıkar. Burada kişi bir işi tamamlayacak yeteneği kendinde bulamaz veya işin yapılmaz standartları, kişinin yeteneklerinin çok üstündedir.

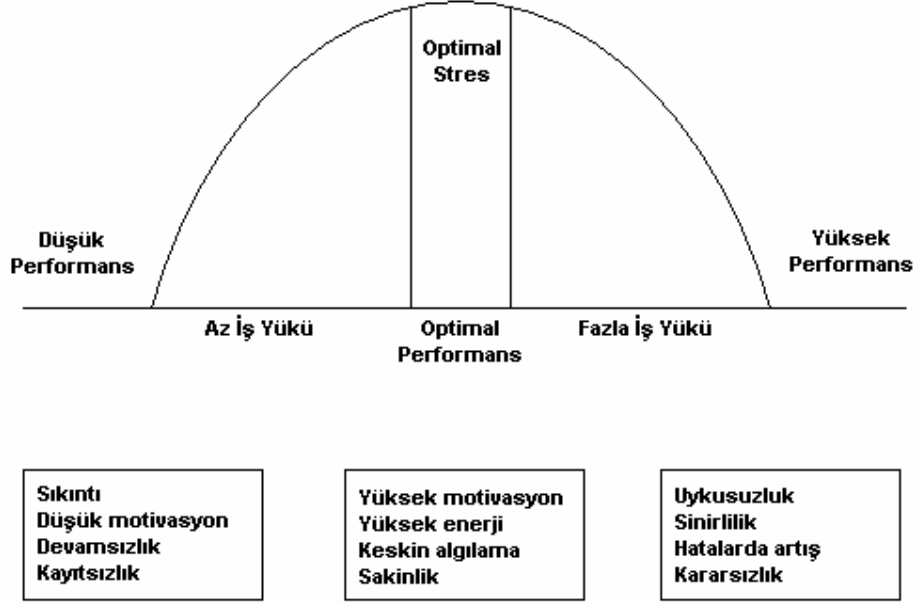
1958 sonlarında yapılan bir araştırma, niceliksel aşırı iş yükünün, biyokimyasal değişmelere neden olabileceğini ortaya çıkarmıştır. Aşırı iş yükü özellikle kandaki kolesterol düzeyini yükseltmektedir. Yine aynı çalışmada, düşük bir iş tatmini duyanlar için aşırı iş yükünün bozucu, harap edici olduğu saptanmıştır.

Hâlâ geçerliliğini koruyan bir başka çalışmada ise, aşırı iş yükü ile güvensizlik, azalmış iş motivasyonu ve işe devamsızlıkta artış arasında bir bağlantı olduğu bulunmuştur.

Bir başka çalışmada, büyük bir şirkette bulunan 1540 yönetici üzerinde, aşırı iş yükü, az iş yükü ve stres ilişkilerini araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre stres kaynakları ve stres ile tıbbi sorunlar arasında doğrusal değil, eğrisel bir ilişki vardır. Yani stres yapıcıların çok az olduğu (az iş yükü) ve çok fazla olduğu (aşırı iş yükü) durumlarda stres yüksek olmaktadır (Artan, 1986: 96).



**Şekil 6: Az ya da Fazla İş Yüğü**



Kaynak: IVANCEVICH, M. John and T.Micheal Matteson (1996), Organizational Behavior and Management, Irwin Mc Graw Hill, Boston.

Az ya da fazla iş yükü durumlarının her ikisinde de performans düşmekte hem de bir takım sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır. Şekil 6 da görüldüğü gibi, az ya da çok fazla iş yükünün sebep olduğu sağlık sorunları daha önce de belirtildiği gibi birbirinden farklıdır. Önemli olan, bireyin kendi durumuna göre en uygun düzeyi tutturabilmesidir.

### **2.2.1.3. Zaman Baskısı**

Geleneksel dönemlerde, boş vakit ve ayrıca bölünmüş bir iş vaktinin olmaması, zamanın bir bütünlük içinde yaşanması ve genişliği sonuncunu doğuruyordu. Modern zaman anlayışı ise, endüstriyel zaman anlayışı ile örtüşür. Modern zaman anlayışının hayatın monotonlaşmasında ve standartlaşmasında önemli bir yeri vardır. Zamanın bu algılanış biçiminin, modern kişilik üzerindeki etkisi, hareketlilik hız ve yarışmadır. Yani, karşılaşılan her yeni ortama uyum ve kendini yeniden üretme gerekliliğidir. İnsanın doğal yaşam düzenini olabildiğince sınırlayan ve saniye aralarına sıkıştırılmış

bir zaman anlayışı, modern zamanların zorlanan insanını ortaya çıkaracak her türlü parametreye sahiptir (Tutar, 2000: 297).

Özellikle üst düzey yöneticiler ve belirli projeleri yapmakla görevli yöneticiler için zaman kısıtlaması son derece önemli bir baskı unsurudur. Zaman bu kişiler için çok önemlidir, yönetsel görevleri nedeniyle bu kişiler kendilerini her an, zaman kısıtlamasının ortasında bulurlar. Bu konuda hatırladıkları en önemli şey, işlerini yetiştirecekleri stres dolu, belirli zaman süreleridir. Herhangi bir projeyi teslim etme zamanından ya da bir bütçenin verilmesinden önceki süreler son derece rahatsız edici ve baskılı sürelerdir. Ancak tüm bu işler bitirilip teslim edildiğinde büyük bir rahatlama, ferahlık hissedilir. Görevleri gereği, işletmeyle ilgili işler nedeniyle, işletme dışında çalışan kişiler ve üst düzey yöneticileri, hayatlarını, takvim ve saat ile düzenleyerek, bir işi yetiştirmenin büyük baskısını duyan kişilerdir. Takvim ve saat onların vazgeçemedikleri, en önemli araç gereçleri durumundadır. Bir yönetici saatsiz hiçbir şey yapamıyorsa, ya da gelecek haftanın randevularını takvime işaretlemeyi unutmuşsa, zamanında yetiştirilmeyen işler ve gününde gidilmeyen randevular nedeniyle stres dolu günler geçireceği şüphesizdir. Yöneticiler, zaman baskısının ve bir şeyi yetiştirme zorunluluğunun, iş hayatından kaynaklanan stres yapıcılar içinde, önemli bir yeri olduğunu vurgulamışlardır (Artan, 1986: 72).

Zamansızlıktan şikâyet edenler büyük çoğunlukla zamanların nasıl kullanacaklarını bilmeyenlerdir. Ne yazık ki, zamanı kontrol edememek hayatı kontrol edememektir. İnsanın her an, zamanın baskısını ensesinde hissetmesi hem büyük bir stres yaratır, hem insanın akli yapılması gereken bir sonraki işte olduğu için yaptığı işteki verimi azaltır, hem de tadı çıkartılması gereken "zaman" (hayat), bir an önce geçmesi gereken bir şeymiş gibi algılanır (Baltaş ve Baltaş, 1998: 274).

Stresten uzak bir biçimde zamanı yaşamanın yollarından biri, yapılacak işlerin bir plan çerçevesinde yapılmasıdır. Bu planda amaç ve hedefler belirlenmeli, ölçülebilir olmalı, aksiyona işaret etmeli ve planın zaman boyutunun olmasına dikkat edilmelidir. Burada, aksiyona işaret etmek, içinde bulunulan zaman diliminde ne tür faaliyetlerin gösterileceğini planlamak demektir. Ölçülebilir olmak ise, belli amaçlara ulaşmak için ne kadar zaman kullanılacağını önceden tespit etmektir. Bu tespit işlemi, belli amaç ve hedefler oluşturulur. Burada amaç, herhangi bir işi yapmaktır; hedef ise bu işi

önceden belirlenmiş bir zaman dilimi içinde yapmak demektir. Ölçülebilir olmak ise, işin süreçleri ile onun için harcanan kaynaklar arasındaki durumu tespit etmeye yarar.

Yürütülecek faaliyetlerle ilgili olarak hazırlanacak faaliyet planlarının ve programlarının hızlı değişim sürecine uyacak kadar esnek olmasına dikkat edilmelidir. Her şeyi ayrıntılı olarak planlamak, bizzat bu planları kriz durumlarında yöneticilerin karşısına plan dışı bir engel olarak çıkaracaktır. Bunun için, Almanların geliştirdiği kayan çalışma saati veya daha yaygın adıyla, esnek zaman uygulamalarına izin verecek bir planlama yapmak, zamanı stressiz yaşamaya yardımcı olabilir.

Stresten uzak bir biçimde zamanı yaşamamı yollarından biri de, herkesin zamanı kendi hızında yaşamasıdır. Shakespeare' nin dediği gibi “zaman farklı insanlara göre farklı hızda ilerler”. Kendini yönetmesini bilen insan, kendi hızının bilincinde olan insandır. (Tutar, 2000: 297).

#### **2.2.1.4. Tekrarlı İş**

Örgütlerde yapılan işin sürekli aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması, bunun sonucunda oluşan yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca, monotonluk denir. Başlıca kaynakları ise işin özellikleri, işçinin monotonluğa karşı duyarlılığı, iş yerinin manevi ortamı ve işçinin psikolojik durumudur (Eren, 1998: 238).

Yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendini işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur. Bu durum onun için yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerinde 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 birlikte bazıları da tıbbi tedavi gerektiren ağır patolojik durumlardır (Tutar, 2000: 242).

#### **2.2.2. İşteki İlişkilerle İlgili Stres Kaynakları**

Bir çalışma grubunda iyi ilişkilerin kurulması kişi sağlığı ve iş veriminde önde gelen bir etmendir. Asta saygı gösterilmemesi yani önemsenmeme, dostluk davranışı içinde olmama, sevgi sıcaklığının bulunmaması gerilim duygularına yol açar. Yöneticinin adil olmaması, yeteneklere, katılımcılığa, teknik bilgi ve donanıma uygun davranım içinde

olmaması, karar mekanizmasında kararlara daha fazla kimseyi katmaması iç gerilimi artırır. İşyeri ortamında zor durumlarda destek görülmemesi, barışçıl olmayan yarışmacılık, rekabet kaygılarının paylaşılmaması stres kaynağı olmaktadır. Sıkıntı, depresyon, psikosomatik hastalıklar böyle durumlarda belirgin oranda artmaktadır.

İdeal yöneticilik, insanların farklılıklarını korurken, aynı amaç etrafında uyumlu bir şekilde çalıştırmayı başarmaktır. Tek tip insandan oluşmuş bir yönetimde yetenekler ortaya çıkamamaktadır (Tarhan, 2005: 99).

İşyerindeki ilişkiler de potansiyel bir stres kaynağıdır. İlişkilerden kaynaklanan stres kişileri olumlu veya olumsuz olarak etkiler. İnsanlar işlerindeki başarılı çalışmalarının, diğerleri tarafından takdir edilmesinden ve yükselmeden her zaman memnundurlar. Böyle bir durum onları olumlu olarak güdüler. İşte bu şekilde ilerleyen ve ilişkileri olumlu tutan kişiler olumlu stres içindedirler. Ancak işyerindeki ilişkileri iyi düzenleyemeyen kişiler de çoğunluktadır, bunlar da olumsuz stres içindedirler. Bu stres durumu ise kişileri oldukça rahatsız eder. Bir takım stres belirtileri ortaya çıkarır. Bunlar, boyun veya sırt ağrısı, ishal, uykusuzluk gibi fiziksel, endişe ve kaygı gibi düşünsel rahatsızlıklardır.

İş yerindeki ilişkilerin oluşmasına yol açan, kişilerde önemli bir stres kaynağı durumunda bulunan, konu, işyerinde kişinin çevresini oluşturan çok sayıda insandır. Bu kişiler, üstler, astlar ve meslektaşlar, yani kişinin düzeyinde bulunan diğerleridir.

İnsanlar yeni bir iş seçtiklerinde veya işe yeni birini aldıkları zaman, ilk aşamada onları en çok meşgul eden konu diğerleri ile olan ilişkilerinin nasıl olacağıdır. Gruba yeni katılan kişinin diğerlerini gerilime sokacağı düşünülür. Bu kişi, eğer kendisi böyle bir durumu hissederse, o zaman yeni bir bölüme veya işe girmekten çekinecektir. Aynı şekilde bir yönetici de işe yeni aldığı kişi hakkında endişelidir. “Bu kişi ile diğer çalışanların ilişkileri ne şekilde olacaktır ?” sorusu onu uzunca bir süre meşgul edebilir. Davranış bilimcilerinin çoğu, kişisel veya örgütsel yaşamda sağlıklı olmanın, diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olmayla mümkün olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Pek çok kişi de bunu kendi deneyleri ile onaylamaktadır.

French ve Caplan'ın Goddard üssünde yapmış oldukları araştırma sonucunda da, kişinin üstleri ve astları ile olan ilişkilerinin, önemli bir stres kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır.

Zayıf ilişkiler problem çıkarmaktadır. Kişiler arasında daha az güven, daha az birbirini destekleme ve ilgisizlik ortaya çıkmaktadır.

Yine aynı araştırmada bu zayıf ilişkiler, rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve yetersiz iletişimin bir sonucu olarak bulunmuştur. Zayıf ilişkiler, stresin oluşmasına yol açan, iş tatminsizliğini ortaya çıkarır. Otokratik ve talep edici yöneticiler bazı kişileri strese sokar.

Yönetim ve örgüt kuramcıları arasında bulunan Agyris, Mc Gregor, Likert ve diğerleri, örgütte kişiler arasındaki iyi ilişkilerin, örgütsel sağlığı geliştirmede ana öge olduğu görüşünde birleşmişlerdir (Artan, 1986: 85).

### **2.2.2.1. Astlarla İlişkiler**

Astların çalışmalarını yönetmek, yöneticinin yapması gereken en önemli işlerden biridir. Bu nedenle de zaman zaman bu ilişkilerde rahatsızlık ortaya çıkacaktır.

Yöneticinin otoritesini kullanması astları ile olan ilişkilerinin önemli bir konusudur. Güç ve otorite konularında her zaman sorunlar ortaya çıkabilir. Yöneticinin astlarına yetki devretmesi de otorite kullanımı ile ilgilidir.

Yöneticinin otoritesini kullanması ile astlarının bu konudaki beklentilerinin çatışması veya uyumsuzluğu, ilişkileri bozan ve dolayısıyla strese neden olan bir durumdur.

Astların kişilik yapılarına göre yöneticiden beklentileri de farklı olacaktır. Örnek olarak, çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk almak isteyen ve kuvvetli bir bağımsızlık güdüsü olan astlar, otokratik bir yönetim uygulayan yöneticiye sorun çıkaracaklardır. Diğer tarafta ise çeşitli nedenlerle otoriteye tartışmasız itaat eden ve saygı gösteren, davranışlarının bu şekilde olması gerektiğine inanan astlar, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan yöneticiye karşı şüpheli davranacaklardır. Bu şüpheler ise ilişkilerin zayıflamasına ve kişilerin tedirginliğine yol açacaktır. Tedirginliğin artması da birikerek stres oluşumuna neden olacaktır (Artan, 1986: 86).

### **2.2.2.2. Üstlerle İlişkiler**

Üstlerin astlarına karşı tutum ve davranışları, ilişkileri önemli derecede etkiler. Üstlerinin kendilerine karşı ilgisiz davrandığını düşünen astların daha fazla strese girdiği belirlenmiştir.

Üst kademelere yükselen yöneticilerin işle olan fiili ilgisi azalmaktadır. Bu nedenle de astlarına daha çok bağlı duruma gelmektedirler. Dolayısıyla her üst güvenebileceği bir ast bulmak durumunda olacaktır.

Üst ile ast arasındaki ilişkinin şekli ve yapısı kişileri olumlu veya olumsuz yönden etkileyen önemli bir konudur. Burada ast açısından sorun yöneticinin ekibine girmeyi başarmak ve onun bir parçası olmak, hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir. Bunu başaramayan astların üstleri konusunda olumsuz fikir yürütmeleri doğaldır. Stres altındaki yöneticiler, üstlerinin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını, belirli kişilere önem vererek, onlara ayrıcalıklı davrandıklarını ifade etmişlerdir.

Üstlerin tutum ve davranışlarının bu şekilde algılanması, astlarda önemli bir stres kaynağının oluşmasına yol açmaktadır (Artan, 1986: 87).

### **2.2.2.3. Meslektaşlarla İlgili İlişkiler**

Kişi ile aynı düzeyde bulunan ve bir üst basamağa yükselmek için birbiri ile rekabet halinde olan yöneticiler grubu, meslektaşlar olarak tanımlanır. Yöneticinin başarılı çalışması, amaçlarına ulaşabilmesi için emrinde çalışanlar kadar, meslektaşları da önemlidir. Sistem yaklaşımı açısından konuya yaklaşırsak, bu görüş daha da açıklık kazanacaktır. Yöneticinin başarısı çevresinden aldığı yardımla orantılı olarak artacaktır. Çevre ile (yani diğer bölümlerdeki meslektaşları ile) uyumlu bir işbirliği yapan yönetici, bunu devam ettirdiği sürece, işler birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturduğu için, başarılı bir yönetici olarak adlandırılacaktır.

Bu nedenle aynı düzeyde bulunan yöneticiler birbirleri ile yardımlaşmak durumundadırlar. Ancak diğer yandan da bir üst basamağa yükselme amacıyla bu kişiler birbirleri ile rekabet halindedirler.

İşte bu çelişki dolayısıyla, yöneticiler, meslektaşları ile ilişkilerinde strese girerler. Sorunları aynı olmasına karşılık, zayıf görünme korkusu ile birbirlerine kendilerini

açamayacaklardır. Özellikle rekabet ortamının söz konusu olduğu durumlarda, yönetici, ayağının kaydırılacağı korkusu ile yapay ilişkiler sürdürecektir (Artan, 1986: 87).

### **2.2.3. Örgüt Yapısı ve İklimi İle İlgili Kaynaklar**

İş yaşamındaki önemli bir stres kaynağı da örgüt yapısı ve onunla ilgili konulardır. Kişiler herhangi bir örgütte, sistemin bir parçası olmak için, kendi özgürlüklerini ve kişiselliklerini bırakmak zorundadırlar. Buna ek olarak örgütsel hayatın bu önemli gerçeği karşımıza pek çok stres yapıcıyı da çıkarmaktadır (Artan, 1986: 87).

#### **2.2.3.1. Örgüt Yapısı**

Bir işletmenin örgütsel yapısının bireysel performans üzerindeki potansiyel etkileri son yıllarda daha fazla üzerinde durulan ve anlaşılmaya başlanan bir konudur. Bireylerin işleriyle ilgili yönetme ve karar verme sürecine katılma durumlarına göre iki tip örgüt yapısından söz edilebilir: merkezi ve merkezi olmayan örgüt yapısı (Ross ve Altmaier, 1994: 48).

Merkezi örgüt yapılarında karar yetkisi büyük ölçüde üst kademe yöneticilerin elindedir. Merkezi olmayan örgüt yapılarında ise işgal ettikleri pozisyon ne olursa olsun her çalışan işiyle ilgili daha fazla doğrudan karar verme yetkisine sahiptir. Ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyette bulunan ve çok sayıda personeli bulunan büyük işletmelerin merkezi örgüt yapılarını tercih ettikleri; buna karşın 10-15 kişiden oluşan küçük işletmelerin ise merkezi olmayan örgüt yapılarını kullandıkları görülmektedir. Merkezi ve merkezi olmayan örgüt yapılarının iş tatmini ve örgütsel strese olan etkilerine ilişkin araştırmalarda, karar mekanizmasına katılma imkânı veren merkezi olmayan yapıların çalışanlarda daha az gerilime neden olduğu belirlenmiştir. Bu tür merkezi olmayan örgüt yapılarında çalışanların karar mekanizmalarına katılmalarıyla işletmenin başarılarında pay sahibi olma duygularının geliştiği, kendilerini işletmenin bir parçası olarak gördükleri ve iletişim kanallarının etkinliğinin arttığı görülmektedir. Çalışanlarının kararlara katılmasını, özellikle de kendileriyle ilgili kararlara katılmasını engelleyen merkezi örgüt yapıları ise iş tatmini ve örgütsel stresi olumsuz etkilemektedir. Kararlara katılmanın sağlanmadığı merkezi örgüt yapılarında fiziksel sağlığın bozulması, içki kullanımının artması, depresyon, özgüvenin azalması, işe devamsızlık ve işten ayrılmaların artması gibi olumsuz durumlarla daha fazla

karşılaşılmaktadır. Ayrıca, merkezi örgüt yapılarında iletişim kanallarının iyi çalışmaması, çalışanları informal kanallara itmekte, bu durum ise stresli bir iş ortamı oluşturmaktadır (Cartwright ve Cooper, 1997: 20).

### **2.2.3.2. Örgütsel Pozisyon**

İşletmelerde örgütsel strese neden olan bir diğer örgüt yapısıyla ilişkili değişken bireyin işletme içerisinde işgal ettiği pozisyonudur. Örgüt yapısıyla ilgili başlık altında karar mekanizmasına katılmanın önemi vurgulanırken de belirtildiği gibi örgütsel hiyerarşide alt kademelerde bulunan kişilerin iş üzerindeki hâkimiyetlerinin az olmasının daha fazla strese girmelerine neden olduğu görülmektedir (Ross ve Altmaier, 1994: 49).

Alt, orta ve üst kademelerde bulunan işletme çalışanları üzerinde beş örgütsel stres değişkeninin etkileri kıyaslanmıştır: Niteliksel iş yükü, niceliksel iş yükü, kariyer geliştirme imkânlarının yokluğu, zayıf denetlenme ve rol çatışması. Ivancevich, yaptığı araştırma sonucunda, tüm değişkenler için söz konusu gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemiştir. Orta ve alt kademe yöneticileri, uzman kademesindeki çalışanlar, işçiler, boyacılar, sekreterler, bayan garsonlar ve tıbbi teknisyenlerden oluşan ve alt kademe çalışanları olarak nitelendirdiği grubun en fazla stresi yaşadıklarını belirlemiştir.

### **2.2.3.3. Örgütsel Alan**

Bir işletmenin örgütsel nitelikleriyle ilgili ele alınabilecek bir başka örgütsel stres faktörü, işin yapıldığı alanla ilgilidir. Örgütsel alan, çalışanın işi ile ilgili faaliyetlerini gerçekleştirdiğini düşündüğü ve arkadaşlarıyla birlikte olduğu kişisel mekân veya yer olarak tanımlanmaktadır (Ross ve Altmaier, 1994: 49).

Araştırmacılar ve bilim adamları tarafından söz konusu alan, önemli bir örgütsel stres kaynağı olarak görülmektedir. Yaşayan bütün canlılar yaşantılarını sürdürdükleri bölgesel sınırlara büyük önem verirler. Aynı şekilde bireyler çoğunlukla çalıştıkları alanla (büro, oda, masa, telefon... v.b.) ilgili sahiplik duygusu besleyerek söz konusu alanın sınırlarlarını ihlal etmek isteyenlere tepki göstermektedirler.

Örgütsel alan değişikliklerinin çalışanların stres seviyelerini etkilediği bilinen bir gerçektir. Bu etkinin iki yönlü olduğu görülmektedir. Genellikle çalışanların örgütsel



alanlarına yapılan müdahalelerin çalışanlarda strese neden olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda, asıl mekânlarından yabancı bir mekâna gönderilen çalışanların kendilerini yeni ortama yabancı ve soyutlanmış hissederek, yetenek ve liderlik özelliklerini tam olarak kullanamadıkları görülmüştür (Jere, 1989: 59).

Örneğin mühendislik bölümünde görev alan yöneticiler, nitelik ve nicelik açısından daha fazla zorlanmakta, iş yetiştirme baskısını daha fazla hissetmekte, kan basınçları ve nabızları daha yüksek çıkmaktadır. Aynı şekilde, yönetim departmanında çalışan mühendislerin de iş yetiştirme baskısı, bölgesel sınır çatışmaları, arzuladıkları işi yapamama gibi durumlara düştükleri görülmektedir. Bununla birlikte çalıştığı yeri beğenmeyen ve arkadaşlık ilişkilerini zayıf bulan çalışanlar açısından alan değişikliğinin bir kurtuluş veya rahatlama fırsatı olarak değerlendirilmesi de mümkündür.

#### **2.2.3.4. Örgütün Büyüklüğü**

Büyüklüğü nedeniyle bürokratize olmuş örgütlerde bireylerin kontrol alanı daraldıkça, bağımsızlıkları ve yaratıcılıkları da engellenmektedir. Bireye inisiyatif bırakmayan katı ve merkezi bir yapıda gelişen bürokratik kontrol insanların örgüte yabancılaşmasına yol açmaktadır.

Her durumda başarılı olabilecek bir örgütsel yapının reçetesini vermek nasıl mümkün değilse aynı şekilde stresin yıkıcı etkisini minimize edecek evrensel bir yapı da yoktur. Sadece bazı örgütsel yapıların diğerlerine nazaran strese daha yakın olup olmadığından söz edilebilir.

Merkezi yapılar karar almayı ve girişimciliği azaltır. Bu yapılar güç çatışmaları nedeniyle rasyonel kararlardan çok politik kararların alınmasına daha uygundur. Öte yabandan üyeler arasında otokratik kontrolü destekleyecek oligarşik birlikler kurma eğilimi fazladır. Yönetimi elinde tutanlar çok sayıda kişinin kaderini de ellerinde tutarlar ve de işgörenlerin inisiyatifini ellerinden alarak davranış özgürlüklerini kısıtlatlar. Bu durumda bulunan iş görenler aşırı stres altındadırlar (Akat ve diğ., 1994: 353).

Örgütte tepe yöneticiler ile astlar arasındaki uzaklık arttıkça yüz yüze ilişkiler de güçleşmektedir. Daha küçük birimlerde ise yönetici her çalışanla ayrı ayrı meşgul olabilmekte ve bu da moral olgusunu daha yüksek tutmaktadır (Eren, 1998: 144).

#### **2.2.3.5. Örgütlerde Değişim**

Özellikle 90' lı yıllarda değişim olayı kişisel ve örgütsel yaşamın en önemli konusu haline gelmiştir. Bugün artık örgütlerde değişimin gerekliliğinden daha ziyade, örgütlerin yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği tartışılmaktadır. Sürekli değişim de kişi veya örgütlerle ilgili her konuda devamlı bir farklı hale getirme, yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır.

İnsanlar çeşitli nedenlerle değişime direnç gösterirler. Bu nedenlerin bazıları değişim olayı hakkında bilgilerinin olmayışı, olayın dışında kalmaları, değişimin kendilerine dayatılması ve bilinmeyen korkusu üzerinedir. Bu nedenlerden kaynaklanan direnç sadece o kişi ile sınırlı kalmamakta, örgütteki diğer kişilere de yayılmaktadır (Koçel, 2005: 687).

Örgütlerde, ait olma duygusunu ortadan kaldıran modern üretim teknolojilerinin ve tekniklerinin gelişmesi, bunların örgütlerde kullanılması ile birlikte alışılmış birçok yöntemin yerine, yenileri ikame edilmiştir. Değişimin rasyonel ve yapay niteliği örgütlerde bireysel ve sosyal alanlarda çeşitli gerilimlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tutar, 2000: 251).

#### **2.2.4. Örgüt Politikasıyla İlgili Etkenler**

Örgüt politikasıyla ilgili stres kaynakları örgütün yönetim anlayışının ifadesidir. Bunlar kararlara katılma, liderlik, performans değerlendirme, terfi, ücret, iş güvensizliği ve kariyer geliştirme problemidir.

##### **2.2.4.1. Kararlara Katılma**

Çalışanın çalıştığı kurumdaki kararı verme sürecindeki etkisidir. Bazen, karar vermekte kaçınma olabilir. Ancak, birey karara katkıda bulunmak isterken, dışlandığını hissettiği zaman strese girer. Özellikle bireyi ilgilendiren kararlarda, fikir sorulmadan sadece sonuçları bildirmek, kızgınlık ve gerilime neden olur. İşler çok yoğunsa, kurum yapısal

bir değişim geçiriyorsa, çalışanlar kendilerini güvende hissetmek için görüşlerinin dikkate alınmasını isterler. Kurumdaki değişikliklerin nedenlerine ilişkin bilgi yoksunluğu, çalışanların öz güvenlerini, morallerini ve kontrol duygularını sarsar (Altuntaş, 2003: 126).

Bireyin kendisini ilgilendiren kararlara katılımının azlığı stres yaratmakta ve üretimde düşüşe neden olmaktadır. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinden ayrı tutulursa katılım azlığı olur. Karara katılma ise çalışanın stresini azaltmaktadır (Balcı, 2000: 14).

İnsanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok yoğundur. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli tarafı personeli kendisini etkileyecek kararlara itiraz ettirmemek ve alınan kararlara uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir (Eren, 2001: 369).

#### **2.2.4.2. Liderlik**

Liderin yaratıcı gerilimi, endişe değildir. Endişe psikolojik bir gerilimdir. Liderin temel misyonu, amaç duygusu, yn ve hedef belirlemektir. Lider, mevcut gerçekliğin altında yatan gleri araştırmaya ve gerçeğe olan dinmek bilmeyen heyecanı, sürekli diri tutmaya çaba gösterir. Gerçeklikle vizyon arasındaki boşluğa, sürekli olarak ışık tutar. Liderler bu yaratıcı gerilimi, sadece kendi ilerinde değil, tüm örgütlerinde ortaya çıkarmaya çalışırlar. Bir rgt ateşlemenin temel dinamiği, liderin yaratıcı gerilimidir. Liderler, bu zor olan işi başarmak için vardır. En uygun stres düzeyi, içimizdeki yaratıcı yetenekleri ortaya çıkaracak ve stressiz zamanlarımızdan daha etkin kılacak stres düzeyidir.

Stres, belli bir beklenti seviyesine ulaşıncaya kadar, işlevselliğini sürdürmektedir. Fakat bu beklenti seviyesine erişildikten sonra, eğer endişe artarsa, etkinlik gerilemektedir. Uygulamada önemli olan, ne zaman en iyi sonucu veren bir düzeye geldiğimizi görmek ve bu noktanın ötesine ve daha fazla baskıya girmeyi reddetmektir. Yates'e göre de gaye, stresten kaçmak değildir. Bu; yemekten, çalışmaktan ve sevgiden kaçmak gibi bir Şey olur. Eğer stres, stres eşiklerine dikkat edilir, doğru ve faydalı olarak yönetilirse umutlarımızı, amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmede bize ilave g sağlayacak, önemli

bir motivasyon unsuru olabilir. Stres kontrolden çıkar, üst stres eşiğini aşarsa, çeşitli hastalıklara, düşük performansa, hatta erken ölümlere neden olabilir (Tutar, 2000: 300).

Aşağıdaki tabloda 1' de 21.yüzyılda yöneticilere karşı liderlerin bazı özellikleri lider ve yöneticiler arasındaki farklar sunulmaktadır.

**Tablo 1: Lider ve Yöneticilerin Özellikleri**

<u>Yönetici Özellikleri</u>	<u>Lider Özellikleri</u>
İdarecidirler	Yenilik yapar
Bir kopyadır	Bir orijinaldir
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistemler ve yapı üzerinde	İnsanlar üzerinde odaklaşır.
Kontrole güvenir	Güven ilham eder
Kısa dönemli görüş	Uzun dönemli perspektif
Nasıl ve ne zaman diye sorar	Ne ve niçin diye sorar
Gözü esas hat üzerindedir	Gözü ufuklardadır
Taklit eder	Meydana getirir
Statükoyu kabul eder	Statükoya meydan okur
Klasik iyi askerdir	Başına buyruk kişidir
İşleri doğru yapar	Doğru işi yapar

Verimli olduğuna inanan insanlar, kendilerini mutlu hisseder. Tekdüze ve sıkıcı geçen bir gün, kuşkusuz cesaret kırıcı ve moral bozucudur. Böyle bir günü, en azından bazı işlerin başarıldığı başka bir günle kıyasladığınızda, aradaki olumsuz farkı görmek zor olmaz. Yöneticiler, zaman zaman verimlilik ve etkinliği arttırmak için, astlarını ılımlı stres düzeyine çıkaracak yollar bulmalıdırlar. Yönetici, bunu yaparken nasıl bir teknik kullanırsa kullansın, böyle davranmakla, sadece kuruluşuna yararlı bir iş yapmış olmakla kalmaz, kendine ve astlarına da iyilik etmiş olur. Eğer tipik bir yöneticiyseniz, astlarınızın ve belki de sizin en temel sorunuz, stresinizi, üretimi olumsuz bir biçimde etkileyecek bir düzeyde tutmanız olacaktır.

Liderler yaratıcı gerilimlerinin verdiği güçle, süreçlerden çok, sonuçlarla ilgilenirler. Yöneticiler en iyi ihtimalle yenilikleri takip ederken, liderler yenilikler ortaya çıkarırlar. Liderler buna, mevcut olana eleştirel bakabilme yetenekleri sayesinde amaç ve hedeflerine ulaşırlar. Onlar ilerleme peşindedirler ve ilerlemenin motoru, liderdeki yaratıcı gerilimdir. Kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak, insanlara ilham verirler. Bu yetenek, formal ve yönetimin soğuk ilkelerini kullanarak asla başaramayacağı yöntemlerin ötesine geçerek, tutkuları harekete geçirme yeteneğidir. Yöneticiler liderlik vasıflarına ancak, alt kademe çalışanlara güvenerek ve onlara güven vererek ulaşabilirler. Bir misyon ve vizyon geliştirmek, ölçülü ve soğukkanlı olmak, riske girmek ve riski teşvik etmek, süreçleri basitleştirmek ve karşıt görüşleri bir arada uyum içinde tutmak, kolay yönetsel görevler değildir ve bütün bunlar ancak liderin yaratıcı gerilimi sayesinde başarılabilir (Tutar, 2000: 300).

Aşağıdaki tablo 2’de liderin davranış şekilleri gösterilmektedir.

**Tablo 2: Liderlerin Davranış Şekilleri**

Otokritik Lider	Katılımcı Lider	Serbestici Lider
Yönetici karar verir. Verdiği kararları bildirir.	Yönetici değişmeye açık kararlar verir.	Yönetici kendisi tarafından belirlenen sınırlar içerisinde astların görev yapmasına izin verir.
Yönetici fikirler oluşturur ve soru sorulmasını ister.	Yönetici problemi ortaya koyar, bunlara ilişkin olarak astlardan bilgi ve öneri alarak karar verir.	
Yönetici verdiği kararların satışını yapar.		

#### 2.2.4.3. Performans Değerlendirme

Kişinin gösterdiği performansı etkileyen en önemli etkenler kişilik özellikleri ve kontrol yetkisine az ya da çok sahip olma olarak gösterilmektedir. Pozitif stres performansı artırırken, stresin yıkıcı olduğu negatif etkisi ise performansı düşürmektedir. Baskının azlığının, baskının fazlalığı kadar strese neden olduğu görülmektedir (Atkinson, 1994: 22).

Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı bir takım etkiler göstermektedir. Bu konuda ilk kez 1908'de Robert M. Yerkes ve John D. Dodson çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda stres arttıkça etkinlik ve performansın da artacağı ortaya çıkmıştır. Ancak bu doğrusal ilişki belli bir noktaya kadar devam etmekte o noktadan sonra, (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Bulunan bu sonuç Yerkes - Dodson veya kısaltılmış şekliyle «Y-D» yasası olarak adlandırılmaktadır. Bu yasada da görüldüğü gibi stres normal düzeyin üzerine çıktığı zaman yani yoğunluğu arttığı zaman kişiler bundan olumsuz etkilenmekte ve dolayısıyla performansları da düşmektedir. Çünkü aşırı derecede yoğun olan stres, kişinin dikkatinin azalmasına, yargılamalarında ve kararlarında bir takım yanlışlıklar yapmasına ve önemli noktalarla, önemsiz noktaları ayırt edememesine neden olmaktadır. Özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceriler gerektiren işlerde stresin etkisinin daha belirgin olması sonucunda, stres içindeki yöneticiler, işletme için zarar verici duruma gelmektedirler (Artan, 1986: 118).

#### **2.2.4.4. Terfi**

Terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli bir araçtır ki, işe alınan bir kimse önünde ilerleme olanağının bulunmadığı duygusuna kapılması halinde olumsuz bir tavır takınır.

Çalışan birey eğer gelmeyi istediği bir noktaya ulaşamamışsa bu düş kırıklığı büyük bir olasılıkla onun stres içerisine girmesine neden olacaktır. Böyle bir durum özellikle fazla duygusal iş görenlerde daha büyük bir stres yaratmaktadır.

Eğer iş görenler iş akımı içinde kendilerini buldukları düzeyden daha yüksek bir düzeyde olmaları gerektiğini düşünüyorlarsa bu duygu iş görenlerin, örgüt ve işe karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerini ve bütün yeteneklerini kullanmalarını engellemektedir.

Yükselme ilk bakışta işin iyi yapılmasından dolayı bir ödül olarak görülürken iş statüsündeki değişim genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı ve daha büyük sorumlulukları yüklenmeyi gerektirir. Eskiden farklı olarak yeni olan bu iş, yeni bir iş yeni beceriler edinmeyi yeni ilişkiler kurmayı ve yürütmeyi zorunlu kıldığı için kişide uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilir.

Yükselme olanağı iş görenin yeterliliğine dayalı olarak verildiğinde iş göreni yarışma ortamına soktuğu için önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Pehlivan, 1986: 56).

Birey, yeteneklerini kullanamadığı bir işte çalışıyorsa, yetersiz terfi gerilim yaratır. Hızlı terfi ise, yeteneklerinin en üst noktasına ulaşmış, kapasitesini aşan sorumluluklar almış kişiler için kullanılır. Buna, **Peter kuramı** denir. Birey, artık aşamayacağı bir düzeye gelmiştir. Bu düzeyde kalacaktır. Becerileri yetersiz olmasına karşın, bireyden kapasitesinin üzerinde iş yapması bekleniyorsa, birey yoğun bir gerilimle karşı karşıyadır. Birey, yeni görevleri yüklenecek kadar hızlı değilse, gerilimli durum yaşanacaktır (Altuntaş, 2003: 128).

#### 2.2.4.5. Ücret

Bir çalışanın ürettiği değer ile bunun karşılığında alacağı ücret arasındaki ilişki bir ticari kuruluşun temel fonksiyonudur. Çalışanın ücretini artırarak hayat şartlarını yükseltme çabası, kurumların en az yatırım ve harcamayla en çok kârı elde etme düzenlemeleriyle çatışır. Emegün piyasa fiyatı birçok faktör tarafından belirlenir. Ancak çalışanların pazarlık gücünün sınırlanması onlar adına birçok stresi de beraberinde getirir. Düşük ücret, iş güvencesi, geçimi sağlayabilecek ücret uğruna fazla mesailere ve vardiyalardan sağlanacak primlere aşırı bağlanma, çalışan birey ve ailesi için büyük streslerin tetikleyicisidir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 82).

Alınan ücretin yetersizliği birçok çalışanın ikinci bir işte çalışmasına neden olmaktadır. Bu da fiziksel ve psikolojik yönden vücudun daha fazla riskle karşı karşıya kalması anlamına gelmektedir (Işıkhan, 2004: 104).

Yetersiz ücret, çalışanın kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayamayacağı anlamına gelir. Ailenin ihtiyaçlarını gidermek için, ek mesai yaparak, aşırı çaba göstermek çalışanın aile ve toplumsal yaşamına zarar verir (Altuntaş, 2003: 129).

Yetersiz kazanç, çalışanın ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve yeterli konfora sahip bir evde oturmasını sağlayamayacağı anlamına gelir. Ailenin tatil ve boş vakitlerini geçirmesi ve kendileri için asgari şartları sağlaması aşırı fazla mesaiye ve gece mesailerinden sağlanacak ek gelirlere bağlı olacağı için bu durumdan aile hayatı ve sosyal hayat büyük zarar görecektir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 81).

Son yıllarda ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağı olmuştur. Çoğu kimse gereksinimleri daha iyi karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşini çalıştırmak zorunda kalmıştır. Bu da bireylerin ailevi etkinlikler ve dinlenme için ayırdıkları zamanı azaltmıştır.

#### **2.2.4.6. İş Güvensizliği**

İş güvensizliği duygusu, bireyin daha verimli çalışmasına değil, gerilime girmesine ve verimin düşmesine neden olur. İş güvensizliği şartları altında, en son atılacak birey olmak için, daha fazla çalışma beklense de, araştırmalar kahve molalarının kimin atılacağını konuşmakla geçtiğini göstermektedir. Abraham Maslow, iş güvenliği duygusunun, verimliliğin asgari koşullarından olduğunu vurgulamıştır (Altuntaş, 2003: 128).

Son yıllarda geleneksel örgüt yapılarında gözlenen bir dizi değişim (küçülme, orta kademe yönetimin kaldırılması, kendi kendini yöneten iş takımları... v.b.) eskiden beri görevde bulunanların bile geleceklerinden endişelenmelerine neden olmuştur. Örgüt yapılarının değişerek iş güvenliğinin azalmasına neden olan faktörler; işletmeler arası birleşme ve ortaklıkların sayısının çoğalması, daha genç nitelikli işgücünün arzının ortaya çıkması ile işteki rekabetin artması, yeni teknolojilerin işletmeye girişinin hızlanması ile personelin bilgi ve becerilerinin eskiyerek kullanılamaz hale gelmesi olarak sıralamak mümkündür (Ross ve Altmaier, 1994: 55).

Gelecek güvencesiyle ilgili endişelerin insanların biyografik özellikleriyle de yakın ilişkisi vardır. Örneğin, yaş ilerledikçe çalışanların yetenek ve bilgilerinin azalması, performanslarının azalması ve riske girmek istemeyerek değişimlere sıcak bakmamaları iş güvencesine yönelik endişelerini arttırmaktadır. Ayrıca evli çalışanlar aile sorumluluğunu üzerlerine aldıklarından işsiz kalmaktan daha çok tedirgin olmaktadır. Ayrıca işletmelerin bayan çalışanlarının da sürekli olarak işten çıkarılma korkusunu yaşadıkları görülmektedir. Bunun nedeni ise özellikle toplumumuzda erkeğin çalışmakla ve evini geçindirmekle görevli olduğu, buna karşın kadınların böyle bir yükümlülüğünün olmadığı inanışıdır (Özkalp ve Kırel, 2001: 226).



### 2.2.4.7. Kariyer Geliştirme Problemi

Çalışanlar, örgüt içinde kariyer olanakları konusunda açık ve net bilgiye sahip olmalıdırlar. Görev alma sıraları, yaşanılacak stres ve harcanacak zaman miktarı, aile yaşamını etkileme derecesi ve öteki aile bireylerinden gelen talepler bakımından farklılık gösterecektir. O nedenle personelin organizasyon hakkında çok şey bilmesi ve uzun vadeli kariyer geliştirme potansiyelini kavraması büyük bir yarar sağlar.

Tablo 3’de kariyer geliştirme sisteminde, yönetici, çalışan ve örgüte düşen sorumlulukların neler olduğu belirtilmiştir.

**Tablo 3: Kariyer Geliştirme Sistemi**

Yöneticiler İçin	Çalışanlar İçin	Örgüt İçin
Bireylerin kariyerlerini yönlendirme yeteneklerini artırır	Kariyer planlarının verilmesinde ve değişimlerinde yarar sağlar.	Bilgiler tüm örgüt bünyesine yayılır. Örgüt içinde iyi bir iletişim kurulur.
Yetenekli personelin örgütte kalmasını sağlar. Örgütü daha iyi anlamalarını sağlar.	Mevcut işin zenginleşmesini ve iş tatminini artırır.	Yetişmiş elemanların örgütte kalmasını sağlar. Personel sistemleri ve işlemlerinde etkinlik artar.
Yaratıcı performans değerlendirme tartışmaları yapılmasını sağlar.	Personel ve yönetici arasında iyi bir iletişim kurulmasına katkıda bulunur.	
Çalışanların yeni sorumluluklar kabul etmelerinde motivasyonlarını artırır.	Daha geçekçi hedef ve beklentiler belirlenir. Performans hakkında daha iyi bir geri besleme elde edilir.	
Yeteneklerin belirlenmesini sağlar.	Örgüt ve örgütün gelecekteki eğilimleri hakkında daha fazla bilgi oluşur.	
Örgütsel ve bireysel hedefler arasındaki uyumu sağlar.	Kariyer yönetimi hakkında kişisel sorumluluk duygusu artar.	

Kaynak: Gary DESSLER 1991, Human Resource Management; 542

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla iş görenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyacının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. Örgütler, belirli amaç ve ihtiyaçların yanında, toplumsal isteklere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler. Hızlı teknolojik değişimler; yeni iş görme yöntemleri, işin öğeleri, beceriler, istihdama yönelik fırsat eşitliği konusundaki toplumsal baskılar ve iş görenlerin kariyerlerinin yönetiminde daha fazla söz sahibi olmak gibi örgüt içi baskılar, kariyer geliştirme programının önemini artırmıştır. Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması, hem örgüt, hem de iş gören açısından yarar sağlar. İş gören açısından kariyer geliştirme, iş görenin kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak tanıyarak güdülenmesini sağlar. Örgüt açısından ise iş gören tatmininin ve örgüte bağlılığının artırılması, iş görenlerin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi hazırlanmaları ve iş görenlerin becerilerinin zenginleştirilmesi gibi yararları olur.

Başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu ve başarı değerlendirmede nesnellığın olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfi de subjektif tutumlar gibi faktörler de kariyer geliştirmeden kaynaklanan stres faktörleridir. Yetersiz veya hızlı terfi, iş güvensizliği, terfide nesnel davranılmayacağı korkusu, hırs, başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için önemli bir stres faktörüdür.

Orta ve üst kariyer aşamasındaki bireyler için iş ortamı giderek tehdit edici nitelik kazanır. Bir yönden ilerleme olanaklarının azalması, diğer yandan, yeni ve çağdaş bilgilerle donanmış genç iş görenlerin kendilerini gösterme arzusuyla yaptıkları davranışlar, orta yaşta ve kariyerin orta yerinde bulunan iş görenleri hem eşitleriyle, hem de astları durumundaki genç iş görenlerle mücadele etmeye zorlamaktadır. Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerdeki kişiler için her yıl bir dönüm noktasıdır. Yeterli başarı gösteremedikleri zaman, ün ve konumlarını kaybedeceklerdir. Bunun anlamı, iş görende sürekli bir stres ve yenilgi korkusu içinde yaşamaktır. Kariyer ortası dönemde bulunan kişiler, kendilerinin aynı dönemde iken aldıkları ücret ve olanaklardan fazlasını elde eden, yaşamlarında oldukça esnek olan, sınırlayıcı iş koşullarında çalışmayan ve aile sorumluluğu bulunmayan genç iş görenlere pek sevimli yaklaşmazlar ve hatta öfke duyarlar. Öfkenin bastırılmaması stres düzeyini olumsuz yönde etkiler, öfkeyi

bastırmaya çalışmak ise örgütsel açıdan boşa harcanan enerji demektir (Tutar, 2000: 249).

Kariyer gelişimiyle ilgili ortaya çıkabilecek problemlere yetersiz veya hızlı terfi, aşırı hırs ve hatta bazen başarı bile eklenebilmektedir. Çalışanların çeşitli şekillerde engellenmesi ve sağlıklı biçimde kariyerlerini geliştirmelerine fırsat verilmemesi işletmelerde örgütsel strese neden olan temel faktörler arasındadır. Bilgi ve yeteneklerini yeteri kadar kullanamayan personel, kapasitesini tam olarak sunamadığından yükselememenin ve engellenmenin neden olduğu bir gerilim içerisine girmektedir. İşyerinde yükselmesi engellenen ya da ilerleme olanağı kısıtlı olan bireyde işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu ortaya çıkabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 226).

Yeterince meslekte ilerleme imkânı bulamamak gibi hızlı ilerleme ya da terfi durumu da çalışanlarca istenmeyen bir durumdur. Çünkü hızlı terfi çalışana kapasitesini aşan sorumluluklar yüklüyor ise, bu durumda birey için yeni görevinde kalmak da, vazgeçip geriye dönmek de yoğun bir gerilimi beraberinde getirecektir. Eğer birey, iş yaşantısı boyunca hep başarıyı yakalamış ise, hem işletme içerisinde hem de özel hayatında başarısının devamı bir beklenti halini almaktadır. Bu nedenle birey, kendini söz konusu beklentilere karşılık vermek zorunda hissederek strese girebilmektedir.

### **2.2.5. Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres Kaynakları**

Fiziksel çevre koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinin çoğunlukla işçi sınıfı işletme personeli üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dünyada bir sene içerisinde 14.000'in üzerinde çalışan endüstriyel kazalar sonucunda hayatını kaybederken, 100.000'in üzerinde çalışan ise sakat kalmaktadır. Uluslararası Mesleki Sağlık ve Güvenlik Enstitüsü her yıl önlenebilir endüstri hastalıkları sonucu hayatını kaybeden işçi sayısını 100.000 olarak tahmin etmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1996: 652).

Sıcak, soğuk gibi fiziksel etmenler zaman zaman algılamaya ve kişiye bağlı stres etmenleri olarak görünmektedir. Soğuk öldürücü olmamasına rağmen, soğuktan korkma bir stres nedeni olabilir. Aynı şekilde işyerinde radyasyona maruz kaldığını bilen birisi için bu bir stres kaynağı olabileceken, bunu bilmeyen biri için stres kaynağı olamaz. Özel yaşamın zorlukları yanında çalışma yaşamının stres yaratıcıları, çoğu zaman

bireyin fizyolojik ve psikolojik direncini yitirmesine ve bunun uzantısında geniş kapsamlı olarak verimin etkilenmesine neden olmaktadır (Erdem, 1992: 139).

İşletmelerde fiziksel çevre koşullarının konuyla ilgili çalışmaların daha çok işçiler üzerinde yoğunlaşması nedeniyle, sadece işçi pozisyonundaki çalışanların etkilendiği stres kaynakları olduğu yanılgısına düşülebilmektedir. Gerek yöneticilerin, gerekse çalışanların içinde buldukları işletmenin çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, örgütsel stresin ortaya çıkmasının önemli nedenleri arasında yer almaktadır. Söz konusu fiziksel koşulların en uygun düzeye getirilmesi yönetici ve çalışanın moral yapılarını etkileyebileceği gibi, işletmeleriyle bütünleşmelerine de yardımcı olacaktır. Anılan nedenlerle ısınma, havalandırma, gürültü ve işte kullanılan araç ve gereçler gibi fiziksel çevre unsurlarının yönetici ve çalışanların verimliliklerini ve motivasyonlarını artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Ross ve Altmaier, 1994: 40).

Fiziksel koşullardan kaynaklanan stres kaynakları fiziksel çalışma koşulları gürültü ve titreşim, hava koşulları, aydınlatma, ergonomik faktörler başlığı altında toplayabiliriz.

#### **2.2.5.1. Gürültü ve Titreşim**

Çalışanları iş ortamında etkileyen önemli fiziksel stresörlerin başında gürültü gelmektedir. İnsanın çalışma çevresi düzenlenebilir. Bu düzenlemenin en önemli yollarından birisi çevreden gelen gürültünün azaltılmasıdır. Çünkü genel olarak gürültü, çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkiler. Gürültü bütün yeteneklerimize zarar verir. Karar verme yeteneğimizi zayıflatır ve hareketlerimizin netliğini azaltır. Başarımızda azalmaya neden olur ve kişiliğimizi daha aşağı bir düzeye çeker. Bizi, sinirli, karamsar ve aksi bir insan yapar. Bu noktalar birçok deneyle de kanıtlanmıştır. Cambridge Üniversitesi'nden bilim adamları, gürültünün zihinsel yetkinliğimiz üzerindeki etkisini araştırmışlardır. İki grup gönüllüye akıldan yapılacak çıkartma işlemleri vermişler. Birinci grup, sessiz bir ortamda çalışmış, ikincisine ise gürültülü bir ortam verilmiştir. Tahmin edilebileceği gibi deney, gürültünün, iş üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda gürültü kesildikten sonra da zararlı etkisinin devam ettiği görülmüştür. Her iki grupta da sessiz bir ortamda çalıştırılarak testler tekrarlandığı zaman birinci grupta düzelme görülmüş, ikincisinin yaptığı iş ise aynı düzeyde kalmıştır. Bu da daha önceden gürültülü ortamda çalışmış olmanın işin doğruluğunu, hızını ve işi yapanların tecrübeden faydalanmalarını da engellediğini

göstermiştir. Rahat bir çalışma ortamı sağlamak için, dışarıdan gelen gürültü kadar içerideki gürültüyü de önlemek önemlidir. Çift cam uygulaması dışardan gelen gürültüyü ortalama %35 oranında azaltacaktır. Ayrıca kalın ve yerine iyi oturmuş kapıların da bu konuda faydası olacaktır. Bir yöneticinin odasında duvardan duvara halı sadece iyi bir görünüşü olduğu için değil aynı zamanda gürültünün %20'sini çektiği için de faydalıdır. Normal yer mozaikleri gürültü dalgalarının sadece %2,5' uğunu çekerken, akustik yer karoları %40 ile %85 arasında gürültü dalgası çekmektedir. Aynı zamanda telefon zillerinin devamlı çalması da susturulmalıdır. Telefon zilleri alarm sinyalleridir. Birden bire çalmaları bizi bazen yerimizden zıplatacak kadar gerginliğe yol açar. Ayrıca dikkatin dağılmasına neden olurlar ve düzenli düşünmeyi de engellerler.

Gürültü, bireyin ya da toplumun rahatını ve sağlığını olumsuz yönde etkileyebilen ve istenmeyen bir ses olarak ele alınmaktadır. Gürültü, ani olarak meydana geldiği zaman, insanda ani korkulara ve şoklara neden olmaktadır. Gürültünün insan sağlığı üzerindeki etkilerini, fizyolojik olarak, geçici ya da kalıcı işitme hasarları, kan basıncında artış ve nabızda hızlanma, dolaşım sisteminde değişiklikler, ani refleksler, ürkme, uyku bozukluğu ve yorgunluk, psikolojik olarak ise davranış bozuklukları, korku, rahatsızlık, tedirginlik, zihinsel etkinliklerde yavaşlama ve iş veriminin azalması olarak sıralamak mümkündür (Işıkhan, 2004: 126).

Gürültüye bağlı işitme kaybı endüstriyel toplumlarda olduğu kadar endüstri gelişmekte olan toplumlarda da en yaygın meslek hastalıklarından biridir. Önemli bir çevre sorunu olarak da ele alınan gürültü kirliliği ile mücadelede öncelikle sorunun doğru ve yeterli tanımlanması gerekmektedir. Dünyada sakatlık nedenleri sıralamasında ikinci sırada bulunan işitme kaybının yaklaşık 121 milyon insanı etkilediği bildirilmektedir. Toplumda gürültüye bağlı işitme kaybı yaygınlığı binde 8-12 olarak tahmin edilmektedir. Gürültüye bağlı işitme kaybının ülkemiz endüstrisi söz konusu olduğunda da en önemli sorunlardan biri olduğu düşünülmeyle birlikte meslek hastalığı istatistikleri konusunda tek kaynak olan Sosyal Sigortalar Kurumu İstatistik Yıllıklarında bu sorunla ilgili verilere rastlanmamaktadır. Böyle olunca, sorunun büyüklüğü hakkında tam bir tahmin yapmak güçleşmekte ise de ülkemizde tekstil, metal, orman sanayi gibi gürültülü iş kolları ve havaalanı gibi gürültülü ortamlarda

yapılmış sınırlı sayıda araştırmaya dayanılarak endüstriyel işitme kaybı olan kişi sayısının 200 bini geçtiği ileri sürülmektedir (Erdem, 1992: 139).

**Tablo 4: Bazı Ortamlardaki Ses Düzeyleri**

<b>YÜSEKLİĞİ ALGILANIŞI</b>	<b>SESİN YÜKSEKLİĞİ (dB)</b>	<b>ORTAM</b>
Sağırılık	180	Roket motoru
	150	Kalıcı işitme kaybı
	130	Havaalanı uçuş pisti
Çok Gürültülü	110	İş makineleri
	100	Metro
	90	Kalabalık trafik
Gürültülü	70	İşlek cadde
	60	Normal konuşma
Orta düzey	40	Düşük sesli konuşma
	30	Sakin büro
Düşük düzey	20	Sessiz oda
Çok düşük düzey	0	İşitmenin başlangıcı

Kaynak: ALLEN, Roger (1983), Human Stress It's Nature and Control, Mc Milan pub New York.

Dokuma fabrikaları ya da tam otomatik makinelerin bulunduğu gürültülü ortamlarda ya da anlıksal ve çok büyük dikkat isteyen işlerde çalışanlar, bu gibi işyerlerinde gürültü iş sağlığına yol açacak bir düzeyde olmasa bile gürültünün nasıl bir yorgunluk yarattığını çok iyi bilirler. Ağır makinelerin temel bağlantısı için yapılan kazılarda kullanılan çakma araçları, perçin çekiçleri, kazık çekiciler ve büyük mekanik preslerden çıkan aralıklı gürültüler özellikle rahatsız edicidir. Yapılan pek çok inceleme sonucunda temelde var olan gürültünün azaltılması ile hata oranlarında çarpan azalmalar ve önemli derecede üretim artışları sağlandığı görülmüştür.

Çalışanların oturduğu yerler temas ettikleri ya da ellerinde tuttukları titreşen araç ve gereç her türlü makine ve araçların neden olduğu sarsıntılar, uzun dönemde zararlı etkiler yaratabilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalarda titreşim sonucu, bireylerin duyu organlarında, kas, bağ ve eklem algılama sistemlerinde, iç kulak denge organında, derinin duyarlı kıl dibi ve deri altı organlarında, kılcal damar ağında zararlı ve kalıcı etkiler görülmüştür (Balaban, 1998: 36).

#### **2.2.5.2. Hava Koşulları**

Isı stresi, insan vücudunun soğuğa ve sığağa karşı gösterdiği değişik tepkileri kapsar. Sonuçlar, ısının derecesine (soğuk-sıcak), alışkın olup olmama durumuna ve ısıya maruz kalma süresine bağlı olarak değişir. Organizma belli bir yere kadar soğuğa ve sığağa adapte olabilmektedir. Ancak vücut hem adapte olurken ilave bir yük yüklenir, hem de adapte olamadığı ısı durumlarında fizyolojik ve psikolojik açıdan zorlanır, bunlara bağlı olarak performans düşmesi, kaza ve hatalarda artış gözlenir (Işıkhan, 2004: 129).

Çalışma çevresinden verim alınmak isteniyorsa bu çevre en az gerginlik yaratacak şekilde düzenlenmelidir. Fazla soğuk, fazla sıcak, dumanla dolu veya havasız olan şartlarda bir çalışanın verimli bir şekilde çalışamayacağı ortadadır. Fazla sıcakta gevşer, ısı çok düşünce nasıl ısınabileceğini düşünmekten dikkatini işinde toplayamaz. Oturarak yapılan zihinsel işler için ideal ısı derecesi 18–20 derece arasındadır. En iyi iklim, ısının yanında yeterli derecede nem sağlayan iklimdir. Bu oran bir büroda %40 ile %50 arasında olmalıdır. Bu ölçüyü geçen nem oranları fazla rahatlamaya neden olmaktadır. Kışın, pencereler kapılıken ortaya çıkan düşük nem oranları ise gittikçe artan sinirliliğe yol açmaktadır. Eğer verimlilik korunmak isteniyorsa, işyerindeki hava koşulları çalışanlara ek bir yük getirmemelidir. Bu görüş aynı zamanda çalışanların sağlığı ve rahatının korunmasına ilişkin temel bir etmendir.

**Tablo 5: Büro ve Benzeri Yerlerdeki Sıcaklık Değerleri**

Yapılan İş	Sıcaklık ( C )
Oturarak Yapılan İşler	19
Ayakta Yapılan İşler	17
Ağır Bedensel İşler	12
Bürolar	20
Alışveriş Salonları	19

Kaynak: ŞİMŞEK, M. (1994), Mühendislikte Ergonomik Faaliyetler, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Soğuk ortamda çalışan kişilerde ısı stresi, kas ağrıları, dolaşım bozuklukları, derinin kuruması şeklinde kendini gösterir bunun yanında performans azalmaları, el duyarlılığının yitilmesi, buna bağlı kaza ve hata konumunda artışlar, uyanıklılık ve reaksiyon süresinin etkilenmesi ve algılamada güçlükler yaratır. Aşırı sıcak ortamlar ise vücuda iki açıdan termal yük yükler. İlki vücutta ısı kaybının zorlaşması, ikincisi ise, sıcak ortam dolayısıyla vücuda katılan ilave ısıdır, ikinci durum birinciyi zorlaştırır. Bu yük ısı stresini doğurur. Kronik olarak sıcak ortamda çalışmanın yol açtığı termal dengedeki bozukluklar, kalp rahatsızlıklarında yüksek risk oluşturur. Tuz kaybına bağlı halsizlik ve adale krampları, cilt hastalıkları ve dolaşım bozuklukları görülür. Bunlara ek olarak, durgunluk, endişe, sıkıntı, sinirlilik gibi ruhsal belirti ve yakınmaları ortaya çıkarır.

Stres araştırmalarında fiziksel çevre stresörleri, orta düzeyde stresör olarak nitelendirilmiştir. Bunun nedeni, fiziksel koşulların yol açtığı olumsuz sonuçların kısa dönemde izlenememesi ve meslek hastalıkları dışındaki durumların kolay tanımlanamamasıdır. Oysa gürültü, sıcaklık ve ışık faktörlerinin etkileri, meslek hastalıkları ile sınırlanamayan çok yönlü etkilerdir. Bunun yanında, birçok hastalık bu faktörlerin birlikte oluşturduğu streslerle ortaya çıkmaktadır. Fiziksel koşulların çalışma kalitesini düşürücü etkisinin hafifletilmesi bazı önlemlerle mümkündür. Bunların başında teknik düzenlemelerin ayrıntılı olarak yapılması gelmektedir. Bu düzenlemeler gürültü-titreşim, aydınlatma ve hava koşullarına ilişkin mühendislik çalışmalarını kapsar. Bir diğer önemli konu, koruyucu alet kullanımınıdır, iş görenlere sağlanan



danışmanlık hizmeti ile anksiyete düzeyleri düşürülerek, psikolojik açıdan katkılar sağlanmaktadır (Erdem, 1992: 141).

### **2.2.5.3. Aydınlatma**

Bir işin yapılması için gereken bilgilerin %80'inin görerek kazanıldığı sanılmaktadır. İş süresi içinde araçların, ürünün ve diğer ilgili verileri iyi görünebilirliği, üretimin hızlandırılmasında, kusurlu ürünlerin ve israfın azaltılmasında, çalışanlarda görsel yorgunluğun ve baş ağrılarının önlenmesinde temel bir etmendir. Ayrıca görme yetersizliğinin ve göz kamaşmasının sık rastlanan bir kaza nedeni olduğunu da belirtmek gerekir.

Yetersiz aydınlatma, göz kamaşmasına ve uygun olmayan renklerin kullanımı ise ışık stresine yol açar. Görme sistemi üzerindeki ışık stresinin sonucu olarak meydana gelen yorgunluk, kassal ve sinirsel niteliklidir. Özellikle sinirsel yorgunluğun kronikleşmesi, uykusuzluk, dolaşım bozukluğu ve çarpıntılar gibi otonom sinir sistemi rahatsızlıklarına neden olabilir. Bunun yanında, sürekli göz kamaşmasının yol açtığı kan basıncındaki değişikliklerin kalp rahatsızlıklarını geliştirdiği gözlenmiştir.

Aydınlatma konusundaki önemli faktörlerden biri de gün ışığıdır. Kapalı, gün ışığından yoksun mekânlarda uzun süre bulunma, hormonal dengedeki bozukluklar, bağışıklık yetersizliği, kemik dokusunda bozukluklar, yüksek tansiyon gibi sonuçlar doğurur. Araştırmalarda, penceresiz fabrikalarda çalışanlarda fizyolojik ve psikolojik zararlar yanında üretim çıktılarında da azalmalar olduğu saptanmıştır. İşyerindeki renklerin uygun seçilip kullanılmaması, monotonluğa, sıkılmaya, çabuk yorulmaya, neşe kaybına hatta nörotik şikâyetlere yol açabilmektedir. Işık stresinin yol açtığı sinirsel yorgunluk sonucunda duygusal algıların azalması reaksiyon süresini uzatarak performansı etkilemektedir. Endüstriyel kazaların %5'inin yetersiz aydınlatma sonucu olduğu saptanmıştır. Performans düşüklüğü ve kazalar sadece aydınlatma şiddetine bağlanmamalıdır. Özellikle göz kamaşması diğer önemli nedenlerden birisidir. Bunun yanında detayların görülmesinde parlaklık kontrastının yüksek olması gerekmektedir (Erdem, 1992: 144).

Tablo 6’da büro ve benzeri yerlerde normal görme için önerilen aydınlatma düzeyleri verilmiştir.

**Tablo 6: Büro ve Benzeri Yerlerdeki Aydınlatma Düzeyleri**

<b>Büro ve Benzeri Yerler</b>	<b>Lüks</b>
Pencereden derinliği az olan büro odaları	300
Pencereden içeride ikinci bir sıra masalı bürolarda	500
Yansımaları büyük olan büyük bürolar	750
Teknik çizim, proje masası	750
Toplantı odaları	300
Bekleme Salonu	100
Gişeler, veznelere, bankalar	200
Sürekli çalışanın bulunduğu yerler	200
Ölçüm, kontrol ve kumanda bölümleri	300
Laboratuvarlar	300
Bilgisayar odaları	500

Kaynak: ŞİMŞEK, M. (1994), Mühendislikte Ergonomik Faaliyetler, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Görünebilirlik çeşitli etmenlere bağlıdır. Bunlar, işlenen parçanın büyüklüğü, görüş uzaklığı, görüntünün algılanması, ışık yoğunluğu, işlenen parçanın rengi, zemine göre ışık düzeyi ve renk kontrastıdır. Bütün bu etmenler hassas işlerde, tehlikeli ortamlarda ya da yakınma ve hoşnutsuzluklara neden olan işlerde kesinlikle inceleme konusu yapılmalıdır. Aydınlatma, iş ortamında çalışanlar için genellikle en önemli ve en kolay düzeltilebilecek bir etmendir.

Her şeyden önce, aydınlatma işin türüne göre ayarlanmalıdır. Aydınlatma düzeyi yalnızca işin hassaslık derecesine ya da işlenen parçaların küçüklüğüne bağlı olarak araştırılmamalı, ayrıca çalışanların yaşı da göz önüne alınmalıdır. Hızlı bir görsel tepki ve ayrıntıların gözlenmesi gereken işlerde çalışan yaşlı çalışanlar, genç çalışanlara göre daha fazla aydınlatmaya gerek duyarlar. Ayrıca yaşlı çalışanların göz uyumları daha uzun zaman alacağından göz kamaşmasına karşı daha hassastırlar. En iyi aydınlatma düzeyinin sağlanması için, buna uygun işyeri yerleştirme planının çizilmesi hiçbir zaman yeterli değildir. Bu planlara göre gerçekleştirilen sistemin kurulmasından hemen sonra ışık yoğunluğu, önce hızla ilk düzeyin %10-25’i kadar sonra daha yavaş bir hızla

%50'si hatta daha da altına kadar düşer. Bunun nedeni aydınlatma araçlarının kirlenme ve aşınmasıdır. Çalışma yüzeylerinde ışık yoğunluğu devresel olarak denetlenmeli ve bütün aydınlatma yüzeyleri temiz tutulmalıdır. Genellikle ışık tekdüze yayılmalıdır. Hafif gölgeler nesnelerin ayırt edilmesinde yardımcıdır ama çok kuvvetli gölgeler önlenmelidir.

Olanaklı olan her yerde doğal aydınlatmadan yararlanılmalıdır. Ama doğal ışığın yoğunluğunun aşırı değişken olması (ışık girişi, panjurlar, gölgelikler ya da perdelerle denetlenebilirse de), pencerelerden uzaklaştıkça ışık düzeyinin hızla düşmesi ve kırılan güneş ışığının göz kamaşmasına yol açması gibi nedenler yapay aydınlatma kullanımını gerektirmektedir. Yapay aydınlatma her türlü hava koşuluna, günün her saatine ve her mevsime göre en uygun görünebilirlik olanağı sağlayan bir aydınlatma yoludur. Ekonomik kullanım açısından flüoresan lambalar önemli bir kaynaktır. İyi renkli ışıklandırma özellikleri nedeniyle göz kamaşmasını önlerler. Flüoresan lambaların kullanım süresi arttıkça, akkorlu ışıklandırma nedeniyle yıllık maliyetleri de düşmektedir (Işıkkhan, 2004: 127).

#### **2.2.5.4. Ergonomik Faktörler**

İşletmelerin çalışan ve yöneticileri, faaliyetlerini gerçekleştirirken çeşitli el aletlerini, mekanik araç ve gereçleri ve belirli elektronik sistemleri (robotlar, bilgisayarlar ve uzaktan kontrol sistemleri) kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu işbirliğinden amaç, iş görenin fiziksel ve zihinsel yeteneklerini desteklemek suretiyle verimliliği artırarak işletmelerde kullanılan her türlü araç ve gerecin en etkin biçimde hizmete sokulmasını sağlayarak kullanıcıların duruş, oturuş, genel sağlık, güvenlik ve sisteme uyumlarının dikkate alınmasını sağlamaktır. Söz konusu insan ve makine uyumunu sağlayacak ergonomik faktörlerin göz önünde bulundurulmaması çalışan ve yöneticilerin yorulmalarına, zorlanmalarına ve uzun dönemde hastalanarak işten uzak kalmalarına neden olmaktadır. Bütün bu olumsuzluklar karşısında insan, makine ve çevre ilişkilerin incelenerek iş ortamında insanların sağlıklı ve üretken bir şekilde çalışabilmeleri için gerekli düzenlemeleri yapmak örgütsel stresin önlenmesi açısından önemlidir (Bağış ve Şimşek, 2002: 84).

## 2.3. Genel Çevresel Stres Kaynakları

### 2.3.1. Teknolojik Değişimler

Çalışan bireylerin üzerinde strese neden olan diğer bir etmen de teknolojik değişme ve belirsizliklerdir. Bilindiği üzere günümüzde teknoloji süratle değişmektedir. Bunun sonucunda da işyeri sahipleri eğer teknolojiyi yakından takip edip gerekli değişimleri zamanında yapmazlarsa hem üretim verimliliği düşmekte hem de ürünlerinin kalitesi yetersiz kalmaktadır. Çünkü yeni teknoloji tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayıp, daha kaliteli ürünlerin üretilmesine neden olduğu gibi, üretim süreçlerini hızlandırarak hem üretimin verimini artırmakta hem de hata ve fireleri azaltmaktadır. Buna uymayan işyerleri rekabet avantajını kaybederek kapanmaktadır.

Bu durum işyeri sahipleri ve o işyerlerinde çalışanlar üzerinde işlerini kaybetme korkusunun doğurduğu strese neden olmaktadır.

Teknolojik değişmelerin doğurduğu ikinci bir endişe, korku ve belirsizlik kaynağı da bazı iş mesleklerinin geleceğini tehlikeye sokmasıdır. Teknolojik gelişmeler yeni iş ve meslek alanlarının ortaya çıkmasına neden olurken bunun sonucunda bazı iş ve mesleklerin ortadan kalkmalarına neden olmaktadır. Bu gibi hallerde çalışma bakanlıklarının, iş bulma bürolarının hemen harekete geçerek bu insanlara yardımcı olmak için rehabilitasyon çalışmalarına katkıda bulunmaları gerekmektedir. Böylece insanlar yeni bir meslek edinerek sosyal hayattan kopmamış olacaklardır.

Devletin teknolojik değişmeler karşısında girişimci iş adamlarını yalnız bırakmaması, pahalı olan araştırma ve geliştirme çabalarına destek olması şarttır. Bunun için müşterek araştırma merkezleri kurmak, bunları finanse etmek, yeni girişimcilere destek olmak teknopark imkânları ile teknik değişmelerin ve işletme masraflarının yükünü azaltmak, iş adamlarını rahatlatma yoluna gitmek gerekir. Çünkü tüm dünyada iş adamları ve girişimciler, çok pahalı olan teknolojik değişmelerin belirsizliklerini yalnız başlarına ortadan kaldırma ve bunun doğurduğu stresi kendileri ve çalışanlarının üzerinden atma imkânına sahip değildirler (Eren, 2000: 286).

Çevre koşullarının örgüt üzerindeki hızlı ve yoğun etkisi, yeni teknolojilerin üretim faaliyetlerinde kullanım alanları bulması ve hızla yaygınlaşması, örgüt içinde esneklik ihtiyacının ve yöneticilerden beklentilerin artmasına neden olmaktadır. Üretimde,

pazarlamada ve yönetsel alanda yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanan yeni teknolojilerin, örgütler için getirdiği avantajlardan bazıları şunlardır; Daha iyi ürün kalitesi, ürün çeşitliliğinin artması ve bu sayede, müşterilerin özel isteklerini yerine getirme olanağının artması, maliyet düşüşü ve daha hızlı ürün geliştirme olanaklarına kavuşmasıdır (Tutar, 2000: 26).

Teknolojik alanda meydana gelen değişmelerin, avantajlarının yanında, bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiğini kabul etmek gerekir. İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa, bu durum potansiyel stres etmeni olur. Gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur. Bu durum, sadece alt kademelerde çalışanları değil, aynı zamanda, yetenekli üst ve orta düzey yöneticileri de baskı ve gerilim altına sokar. Ayrıca organizasyonda kullanılan teknolojilerin, organizasyon yapısı, çalışma grupları, bireysel performans ve tatmin üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır(Tutar, 2000: 27).

### **2.3.2. Genel Ekonomik Belirsizlikler**

Örgütler, ekonomik sistemin bir alt sistemidirler ve dolayısıyla, ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkiler. Örgütlerin ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturur. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Genel ekonomik belirsizliklerle ilgili krizler, genellikle tedrici süreçleri izleyerek ortaya çıkar. Bu nedenle erken uyarı sistemleri ve öngörü yöntemleri kullanılarak, krizin bu türünü önemli ölçüde önlemek mümkün olabilir (Tutar, 2000: 25).

Örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü ekonomik sistem, onun karşılaşacağı belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkileyecektir. Bu nedenle bütün kurumlar günümüzde küresel rekabeti, bir stratejik amaç haline getirmek durumundadırlar, Hiçbir kurum, şirket, üniversite veya hastane, dünyanın herhangi bir yerinde kendi konusundaki lider

kurumun koyduğu standartlara sahip değilse, başarılı olmak bir yana, varlığını bile sürdürmez. Bugün örgütlerin faaliyet alanı ne olursa olsun, söz konusu standartları koyanların yaşadıkları sorunlar, global ölçekte etkili olmaktadır. Bilgi teknolojileri alanında yaşanan krizler bu sektörlerin başında gelmektedir. Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık ve belirsizlik sınırlı olduğu ölçüde, kriz sınırlı, istikrarsızlık yoğun olduğu ölçüde de, kriz şiddetli olacaktır (Tutar, 2000: 25).

Ülke ve dünya ekonomisinin gidişatı doğrudan doğruya birey üzerinde stres yarattığı gibi, bireyin içinde çalıştığı ve yaşamını kazandığı işletme organizasyonu üzerinde etkiler yaparak birey üzerinde de dolaylı strese neden olabilir. Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz gibi bireyin yaşamını sürdürmesini zora sokan belirsizlik ortamları bireyin üzerinde tehlike ve korkuların oluşmasına neden olur. Ekonomik kriz, yarın endişesi içinde yaşayan geleceğinden emin olmayan ve güvenlik duygusunun eksildiğini hisseden insan psikolojisinde strese yol açar. Gittikçe azalan iş imkânları, bireyin yapmakta olduğu işin kaybolması tehlikesini yaratır. Yüksek faiz ise, bireyin işlerini çevirmek veya ihtiyaçlarını karşılamak için gereksinme duyduğu paraya daha az sahip olmasına ve pahalılaştan para nedeniyle ihtiyaçlarını karşılayamayarak daha mutsuz olmasına sebep olacaktır. Yüksek enflasyonda gittikçe artan pahalılık nedeniyle özellikle ücretliler ve sabit gelirliler üzerinde satın alma gücünün azalmasına ve ihtiyaçlarını gittikçe daha az karşılayarak strese girmelerine neden olmaktadır.

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan kriz artan işsizlik, yüksek enflasyon bireyler üzerine olduğu kadar mal ve hizmet üreten işletme organizasyonları üzerinde de olumsuz etkiler yapar. Ekonomik kriz azalan taleple, iş imkânlarının azalmasına neden olurken organizasyon içinde çalışan bireylerde işten çıkarılmaları risk ve korkusunu doğurmaktadır. Aynı şekilde, yüksek enflasyon da işletme kazançlarının veya karlarının zahiri olmasına ve yeni yatırımlarının finanse edilmemesine neden olmaktadır. Bu durum, işletmesinin büyümesiyle daha iyi pozisyonlara terfi etmek isteyen bireylerin beklentilerini tehlikeye sokmaktadır. Yüksek faiz oranları da, işlerini büyütme için kredi arayan firmaların bu girişimlerini azaltıcı etki yaparak çalışanların daha iyi iş imkânlarını ve terfi beklentilerini ortadan kaldırmaktadır. Yüksek enflasyon ve yüksek faiz, bir ekonomide üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarının aşın ölçüde yükselmesine ve

hayat pahalılığına neden olmasıyla bireyler üzerinde olumsuz etkiler bırakıp gereksinimlerini karşılayamamalarından dolayı hayal kırıldığına ve kötümser ruh haline sebep olmaktadır (Eren, 2000: 283).

### **2.3.3. Kentsel Yaşam Problemleri**

İnsanları strese sokan sosyal ve iş yaşamlarının tehlikeye girmesine neden olan olgulardan biri de çalışılan kentin çevresel sorunlarıdır. Çevre bozulmaları; hava kirliliği, su kirliliği, toprağın kirlenmesi, çöp ve artıkların toplanamaması gibi nedenlerle ortaya çıkıp, bireyin içinde bulunduğu ve hayatını sürdürdüğü ortamı hem biyolojik olarak hem de sosyo-psikolojik olarak tehlikeye sokmaktadır. Ortaya çıkan solunum hastalıkları, zehirlenmeler, vücut mukavemetinin azalması, yeni viral hastalıkların ortaya çıkması, çevre bozulması ve kirlenmesinin bir sonucudur, bu da insanları hem birey olarak hem de sosyal gruplar olarak riske sokmakta iş yaşamından bezdirmekte ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Birey, içinde çalıştığı fabrikasının veya iş yerinin sebep olduğu çevresel kirlenmenin etkilerine hem çalışması esnasında hem de mesai dışındaki yaşadığı ortamda maruz kalabilmektedir. Bu nedenle, sanayi kentleri insanları boğulma, zehirlenme, hastalanma, asit yağmurlarına yakalanma endişelerinin en fazla hissedildiği ve yaşandığı bölgelerdir. Etkin çevresel önlemler alınmadığı takdirde bu nitelikteki stresin önlenmesinin mümkün olamayacağı açıktır.

İnsanları strese sokan ikinci bir husus çalışılan kentin ulaşım sorunları ile ilgilidir. Özellikle, işe gidiş geliş saatleri esnasında iş ile ev arasındaki mesafenin uzunluğu, yeterli toplu taşıma araçlarının bulunmaması, yolların yetersizliği, trafik kalabalığı, her an bir kaza olasılığı, iş yerinin servis aracının bulunmaması veya her semtte olmaması, insanların evden iş yerine gidene kadar fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine eve dönüşlerinde de zaten yorgun olan bedensel, zihinsel ve ruhsal durumlarının yaşamdan zevk almayacak hale gelmesine neden olmaktadır. Bu durum insanları sosyal hayattan tamamen koparmakta, işyerlerinde de verimliliklerinin önemli ölçüde düşmesine sebep olmaktadır. İstanbul, Ankara, İzmir, Adana gibi büyük şehirlerde genellikle, bu nitelikteki stresin bireyler üzerinde önemli olumsuz etkilere neden olduğu apaçık ortadadır. Bu nitelikte stresi azaltmak için işyerine yakın yerlerde çalışanları işe alma, işyerine yakın lojmanlar kiralama, düzenli işe gidiş-geliş servisleri oluşturma, esnek çalışma saatleri uygulama gibi önlemler düşünülebilir. Hükümet ve yerel yönetimlerin

de toplu taşıma araçlarını artırmaları, yeni ulaşım yolları açmaları, yeraltı treni, hızlı tren gibi araçları devreye sokmaları gerekmektedir. Çünkü bu türlü stresi ortadan kaldırmak, bireyin kendisinin tek başına alacağı baş edebilme önlemleri ile mümkün değildir (Eren, 2001: 301).

#### **2.3.4. Kültürel ve Sosyal Değişimler**

Her şeyin hızlı bir değişim içine girdiği günümüzde, dünyamız sosyo-kültürel değişimlerden nasibini almaktadır. Hızla küreselleşen dünya uluslarının kendilerine has sosyal özellikleri, örf ve adetleri, kültürleri, değerleri, inançları meslekleri değiştirmesi veya bütünüyle ortadan kaldırarak süregelen bazı alışkanlık ve gelenekleri yok etmesi söz konusudur. Diğer bir husus da, dünyanın herhangi bir yerindeki bir olayın anında tüm dünyaya göze ve kulağa hitap eden medya araçları ile duyurulması ve hızla yayılmasıdır. Bu nedenlerle tüm dünya ulusları kendi çaplarında başlattıkları buluşları, yenilikleri ve değişimleri hızla dünyanın diğer uluslarına aktarmakta ve bir yerde başlayan bir değişim dalgası hızla sosyal bir moda olarak tüm insanlığı etkisi altına almaktadır. Artık bir ülkede üretilen mal ve hizmetler özellik ve nitelikleri bakımından sadece üreten ulusun insanları için değil tüm dünya ulusları ve insanları için yapılmaktadır. Eskiden değişimin çok zor olduğuna inanılırdı oysa bugün gelenekler, örf ve adetler, yaşantı biçimleri, sos-yo kültürel değer ve alışkanlıklar ulusal kimliklerini kaybederek değişime uğrayıp evrenselleşmektedir. Bu değişim insanlar üzerinde yaşantı tarzları konusunda kararsızlık ve dengesizliklere neden olmaktadır. Özellikle, muhafazakâr yapıda olan aileler ve kişiler ile yaşlı kuşaklar bu değişime ayak uydurmada sıkıntı ve korku duymaktadırlar. İnsanlar arası ilişkilerin, büyük-küçük, ast-üst davranışlarının da büyük ölçüde nasibini aldığı bu değişimler insanları özellikle de yaşlı kuşakları yaşamdan soğutucu etkilere maruz bırakabilmektedir.

Bu nitelikteki stresle baş edebilmek için kişinin sosyal hayata daha fazla katılması, medya araçlarını daha fazla izlemesi, sosyal değişimin bir tabu olmadığına inandırılması gerekmektedir. İşletme içinde ise sosyal veya grup terapi tekniklerine yönelmesinde, davranış bilimlerine ve yönetimde meydana gelen yeni akım ve yaklaşımların insanlara öğretilmesinde yarar vardır (Eren, 2000: 287).



### **2.3.5. Politik ve Hukuki Belirsizlikler**

Bir ülkedeki politik istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların ve hükümetlerin sık sık değişmesi ve bunun doğurduğu belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye karşı yapılan müdahale ve darbeler, ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz, dengesiz ve kararsız biçime sokmakta, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içinde yarın endişesi ile günlerini geçirmelerine sebep olabilmektedir. Politik hayatın belirsizlikleri ülke ekonomisinin gidişatına, ekonomi politikasının olumsuz etkilenmesine, iş hayatında yatırımların durmasına, vergi gelirlerinin azalmasına, yüksek enflasyon, yüksek faiz ve işsizliğe neden olarak bireylerin yarından endişe ve korku duyup stres içinde yaşamalarına sebep olmaktadır.

Politik istikrarsızlık ve bunların doğurduğu belirsizlikler ve yarının ne olacağı konusundaki endişeler iş adamlarını uzun vadeli yatırım ve kazanç eğilim ve tutumlarından uzaklaştırarak kısa süreli ve istikrarsız kazançlara yöneltmekte, girişimcilik eğilimlerini baltalamakta, varlıklarını kaybetme korkusu içinde sermayenin yurt dışına kaçmasına neden olmaktadır.

İşadamları ve girişimciler bu stresi yaşarlarken, yatırımların azalması, sermayenin yurt dışına kaçması gibi nedenlerle ülke içinde işsizlik oranının yükselmesi gençlerin iş bulma konusunda endişe ve kaygılanılın artmasına neden olmaktadır.

Öte yandan da mevcut çalışanlar da işlerini kaybetme endişesi ve tedirginliğini yaşamaktadırlar. Bunun sonucu olarak politik belirsizlikler bir ülkede yaşayan tüm insanlar üzerinde önemli bir stres unsuru olarak etki yapmakta, bazı bireylerin yurt dışında iş bulma veya iş kurma eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Eren, 2000: 284).

## **BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL STRESİN YÖNETİMİ**

### **3.1. Bireysel Sonuçlar**

İşletmelerde örgütsel stresin yönetici ve çalışanlar üzerindeki etkilerini sıralamadan önce, bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiği unutulmamalıdır. Çünkü örgütsel stres kaynakları herkeste aynı etkiyi bırakmamaktadır. Aynı şekilde, örgütsel strese karşı gösterilen tepkiler de bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazı kişiler örgütsel stres kaynaklarından daha çabuk etkilenirken, bazıları daha az etkilenmektedir. Dolayısıyla bireysel sonuçlar, işletmelerde örgütsel stresin çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerini vurgulamaya yönelik genel bir çerçeve olarak ele almak gerekmektedir. Bireysel stres etkileriyle ilgili dikkat edilmesi gereken son bir nokta ise, stresin insanlar açısından bazı olumlu sonuçlar da içerdiğiidir. Örgütsel stres çalışanların ve yöneticilerin kendilerini zorlayan etkenlere karşı koyabilmelerini ve amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayacak uyarılma mekanizmasını harekete geçirmekte ve motivasyonu arttırmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 1996: 652).

Stresin bireysel sonuçları; fiziksel, psikolojik, davranışsal sonuçlar olarak üç konu başlığı altında toplayabiliriz.

#### **3.1.1. Fiziksel Sonuçlar**

Hans Selye'ye göre, bugün yaygın hastalıkların çoğu mikropların, virüslerin, zararlı maddelerin veya her türlü dış etkinin yarattığı aksaklıklardan çok, strese uyum gösterme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bugün birçok rahatsızlığın stresle olan ilişkisi farklı biçimlerde ortaya konabilmektedir. Bireylerin gerek fizyolojik, gerekse psikolojik farklılıkları, stresten değişik ölçülerde ve şekillerde etkilenmesine yol açmaktadır. Ancak kesin olan şu ki, kişinin fiziksel ve psikolojik açıdan zayıf yönü sürekli olarak, stres karşısında tehlike altındadır.

Bazı insanlar stresle başa çıkma konusundaki yeteneksizlikleri nedeniyle kendilerini harap ederler. İster önemsiz hastalıklar olsun, isterse kalp hastalıkları veya uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi ağır problemler olsun hepsi stresle ilgili rahatsızlıklardır. Bunun

yanında, etraflıca düşünöldüğünde, aileden birinin mutsuz evlilik, boşanma, eşler ve çocukların istismar edilmesi gibi bir durumla baş başa kalması durumunda, onların yaşadığı stres problemi nedeniyle, bireyler dolaylı olarak ıstırap çekmektedirler (Tutar, 2000: 259).

Bulunduğı ortamda uyarıcı etkiler alan insan, sempatik sinir sisteminin etkisi ile korku, öfke, endişe, neşe gibi duygusal heyecanlar yaşayarak strese girer. İnsan, sempatik sinir sisteminin etkisinde olduğı durumlarda, mücadele etmek veya kaçmak için teyakkuza bulunur. Bu durumda merkezî sinir sistemine, sempatik sinir sistemi hâkimdir ve insan stres koşullarını yaşamaktadır (Eren, 2001: 223).

### **3.1.1.1. Kalp Hastalıkları**

İnsan ister bedensel, ister psikolojik bir tehdit karşısında kalsın, buna sonuç olarak kalp damar sistemiyle cevap verir. Bu sırada bedenin bütün temposu değışir. Nabız hızlanır, kan basıncı yükselir, eller serinler, kan beden yüzeyinden çekilir vb.

Bu stres tepkisiyle sağlıksız uyum eğer alışkanlık haline gelirse, zaman içinde kalp damar sistemine bağılı birçok hastalıktan birinin gelişmesi kaçınılmaz olur (Baltaş ve Baltaş, 1998: 140).

Yapılan araştırmalar kalp hastalıklarına genellikle, endişe, depresyon, gerginlik, öfke gibi olumsuz etkilerin neden olabileceğini ortaya koymuştur. Stresin en çok etkilediğı organlardan biri de kalbimizdir. Kendini aşırı zorlama, aşırı yorgunluk, bir yakınının kaybedilmesi, gerginlik gibi psikolojik stresler kalbi zorlar. Aşırı salgılanan stres hormonu adrenalin, kalbin dakikadaki vuruş sayısını artırır. Yani kalbi daha fazla çalışmaya zorlar. Kalbin kasılma gücü artar. Aynı zamanda adrenalin, kanda yağ asitlerinin artmasına neden olur. Bu reaksiyonlar, daha önceden mevcut olan kalp hastalıklarını attırırlar, kalp damarlarında kasılma varsa kalp krizi geçirme olasılığı büyük ölçüde artar. Ayrıca stres ile kanın pıhtılaşması kolaylaşır. Kan daha az akıcı hale gelir, yani koyulaşır. Kanın koyulaşması da kronik damarlarda zorlanmaya neden olabilir. Stresin alarm reaksiyonunda, kalpte ritim bozuklukları da ortaya çıkabilir. Sonuçta, eğer kişi her gerginlik durumunda bu mekanizmayı işletiyorsa, kalıtsal faktörler kalp hastalığına zemin hazırlıyorsa, kalp hastalıkları kaçınılmaz olacaktır.

Kalp hastalıklarını ortaya çıkaran stres etkenleri ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; psikojen ve kişilikle ilgili etkenlerdir.

**Psikojen stres etkenleri**, bu tür etkenler aile veya işte insan ilişkilerinden doğan gerilimler ve tehlikelerden kaynaklanmaktadır. Bu tür stres etkenlerine dayanıklılık kişisel güdü ile kişilik yapısına doğrudan bağlı olmaktadır. İşten tatmin ile kalp hastalıklarından ölüm arasında da olumsuz bağlılık bulunduğu iddia edilmektedir. Yine yapılan araştırmalara göre kalp ve damar hastalarının % 95'inin nedeni mesleki baskılardan kaynaklanmaktadır.

**Kişilikle ilgili stres etkenleri**, A tipi kişiliği olan kimsenin kronik kalp hastalığına yakalanma ihtimali, zıt özelliklere sahip B tipindeki kişilere oranla iki üç kez daha fazladır. A tipi insan sürekli zamana karşı yarışan, rekabetçi, saldırgan bir tiptir. B tipi insanda bu özelliklerin birkaçı olmakla birlikte kronikleşmediği için A tipi kişiliğe pek benzemez.

Stresle karşı karşıya kalan kişi aynı şekilde stresi, beyin kabuğu ile algılar. Bu algılama bir tehdit haline dönüşüp kalbe ve damarlara etki ederek hiper tansiyon oluşmasına etkili olabilir. Bünye gerçek ve hayati tehlikelerle karşılaştığında, kan basıncını arttırarak vücudun hayati önem taşıyan bölgelerine kan pompalayarak tepki gösterir. Tehlike geçtiğinde endişe, korku ve kuşku devam etmiyorsa kan basıncı normal düzeye iner. Stres ile yüksek tansiyon arasındaki ilişki stres ile kalp hastalıkları arasındaki ilişki kadar güçlü olmasa bile yine de ilişkilidir (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 50).

### **3.1.1.2. Ülser**

Stresin mide ülseri ile ilişkisi ilk defa 1842 yılında İngiltere'de Thomas B. adlı hekimin deri yanığı olan bir hastasında akut ülser pekişmesi ile dikkat çekmiştir. Hiçbir mide şikâyeti olmayan hastada, Almanların İngiltere'ye hücumları sonrasında peptik ülseri ortaya çıkmıştır. Peptik ülser, İngiltere'de yıllarca sürmüştür. Yine Almanların toplama kamplarında kişilerin uğradığı streslere bağlı olarak, enfeksiyon hastalıklarına karşı direncin azalması, kalp, hipertansiyon, çeşitli deri hastalıkları ve mide ülseri çok sık görülmüştür.

Stres insanın beyin kabuğu ile algılanır. Buradan, tehdit beynin çeşitli bölgelerinden geçerek stres hormonlarından biri olan kortizolün salgılanmasına neden olur. Kişi her

istenmeyen koşulda, her streste, üzüntüde bu yolu kullanıyorsa, sonuçta kortizolun salgıladığı hidroklorik asit midede yara açılmasına, diğer bir deyimle ülser oluşmasına neden olur (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 50).

Yapılan tıbbi araştırmalar sonucunda organizmanın stres tepkisi sırasında sindirim asitlerinin daha fazla salgılandığı açıkça görülmüştür. Bu doğrultuda yapılan istatistikler ülserin küçümsenmeyecek bir hastalık olduğunu desteklemektedir (Jere, 1989: 20).

Ülser, midenin iç yüzeyinde ya da onikiparmak bağırsağında, aşırı hidroklorik asit salgılaması sonucu oluşan bir yaradır. Hazım sırasında, hidroklorik asit, yiyeceği vücut tarafından kullanılabilir bileşenlere ayırmak için çeşitli enzimlerle etkileşir. Hidroklorik asit aşırı miktarda salgılandığında, mide çeperini koruyan mukoza tabakasını aşındırıp küçük delikler oluşturur. Hidroklorik asit salgılamasının artmasına birden fazla etken neden olabilir. Psikolojik stres bu artışın nedenlerinden biridir.

Hayvanlarda yapılan çalışmalarda, bazı koşullar altında stresin ülseri neden olabileceği gösterilmiştir. Bu ve benzeri araştırmalar, strese uzun süre maruz kalmanın ülser oluşumunu etkilediğini göstermektedir. Özellikle biyolojik olarak yüksek düzeyde hidroklorik asit salgılamaya eğilimi olan ve yoğun baskı altında çalışan bireylerde ülser belirtileri görülebilir (Atkinson ve diğ., 1987: 479).

### **3.1.1.3. Migren**

Migren en genel tanımıyla ne zaman geleceği belli olmayan nöbetlerin, çoğunlukla başlangıçta başın bir yerinden zonklayıcı bir biçimde başlayıp, bütün başa yayılması ile şekillenen ve nöbet dışındaki zamanlarda hastanın bütünüyle sağlıklı olduğu bir hastalıktır. Migren ağrısı gerilim doruktayken değil de, baskı kalktıktan bir süre sonra meydana gelmektedir (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 50).

Bir migren nöbetine çoğunlukla bulantı, kusma, iştahsızlık, titreme, terleme ve ürperme eşlik eder. Hasta baş ağrılı dönemden sonra uyumadığı takdirde kendini bitkin hisseder. Eğilmek, hareket etmek zonklayan türde baş ağrısına yol açabilir.

Migren nöbeti sırasında hasta son derece keyifsiz, bitkin ve çökkün bir görünüşe sahiptir. Bu dönemde hasta, kimseyle görüşmek istemez ve patlamaya hazırdır. Nöbet sırasında düşünmek ve akıl yürütmekte güçlük çeker, kızgın ve düşmanca duygular

içindedir. Kızgınlık ve öfkesini çoğunlukla kendi yakın çevresindeki insanlara yöneltir. Ağrılı dönemde hastanın dikkati, hafızası ve belirli bir konuya kendisini yöneltme becerisi zayıflamıştır.

Bir önemli nokta da bazı migren nöbetlerinin gelişindeki şaşırtıcı çelişkidir. Kişilik özellikleri, stres verici durumlarda verilen duygusal tepkiler aracılığı ile nöbetleri başlatır. Oysa bazı hastalarda bunun tam tersi olmakta ve stres faktörü ortadan kalkınca nöbet ortaya çıkmaktadır. Strese bağımlı insanlarda, kişinin günlük rutininden, yani yönlendirmek, biçimlendirmek zorunda olduğu şartların ve stres faktörünün ortadan kalkmasından sonra nöbetler görülebilmektedir. Böyle insanlar hafta sonlarında, yıllık tatilin ilk günlerinde büyük nöbetler yaşayabilirler. Aynı şekilde programdaki ani değişiklikler, disiplinin kalkması, gerilimin azalması da bir nöbetin başlamasına sebep olabilir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 163).

### **3.1.2. Psikolojik Sonuçlar**

Kişi her zaman iç sıkıntısının, geçmeyen saatler ve çalışma koşullarının, belirsizlik ve gelecek korkusunun, kişisel çatışmaların, ruhsal ve bedensel hastalıklara yol açabileceğini sezmiştir. Teknolojik değişimlerin hızı, yapılan işlerin karmaşıklığının artması, coğrafi hareketlilik ve bunun aile yaşamına getirdiği yük gibi özelliklere sahip olan endüstri sonrası toplum, engellemelerle, duygusal gerilimlerle karşı karşıya kalan insanların, hassas biyolojik ve duygusal dengelerini bozmaktadır (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 51).

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 gibi yorumlandığı durumlarda yaşanan duygu, özellikle karamsarlık veya depresyondur. Bu duyguların kendileri de, duygusal dengenin bozulmasına yol açtıkları için, başlı başına stres kaynağıdır (Tutar, 2000: 261).

Stres sonucunda bireyde ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıkları, depresyon, uykusuzluk, kaygı olarak üç grupta ele alabiliriz.

### **3.1.2.1. Depresyon**

Depresyon kişilerin bunalım ve çöküntü hallerini anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Depresyon stresli olaylar ve durumlar karşısında organizmanın huzursuzluğunu, tedirginliğini, sıkıntısını, durgunluğunu ve üzüntüsünü ifade etmektedir.

Depresyon uykusuzluk, konsantrasyon bozukluğu, kararsızlık, iştahsızlık gibi temel belirtiler gösterebilir. Depresyona yol açan etkenler her insanda bir üzüntü yaratır. Fakat insanların çoğu, depresyon yaratan olaylar karşısında kendi kendilerini sınırlandırmayı başarırlar. Bazı insanlar ise depresyon yaratan olayın etkisinden kendilerini kurtaramazlar ve uzun süren bir bunalım dönemi yaşarlar.

Kişilerin karşılaştıkları tüm olaylar, zorlayıcı niteliklerine ve süresine, kişinin bunlarla baş edebilme gücüne etki yapar. Çoğu sıkıntılı olaydan kişi kısa dönemli huzursuzluklar, üzüntülerle kurtulabilir; ancak bazen kişi yaşadığı bunalımdan kendini kurtaramaz ve olaylara saplanır kalır.

Sonuç olarak yaşamın yüksek gerilimli birçok yönü kişilerin bir olayın etkisinden kurtulup, yeniden enerjisini toplamasına ve yeni olaylarla mücadelesine olanak tanımamakta, ruhsal anlamda küçülen insanlarda çöküntüler sıkça ve uzun süreli görülmektedir (Himmetoğlu ve Kırel, 1996: 53).

### **3.1.2.2. Uykusuzluk**

Stresin temel belirtilerinden biri de uyku bozuklukları ve dinlenmeye rağmen kesilmeyen yorgunluklardır. Günümüz insanının en çok yakındığı sorunların başında uykusuzluk gelmektedir.

Uykunun başlaması için beyin sapındaki bir mekanizmanın harekete geçmesi gerekir. Bu mekanizmanın harekete geçmesi için de kaslardan gerilimin azaldığı konusunda bilgi gelmesi gereklidir. Kas gerilimi azalmadığı takdirde beyin sapındaki "uyanıklık" sistemi uyarılmaya devam eder ve kişi bir türlü uykuya geçemez. Kas gerilimi iki sebeple azalmaz. Ya çevreden gelen uyaranlar çok fazladır (ses, ışık vb.) veya kişi kendi düşünceleriyle kendisini uyarır ve bio- kimyasal açıdan bir tehditle karşı karşıya olduğu duruma benzer bir durumu yaşamasına sebep olur. Uyku düzenindeki en küçük bir

aksama da genel sağlık ve günlük hayat üzerinde kesin ve doğrudan etkilere yol açar (Himmetoğlu ve Krel, 1996: 54).

nsanları strese sokmanın ve ıldrtmanın en kestirme yolu uykudan alıkoymaktır. Dinlenmiş kişi yaşadığı stresle daha iyi başa çıkabilir. Uyku ihtiyacının giderilmesi gerekir. Stres sırasında insanların en çok yakındıkları uyku bozukluklarıdır. nsan yaşamının üçte biri uykuda geçer. Uyku, bedensel ve ruhsal dinlenmeyi, gevssemeyi, rahatlamayı sağlar. Boşalan aküler uykuyla yeniden dolar. Uyku bütün canlılar için hava, su, besin kadar önemli bir ihtiyaçtır.

Uykuda bilinç durumu, geçici olarak üzülür, ortadan kalkar. Uykuya dalmadan önce göz kapaklarında ağırlaşma, esneme, kaslarda gevssemi görülür. Uyku sırasında kalp vurumu ve solunum sayısı azalır, kan basıncı düşer, bitkisel sinir sisteminin işlevi yavaşlar. Buna bağlı olarak mide, bağırsak hareketlerinde yavaşlama olur. Ancak, ter bezleri işlevini sürdürür. Safra salgısı dışında, i ve dış salgı bezlerinin ve boşaltım sisteminin işlevinde önemli bir değişme olmaz. Uyku, orta beynin derinliklerinde bulunan ağsı yapıdan beyine gelen iletilerin, uyarıların kesilmesiyle başlar. Değişik kimyasal ileticilerin henüz kesin olarak bilinmeyen işlevi ile sürdürülür.

Uykusuzluk önemli bir sorundur. Uykusuzluk stresli dönemlere bağlı olarak görülebilir. Stres azaldığında ortadan kalkar. Bazıları için uykusuzluk, yaşam boyu devam eder. Yorulmadan yatağa girmek, uykusuzluk meydana getirir. Uykusuzluk kadar aşırı uyku da zararlıdır. Zihin ve vücudun yavaşlamasına yol açar. Zihinsel yorgunluk, depresyon ve güçsüzlük yaratır. Uykunun, mutluluk ve stresli durumla başa çıkmada yaşamsal değeri vardır. Yapılan araştırmalar, uyku konusunda önemli olanın uzun uykudan ziyade kaliteli uyku olduğunu göstermiştir. Stres uyku bozukluğunun başlıca nedenlerinden biridir. Bozulmuş ve bölünmüş uyku, stresin hem nedeni, hem de belirtisi olarak görülebilir. Çoğu kişi stres nedeniyle uyuyamaz. Bugünün sorunlarını ve yarının kaygılarını taşır. Uykusuzluk, ertesi gün yorgunluk, gerginlik, tepkisel yavaşlık ve konsantrasyon bozukluğu yapar (Altuntaş, 2003: 77).

### **3.1.2.3. Kaygı**

Kaygı, geleceğe yönelik bir duygudur; beklenen bedensel ve ruhsal zarara tepkidir; uğursuzluk, dehşet duygusudur ve iten kemirilmedir; her şeye karamsar bakmadır.



Kaygıyı, gerçekle ilgisi olmadığı, kaynağı belirsiz, tanımlanamaz, bilinmez olduğu için anlatmak, anlamak zordur. İnsanı tehdit eden olası tehlike bulanıktır. Ama tıpkı korku ve yığı gibi kaygı da, insana elem veren bir duygudur.

Sert, baskıcı, kısıtlayıcı, gözdağıcı, azarlayıcı ortamda büyüyen çocuklar, yetişkinlik evrelerinde derin, süreğen ve genelleşmiş kaygı geliştirmeye daha eğilimli olmaktadırlar.

İş görene tehlikeli ve gizemli gelen her şey onda kaygı yaratır. Kaygıyı doğuran ne tek başına gizemlilik, ne de tek başına tehlikedir. Bu iki olgunun birbirine bağlanmasıdır.

Kaygı, genel olarak, kendini geçici ve süreğen olarak iki türde gösterir. Bir süre çözülemeyen bir sorun ya da doyurulamayan bir gereksinme yüzünden düşülen geçici kaygı, sorun çözümlünce ve gereksinme giderilince kendiliğinden ortadan kalkar.

Kaygı, ılımlı olduğunda iş görenin çalışmasına yardımcı olabilir, onu uyumsuzluğa düşürmez. Bir bakıma ılımlı düzeyde olmak koşuluyla, bu duygulara, insanın başarılı olması, tehlikelere karşı önlem alması için gereklilik de vardır. Ama her olumsuz duygu gibi, süreğenleşmiş ve yeğleşmiş kaygı, iş göreni uyumsuzluğa düşürür.

Kaygılı iş görenler, süreğen tedirginlikleri yüzünden başkalarıyla ilişki kurmada zorluk çekerler. Başaramamak, yükselememek, üstlerle ve astlarla ilişki kuramamak, beğenilmemek gibi kaygılar yüzünden, ya aşırı bir çaba içinde olurlar ya da çekimser davranmayı yeğlerler. Özellikle gelecek kaygısı, derin ve süreğen olduğunda, nesnesi belirsiz olan korku yüzünden iş görenin iş yaşamını alt üst edebilir (Başaran, 2000: 177).

### **3.1.3. Davranışsal Sonuçlar**

Biyolojik ve psikolojik dengedeki bozulmanın, var oluşt bir tehdit ya da engel gibi yorumlandığı durumlarda, organizma "savaş ya da kaç" davranışları başlatır. Bu şekilde organizma stres oluşturu durumdun sıyrılmaya ve tekrar eski denge durumuna dönmeye çalışır. Strese yönelik davranışsal tepkilere baktığımızda, bunları aktif ve pasif davranışlar olarak iki grupta değerlendirmek mümkündür. Aktif davranışlar, bu davranışlar genellikle stres oluşturu etmene yöneliktir ve onu ortadan kaldırmayı amaçlar. Savaşmayla ilgili tepkiler bunlardandır. Pasif davranışlar ise, kaçmayla ilgili davranışları içerir. Pasif davranışlar, stres ortamından bir süre için uzaklaşıp, enerji

toplamayı ve daha sonra dönüp, stres oluşturuıcı faktörü ortadan kaldırmayı içeriyorsa, yararlı olabilir. Kısaca insan organizmasının stres durumlarında gösterdiği davranışsal tepkileri "aktif ve probleme yönelik" ile "pasif ve savunmaya yönelik olanlar" şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Bunları, aynı zamanda stresle başa çıkma mekanizmaları olarak da isimlendirebiliriz (Tutar, 2000: 262).

Stresten kaçınmak için bireylerin en çok başvurduğu davranış kalıpları arasında sigara, alkol, uyarıcı, uyuşturucu madde alışkanlığı yer almaktadır. Bu tür maddeler kaygı düzeyini azaltan kimyasal ve ruhsal etkileri nedeni ile zorlanıldığında ilk başvuru olan olumsuz kaçış yolları arasında yer almıştır. Başlangıçta sadece kaygıdan kurtulmak amacı ile kullanılan bu maddeler zamanla bağımlılık yaratarak zararlı sonuçlara yol açabilir (Himmetoğlu ve Kırel, 1996: 50).

Bu çalışmada stresin davranışsal sonuçları; sigara kullanımı, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, düzensiz beslenme ve şiddet başlıkları altında ele alınacaktır.

### **3.1.3.1. Sigara Kullanımı**

Amerika kıtasının keşfi ile bulunan tütün o günden beri tüm dünyadaki pek çok insanı etkisine almıştır. Pek çok zararlarının kabul edildiği ve pek çoğunun da tartışıldığı sigara, günümüzde, zararlarını bilen uygar ve aydın çevrelerde dahi büyük bir alışkanlık olarak ve tüketimi en yüksek düzeye ulaşarak kullanılmakta ve kullanımı her gün artmaktadır (Artan, 1986:115).

Sigara alışkanlığı ve içilen sigara miktarının artması gerilim miktarının arttığının bir belirtisidir. Sigara alışkanlığı olan kişiler, çok değişik nedenlerden ötürü sigara içtiklerini belirtmişlerdir. Bazılarına göre sigara yorgunluk duygusunu azaltır, dikkati bir konu üzerinde yoğunlaştırmaya yardımcı olur. Bazılarına göre ise sigara bir yatıştırıcıdır, stresi azaltır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar İngiltere'de erkeklerin %42'sinin, kadınların ise %37'sinin sigara bağımlılığı olduğunu ortaya çıkarmıştır. A.B.D.'de yapılan bir başka araştırmada da kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere göre ve başka işlerde çalışan kadınlara göre daha fazla sigara içtikleri gözlenmiştir. Bütün bu araştırma sonuçlarına göre sigara alışkanlığının arttığını, insanların sıkıntıdan gerginlikten ve endişeden kurtulmak için sigara içme davranışı gösterdiği söylenebilir. Uzun süreli sigara kullanı-

mının solunum yolları rahatsızlıklarına, akciğer, karaciğer, gırtlak kanserine, kalp ve damar hastalıklarına karşı bir dirençsizlik yaratabileceği de göz ardı edilemeyecek bir gerçektir (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 50).

Tütünde bulunan nikotin, insanda son derece alışkanlık yapan bir maddedir. Nikotin kandaki alyuvarların sayısının azalmasına sebep olur. Bu yüzden de kalbiniz daha çok kan pompalamak zorunda kalır. Ayrıca tütünde bulunan karbonmonoksit, alyuvarların oksijen taşıma kapasitesini azaltır (Rowshan, 2003: 103).

Sigara uzun süre kullanıldığında, içinde bulunan nikotinin merkezi sinir sistemi üzerindeki etkileri sonucu bağımlılık oluşur. İçilen sigara sayısı gittikçe çoğalır, kesildiğinde kaygı, sıkıntı, gerginlik artar. Ruhsal güç azalır, zihinsel işlevler yavaşlar, yorgunluk, bitkinlik, iştahsızlık ve uykusuzluk belirtileri görülür.

Stres içinde olan kişiler, gerginliklerini kısa bir süre azaltabilmek için sigara içme eğilimindedirler. Ancak bu tüketimin giderek artması kişiyi buna bağımlı yapar (Artan, 1986: 115).

Sonuç olarak sigaranın stresi azalttığı büyük bir yanılgıdır.

### **3.1.3.2. Alkol ve Uyuşturucu Alışkanlığı**

Mark Keller alkolizmi, "bozuk bir beslenme düzeniyle birlikte kişinin bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlığı bozan kronik bir davranış bozukluğu olarak ifade etmektedir".

Alkol alışkanlığı stresle ilgili sorunların en yaygın görülen ve bilinenidir. Günlük streslerden kurtulmak ve rahatlamak için başvuru alan alkol, zamanla alışkanlığa ve bundan sonra da tutsaklığa dönüşür. Alınan miktar yetersiz kaldığında gittikçe artar. Sonuçta bedensel ve ruhsal birçok hastalık ortaya çıkar. Alkolizm gerçek bir toplumsal felakettir. Kişiyi ruhsal ve ahlaki bir alçalmaya sürükleyerek psikoza ve suç işlemeye götürür. Alkolizmin etkileri ilkin bedenseldir. Böbrekler, karaciğer, sindirim sistemi bozuklukları, B vitaminin noksanlığı, metabolizma bozuklukları, beyin sekelleri v.b. ortaya çıkar. Bir kaç yıl sonra da ağır bozukluklar belirir; titremeler, korkunç karabasanlar, kramplar, iştah kaybı, tükenme gibi durumlar tabloya hâkim olur. Alkol kullananların son yıllarda büyük bir artış göstermesi, toplumda stresin yaygınlaştığının diğer bir göstergesidir. Yapılan araştırmalar dünyanın her yerinde alkol tüketiminin

arttığı yolundadır. Başlangıçta gerginliklerden kurtulmak için alınan alkol, bağımlılık yarattığında pek çok zararlı sonuçlara yol açabilir. Sağlığın bozulması, karar verme güçlüğü, zayıflayan aile ilişkileri zamanla alkolün ortaya çıkardığı pek çok zararlı sonuçlardan bir kaçıdır (Himmetoğlu ve Kırel, 1996: 56).

Özellikle gelişmiş ülkelerde uyuşturucu kullanan kişilerin sayısı gittikçe artmaktadır. Uyuşturucu kullananlar hem kendileri hem de etrafındakiler için potansiyel bir tehlike yaratmaktadır. Gerilimi azaltma, uykusuzluğu önlemek için alınan teskin edici haplar da zamanla alışkanlık yaparak bireyde tedavi gerektirecek durumlara yol açmaktadır. Sigara, uyuşturucu ve alkol kullananların her biri benzer nedenlerle kullanmaya başlamışlardır. Örneğin, baskılardan sıkıntılardan kurtulmak, endişeyi azaltmak, iş veya evle ilgili problemleri unutmak gibi pek çok neden sayılabilir. Gerçekte bütün bunların hiçbirisi stresi azaltıcı bir faktör değildir. Kullanıldığı anda geçici bir rahatlık vermesine rağmen, sonradan bireylerde çok daha ciddi rahatsızlıklara yol açmaktadır. Örneğin ortaya çıkan yokluk sendromunun fiziksel ve ruhsal belirtileri gibi olumsuz sonuçlara varılabilir (Himmetoğlu ve Kırel, 1996: 56).

Alkolizm özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bütün dünyada çok hızlı bir yayılma eğilimi göstermiştir. Günümüzde yapılan pek çok araştırma bu yayılma eğilimini ortaya çıkarmaktadır. Örnek olarak A.B.D'nde on beş milyon alkolik olduğu, yılda alkolün etkisi ile 25.000 kişinin trafik kazasından, 20.000 kişinin intihar ya da cinayet, 25.000 kişinin de alkole bağlı organik hastalıklardan öldüğü açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra alkolikler nedeniyle işletmeler yılda yaklaşık 43 milyar dolar kaybetmektedirler (iş kaybı, hastalıkların tedavisi, kazalar vb. gibi). Kişilerin davranışlarında değişiklik yapan, onları normal olarak adlandırılan davranışlardan uzaklaştıran ve genellikle diğer insanlardan ayıran bu tür alışkanlıklar, genelde stres belirtileridir. Kişiler stresli durumlardan kurtulmak amacıyla yardım bekledikleri bu tür uyarıcıların etkisinde kalmakta ve onlardan kurtulma çareleri aramaya başlamaktadırlar (Artan, 1986: 117).

Gördüğü üzere verdiği mutluluk çok az, fakat neden olduğu zararlar ise bir hayli fazladır.

### 3.1.3.3. Düzensiz Beslenme

Stres insanların beslenme düzenlerini iki yönde etkilemektedir. Birincisi iştahsızlık, ikincisi aşırı yemek yemendir.

İştahsızlık; aşırı stres durumlarında bireylerde yaşama olan ilgi azalır. Buna bağlı olarak beslenme gereksinimi de yavaşlar ve iştah kaybolur. Bireyler sağduyuları ile yemek yemeye çalışsalar bile, bunalım ağırlaştıkça yemeğe olan ilgi iyice azalır. Düzenli beslenmemek ise bireyin fiziksel gücünü olumsuz yönde etkiler.

Stresin de önemli etken olduğu Anorexia Nevrosa, yemeğe ilginin neredeyse tamamen kaybolduğu ve genellikle kadın ve genç kızlarda görülen bir hastalıktır. Yemek yemeyi kasıtlı olarak reddeden birey bir süre sonra aşın derecede kilo vererek çok ciddi ve yaşamsal sorunlarla karşılaşabilmektedir.

Aşırı yemek yeme; birçok kişi, aşırı stres altındayken gittikçe kilo alır. Bunun nedeni, insanların yemeyi kullanmaları ve günlük yaşamın güçlüklerine karşı bir tepki olarak geliştirmeleridir.

Aşırı yemek niçin bir savunma mekanizmasıdır? Bunun iki açıklaması vardır. İlk olarak, bir şeyler yemenin dikkati dağıtmasıdır. Eller, beyin ve ağız yemekle uğraşırken sorunlar için endişelenmek ve düşünmek için çok fazla zaman harcanmaz, ikinci olarak, yemenin hipotalamus ve zihin üzerinde yatıştırıcı bir etkisi vardır.

Yemenin hipotalamus üzerinde iki tür etkisi vardır. Birincisi, kandaki şeker düzeyini yükseltir. Şeker düzeyi yüksek ise hipotalamus kapanır. İkinci olarak, ağıza yiyecek alma ve çiğneme hipotalamus üzerinde bir menedici etki yapar. Buna temel etken denir ve yalnızca yenilen şeyin farkında olunur. Bu farkında oluş gerçek bir yatıştırıcı etki yapar. Çoğu insan dikkatini sorunlarından uzaklaştırmak için aşın yeme eğilimine girer ve böylece stres kaynaklarına ilişkin mutsuz duygulardan kurtulur.

Ancak aşırı yemek yeme sonucu gelen şişmanlık, sonraki aşamalarda başlı başına bir stres kaynağı olarak ortaya çıkacaktır (Pehlivan, 2000: 106).

### **3.1.3.4. Şiddet**

Genellikle stresin bireysel boyutunun bireyin iç dünyası ile sınırlı olmadığı görülmektedir. Stres, kişinin iş ortamındaki davranışlarına ve ilişkilerine olumsuz etki edebilmektedir. Bu doğrultuda, stresin bir yansıması olarak sözel, hatta fiziksel boyutlara ulaşan saldırgan davranışlarla karşılaşılabilir. Şiddeti genel olarak herhangi bir kişiye karşı zarar vermeye yönelmiş davranış biçimi olarak tanımlamak mümkündür (Eroğlu, 2000: 330).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi işletmelerde şiddet olgusunun yalnızca fiziksel saldırılarla sınırlanmaması gerekmektedir. Karşıdaki insana fiziksel zarar verilmemesine rağmen sözlü tahrik, aşağılama ve tacizler de şiddet veya saldırgan davranışlar kapsamında ele alınmalıdır.

İşyerlerinde şiddete maruz kalanların sayısı her geçen gün artmaktadır. Şiddet sonucunda karşılaşılan işe devamsızlık, işgücü devri ve moral düşüklüğünün örgütsel açıdan önemli kayıplara neden olduğu tahmin edilmektedir (Johnson ve Indvik, 1996: 18).

### **3.2.Örgütsel Sonuçlar**

Örgütsel stresin yönetici ve çalışanlar üzerindeki olumsuz fiziksel, psikolojik ve davranışsal etkilerinin, zamanla işletmelere de yansıdığı görülmektedir. Özellikle 1970'li yıllardan sonra insan unsurunun psikolojik boyutunun göz ardı edildiği klasik yönetim anlayışının terk edilmeye başlanmasıyla birlikte, stresin işletmeler üzerindeki etkilerinin boyutlarının tam olarak anlaşılmasına yönelik gerek işletme yönetimleri, gerekse örgütsel davranış alanının önde gelen bilim adamları tarafından giderek artan sayıda araştırma ve incelemeler yapılmaya başlanmıştır (Cascio, 1995: 937).

Söz konusu araştırma ve incelemelerin sonucunda örgütsel stresin işletmelerde çalışanların ve yöneticilerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları üzerinde değeri rakamlarla ifade edilemeyecek kadar önemli olumsuz etkilerinin yanında, işletmelerin performansları ve etkinlikleri üzerinde sanılandan çok daha fazla somut etkilerde bulunduğu anlaşılmıştır (Schefer, 1987: 310).

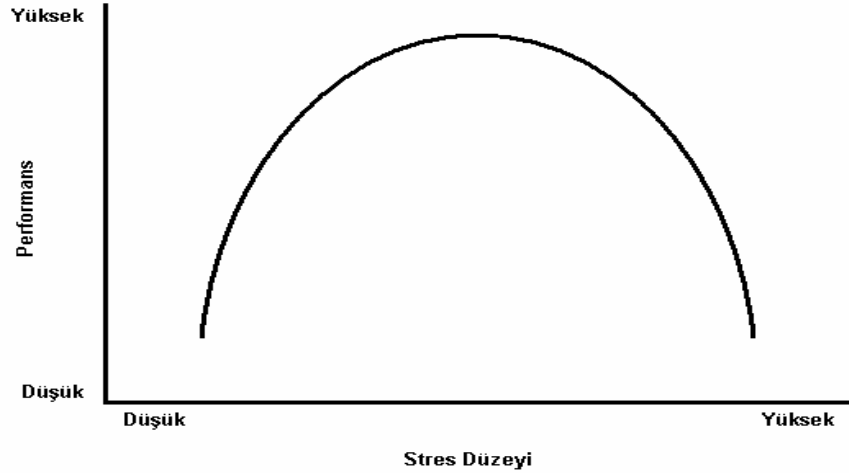
Örgütsel stresin işletmelerin etkinlik ve verimliliklerini azaltan ve önemli maddi kayıplara neden olan etkilerinin çok boyutlu olduğu görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel iklimin bozulmasından, iş gücü devrinin yükselmesine mal ve hizmetlerin kalitesinin azalmasından iş kazalarındaki artışa kadar çok geniş bir alana yayılan örgütsel stres sonuçlarından söz etmek mümkündür (Albrecht, 1988: 155).

Stresin örgütsel sonuçları; performans düşüklüğü, iş devamsızlığı, iş gücü devri ve iş kazaları başlıkları altında incelenebilir.

### 3.2.1. Performans Düşüklüğü

Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı bir takım etkiler göstermektedir. Bu konuda ilk kez 1908’de Robert M. Yerkes ve John D. Dodson çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda stres arttıkça etkinlik ve performansın da artacağı ortaya çıkmıştır. Ancak bu doğrusal ilişki belli bir noktaya kadar devam etmekte o noktadan sonra, (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Bulunan bu sonuç (Yerkes – Dodson) veya kısaltılmış şekliyle «Y-D» yasası olarak adlandırılmaktadır.

#### Şekil 8: Stres Düzeyi ve Performans Arasındaki İlişki



Kaynak: FLANAGAN, C. (1994), A Level Psychology , Letts Educational, London

Bu yasada da görüldüğü gibi stres normal düzeyin üzerine çıktığı zaman yani yoğunluğu arttığı zaman kişiler bundan olumsuz etkilenmekte ve dolayısıyla performansları da düşmektedir. Çünkü aşırı derecede yoğun olan stres, kişinin

dikkatinin azalmasına, yargılanmalarında ve kararlarında bir takım yanlışlıklar yapmasına ve önemli noktalarla, önemsiz noktaları ayırt edememesine neden olmaktadır.

Özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceriler gerektiren işlerde stresin etkisinin daha belirgin olması sonucunda, stres içindeki yöneticiler, işletme için zarar verici duruma gelmektedirler.

Örgütsel ve toplumsal (sosyal) stres kaynaklarının etkisi ile kişinin bedensel gücü ve kişilik yapısı etkileşim içine girdiğinde bir takım stres belirtileri ortaya çıkmaktadır. Bunların giderilememesi durumunda ise bu belirtilere bağımlı bir takım fiziksel ve ruhsal hastalıklar oluşmaktadır (Artan, 1986: 118).

### **3.2.2. İş Devamsızlığı**

Üretim düşmesinin en önemli nedenlerinden biri de çalışanların devamsızlığıdır. Devamsızlık hastalık, isteksizlik, sorumsuzluk vb. gibi pek çok nedenden kaynaklanmaktadır. Günümüzde işletmelerin en önemli sorunlarından biri olmuş ve bunu kontrol için bir takım önlemler alınmaya başlanmıştır.

Bireylerin hasta olmaları nedeniyle işe devamsızlıkları özellikle, yöneticiler ve işçi sendikaları arasında her zaman sorun olarak ortaya çıkmıştır. Kısa süreli devamsızlıklarda kişinin gerçekten hasta olup olmadığının araştırılması, bunun içinde ev ziyaretleri yapacak bir ekip oluşturulması düşünülmüştür. Ancak işçi sendikaları kişinin özel yaşantısının zedeleneceğini düşünerek buna karşı çıkmışlardır.

İş yasalarında kısa süreli hastalıklar veya ortaya çıkan olağanüstü durumlar nedeniyle yapılan devamsızlığın, belirli sınırlar içinde kabul edilmesi öngörülmektedir. Ancak bu sınırlar kişilere yetmemekte ve devamsızlığı alışkanlık haline getiren kişiler, pek çok yasal olmayan yollara başvurumaktadırlar. Bunun yanı sıra gerçekten hastalanarak sık sık devamsızlık yapan kişilere de rastlanmaktadır. Hastalık nedeniyle işe devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların % 40'ının, örgütsel stresten kaynaklanan hastalıklar nedeniyle devamsız oldukları saptanmıştır.



Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilebilmesi için, her şeyden önce devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilerek bunların düzeltilmesi gerekmektedir (Artan, 1986: 117).

$$\text{İşe Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen İş Günleri Sayısı} \times 100}{\text{İş Gücünün Ortalama Sayısı} \times \text{İş Günü Sayısı}}$$

### 3.2.3. İş Gücü Devri

İş gücü devri, çalışanların genel olarak, bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmaları veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder. Personel devri aşağıdaki şekilde hesaplanabilmektedir (Eren, 2000: 259).

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Bir Yılda İşten Ayrılanların Sayısı} \times 100}{\text{Ortama Toplam Personel Sayısı}}$$

İşgücü devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir kurumda sürekli olarak stres altında çalışmak, çalışanların kurumla bütünleşmesini ve iş doyumunu engeller. Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanakları bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres faktörü olabilir. İşgücü devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve kurumsal amaçlara ulaşma açısından etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir.

İşgücü devri, işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını arttırtır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi personel bölümleri için ek işler yaratır ve bunlar birer maliyet niteliğindedir. Ayrıca deneyimsizliğin vermiş olduğu deneyim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olabilmektedir (Işıkhan, 2004: 64).

### **3.2.4. İş Kazaları**

Stresin önemli etkilerinden biri bireylerde dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Bireyin işine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve gerektiği gibi konsantre olamayışı ise iş ve işlemlerde hata yapması sonucunu doğurur. Hata yapma, hem bireyin kendine güvenini sarsar, hem de örgütsel açıdan para ve kaynak savurganlığına sebep olur (Pehlivan, 2000: 120).

Bir işletmede karşılaşılan iş kazaları derinlemesine incelendiğinde kaza nedenlerini üç grupta toplamak mümkündür. İş kazalarının ilk nedeni olarak teknolojik etkenler görülebilir. Teknoloji nedeniyle oluşan kazalar arasında kullanılan araç gereçlerin yetersizliği yer alabileceği gibi kişi iş uyumunun gereği gibi sağlanamamasından doğan kazaları da görmek mümkündür.

İş görenlerle ilgili kaza nedenlerini de iki grupta toplamak mümkündür. Birinci gruba, iş görenlerin önerilen iş önlemlerine uymamalarının doğurduğu kazalar girebilir. Diğer bir grup da çalışanların bilgi ve yeteneklerinin iş araç ve gereçleriyle uyum sağlayamaması, iş makinelerine ve makinelerin etkilerine gösterilmesi gereken tepkinin zamanında gösterilmemesi, sinirlilik, dikkatsizlik gibi etkenlerin doğurduğu kazalardır. İş kazalarına yol açan üçüncü grupta toplanan faktörleri de çevresel nedenler olarak görmek mümkündür (Himmetoğlu ve Kırel, 1996: 58) .

Isı ve ışığın yetersiz veya fazla olması durumlarının yanında, aşırı düzeyde titreşimler, gürültü, esinti ve nem düzeyi bireyi etkileyerek kaza olasılığını artırır. Fazla iş yükünden dolayı fizyolojik ve psikolojik yorgunluk sonucu, dikkatsizlik ve gerekli güvenlik önlemlerinin alınmamış olması da iş kazalarına neden olabilmektedir (Erkan, 1995: 250).

### **3.3. Örgütsel Stres Yönetimi**

Sağlıklı yaşamak için stresi olmayan bir hayat dilemek, stresin yol açtığı zararlardan ve olası tehlikelerden uzak durmak oldukça güçtür. Çünkü, hem stres kaynağı pek çok şey yaşamın içinde vardır, hem de stres kaynaklarının bir bölümü başarı için gerekli olan dinamizmin ve gelişmenin kaynağıdır.

Stresin, birey ile çevresi arasındaki ilişkiler sonucu ortaya çıktığı düşünülürse, stresin olumsuz etkilerini önlemek bir anlamda çevreyi kontrol etmek demektir. Stresin yönetilmesi demek olan bu olgu, çevredeki değişimlerin sürekli izlenerek bilinçli olarak denetlenmesini içermektedir. Stres yönetiminin temelde üç amacı bulunmaktadır:

- Stres kaynaklarını ortadan kaldırmak ya da kontrol altına almak,
- Stresin etkilerini yok etmek,
- Bireyleri streslere karşı daha güçlü kılarak dirençlerini artırmaktır.

Düşük ve yüksek düzeydeki stres, bireyin performansının düşmesine neden olurken, optimal düzeydeki stres, performansa olumlu katkı sağlamaktadır. Ancak, burada stresin optimallığı bireysel ve örgütsel açıdan farklı olabilmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel performans açısından optimal olarak kabul edilen stres düzeyi, bireysel açıdan aynı şekilde değerlendirilmeyebilir. Dolayısıyla örgütsel performansı, olumlu ve olumsuz yönde etkileyen stresin kontrolü ve yönetimidir. Bu durumda, bireyde keskin algılama, sakinlik, yüksek güdüleme, serin kanlılık etkileriyle bireysel ve örgütsel açılardan optimal performans sağlayacak stres yönetimi sürecine ilişkin temelde iki strateji söz konusudur. Bunlar, bireysel ve örgütsel stratejilerdir (Özkalp, 1989: 162).

### **3.3.1. Bireysel Stres Yönetimi**

Stresin kontrolü, bireysel bir sorundur. Bazı insanlar stres belirtilerini tanırlar ve bu belirtilerden yola çıkarak stresin rahatsız eden etkilerini azaltmaya çalışırlar. Bazıları ise, yorgunluk, mide ve baş ağrıları gibi belirtilerin nedenleri hakkında yeterince bilinçli değildir.

Bireylerin karşılaştıkları stres düzeylerini optimal noktaya getirmelerine yardım eden pek çok teknik vardır (Robbins, 1996: 619).

Doktorlar ve psikoterapistler, otuzlu yıllardan günümüze kadar strese karşı çeşitli mücadele yolları geliştirmişlerdir. Aralarındaki farklılıklara karşın tüm bu yöntemlerin amacı ruhsal ve kassal gerilimi giderek azaltılması ve duyuşsal uyarıların hafifletilmesidir.

Stresler karşısında her kişinin durumu aynı olmayıp, ruhsal ve sinirsel işleyişi ile kendine hâkim olabilme kapasitesi, kişisel geçmişi, aile ve sosyal mesleki çevresi ile sınırlıdır. Bununla birlikte bazı yöntemlerin kişiye bağlı olarak kalıcı etkiler yaratarak, rahatlama etkisine yol açtığı da yadsınmaz (Himmetoğlu ve Kirel, 1994: 69).

Fiziksel hareketler, dengeli besleme, biyolojik geri besleme, gevşeme eğitimi, meditasyon, zaman yönetimi, başlıca bireysel stres yönetimi tekniklerindedir.

### **3.3.1.1. Dengeli Beslenme**

Gıda uzmanları uygun ve dengeli beslenmenin gerilimi azalttığını öne sürmüşlerdir. Uygun olmayan ve yetersiz gıda rejiminin gerilime yol açtığı ile ilgili iki görüş ileri sürülmüştür. Birinci görüşe göre, gerilime yakınlık gıda rejimindeki belirli elementlere duyulan alerjinin sonucudur. Gıda maddelerinde küçük miktarlarda bulunan kimyasal katkı maddelerini, meyve ve sebzelere sıkılan haşarat ilaçları ve diğer kirleticiler bireyin farkına varmadan gerilim içine girmesine neden olmaktadır.

İkinci görüşe göre ise yaşanan gerilimin bireyin, normal gıda rejimiyle karşılayamayacağı belirli ek besin ve vitaminleri alması gerektiğidir. Ek besin ve vitaminler zamanla karşılanırsa gerilimin çok az zararı olacaktır. Gerilimin gıda rejimiyle ilişkisini bu iki teoriye dayandıran uzmanlar özellikle dengeli, çok yönlü, düşük kolestrollü ve rafine gıdalardan oluşan beslenme biçimi önermektedirler. İnsanların farklılığı ve beslenme ihtiyaçları yaşa, cinsiyete ve beden ölçülerine, fizik aktivitelerine, hastalık ve hamilelik gibi şartlara bağlı olarak değişiklikler gösterir (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 70).

### **3.3.1.2. Biyolojik Geri Besleme**

Kişinin fizyolojik işlevlerini, basit ölçüm aletleri yardımıyla denetim altına alma sürecidir. Biyolojik geri besleme, insanlara vücutlarında ne olup bittiğine ilişkin bilgiler vermektedir. Tartı, termometre ya da yalan makinesi gibi aletler, bu konuda kişiye yardımcı olmaktadır.

Kişinin bu aletlerin göstergelerini gözlemleyerek, belirli bir işlev üzerinde, bir ölçüde denetim sağlayacağı savunulmaktadır. Gerçekten de bu araştırmalara katılan denekler biyolojik geri beslemeyi uygulayarak vücut ısılarını birkaç derece artırmış veya

azaltmış, kan basınçlarını düşürmüş, kalp atışlarını arttırmış veya azaltmış, gergin kaslarını gevşetmişlerdir. Yine bu yöntemle migren yok edilmektedir.

### **3.3.1.3. Gevşeme Eğitimi**

Gevşeme metodu vücut egzersizlerinden oluşur. Derin gevşeme tekniği büyük ölçüde bedeni kontrol altına alma hususundaki çabalardan meydana gelmektedir. Bedeni kontrol etmek yolunda en önemli uygulamalardan birisi, öncelikle nefes almayı öğrenmektir. Ağır derin ve sessiz bir nefes almaktan amaç, akciğerin bütününe havanın ulaşmasını sağlamaktır. Derin gevşeme duygusu gevşekliğin bedensel durum ve özelliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Gerçekten gevşemeyi başarmış bir insanın solunumu derin ve rahat, elleri ve ayakları sıcak ve ağır, kalp vuruşları sakin ve düzenli, karnı sıcak alnı serindir. Bu durumdaki bir insanın kasları gevşemiş, hormonal dengesini sağlamış ve beden metabolizması yavaşlamıştır. Gevşemeyle ulaşılan kalp vuruş sayısının azalması, kan basıncının düşmesi gibi sonuçların genel sağlık üzerindeki olumlu birçok etkisinin yanı sıra özellikle "yüksek tansiyon" tedavisinde sağladığı yararlar çok sayıda bilimsel araştırma ile ortaya konmuştur (Telman, 1987: 174).

### **3.3.1.4. Meditasyon**

Meditasyon bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği gerektirir. Ayrıca meditasyon bireylere, stresli durumlardan uzaklaşmak ve stres belirtilerini azaltmada yardım eder.

Hepsinin amacı aynı olan pek çok meditasyon tekniği vardır. Amaç, bireyi zihinsel kaygı, gerilim ve kuruntulardan uzaklaştırarak bir rahatlık ve sakinliğe ulaşturmaktır. Bu yöntemleri öğreten kurslar olmakla birlikte, gerekli beceriyi kişiler kendi kendilerine de edinebilmektedirler.

Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani ve uzun süreli stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir.

Bazı ülkelerde meditasyon o kadar yaygınlaşmıştır ki, firmalar iş görenlerin kullanımı için meditasyon odaları kurmaktadır. Yapılan bir araştırmada, kontrol grubuna göre meditasyon uygulamasına katılan iş görenlerin iş doyumunun anlamlı oranda

yükseldiği, performans düzeylerinin arttığı, işten ayrılma kararında azalma olduğu, üsleri ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin daha iyi olduğu ortaya çıkmıştır (Pehlivan, 2000: 173).

### **3.3.1.5. Zaman Yönetimi**

Özellikle günümüz yaşantısında kişilerin yapmak zorunda oldukları pek çok işe karşılık, zamanlarının yetersiz olması, strese neden olmaktadır. Zamanı gerektiği gibi kullanmak başka bir deyişle zamanı iyi yönetmek kişinin kısa zamanda daha fazla iş yapmasını hem de stres düzeyinin düşmesini sağlamaktadır.

Zaman yönetim tekniğini iyi bir şekilde uygulamak için kişinin kendisini beceri ve yeteneklerini, gereksinimlerini iyi tanması, görev, yetki ve sorumluluklarını iyi bir şekilde benimsemesi gerekir. Bunun için de kişi zamanı korumalı, zamanı denetlemeli, daha gerçekçi programlamalı ve zaman yaratmalıdır.

Zamanın kişi için önemi son derece fazladır. Zamanı iyi bir şekilde yönetebilen kişi, stres içine daha az girecektir (Pehlivan, 2000: 142).

### **3.3.2. Örgütsel Açıdan Stres Yönetimi**

Birey, stres kaynaklarına karşı dayanıklılığını gösterebilse de, örgütsel stres kaynaklarını kendi kendine ortadan kaldıramayabilir. Bu nedenle, örgütlerde stres yönetimi önemli yer tutar. Böylece, stresin yönetimi örgüt merkezli bir kontrol şeklinde de gerçekleştirilerek, örgüt içindeki bireylerin istekleriyle örgütsel ortamın gerekleri arasındaki uyum artırılabilir.

Örgütler, çalışanları arasında var olan stresi azaltmak için, kendi içyapılarında, yöntemlerinde ya da işlerin gereklerinde yapılan değişiklikleri benimseyebilirler. Örgütsel yaşamda stres kaçınılmazdır. Stresin örgüte olan maliyeti yüksektir. Stres örgütlerde yöneticiler tarafından endüstriyel değişimin bir parçası ve başarının faturası olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel açıdan stres yönetimini; kariyer planlaması, karar verme sürecine katılma, işi genişletme ve zenginleştirme, çatışmayı azaltma ve örgütsel rolleri açıklama başlıkları altında toplayabiliriz.

### **3.3.2.1. Kariyer Planlaması**

Kariyer planlaması, bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güduları doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacağı yolu belirleyerek, çalışmakta olduğu örgüt içerisindeki ilerleyişini ve yükselmesini planlamasıdır (Sabuncuoğlu, 1994: 70).

Genellikle örgütlerde, iş görenlerin mesleki gelişim planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmesinin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri genellikle bir yönetici tarafından babacıl bir yaklaşımla kendilerinin kararı olmaksızın sağlanır. Büyük örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağını ve ne yapacaklarını bilmemek büyük bir stres kaynağıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır (Pehlivan, 2000: 186).

Örgütler belirli amaç ve ihtiyaçların yanında, toplumsal isteklere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler. Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması, hem örgüt hem de iş gören açısından yarar sağlar. İş gören açısından kariyer geliştirme, iş görenin kendi geleceğini ve kariyer planlamasına olanak tanıyarak güdülenmesini sağlar.

Örgüt açısından ise iş gören tatmininin ve örgüte bağlılığının artırılması, iş görenlerin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi hazırlamaları ve iş görenlerin becerilerinin zenginleştirilmesi gibi yararları olur (Tutar, 2000: 249).

### **3.3.2.2. Karar Verme Sürecine Katılma**

Karar verme sürecine katılımın sağlandığı yönetim, bir işletmede çalışan iş görenlerin doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır.

Bu sistemin uygulanmasında güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyo-psikolojik doyuma yönlendirmektir. Bu yönetimle çalışanlar bazı stratejik kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır. Bu yönetimde tanımda da belirtildiği gibi işleri ile ilgili tüm kararları çalışanların kendilerinin vermesi demek değildir. Bunun için katılım çeşitli şekillerde uygulanabilir. Çalışanların bazıları tecrübesizdir veya bağımlı bir

kişiliğe sahiptir. Böyle bir durumda onlara yetki vermek onları daha çok strese sokabilir. Bu nedenle katılımın derecesi, bireylerin ihtiyaç ve yeteneklerine göre düzenlenmelidir. Bunun anlamı çalışanlara yeteneklerini kullanabilecekleri maksimum bir özgürlük vermektir (Himmetoğlu ve Kirel, 1996: 80).

**Tablo 9: Karar Alma; Yetki ve Sorumluluk Devrinde Vroom /Yetton Modeli**

Alt Kademe Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımı	Yetki ve Sorumluluk Devri Yönünden Liderlik Modelleri
Sıfır katılım	OTOKRATİK LİDER Lider kendisi karar alır ve uygular / uygulattırır
Düşük katılım	Çalışanlardan bilgi alarak kendisi karar alır ve uygular / uygulattırır
Orta derecede katılım	DANIŞAN LİDER · Çalışanlardan tek tek görüş ve öneri istenir; karar lider tarafından verilir. · Lider, organizasyonda oluşturulan çalışma gruplarına danışır, ancak sonuçta kararı yine kendisi verir.
Yüksek katılım	(3) GRUP YÖNLENDİRMESİNE BAĞLI LİDER Lider ve çalışma grupları bir araya gelerek sorunları teşhis ederler, çözüm önerileri ararlar. Birlikte karar alma ve konsensüs' e dayalı yönetim anlayışı geçerlidir.

Hiç katılmanın olmadığı durumlarda yönetici karar vererek çalışana uygulaması için bildirecektir. Katılımın en yüksek olduğu durumda ise, çalışan sorunları tarif edecek veya amaçları tarif edecektir. Yani, karar verme sürecinde sondan başa doğru gidildikçe katılımın derecesi artmaktadır. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonları, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir (Koçel, 2005: 415).



### **3.3.2.3. İŖi GeniŖletme ve ZenginleŖtirme**

İŖ geniŖletmesi belirli bir iŖ ile ilgili görevlerin eŖit ve sayısını fazla bir beceri ve sorumluluk gerektirmeyecek Ŗekilde arttırmaktır. Böylece iŖi devir ve devamsızlığı azalmakta, verimlilik artmakta ve kalite yükselmektedir. Ancak bir örgütün üretim sorunlarının bu yöntemle kesin olarak çözüleceği dŖnlmemelidir.

İŖ zenginleŖtirmesi, iŖin daha anlamlı, yarıŖmaya olanak sağlayıcı ve ödüllendirici olması amacıyla yeniden tanımlanması ve yapılandırılmasıdır. alıŖanlara kendi çabalarının sonucunda ortaya çıkan ürünlerin sahipliğinde daha fazla pay vermeyi amaçlar. Böylece bu kiŖiler daha fazla bağımsızlık ve sorumluluk taŖıyacaklardır. Bu alıŖma sonucunda kiŖiler, kendi hızlarını saptayarak, kotalar oluŖturarak ve programların tarihlerini saptayarak, iŖin akıŖı üzerinde daha fazla söz sahibi olur ve denetimi ellerinde tutarlar. Bu yöntem rol belirsizliği, rol atıŖması ve aŖırı iŖ yükü gibi örgütsel stres kaynaklarının olumsuz etkilerini azaltabilir (Artan, 1986: 133).

### **3.3.2.4. atıŖmayı Azaltma ve rgtsel Rollerini Açıklama**

Organizasyonların içinde ortaya çıkan eŖitli düzeylerdeki atıŖmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. KiŖiler arası farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, amaçlara ulaŖtıracak yollar konusundaki farklılıklar, değer yargılarındaki farklılıklar, algı farklılıkları, sorunları tanımlamadaki farklılıklar organizasyonlarda eŖitli atıŖmalara sebep olmaktadır. Bu atıŖmalar bazen açık seçik ortaya çıkmakta bazen de üstü kapalı olarak kalmakta, fakat için için devam ettiğinden, personelin davranıŖlarını gizli karŖı koymaktan açık muhalefete hatta sabotaja kadar etkileyebilmektedir. Her atıŖma personel üzerinde stres yaratmaktadır. Özellikle aŖırı baskı pek çok davranıŖ bozukluklarına ve insan bünyesinde eŖitli sorunlara neden olmaktadır.

Modern yönetim anlayıŖına göre bir organizasyonda atıŖmalar kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısı ile yöneticiye dŖen görev bu atıŖmaları, organizasyonun yaŖama ve geliŖmesine katkıda bulunacak Ŗekilde yönetmektir (Koçel, 2005: 663).

İŖ yerinde rolden kaynaklanan stres yaygınsa buna uygun çözümler bulmak görevi yönetime dŖr. Yönetimce bu soruna bulunabilecek çözüm yollarından biri kiŖisel

rollerin yeniden tanıtımı, görevlerin yeniden belirlenmesi yapılarak rol yükünün azaltılmasıdır.

Gerilimin diğerk bir nedeni olan aşırı rol yükünün azaltılması da örgütsel başa çıkma yöntemi olarak sayılabilir. Aşırı iş yükü ile yüklenen çalışanlara üstleri ilgi göstermeli, onlara yapabilecekleri makul oranda bir iş vermelidir. İşin gerçekçi bir değerlemesi yapılarak aşırı çalışan kişilere isteseler de adaletli olmayan bir iş yükü yüklenmemelidir. Çünkü kontrol ve denge eksikliği olan bu kişilerde aşırı çalışma uzun dönemde tehlikeli bir takım sorunlara yol açabilir.

## **BÖLÜM 4: AKADEMİSYENLERİN STRES KAYNAKLARI VE SEVİYELERİNE İLİŞKİN BİR ANKET ÇALIŞMASI VE UYGULAMASI**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmış ve araştırma modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, veriler ve toplanmasına, verilerin çözümlenmesine ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### **4.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde ilişkisel Tarama Modelinden yararlanılmıştır. İlişkisel Tarama Modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999).

Bu model çerçevesinde, akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri betimlenmiş; daha sonra kişisel nitelikleri değişkenleri açısından örgütsel stres düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı betimlenmiştir. Bu sebeple araştırmanın ağırlığını, anket tekniği ile elde edilen bilgiler oluşturmaya rağmen, ilgili kaynaklardan da yararlanılmıştır. Böylece, araştırma, kaynak taraması ve anket uygulamasına dayanmaktadır.

### **4.2. Araştırmanın Evreni**

Bu araştırmanın evreni; farklı yaş gruplarından, farklı ve çeşitli eğitim durumlarından, farklı görevleri yerine getiren, Yeditepe Üniversitesi, Doğu Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde görevli akademisyenlerden oluşmuştur. Söz konusu oluşum 100 denek kolayda örneklem ile seçilmiştir.

### **4.3. Veriler ve Toplanması**

Verilerin toplanması için geliştirilen veri toplama aracının hazırlanması sürecinde; Nabil KACHEF'in "işletmelerde iş gören stresin kaynakları ve bir araştırma", Ali BALCI'nın "Öğretim Elemanının iş stresi kuram ve uygulama" ve Süleyman EKİCİ'nin "İşletmelerde örgütsel stres ve yönetimi üzerine bir uygulama" isimli uygulamalı çalışmalarından yararlanılmıştır.

Örnekleme giren akademisyenlere, altı sorudan oluşan kişisel bilgi ve kırk dört sorudan oluşan ve akademisyenlerin örgütsel stres kaynaklarını ölçmek üzere geliştirilen ölçek formu uygulanmıştır. İfadelere, “Asla”, “Nadiren”, “Bazen”, “Genellikle”, “Her Zaman” seçenekleri çerçevesinde görüş bildirilmesi istenmiştir. Anket formları doğrudan araştırmacının eliyle deneklere dağıtılmış ve daha sonra tekrar toplanmıştır.

Ölçek, örgütsel stresi beş alt boyutta ve bir boyutta da genel çevresel stres düzeyi olmak üzere toplam altı boyuttan oluşmaktadır.

- İşin Gerekerinden Kaynaklanan Stres
- İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres
- Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Stres,
- Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres,
- Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres
- Genel Çevresel Kaynaklı Stres

Puanlama ölçeğinin her alt boyutu için ayrı ayrı yapılmaktadır.

Sonuç olarak maddelerin yapısı şu şekildedir.

1	2	3	4	5
Asla	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman

Stres düzeyi şu kriterlere göre belirlenmektedir. Dağılımın ilk üçte birinde yer alan stres puanları düşük, ortadaki üçte birindekiler normal, son üçte birindekiler yüksek olarak değerlendirilmektedir. Grafikselsel olarak anlatım aşağıda görüldüğü gibidir.

1	2	3	4	5
Stres Düzeyi Düşük	.33	Stres Düzeyi Orta	.67	Stres Düzeyi Yüksek

Ankette yer alan soruların temsil ettiği maddeler ve ait oldukları kategoriler aşağıda belirtilmiştir:

*İşin Gerekerinden Kaynaklanan Stres*; Bu bölüm 10 maddeden oluşmaktadır. (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) Her kurumun kendisine özgü bazı kural ve prosedürleri

bulunmaktadır. Bu kurallar müracaatçı müşteri ve çalışanlar arasında mevcut olan duygusal stresin ivmesini etkiler.

*İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres;* Yedi maddelik bu alt ölçek (11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) kişinin işi gereği karşılaştığı insanlar hakkındaki düşünce ve davranışlarının strese etkisini ölçmeye yöneliktir..

*Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Stres;* Yedi maddeden oluşmaktadır. (18, 19, 20, 21, 22, 23, 24) Deneğin, kurumu algılamasını, onun beklentilerini ve çalışma grubunun etkili işine sahip olma düzeyine ilişkin oluşan stresin düzeyini ölçmeye yöneliktir.

*Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres;* Onbir maddeden oluşmaktadır. (25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35) Deneğin, kararlara katılma, liderlik, performans değerlendirme, terfi, ücret, iş güvensizliği ve kariyer geliştirme problemi düzeyine ilişkin oluşan stresin düzeyini ölçmeye yöneliktir.

*Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres;* Dört maddeden oluşmaktadır. (36, 37, 38, 39) Deneğin, sıcak, soğuk gibi fiziksel etmenlerden kaynaklanan stres düzeyini ölçmeye yöneliktir.

*Genel Çevresel Kaynaklı Stres;* Beş maddeden oluşmaktadır. (40, 41, 42, 43, 44) Deneğin, değişen çevre koşulları, ekonomideki değişim ve dönüşümler, teknolojik sıçramalar vb dışsal etkenlerden kaynaklanan stresin düzeyini ölçmeye yöneliktir.

#### **4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

Analizde SPSS istatistik programı kullanılmış olup, veriler; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı ile T-testi ve One Way ANOVA testlerinden yararlanılarak yorumlanmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken 1.00-1.80 arasındaki ortalama değerlerin “Asla”; 1.81-2.60 arasındaki ortalama değerlerin “Nadiren”; 2.61-3.40 arasındaki ortalama değerlerin “Bazen”; 3.41-4.20 arasındaki değerlerin “Genellikle” ve 4.21-5.00 arasında yer alan ortalama değerlerin ise “Her Zaman” derecelerinde yer aldığı kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

#### 4.4.1. Kişisel Durumlara İlişkin Bulgular

Örgütlerde strese yol açan faktörleri tanımlayıp önem derecesine göre sıralamayı amaçlayan bu araştırma da öncelikle örnekleme giren öğretim üyelerine, kişisel bilgi bölümü araştırmacı tarafından hazırlanan ve stres düzeyini ölçmek üzere literatürce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, Nabil KACHEF'in "İşletmelerde iş gören stresin kaynakları ve bir araştırma" ve Ali BALCI'nın "Öğretim Elemanının iş stresi kuram ve uygulama", ve Süleyman EKİCİ'nin "İşletmelerde örgütsel stres ve yönetimi üzerine bir uygulama" isimli uygulamalı çalışmalarından yararlanılarak geliştirilen anket formu ulaştırılmıştır. Anketi değerlendirmeye alınan öğretim üyelerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi, toplam hizmet süresi gibi değişkenlere ilişkin dağılımları tablolarda sunulmuştur.

**Yaş:** Alan çalışmasına katılan akademisyenlerin yaşlarına göre dağılımı Tablo 8'de gösterilmektedir:

Örgütsel nitelikli stresi araştırmayı kendine konu edinmiş olan bu araştırmada, deneklerin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde 41 yaş ve üstünün %16 çıkması, araştırmaya katılan akademisyenlerin önemli bir bölümünün, ülkenin demografik yapısına uygun bir dağılım göstererek gençlerden oluştuğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 8: Yaş Grupları Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Yaş	N	%
30 ve Altı	35	35
31-35	26	26
36-40	23	23
41 ve Üstü	16	16
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

İnsan yaşamında stresin ortaya çıkmasına neden olan etkenler oldukça fazladır. Stres bireysel özelliklerden de kaynaklanabilir. Stres nedeniyle oluşan sorunlar genellikle o anki duruma göre yüzeysel çözümlenmekte ve gerçek nedenler araştırılmamaktadır.

İnsanların cinsiyetlerinde ki farklılık, maruz kalının strese tepki verme düzeylerinde de farklılık olarak ortaya çıkmıştır.

**Cinsiyet:** Alan çalışmasına katılan akademisyenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 9’da gösterilmektedir:

**Tablo 9: Cinsiyet**

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bay	55	55
Bayan	45	45
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Giderek daha çok genç kadın iş piyasasına girmektedir, örneğin A.B.D ‘de memur ve yöneticilerin yüzde 23,6’sı kadındır. İngiltere de perakende ticaret, lokanta ve diğer hizmet sektörlerinde çalışan kadınların oranı yüzde 18,8’dir. Türkiye’de ise çalışan nüfus içinde kadınların payı %36,4 dür. Son 10 yılda yapılan araştırmalara göre kadınlar mesleki kariyer yapma konusunda hala çok büyük güçlükler yaşamaktadırlar. Toplumun hemen her kesiminde görülen erkek hegemonyası akademyada da kendini göstermektedir.

**Medeni Hal:** Alan çalışmasına katılan akademisyenlerin medeni hallerine göre dağılımı Tablo 10’da gösterilmektedir

**Tablo 10: Medeni Hal**

<b>Medeni Hal</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evli	45	45
Bekar	45	45
Diğer	10	10
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Alan araştırmasında formaları araştırmaya değer bulunun akademisyenlerin % 55 erkeklerden oluşmaktadır. Erkeklerin egemen olduğu bir dünyada çalışan ve işletmede yönetici konumunda bulunan kadınlar, iş yerlerinde erkek meslektaşlarına oranla daha

çok baskı ve gerilimle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlara ev ve ailelerinin neden olduğu stres kaynakları da eklenince, yetkilerini kullanamayan kadın rolünün getirdiği gerilimler, tecrit edilme duygusu, cinsel önyargıların baskısı, erkek meslektaşlarının yaptığı ayrımcılık, genelde işletme iklimi ve kültürünün yol açtığı engellemeler gibi sorunları olmaktadır. Doğum kontrolü, bir ölçüde de olsa kadınların annelik yazgılarını planlayabilmelerini sağlamış, ev ve mutfak teknolojisindeki gelişmeler (ev aletleri, hazır yiyecekler) ev işleriyle geçirilen zamanı büyük ölçüde azaltsa da medeni durum hala stres üzerinde belirleyici unsurlardan biri olarak kalmaya devam etmektedir. Araştırmamıza katılan akademisyenlerin % 90'ının evli olması stres kaynaklarının analizinde yapılan çıkarımları doğrulayıcı bir etki gösterecektir

**Kıdem (Meslekteki Toplam Hizmet Süresi):** Alan çalışmasına katılan akademisyenlerin kıdeme göre dağılımı Tablo 11'de gösterilmektedir:

**Tablo 11: Toplam Hizmet Süresi**

<b>Kıdem</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
10 Yıl ve Altı	56	56
10 Yıl Üstü	44	44
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Akademisyenlerin cinsiyete göre dağılımlarında görülen durum kıdeme göre dağılımda da kendini göstermektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 56'sı 10 yıl ve daha az hizmeti bulunması, akademisyenlerin yarıdan fazlasının mesleki bilgilerinin yeni ve güncel olduğu sonucu çıkarılabilir. Akademik gelişmelerin ve değişikliklerin hızlı ve sürekli olduğu bir alanda mesleki gelişmeleri izlemek önemli bir yetkinliktir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin bu yetkinliğe sahip oldukları değerlendirilmektedir. Profesyonel iş yaşamında gerekli olan birçok yetkinlik akademisyenlik için de geçerlidir. Sürekli öğrenme akademisyenler için vazgeçilemez bir yetkinliktir. Genç akademisyenlerin çoğu da stresle başa çıkmada daha avantajlı oldukları sonucuna ulaşılabilir.

**Gelir:** Alan çalışmasına katılan akademisyenlerin gelir seviyesine göre dağılımı Tablo 12'de gösterilmektedir:



**Tablo 12: Gelir Seviyesi**

YTL	N	%
500–1.000	25	25
1001–1.500	36	36
1.501–2.000	22	22
2001 ve Üstü	17	17
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Yapılan araştırmalar gelir seviyesi ile örgütsel stres düzeyi arasında birebir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yetersiz kazanç, çalışanın ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve yeterli konfora sahip bir evde oturmasını sağlayamayacağı anlamına gelir. Ayrıca ailesiyle geçirilmesi gereken zamanın da çalışılarak geçirilmesine neden olmaktadır. Alınan ücretin yetersizliği birçok çalışanın ikinci bir işte çalışmasına neden olmaktadır. Bu da fiziksel ve psikolojik yönden vücudun daha fazla riskle karşı karşıya kalması anlamına gelmektedir.

Akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerini belirlemek için kullanılan ölçekten elde edilen veriler; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı ile T-testi ve One Way ANOVA testlerinden yararlanılarak yorumlanmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

**Tablo 13: Örgütsel Stres Kaynaklarını Ölçmek İçin Geliştirilen Ölçek Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	İfadeler	Ort.	Std. Sap.
İGK	1. Görev harici başka bir iş yükünüz mevcut mu	2.79	1.28
İGK	2. Beklentileriniz ile yaptığınız iş gerekleri arasında uyumsuzluk var mı	2.76	0.99
İGK	3 İşinizi yaparken her zaman nerede ne yapacağınızı biliyor musunuz	4.23	0.70
İGK	4. İşinizi bir plan dahilinde mi gerçekleştiriyorsunuz	4.14	0.84
İGK	5. Kendinizi çoğu zaman meşgul hisseder misiniz	3.52	1.05
İGK	6. İşte veya evde kendinize zaman sınırları koyar mısınız	2.98	1.03
İGK	7. Birden fazla işi aynı anda bitirmeye çalışır mısınız	3.08	1.02
İGK	8. İşinizden en iyi olmak için rekabete girer misiniz	3.27	1.16
İGK	9. Boşa vakit geçirmek ve beklemekten sıkılır mısınız	4.18	0.19
İGK	10. İş yerinizde cinsiyete bağlı ayrımcılık yapıldığını düşünüyor musunuz	2.16	1.11
İLŞ	11. Günlük mesai saatlerindeki değişiklikler sizi olumsuz yönde etkiler mi	3.60	0.88
İLŞ	12. Görev ile ilgili yetki ve sorumluluklarınız yeterince açık mı	3.97	0.87
İLŞ	13. Görevinizi yerine getirirken üzerinizde zaman baskısı hisseder misiniz	3.43	1.00
İLŞ	14. Aşırı iş yükü ve yorucu iş temposuna maruz kalıyor musunuz	3.67	0.87
İLŞ	15. İşinizin monoton olduğunu düşünüyor musunuz	2.50	1.10
İLŞ	16. Birlikte çalıştığınız kişilerle iletişim sorunu yaşıyor musunuz	3.21	1.17
İLŞ	17. Birlikte çalıştığınız kişilerden, işleri paylaşma ve yardımlaşma konusunda destek alıyor musunuz	2.90	1.08
ÖYİ	18. İş yerinizde dedikodu yapılıyor mu	2.97	1.18
ÖYİ	19. Üstlerinizde aranızda çıkan sürtüşme ve problemler düşünceleriniz doğrultusunda çözüme kavuşuyor mu	3.03	1.02
ÖYİ	20. İş gereklerinizin kişiliğiniz ve bilgeliliğinizle uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz	3.95	0.88
ÖYİ	21. İş yerinizdeki ilişkilerinizde resmiyet derecesinin fazla olduğunu düşünüyor musunuz	2.71	1.10
ÖYİ	22. Mesleğinizde kendinizi geliştirme ve ilerleme imkanı buluyor musunuz	3.39	1.18
ÖYİ	23. İş yerinizde sıcak bir ortam olduğunu düşünüyor musunuz	3.27	1.06
ÖYİ	24. İş yerinizdeki yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtıldığını düşünüyor musunuz	3.09	1.20
ÖPO	25. İş yerinizdeki yönetsel uygulamaları eleştirebiliyor musunuz	2.80	1.02
ÖPO	26. İş yerinizin özel yaşantınıza müdahale ettiğini düşünüyor musunuz	2.32	1.11
ÖPO	27. İş yerinizde aşırı disiplin ve baskı mevcut mu	2.48	1.17
ÖPO	28. İş yerinizde hak ettiğiniz ilgi ve saygıyı görebiliyor musunuz	3.83	0.97
ÖPO	29. İş yerinizde vermiş olduğunuz görüş ve raporlar her zaman dikkate alınıyor mu	3.77	0.95
ÖPO	30. Görevinizi icra ederken engellendiğiniz duygusuna kapılıyor musunuz	2.49	1.07
ÖPO	31. Sorumluluklarınızı yerine getirememeye endişesi taşıyor musunuz	2.41	1.28
ÖPO	32. Gelir düzeyinizin ve maddi koşullarınızın kötü olduğunu düşünüyor musunuz	3.28	1.10
ÖPO	33. İş güvencenizin olduğunu düşünüyor musunuz	3.63	1.21
ÖPO	34. İş yerinizde mesleki yönden kendinizi geliştirme olanakları mevcut mu	3.47	1.25
ÖPO	35. İş yerinizde yükselme olanaklarının adaletli ve dengeli dağıtıldığını düşünüyor musunuz	2.99	1.23
FKK	36. Çalışma ortamınızın aydınlatılması ve sıcaklığı uygun mu	3.93	0.89
FKK	37. Çalışma ortamınızın nem oranı ve havalandırma sistemi uygun mu	3.56	1.15
FKK	38. Çalışma ortamınız gürültülü mü	2.59	0.92
FKK	39. Çalışma ortamınızın dizaynı sizin için uygun mu	3.03	1.36
GÇK	40. Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler ve krizler sizi olumsuz olarak etkiler mi	3.38	1.20
GÇK	41. Teknolojide meydana gelen değişiklikler ve yeniliklere karşı direnç gösterir misiniz	2.04	1.25
GÇK	42. Yaşadığınız şehirdeki trafik buna bağlı olarak ortaya çıkan gürültü ve her türlü kirlilik sizi olumsuz etkiliyor mu	3.65	0.98
GÇK	43. Yaşadığınız şehirde kültürel ve sosyal değişimler sizde gerilim yaratır mı	2.80	1.11
GÇK	44. Ülke politikası ve adalet sistemi	3.63	1.14

İGK: İşin Gereklerinden, İLŞ: İşteki İlişkilerleden, ÖYİ: Örgüt Yapısı ve İkliminden, ÖPO: Örgüt Politikasından, FKK: Fiziksel Koşullardan, GÇK: Genel Çevresel Koşullardan

1; Asla, 2; Nadiren, 3; Bazen, 4; Genellikle 5; Her Zaman

#### 4.4.2. İşin Gerekerinden Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular

Hemen hemen her iş potansiyel bir stres kaynağıdır. Çünkü her işin kendi yapısına ve kapsamına göre birtakım gerekleri ve istekleri vardır. Şu istekleri yerine getirmek, bunlara uyma davranışlarında bulunmak kişileri çoğu zaman strese itebilir. Burada, kurumun plan ve prosedüründen kaynaklanan sorunlara bakmak gerekir. Her kurumun kendisine özgü bazı kural ve prosedürleri bulunmaktadır. Bu kurallar müracaatçı müşteri ve çalışanlar arasında mevcut olan duygusal stresin ivmesini etkiler.

**Tablo 14: İşin Gerekerinden Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi**

İfadeler	Asla	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Ortalama	S.Sapma
1. Görev harici başka bir iş yükünüz mevcut mu	20	25	21	24	10	2.7	1.2
2. Beklentileriniz ile yaptığınız iş gerekleri arasında uyumsuzluk var mı	13	25	35	27	6	2.7	0.9
3 İşinizi yaparken her zaman nerede ne yapacağınızı biliyor musunuz	1	1	7	56	35	4.2	0.7
4 İşinizi bir plan dahilinde mi gerçekleştiriyorsunuz	0	4	17	40	39	4.1	0.8
5. Kendinizi çoğu zaman meşgul hissedersiniz	4	15	22	43	16	3.5	1
6. İşte veya evde kendinize zaman sınırları koyarsınız	8	23	39	23	7	2.9	1
7. Birden fazla işi aynı anda bitirmeye çalışırsınız	9	17	35	35	4	3.8	1
8. İşinizden en iyi olmak için rekabete girersiniz	6	21	31	24	18	3.2	1.1
9. Boşa vakit geçirmek ve beklemekten sıkılırsınız	1	4	16	34	45	4.1	0.9
10. İş yerinizde cinsiyete bağlı ayrımcılık yapıldığını düşünüyor musunuz	34	35	14	15	2	2.1	1.1
İşin Gerekerinden Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Ortalaması						3.3	0.9

İnsanlarla tamamen yüz yüze ilişki halinde olunan akademisyenlik mesleğinde, duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunmaktadır. Bunun sonucunda da stres ve buna bağlı olarak tükenmişlik sendromuna yakalanmak kaçınılmaz bir sonuç olmaktadır.

#### 4.4.3. İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular

İşyerindeki ilişkiler de potansiyel bir stres kaynağıdır. İlişkilerden kaynaklanan stres kişileri olumlu veya olumsuz olarak etkiler. İnsanlar işlerindeki başarılı çalışmalarının, diğerleri tarafından takdir edilmesinden ve yükselmeden her zaman memnundurlar. Böyle bir durum onları olumlu olarak güdüler. İşte bu şekilde ilerleyen ve ilişkileri olumlu tutan kişiler olumlu stres içindedirler. Ancak işyerindeki ilişkileri iyi düzenleyemeyen kişiler de çoğunluktadır. İlişkileri iyi düzenleyemeyen kişinin söz konusu negatif ilişki sonucu yüklendiği stres zamanla duygusal yönden tükenmişliğe neden olur.

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, kendini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirir. İnsanları kafasında kategorize eder, karşılaştığı kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranır. Bunun sonucunda katı kural ve prensiplere göre hareket eden bir bürokrata dönüşürler. Bunlar duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir.

Bu yöntem insanların kendilerini diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurmaktan kopardığı birçok yöntemden biridir. Sendroma yakalanmış kişi diğerleriyle arasında bir nevi duygusal tampon oluşturur. Fakat su ve yağ karışımında olduğu gibi, hem işi gereği insanlarla yoğun bağlantı içinde olup hem de mesafe koymak kolay değildir. Bunlar arasında bir denge kurmaktansa çoğu insan iki zıt kutuptan birisine kayar. Genelde “başı dertte” olan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Dolayısıyla başkalarının hislerine ve duygularına soğuk ve kayıtsız bir tarzda yaklaşır.

Diğer insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder. Duyarsızlaşma kişinin diğer insanlara kirli gözlükler arkasından bakmasına da benzetilebilir. Kişi insanlar hakkında yanlış düşünceler geliştirir. Onlardan sadece kötülük geleceğini zanneder; hatta onlardan nefret eder. Bu durum stresi daha da artırır.

**Tablo 15: İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi**

İfadeler	Asla	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Ortalama	S.Sapma
11. Günlük mesai saatlerindeki değişiklikler sizi olumsuz yönde etkiler mi	3	9	22	57	9	3.6	0.8
12. Görev ile ilgili yetki ve sorumluluklarınız yeterince açık mı	1	6	15	51	27	3.9	0.8
13. Görevinizi yerine getirirken üzerinizde zaman baskısı hisseder misiniz	4	12	35	35	14	3.4	1
14. Aşırı iş yükü ve yorucu iş temposuna maruz kalıyor musunuz	0	11	27	46	16	3.6	0.8
15. İşinizin monoton olduğunu düşünüyor musunuz	22	28	32	14	4	2.5	1.1
16. Birlikte çalıştığınız kişilerle iletişim sorunu yaşıyor musunuz	10	18	25	35	12	3.2	1.1
17. Birlikte çalıştığınız kişilerden, işleri paylaşma ve yardımlaşma konusunda destek alıyor musunuz	12	23	33	27	5	2.9	1
İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Ortalamaları						3.3	0.9

İnsanlar kendilerini duyarsız (cynical) hissettikleri zaman, işlerine ve işteki insanlara karşı uzak ve soğuk bir tavır geliştirir, işteki ilişkilerini minimize ederler. Duyarsızlaşma bir açıdan, insanların kendilerini tükenmeden (exhaustion) ve hayal kırıklığından koruma ve yaşadıkları psikolojik gerginlikten uzaklaştırma girişimi gibi düşünülebilir. Başka bir deyişle, duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hissedebilir ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak görebilir. Duyarsızlaşma yaşayan birey, diğer insanlarla arasında bir tür “duygusal tampon” oluşturmaktadır. Nitekim hizmet sağladığı insanlarla arasına gözle görülür şekilde, onları özel kılan nitelikleri yok sayarak (onları birer nesneymiş gibi algılayarak), mesafe koyan birey; kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini daha yönetilebilir kılabilirler. Duyarsızlaşma ile diğerlerinden bilişsel bir uzaklaşmaya yönelen bireyin kendini uzaklaştırması, aslında duygusal tükenmişliğe yönelik bir tepki, bir anlamda kişinin kendisini koruma stratejisidir. Ancak bu kadar negatif olmak, insanın

iyi halini ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda yok edici bir etki yaratabilmektedir.

Akademisyenlik mesleğinde; karşılaşılan her sorun, her olay, her davada ayrı bir özellik-farklılık bulunmaktadır. Doktorluk, hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklerde ise yapılan işler ve verilen hizmetler rutine dönüşmüştür. Akademisyenlik mesleğinde yapılan her iş ve verilen her hizmet farklılık içerdiği için diğer mesleklere oranla duyarsızlaşma oranı daha düşüktür.

#### **4.4.4. Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular**

İnsan sağlığının bedensel ve ruhsal açıdan iş hayatından yansıyan çok yönlü streslerin etkisi altında kaldığı açıktır. İş hayatının doğurduğu önemli stres kaynaklarından birisi insanlar arası ilişkilerdir

Mc Gregor'a göre, işteki üretimin nicelik ve niteliğini, parasal isteklendiriciler yada işin özelliği ile değil, çalışanın kurumu algılama biçimi ile değerlendirmek gerekir. Çalışanın kurumu algılamasında, onun beklentilerinin ve çalışma grubunun etkili olduğu görülmektedir. Çalışanlar, işlerinin çok olduğunu, kaldıramayacakları baskılar altında olduklarını, gerilim ve güvensizlik içinde çalıştıklarını düşünebilirler, iş çevresinden edinilmiş bir stres, kişilerin kendine olan güvensizliğinden kaynaklanabilmektedir.

Bir insan kendisini “yetersiz” hissettiği zaman, büyük bir eksiklik duygusu geliştirir. Hiçbir şeyle baş edemeyeceğini düşünür. Sanki tüm dünya kendi işleyişini sürdürmek için, onun bütün girişimlerine komplo kuruyormuş gibi gelir. Bu insanlara göre, başardıkları her şey çok anlamsız ve çok küçüktür. Bir farklılık yaratabilmek için kendi yeteneklerine güven duymazlar. Bireyler kendilerine duydukları güveni kaybettikleri zaman, diğerleri de onlara duydukları güveni kaybederler (Maslach ve Leiter; 1997). Bu kısır döngü böylece sürüp gider.

Kendine olan saygısını kaybeden kişi; depresyona girebilir. Kişisel problemlerini çözümlenebilmek için terapist veya uzmanlara başvurur. Bazıları da işlerini değiştirir; insanlarla stres verici bir birliktelik gerektiren işlerden uzak durur.

**Tablo 16: Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi**

İfadeler	Asla	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Ortalama	S.Sapma
18. İş yerinizde dedikodu yapıyor mu	10	30	24	25	11	2.9	1.1
19. Üstlerinizle aranızda da çıkan sürtüşme ve problemler düşünceleriniz doğrultusunda çözüme kavuşuyor mu	7	23	37	26	7	3	1
20. İş gereklerinizin kişiliğiniz ve bilgeliğinizle uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz	1	6	17	49	22	3.9	0.8
21. İş yerinizdeki ilişkilerinizde resmiyet derecesinin fazla olduğunu düşünüyor musunuz	16	26	34	19	5	2.7	1.1
22. Mesleğinizde kendinizi geliştirme ve ilerleme imkanı buluyor musunuz	8	18	16	43	15	3.3	1.1
23. İş yerinizde sıcak bir ortam olduğunu düşünüyor musunuz	5	20	29	35	11	3.2	1
24. İş yerinizdeki yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtıldığını düşünüyor musunuz	12	21	24	32	11	3	1.2
Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Ortalamaları						3.1	1.0

Akademisyenlik mesleğinde “yetersizlik” duygusu başarısızlığı da beraberinde getirmektedir. Başarısızlık da kendine olan güvenin yitirilmesine, kendine olan güvenin yitilmesi de iş yapılan ve hizmet verilen insanların güveninin yitirilmesine yol açmaktadır. Başarısızlık halinde, bir daha hiç bir zaman başarılı olamama endişesine kapılarak negatif düşünce tarzını geliştirilir. O nedenle çalışma ilkimi akademisyenlik için çok önemlidir.

#### 4.4.5. Örgüt Politikasından Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular

Örgüt politikasıyla ilgili etkenleri kararlara katılma, liderlik, performans değerlendirme, terfi, ücret, iş güvensizliği ve kariyer geliştirme problemini sayabiliriz.

Verimli olduğuna inanan insanlar, kendilerini mutlu hisseder. Tekdüze ve sıkıcı geçen bir gün, kuşkusuz cesaret kırıcı ve moral bozucudur. Böyle bir günü, en azından bazı işlerin başarıldığı başka bir günle kıyasladığınızda, aradaki olumsuz farkı görmek zor olmaz. Yöneticiler, zaman zaman verimlilik ve etkinliği arttırmak için, astlarını ılımlı stres düzeyine çıkaracak yollar bulmalıdırlar.

Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı bir takım etkiler göstermektedir. Bu konuda ilk kez 1908’de Robert M. Yerkes ve John D. Dodson çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda stres arttıkça etkinlik ve performansın da artacağı ortaya çıkmıştır. Ancak bu doğrusal ilişki belli bir noktaya kadar devam etmekte o noktadan sonra, (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. YD yasasında da görüldüğü gibi stres normal düzeyin üzerine çıktığı zaman yani yoğunluğu arttığı zaman kişiler bundan olumsuz etkilenmekte ve dolayısıyla performansları da düşmektedir. Çünkü aşırı derecede yoğun olan stres, kişinin dikkatinin azalmasına, yargılanmalarında ve kararlarında bir takım yanlışlıklar yapmasına ve önemli noktalarla, önemsiz noktaları ayırt edememesine neden olmaktadır.

**Tablo 17: Örgüt Politikasından Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi**

İfadeler	Asla	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Ortalama	S.Sapma
25. İş yerinizdeki yönetsel uygulamaları eleştirebiliyor musunuz	11	26	40	18	5	2.8	1
26. İş yerinizin özel yaşantınıza müdahale ettiğini düşünüyor musunuz	32	22	29	16	1	2.3	1.1
27. İş yerinizde aşırı disiplin ve baskı mevcut mu	26	26	26	18	4	2.4	1.1
28. İş yerinizde hak ettiğiniz ilgi ve saygıyı görebiliyor musunuz	0	13	18	42	27	3.8	0.9
29. İş yerinizde vermiş olduğunuz görüş ve raporlar her zaman dikkate alınıyor mu	0	10	29	35	20	3.7	0.9
30. Görevinizi icra ederken engellendiğiniz duygusuna kapılıyor musunuz	22	27	34	14	3	2.4	1
31. Sorumluluklarınızı yerine getirememeye endişesi taşıyor musunuz	29	31	20	10	10	2.4	1.2
32. Gelir düzeyinizin ve maddi koşullarınızın kötü olduğunu düşünüyor musunuz	8	13	35	31	13	3.2	1.1
33. İş güvencenizin olduğunu düşünüyor musunuz	7	12	20	33	28	3.6	1.2
34. İş yerinizde mesleki yönden kendinizi geliştirme olanakları mevcut mu	9	19	7	46	19	3.4	1.2
35. İş yerinizde yükselme olanaklarının adaletli ve dengeli dağıtıldığını düşünüyor musunuz	17	14	33	25	11	2.9	1.2
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Ortalamaları						3.2	1.1



#### 4.4.6. Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular

Fiziksel koşullardan kaynaklanan stres kaynakları fiziksel çalışma koşulları gürültü ve titreşim, hava koşulları, aydınlatma, ergonomik faktörler başlığı altında toplayabiliriz.

Sıcak, soğuk gibi fiziksel etmenler zaman zaman algılamaya ve kişiye bağlı stres etmenleri olarak görünmektedir. Soğuk öldürücü olmamasına rağmen, soğuktan korkma bir stres nedeni olabilir. Aynı şekilde işyerinde radyasyona maruz kaldığını bilen birisi için bu bir stres kaynağı olabileceken, bunu bilmeyen biri için stres kaynağı olamaz. Özel yaşamın zorlukları yanında çalışma yaşamının stres yaratıcıları (stresörleri), çoğu zaman bireyin fizyolojik ve psikolojik direncini yitirmesine ve bunun uzantısında geniş kapsamlı olarak verimin etkilenmesine neden olmaktadır.

**Tablo 18: Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi**

İfadeler	Asla	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Ortalama	S.Sapma
36. Çalışma ortamınızın aydınlatılması ve sıcaklığı uygun mu	1	9	10	56	21	3.9	0.8
37. Çalışma ortamınızın nem oranı ve havalandırma sistemi uygun mu	5	18	14	42	21	3.5	1.1
38. Çalışma ortamınız gürültülü mü	13	30	44	11	2	2.5	0.9
39. Çalışma ortamınızın dizaynı sizin için uygun mu	18	21	17	28	16	3	1.3
Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Ortalamaları						3.2	1.0

#### 4.4.7. Genel Çevresel Koşullardan Kaynaklanan Strese İlişkin Bulgular

Çevre koşullarının örgüt üzerindeki hızlı ve yoğun etkisi, yeni teknolojilerin üretim faaliyetlerinde kullanım alanları bulması ve hızla yaygınlaşması, örgüt içinde esneklik ihtiyacının ve yöneticilerden beklentilerin artmasına neden olmaktadır.

İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik alanda yaşanan

hızlı gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa, bu durum “potansiyel stres etmeni” olur ve gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur. Teknolojik alandaki gelişmelerin, krize kaynaklık etmesinin bir nedeni de, insanın zihinsel sınırları, kararsızlıkları ve kuşkularının değişimin kabulünde isteksizliğe yol açması şeklindeki geleneksel tutumudur.

Dünyamızda her şeyin hızlı bir değişim içine girdiği günümüzde sos-yo kültürel değişimler de nasibini almaktadır. Hızla küreselleşen Dünya uluslarının kendilerine has sosyal özellikleri, örf ve adetleri, kültürleri, değerleri, inançları meslekleri değiştirmesi veya bütünüyle ortadan kaldırarak süregelen bazı alışkanlık ve gelenekleri yok etmesi söz konusudur.

İnsanları strese sokan sosyal ve iş yaşamlarının tehlikeye girmesine neden olan olgulardan biri de çalışılan kentin çevresel sorunlarıdır. Çevre bozulmaları; hava kirliliği, su kirliliği, toprağın kirlenmesi, çöp ve artıkların toplanamaması gibi nedenlerle ortaya çıkıp, bireyin içinde bulunduğu ve hayatını sürdürdüğü ortamı hem biyolojik olarak hem de sosyo-psikolojik olarak tehlikeye sokmaktadır.

**Tablo 19: Genel Çevresel Koşullardan Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Analizi**

İfadeler	Asla	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	Ortalama	S.Sapma
40. Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler ve krizler sizi olumsuz olarak etkiler mi	10	13	23	37	17	3.3	1.2
41. Teknolojide meydana gelen değişiklikler ve yeniliklere karşı direnç gösterir misiniz	46	26	14	6	8	2	1.2
42. Yaşadığınız şehirdeki trafik buna bağlı olarak ortaya çıkan gürültü ve her türlü kirlilik sizi olumsuz etkiliyor mu	1	12	30	35	22	2.8	1.1
43. Yaşadığınız şehirde kültürel ve sosyal değişimler sizde gerilim yaratır mı	15	23	34	23	5	2.8	1.1
44. Ülke politikası ve adalet sistemi	8	8	18	45	21	3.6	1.1
Genel Çevresel Koşullardan Kaynaklanan Strese İlişkin İfadelerin Ortalamaları						2.7	1.1

Çalışmanın temel amaçlarından biri olan akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin belirlenmesi ve muhtemel çözüm önerilerinin sunulması çalışmasında, stres düzeyinin

belirlenmesi sürecinde kullanılan altı temel faktörün ortalamaları ve standart sapmaları verilerek ulaşılmaya çalışılmıştır (Tablo 20).

**Tablo 20: Faktör Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Faktörler	Ort.	Standart Sap.
İşin Gereklerinden Kaynaklanan Stres	3.33	0.97
İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres	3.30	0.94
Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Stres	3.14	1.04
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres	3.29	1.19
Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres	3.22	1.02
Genel Çevresel Kaynaklı Stres	2.78	1.14
Toplam	<b>3.17</b>	<b>1.05</b>

Yukarıdaki rakamların anlamlı olabilmesi için değerlendirmenin bilinmesi gerekir. Aşağıdaki puanlama tablosu veri alındığında, akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucu çıkartılabilir.

1	2	3	4	5
		.33		
			.67	
Stres Düzeyi Düşük		Stres Düzeyi Orta		Stres Düzeyi Yüksek

Her Zaman	4.21 – 5.00
Genellikle	3.41 – 4.20
Bazen	2.61 – 3.40
Nadiren	1.81 – 2.60
Asla	1.00 – 1.80

### *Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular*

Yeni sosyo-ekonomik çevredeki yönetici konumundaki kadınların stresi hakkında hiyerarşik düzeylerine bakılmaksızın yapılan istatistikî incelemeler kadınların erkek yöneticilere oranla çok daha yüksek gerilim içinde bulunduğunu göstermiştir. (Himmetoğlu ve Kırel, 1996: 15).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, toplumların birçoğunda birincil duygulanım bozukluklarında, iki kadın hastaya karşı, bir erkek hasta oranının değişmeden kaldığını göstermektedir. Ancak kimi toplumlarda bu oranlarda değişmeler saptanmıştır. Weissman ve Klerman, cinsiyetle depresyon arasındaki ilişkiyi araştıran bütün yayınları gözden geçirerek, bir sonuca varmışlardır. Bu araştırmalarda, yöntem sorununun önemi üzerinde durmuşlardır. Burada kadınların erkeklere oranla, daha sık hekime gittikleri belirtilerek, kadınların depresyona daha yatkın oldukları sonucuna varılmıştır. Yönetimde bulunan kadınların ev ve sosyal alanda başarısızlıktan kaynaklanan belirgin psiko-somatik semptomlardan ve yetersiz iş başarısından kaynaklanan yüksek baskı ve gerilimi, erkek yöneticilerden daha çok yaşadıkları anlaşılmıştır. Kadın yöneticilerin gerek evlerinde, gerekse işlerinde erkeklere göre daha çok stres etmeniyle savaşmak zorunda olduğu anlaşılmıştır.

İş yükü faktörlerine eklenen diğer birtakım etmenler de, kadınların daha çok stresin etkisinde kalmalarına neden olmaktadır, özellikle ABD ve İngiltere’de yapılan araştırmalar, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre, kariyer ve aile sorunlarıyla ilgili stresten daha çok eklendiklerini göstermiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin, psiko-somatik sorunlardan, tansiyon, yorgunluk ve sinir bozukluğu gibi hastalardan görel olarak daha fazla yakındıkları saptanmıştır.

Akademisyenlerin, cinsiyetin; İşin Gerekerinden Kaynaklanan Streste, İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Streste, Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Streste, Örgüt Politikasından Kaynaklanan Streste, Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Streste ve Genel Çevresel Kaynaklı Streste etkili bir faktör olup olmadığının test edileceği bu bölümde, iki grup arasında karşılaştırma yapılacağı için test birimi olarak T-testi kullanılmıştır. Uygulama sonucu cinsiyet ile örgütsel stres faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. “Cinsiyet/Faktörlere Göre Dağılım ve Ortalama ile Standart Sapma Değerleri” Tablo 21’de, “Cinsiyet ile Örgütsel Stres Parametreleri Arasındaki T-Testi Bulguları” ise Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 21: Cinsiyet/Faktörlere Göre Dağılım ve Ortalama ile Std.Sapma Değerleri**

Boyutlar	Cinsiyet					
	Bay			Bayan		
	N	Ort.	Std. Sapma	N	Ort.	Std. Sapma
İGS	55	3.24	0.31	45	3.39	0.29
İLS	55	3.34	0.45	45	3.30	0.47
OYİ	55	3.11	0.43	45	3.30	0.42
ÖPO	55	3.04	0.30	45	3.03	0.33
FKK	55	3.18	0.67	45	3.39	0.60
GÇK	55	3.04	0.66	45	3.17	0.71

İGK: İşin Gerekerlerinden, İLŞ: İşteki İlişkilerden, ÖYİ: Örgüt Yapısı ve İkliminden, ÖPO: Örgüt Politikasından, FKK: Fiziksel Koşullardan, GÇK: Genel Çevresel Koşullardan

**Tablo 22: Cinsiyet ile Örgütsel Stres Parametreleri Arasındaki T-Testi Bulguları**

Boyutlar		Varyans Eşitliği için T-Testi		Ortalamalar Eşitliği için T-Testi				
		F	Sig	t	df	Sig(2-tailed)	M. Dif.	Std. E. D.
İGS	Veod	0.39	.532	2.44	98	.016	,149	,061
	Vfod.			2.46	95.74	,016	,149	,060
İLS	Veod	0.04	.833	0.40	98	.685	-,038	,093
	Vfod.			-0.40	92.09	,687	-,038	,094
OYİ	Veod	0.60	.440	2.10	98	.038	,182	,086
	Vfod.			-2.11	95.43	,037	,182	,086
ÖPO	Veod	0.15	.693	-0.23	98	.812	-,015	,063
	Vfod.			-0.23	89.77	,814	-,015	,064
FKK	Veod	0.92	.338	1.64	98	.103	,212	,129
	Vfod.			1.66	97.06	,099	,212	,127
GÇK	Veod	0.64	.424	0.96	98	.337	,133	,138
	Vfod.			0.95	90.85	,341	,133	,139

Bu veriler ışığında hipotezlerin test sonuçları;

$H_{11}$ : Akademisyenlerin cinsiyetleri ile İşin Gerekerlerinden Kaynaklanan Stres düzeyleri arasında fark yoktur.

Akademisyenlerin, örgütsel stresin boyutlarından olan “İşin Gerekerlerinden Kaynaklanma” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ( $0.016 < 0.05$ ) arasında anlamlı bir fark vardır. Yani  $H_0$  hipotezi reddedilir.

*H<sub>12</sub>: Akademisyenlerin cinsiyetleri ile İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres düzeyleri arasında fark yoktur.*

Akademisyenlerin, örgütsel stresin boyutlarından olan “İşteki İlişkiler” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ( $0.685 > 0.05$ ) arasında anlamli bir fark yoktur. Yani  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

*H<sub>13</sub>: Akademisyenlerin cinsiyetleri ile Örgüt Yapısı ve İkliminden Kaynaklanan Stres düzeyleri arasında fark yoktur.*

Akademisyenlerin, örgütsel stresin boyutlarından olan “Örgüt Yapısı ve İklimi” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ( $0.038 < 0.05$ ) arasında anlamli bir fark vardır. Yani  $H_0$  hipotezi reddedilir.

*H<sub>14</sub>: Akademisyenlerin cinsiyetleri ile Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres düzeyleri arasında fark yoktur.*

Akademisyenlerin, örgütsel stresin boyutlarından olan “Örgütsel Politikalar” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ( $0.812 > 0.05$ ) arasında anlamli bir fark yoktur. Yani  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

*H<sub>15</sub>: Akademisyenlerin cinsiyetleri ile Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres düzeyleri arasında fark yoktur.*

Akademisyenlerin, örgütsel stresin boyutlarından olan “Fiziksel Koşullar” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ( $0.103 > 0.05$ ) arasında anlamli bir fark yoktur. Yani  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

*H<sub>16</sub>: Akademisyenlerin cinsiyetleri ile Genel Çevresel Koşullardan Kaynaklanan Stres düzeyleri arasında fark yoktur.*

Akademisyenlerin, örgütsel stresin boyutlarından olan “Genel çevresel koşullar” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ( $0.337 > 0.05$ ) arasında anlamli bir fark yoktur. Yani  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Kadın veya erkek her akademisyen hizmet verilenlerin aynı türdeki talep ve zorlamaları ile karşı karşıya kalmaktadır. Kadınların yaradılışı gereği bezginlik duygularının daha

yoğun olması, çevresel ve kültürel faktörler erkeklere oranla daha duyarsız olmalarının sebebidir.

Çevresel ve kültürel faktörler kadın akademisyenlerin olası bir başarısızlıklarında “hiçbir zaman başarılı olamazlar” düşüncesinin oluşmasına, bu düşünce de “hiçbir zaman başarılı olunamayacağı” düşüncesinin yerleşerek kendilerinin yetersiz olduklarına inanmalarını beraberinde getirmektedir.

Bu çözümlemeden hareketle akademisyenlerin tükenmişlik örgütsel strese maruz kalmada cinsiyetin belirleyici faktör olmadığı görülecektir.

### ***Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular***

Yaş ve stres arasındaki ilişki yapılan araştırmalarda açık bir şekilde görülmektedir. Stres, genç çalışanlar arasında yüksek yaşlı çalışanlar arasında düşüktür. Friedman ve Lotan (1985)’ a göre stres düzeyi yaş ve deneyim ile birlikte artmakta, zirveye 41–45 yaşlarında ulaşıp daha sonra gerilmektedir. Genç yaşta karşılaşılan stres işten ayrılma ile sonuçlanırken, ileri yaşlarda stres ise başa çıkma deneyimi de beraberinde getirmektedir.

Stres ve yaş değişkeni arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı araştırmalar da bulunmaktadır.

Bu çözümler ışığında yaş değişkeni, tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişki analiz edildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır.

Yukarıda ifade edildiği gibi T-testi, sadece iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için uygundur. Ancak uygulamada ikiden fazla grubun karşılaştırılması gerekebilmektedir. Örneğin araştırmamızda, akademisyenlerin yaşları (30 ve altı, 31–35, 36-40, 41 ve üstü) ile tükenmişliğin parametreleri (İşin Gereklerinden Kaynaklanan Streste, İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Streste, Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Streste, Örgüt Politikasından Kaynaklanan Streste, Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Streste ve Genel Çevresel Kaynaklı Stres) arasındaki farklılık incelenmek istendiğinde, karşılaştırılması gereken grup sayısı ikiden fazla olduğu için T-testi kullanılamayacaktır. Bu gibi durumlarda uygun test ANOVA (Analysis of Variance)

testidir. Bu testin ön şartlarından biri, bütün grupların normal dağılım sergileyen bir ana kitleden tesadüfî olarak seçilmiş örnekler olmasıdır.

Bunun yanında bütün grupların varyanslarının birbirine eşit olması da istenmektedir. ANOVA testinin, normal dağılım şartının ihlaline karşı hassasiyeti azdır. Ancak, ANOVA testi sonuçları, sadece karşılaştırma yapılan gruplar (üç veya daha fazla sayıda olabilir) arasında herhangi bir fark olup-olmadığını göstermekle beraber, bu farklılığın sebebinin hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda herhangi bir bilgi vermemektedir. Bu amaçla, One-way ANOVA testi uygulamak gereklidir. One-way ANOVA testinde en yaygın kullanılan ve yorumu en kolay olan Scheffe testidir.

One-way ANOVA analiz çıktıları iki tablo olarak verilmektedir. Ancak, gruplar arası farkın olmadığı (birinci tablodaki F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi (Sig. >0.05 olması durumunda) durumda, Scheffe testi sonuçlarını içeren tablo üretilmemektedir. Sadece ANOVA tablosu oluşturulmaktadır. Gruplar arası farkın olması durumunda ise Scheffe testi tablosu oluşturulmaktadır (Altunışık ve diğ. 2005).

**Tablo 23: ANOVA Tablosu**

Boyutlar		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
<b>İGS</b>	Gruplar Arasında	.298	4	,074	,759	,554
	Gruplar İçinde	9.320	95	,098		
	Toplam	9.320	99			
<b>İLŞ</b>	Gruplar Arasında	1.940	4	,485	2,37	,048
	Gruplar İçinde	19.410	95	,204		
	Toplam	21.350	99			
<b>ÖYİ</b>	Gruplar Arasında	2.121	4	,530	2,98	,023
	Gruplar İçinde	16.863	95	,178		
	Toplam	18.983	99			
<b>ÖPO</b>	Gruplar Arasında	.080	4	,020	,194	,941
	Gruplar İçinde	9.795	95	,103		
	Toplam	9.875	99			
<b>FKK</b>	Gruplar Arasında	3.407	4	,852	2.12	,084
	Gruplar İçinde	38.080	95	,401		
	Toplam	41.487	99			
<b>GÇK</b>	Gruplar Arasında	5.593	4	1,398	3.22	<b>,016</b>
	Gruplar İçinde	41.167	95	,433		
	Toplam	46.760	99			



Yukarıdaki tabloda, örgütsel stresin parametreleri ile akademisyenlerin yaşları arasında farklılık olup-olmadığı araştırılmaktadır. ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark vardır (F=2.374, Sig. 0.048 / F=2.978, Sig. 0.023 / F=3.227, Sig. 0.016).

*H<sub>2</sub>: Akademisyenlerin yaşları ile Örgütsel Stresin parametreleri arasında fark yoktur.*

Scheffe testi sonuçlarına göre yukarıdaki hipotez reddedilmiş olur. Başka bir ifade ile Duygusal Tükenmişlik ve Kişisel Başarı parametreleri tükenmişlik düzeyi, diğer tükenmişlik parametresi (Duyarsızlaşma) kıyasla çok daha etkindir ve bu etkinlik istatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir

### ***Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular***

Geleneksel görüşe göre; stres esas olarak onu yaşayan bireyin problemidir. Buna göre, insanlar kendi karakterlerindeki, davranışlarındaki ya da üretkenliklerindeki kusurlardan dolayı strese girerler. Bu bakış açısına göre, problem insandır ve çözüm onu değiştirmekte ya da ondan kurtulmakta yatar. Fakat bazı araştırmacılara göre; stres üzerinde etkili olan farklı bir yön bulunmaktadır. Nitekim onlara göre stres insanların kendileriyle ilgili değil, çalıştıkları sosyal çevre (iş çevresi) ile ilgili bir problemidir. İşyerinin yapısı ve işlerliği; insanların diğerleriyle etkileşimini şekillendirdiği gibi, insanların işlerini nasıl yaptıklarını da etkilemektedir. İşin insan yanını görmezden gelen işyerleri için, stres riski -beraberinde yüksek bir bedel taşıyarak- artacaktır. Özetle stres, bireyin kendisinden çok çalışılan işyerinde karşılaştığı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Erkeklerin egemen olduğu bir dünyada çalışan ve işletmede yönetici konumunda bulunan kadınlar, iş yerlerinde erkek meslektaşlarına oranla daha çok baskı ve gerilimle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlara ev ve ailelerinin neden olduğu stres kaynakları da eklenince, yetkilerini kullanamayan kadın rolünün getirdiği gerilimler, tecrit edilme duygusu, cinsel önyargıların baskısı, erkek meslektaşlarının yaptığı ayrımcılık, genelde işletme iklimi ve kültürünün yol açtığı engellemeler gibi sorunları olmaktadır.

Yeni sosyo-ekonomik çevredeki yönetici konumundaki kadınların stresi hakkında hiyerarşik düzeylerine bakılmaksızın yapılan istatistikî incelemeler kadınların erkek yöneticilere oranla çok daha yüksek gerilim içinde bulunduğunu göstermiştir.

Bu çıkarsamadan hareketle akademisyenlerin stres düzeylerinde medeni durumları etkili olacağı kabulü test edilecektir. Akademisyenlerin medeni durumları ile (Evlü, Bekar ve Diğer) ile stresin parametreleri (İşin Gerekerinden Kaynaklanan Streste, İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Streste, Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Streste, Örgüt Politikasından Kaynaklanan Streste, Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Streste ve Genel Çevresel Kaynaklı Stres) arasındaki farklılık incelenmek istendiğinden dolayı, One-way ANOVA testi uygulamak gereklidir. One-way ANOVA testinde en yaygın kullanılan ve yorumu en kolay olan Scheffe testidir.

Aşağıdaki tabloda(Tablo 24), stres düzeyi parametreleri ile akademisyenlerin medeni durumları arasında farklılık olup-olmadığı araştırılmaktadır.

**Tablo 24: ANOVA Tablosu**

Boyutlar		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
İGS	Gruplar Arasında	,348	2	,174	1,82	,167
	Gruplar İçinde	9,269	97	,096		
	Toplam	9,618	99			
İLŞ	Gruplar Arasında	,878	2	,439	2,07	,131
	Gruplar İçinde	20,473	97	,211		
	Toplam	21,350	99			
OYİ	Gruplar Arasında	,793	2	,396	2.11	,126
	Gruplar İçinde	18,191	97	,188		
	Toplam	18,983	99			
ÖPO	Gruplar Arasında	,037	2	,018	,180	,835
	Gruplar İçinde	9,839	97	,101		
	Toplam	9,875	99			
FKK	Gruplar Arasında	2,590	2	1,295	3,22	,064
	Gruplar İçinde	38,897	97	,401		
	Toplam	41,487	99			
GÇK	Gruplar Arasında	2,155	2	1,078	2,34	,101
	Gruplar İçinde	44,605	97	,460		
	Toplam	46,760	99			

*H<sub>3</sub>: Akademisyenlerin medeni durumları ile örgütsel stresin parametreleri arasında fark yoktur.*

Hesaplanan tüm F değerleri (1.823:**0.167**, 2.079;**0.131**, 2.114:**0.126**; 0.180:**0.835**; 3.229:**0.064**; 2.343:**0.101**) (Sig. >0.05) den dolayı anlamalı bir fark yoktur. Yani H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir.

Akademisyenlik mesleğindeki örgütsel stres sonucu; akademisyenin arzuladığı ve başardığı arasındaki algılanan farklılığı yaratan “iyi olma” algısı (mesleki doyum) yüksek ise, yorgunluk ve yıpranmış hissetme duygularındaki artış (duygusal tükenme) ve kendileriyle ilgili olumsuz değerlendirme ve başarı eksikliği (kişisel başarısızlık) düşük seviyede olmaktadır. Mesleki doyum orta seviyede ise, yorgunluk ve yıpranmış hissetme duyguları ile kendileri ile ilgili değerlendirmeleri olumsuz bir nitelik kazanmaya başlamasına (kişisel başarıda düşme olmasına) neden olmaktadır. Mesleki doyum düşük seviyede ise, kendilerini yorgun ve aşırı derecede yıpranmış hissedecekler ve kendilerini her zaman olumsuz değerlendirerek başarısız addedeceklerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Stres insanın ortaya çıktığı ilk zamandan beri var olmasına rağmen özellikle son otuz yıl içerisinde evrensel bir ilgi odağı haline gelmiştir. Bu ilginin nedenleri stresin insan sağlığı ve iş yaşamındaki performansını olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklanmaktadır.

Bugün çalışma hayatındaki bireyler, başarılı olmanın yarattığı bir baskı altındadır. Bu baskı en üst düzey çalışandan en alt düzey çalışana kadar herkes için geçerlidir. Öyleyse stres bir zorlanma, bir yüklenmedir. Ancak stres aynı zamanda yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Bazı araştırmacılara göre stresten kurtulmak ancak ölümlle mümkün olmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç ise, stresin her zaman var olduğu, ancak bizler onun farkında olup yönetebildiğimiz zaman bizim için yararlı olduğudur.

Bir başka özellik ise, stresin bireye özgü bir olay olmasıdır. Şöyle ki aynı stres yaratıcısına iki kişinin verdikleri cevaplar farklı olacaktır, zira aralarında bireysel farklılıklar bulunmaktadır. Hal böyle olunca kişilerden biri strese girerken diğeri girmeyebilecektir. Dolayısıyla stres bireylerin onu algılama durumlarıyla sıkı sıkıya bağlıdır.

Stresle ilgili çalışmalar öncelikle stresin etkilerini inceleyerek başlamış, hedef olarak da olumsuz etkilerini yok etme benimsenmiştir. Zamanla stresin çok sayıda nedeni ve bir dizi sonucu görülmüş, stresin istenmediği kadar, aranan bir fizyolojik-psikolojik olay olduğu saptanmıştır. Kabul edilir sınırlar içinde kalan stres bazen hayatın tadıdır.

Her insanın kaldırabileceği stres yükü farklıdır. Bir noktaya kadar, başarı arttıkça kişinin stres düzeyi yükselmektedir. Bu durumda başarıyı istenmeyen sonuç olarak düşünmek mümkün değildir. Başarı çalışan kişinin en büyük ödülüdür. Stresin kişiye olumlu-olumsuz etkileri olduğu halde iş stresi ile ilgili araştırmalar daha çok olumsuz etkiler üzerinde yoğunlaşmıştır.

İş hayatında kişinin karşı karşıya kaldığı stres yaratıcılarını kendisinin yok etmesi mümkün değildir. İşte bu durumda bireysel başa çıkma yöntemlerine başvurması, stresin olumsuz etkilerini kontrol altına almasına yol açacaktır.

Akademisyenlerin, örgütsel nitelikli stresi araştırmayı kendine konu edinmiş olan bu araştırmada, örgütsel stres kaynakları literatür çalışmaları sonucu beş faktörde (*İşin Gereklerinden Kaynaklanan Stres, İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres, Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Stres, Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres, Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres*) incelenmeye çalışılmıştır. Söz konusu bu beş içsel faktöre ilave olarak “*Genel Çevresel Kaynaklı*” streste dışsal faktör olarak araştırmaya konu edilmiştir.

Akademisyenlerin stres düzeyleri de alt, orta ve üst düzey olmak üzere üç seviyede değerlendirilmektedir.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
.33	.67			
Stres Düzeyi Düşük	Stres Düzeyi Orta	Stres Düzeyi Yüksek		

Yukarıdaki ölçek veri alındığında örgütsel stresin içsel ve dışsal parametrelerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır;

<b>Faktörler</b>	<b>Ort.</b>	<b>Standart Sap.</b>
İşin Gereklerinden Kaynaklanan Stres	3.33	0.97
İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres	3.30	0.94
Örgüt Yapısı ve İklimden Kaynaklanan Stres	3.14	1.04
Örgüt Politikasından Kaynaklanan Stres	3.29	1.19
Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres	3.22	1.02
Genel Çevresel Kaynaklı Stres	2.78	1.14
<b>Toplam</b>	<b>3.17</b>	<b>1.05</b>

İçsel faktörlerin ortalamasının 3.25 bulunması, içeriği bilinmeyenlerde rahat mesleklerden biri olarak görülen akademyanın aslında kendi içerisinde ciddi stres üreten yapısının olduğu sonucuna varılabilir. İşin doğası gereği, akademisyenlerin “eve iş götürmeme” lüksüne sahip olmamaları ve bilgi üretmek gibi yoğun ve süreklilik gösteren bir çaba içerisinde olmaları “İşin Gerekliliğinden Kaynaklanan Stres” düzeyinin ortalamasının üzerinde çıkmasına neden olmuştur.

Yoğun ders yükü ve bunun getirdiği vicdani sorumluluk hissi ve akademik dünyanın bilgi üretimi için gerekli olan demokratik ortamın henüz uluslar arası normlara

erişmemiş olması örgüt yapısı ve ikliminin ve iş ilişkilerinin de ihmal edilemeyecek düzeyde stres üreten birer mekanizmaya dönüştüğü görülmektedir.

Akademya için olmazsa olmazlardan biri olan özgür düşünce ve üretken beyin, ancak uygun çalışma ortamı ve sorunu minimize edilmiş iklimde verimli olabilir. Bunların sağlanabilmesi içinde akademisyenlerin düşünsel özgürlüğünü destekleyecek ekonomik özgürlüğünde sağlanmış olması gerekir. Bilgi üretimine uygun olmayan çalışma koşulları ancak yeni stres kaynaklarının oluşmasına neden olur.

Akademisyenler, meslekleri gereği düşünsel kodları geniş ve birçok alanı rahatlıkla analiz edebilecek yeteneğine ulaşmış kişilerdir. Dünyanın ekonomik ve siyasi oluşumları hakkında kestirimlerde bulunma becerisi diğer meslek gruplarıyla karşılaştırıldığında akademisyenlerin daha avantajlı olduğu görülecektir. Bu avantajlı durum da stres kaynaklarında kendini göstermektedir. Genel stres ortalamasının altında bir skora sahip tek parametre genel çevresel kaynaklı strestir.

Bilimsel düşünceyi özümseyip bir hayat tarzı olarak yaşayamayan toplumlar; üretimde, ticarete, hizmetlerin kalitesinde ve fertlerinin refah seviyesinin artırılmasında rekabet üstünlüğünü elde edememektedirler. Gelişme yolunda olan ülkelerin eğitilmiş insan gücü, geri kalmışlığın acısını en fazla duyan ve en iyi anlayan insanların içinde yer almaktadırlar.

Günümüz dünyasında, bazı ülkeler bilgi toplumu oluşturma çabası içerisinde olurken, bazı ülkeler sanayileşmeyi, bazıları da tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş dönemini yaşamaktadırlar.

Ülkelerin teknolojik bilgi seviyeleri; araştırma-geliştirme faaliyetlerine ayırdıkları kaynaklar, uluslararası bilimsel dergilerde yayınlanan yayınlar ve alınan patentlerin sayısı ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Bir ülkenin gelişmiş ülkeler sınıfında yer alıp almadığına karar vermek için yukarıda belirtilen göstergelere bakılmaktadır. Bütün bu verileri üretecek olanda akademyadır.

Sonuç olarak, akademisyenlerin stres üreten kaynaklardan uzak tutulması, ülkelerin rekabette avantaj sağlamasının en önemli unsurlardan biridir.

## KAYNAKLAR

- ALBRECHT, Karl (1988), **Gerilim ve Yönetici**, Çev., Kemal Tosun, İşletme Fakültesi Yayınları No:197 İstanbul.
- ALLEN, Roger (1983), **Human Stress It's Nature and Control**, Mc Milan pub New York.
- ALTUNTAŞ, Ersin (2003), **Stres Yönetimi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ARTAN, İnci Erdem (1986), **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul.
- ATKINSON, M. Jackqueline (1994), **Coping With Stress at Work**, Thorsons, London.
- ATKINSON, R.L, R.C Atkinson, E.E Smith and E.R Hilgard (1987), **Introduction To Psychology**, Hartcourt Brace Javanovich, 9th ed, New York.
- AYTAÇ, Serpil (1998), **Kariyer Planlaması**, Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 16 Sayı 1.
- BAĞIŞ, Ahmet ve Muhittin Şimşek (2002), **Ergonominin Tasarım Sürecine Entegrasyonu Standard**, Yıl 41 Sayı, 484.
- BALABAN, Jale, (1998), **Örgütsel Stres Kaynakları Ve Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALCI, Ali (2000), **Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALTAŞ, Acar ve Zuhul Baltaş (1998), **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- BARON, A. Robert ve Greenberg Jerald (1989), **Behaviour In Organizations Understanding and Managing The Human Side Of Work** , The Ohio State University.

- BAŞARAN, İ. Ethem (1989), **Yönetim**, Gül yayınevi, , Umut Yayım Dağıtım Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İ. Ethem (2000), **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Umut Yayım Dağıtım Yayınevi, Ankara.
- BLACKBURN, I.V (1992), **Depresyon ve Başa Çıkma Yolları**, Çev., N.H. Şahin ve R.N. Rugancı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- BRAHAM, J. Barbara (1998), **Stres Yönetimi Ateş Altında Sakin Kalabilmek**, Çev., Vedat G.Diker, Hayat Yayınları, İstanbul.
- BROADFIELD, Ayşen (1999), **Bireyin Bakış Açısıyla Kariyer Mimarisi**, Liderlik Gelişimi Yönetim Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi Yıl:3 Sayı:28.
- BUDAK, G. ve G.Budak (1995), **Kariyer Yönetimi ve Planlaması**, Capitol Guide.
- CARTWRİGH, Susan ve Cary L. Cooper (1997), **Managing Workplace Stres**, Sage Publications New York.
- CASCIO, F. Wayne (1995), **Whither Industrial and Organizational Psychology In A Changing World Of Work?**, American Psychologist Vol 50 No 11.
- CRAMPTON, S.M, J.W Hodge, J.M Mishra, S.Price (1995), **Stress And Stress Management**, Sam Advanced Management Journal 60.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2001), **İçimizdeki Biz**, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2005), **İnsan ve Davranışı (Psikolojinin Temel Kavramları)**, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- DURMUŞ, Âdem (2003), **Başarımı Yol Haritası**, Kaynak Yayınları, İstanbul.
- EKİCİ, Süleyman (2003), **İşletmelerde Örgütsel Stres ve Yönetimi Üzerine Bir Uygulama**, Basılmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDEM Ferda (1992), **Fiziksel Çevre Stresörleri ve İş Görenler Üzerinde Bir Uygulama**, MPM Verimlilik Dergisi Sayı:2.



- ERDOĞAN, İlhan (1996) , **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış** , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- EREN, Erol (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- ERKAN, N., (1995), **Ergonomi**, Ankara, MPM.
- EROĞLU, Feyzullah (2000), **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayınevi, İstanbul.
- FLANAGAN, C. (1994), **A Level Psychology** , Letts Educational, London
- GEÇTAN, Engin (2004), **Psikodinamik ve Normal Dışı Davranışlar**, Metis Yayınları, İstanbul.
- GEÇTAN, Engin (2006), **İnsan Olmak**, Metis Yayınları, İstanbul.
- GEORGE, J.M ve G.R Jones (1996), **Understanding and Managing Organizational Behavior, Addison Wesley**, New York.
- GRAHAM, HELEN (1999), **Stresi Kendi Yararınıza Kullanın**, Çev., Murat Sağlam ve Türkan Tezcan, Alfa Basım Yayınları, İstanbul.
- HİMMETOĞLU, Bülent ve Çiğdem Kirel (1996), **Stres Yönetimi**, AÜAÖF Yayınları, No:423, Eskişehir.
- HUGHES, B. ve R. Boothroyd.,(1997), **Günlük Hayatın Stresine Son**, Çev., Işık Kursun, Doruk Yayıncılık, Ankara.
- IVANCEVİCH, M. John ve T.Micheal Matteson (1996), **Organizational Behavior and Management**, Irwin Mc Graw Hill, Boston.
- İŞIKHAN, Vedat (2004), **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Sandal Yayınları, İstanbul.
- JERE, E. Yates (1989), **Gerilim Altındaki Yönetici**, Çev., Fatoş Dilber.
- JOHNSON, R. Pamela ve Julie Indvik (1996), **Stress and Workplace Violence: It Takes Two To Tango Journal Of Managerial Psychology** ,Vol. 11 No 6.

- JONES, E.E ve K.E Davis (1965), **The Attribution Process İn Person Perception, Advances İn Experimental and Social Psychology**, Academic Pres,Vol 2, New York.
- KACHEF, Nabil (1994), **İşletmelerde İş gören Stresin Kaynakları ve Bir araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KILINÇ, Tanıl (1988), **Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Sayı:17.
- KIREL, Çiğdem. (1994), **Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi**, AÜAÖF Yayınları, Eskişehir.
- KİRSTA, Alix (1999), **Stresten Arınma ve Pozitif Yaşam**, Çev., Prof. Dr. Vensan Seyahi ve Dr Aksel Seyahi, İnkılâp Kitapevi, İstanbul.
- KREİTNER, R. ve A. Kinicki (1989), **Organizational Behavior**, Homewood, IL: Irwin.
- KOÇEL, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- LUTHANS, F (1995), **Organizational Behavior**,7th ed, Mc Graw Hill, New York.
- MAKİN, E.Peter ve Patricia A.Lendley (1995),**Pozitif Stres Yönetimi**, Rota Yayın Yapım, İstanbul.
- NEWTON, T., J. Handy ve S. Fineman (1997), **Stresi Atma Yolları**, Çev., Ahmet Timur, Doruk Yayıncılık, Ankara.
- ORGAN, W. Dennis ve W. C Hammer (1982), **Organizational Behavior Business Pub**, U S A
- ÖNER, N. ve A. Le Compte (1983), **Durumluk Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı**, İstanbul
- ÖZGEN, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitapevi Adana.

- ÖZKALP, Enver (1989), **Örgütlerde Stres**, Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:7, Eskişehir.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (2001), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 923 Sayı:6 Eskişehir.
- PEHLİVAN, İnayet (1995), **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pegem A Yayınları, Ankara.
- PEHLİVAN, İnayet (2000), **İş Yaşamında Stres**, Pegem A Yayınları, Ankara.
- QUICK, C James ve Jonathan D. Quick (1983), **Organizational Stress and Preventive Management**, Mc Graw Hill, New York.
- QUICK, C James ve Jonathan D. Quick (1984), **Preventive Stress Management at The Organizational Level**. Persunnel.
- ROBBİNS, S.P (1996), **Organizational Behavior**, 7 th ed, Englewood Cliffs,NJ Prentice Hall.
- ROSEN, H. Robert ve Lisa Berger (1991), **The Healty Company, Eighth Strategies to Develop People**, Productivity and Proftis, New York.
- ROSS, Randall R. ve Elizabeth M. Altmaier (1994), **Intervention in Occupational Stres** Sage London.
- ROWSHAN, Arthur (2003), **Stres Yönetimi**, Sistem Yayımcılık, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994), **Personel Yönetimi**, Rota Ofset, Bursa.
- SABUNCU, Zeyyat ve Melek Tüz (1996), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SCHEFER, Walt (1987), **Stress Management For Wellness**, New York.
- SELYE, H 1974, **Stres Without Distress**, NY: J.B Lippincott
- SERVAN,David ve Schreiber (2004), **Stres Kaygı ve Depresyondan Kurtuluş**, Çev.,Ludmila Denisenko ve Gülnar Onay, Elips Kitap,Ankara.
- SPECTOR, E. Paul (1996), **Industrial and Organizational Psychology**, Research and Practice, New York.

- STEERS, R.M (1991), **Introduction To Organizational Behavior, 4th ed**, Harper Collins, New York.
- ŞAHİN, Nesrin (1994), “ **Stres Nedir? Ne Değildir? Stresle Başa Çıkma**”, Ed: Nesrin H. Şahin Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. (1994), **Mühendislikte Ergonomik Faaliyetler**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TARHAN, Nevzat (2005), **Mutluluk Psikolojisi Stresi mutluluğa Dönüştürmek**, Timaş Yayınları İstanbul.
- TELMAN, Nursel (1987), **Gevşemenin Önemi**, Stres Yönetimi Semineri Tüside, Gebze.
- TELMAN, Nursel (1987), **Stres ve İnsan**, Stres Yönetimi Semineri Tüside, Gebze.
- TORUN, Alev (1997), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikolojileri Derneği, Ankara.
- TOSİ, H.L, J.R Rizzo ve S.J Carroll (1986), **Managing Organizational Behavior**, MA: Ballinger.
- TUTAR ,H., M.K. Yılmaz ve C.Erdönmez (2003),**İşletme Becerileri Grup Çalışması** ,Nobel Yayınevi, Ankara.
- TUTAR, Hasan (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- WATERMAN H. Robert ve J. Richard Peters (1982), **In secarch Of Excellence**, Harper Row, New York.

### **Sayın katılımcı;**

Bu anket Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim dalında hazırlanmakta olan “Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği” adını taşıyan tez çalışmasına temel oluşturmak üzere hazırlanmıştır.

Anketimizin bilimsel bir amacı geliştirmek gayesiyle hazırlanmış olduğundan vereceğiniz cevaplar sadece bu çalışmada kullanılacak olup, bunun dışında hiçbir kişi, kurum veya bir araştırma grubuna verilmeyecektir.

Anketin asıl amacına ulaşabilmesi için her soruya doğru cevaplamanız ve sadece her soru için yalnızca bir şıkkı işaretlemeniz önemlidir. Sorulara cevap verirken size hangisi en uygun ise onu işaretlemenizi ve işaretlerken (x) işareti koymanız kafidir.

Gösterdiğiniz ilgi ve alaka için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ertan KAYA  
Yön.Org.Yük.Lisans

### **ANKET SORU FORMU**

#### **TANITICI BİLGİLER**

**1. Cinsiyetiniz:**

- Kadın  
 Erkek

**2. Eğitim Düzeyiniz:**

- İlköğretim  
 Lise  
 Yüksek okul  
 Lisans  
 Lisans Üstü

**3. Yaşınız:**

- 20 – 25  
 26 – 30  
 31 – 35  
 36 – 40  
 41'den fazla

**4. Aylık Gelir Düzeyiniz:**

- 500 YTL' den az  
 501 – 1000 YTL  
 1001 – 1500 YTL  
 1501 – 2000 YTL  
 2001 YTL' den fazla

**5. Medeni Durumu:**

- Bekâr  
 Evli  
 Dul – Boşanmış

**6. Toplam Hizmet Süreniz:**

- 1 – 5 Yıl  
 6 – 10 Yıl Arası  
 11 – 15 Yıl Arası  
 16 – 20 Yıl Arası  
 21 Yıdan Fazla

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI ANKET FORMU

	Asla	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
1. Göreviniz harici başka bir iş yükünüz mevcut mu?					
2. Beklentileriniz ile yaptığınız iş gerekleri, arasında uyumsuzluk var mı?					
3. İşinizi yaparken her zaman nerde ne yapacağınızı biliyor musunuz?					
4. İşinizi bir plan dahilinde mi gerçekleştirirsiniz?					
5. Kendinizi çoğu zaman meşgul hisseder misiniz?					
6. İşte veya evde kendinize her zaman sınırları koyar mısınız?					
7. Birden fazla işi aynı anda bitirmeye çalışır mısınız?					
8. İşinizde en iyi olmak için rekabete girer misiniz?					
9. Boşa vakit geçirmek ve beklemekten sıkılır mısınız?					
10. İşyerinizde cinsiyete bağlı ayrımcılık yapıldığını düşünüyor musunuz?					
11. Günlük mesai saatlerinde değişiklikler sizi olumsuz yönde etkiler mi?					
12. Görevle ilgili yetki ve sorumluluklarınız yeterince açık mı?					
13. Görevlerinizi yerine getirirken üzerinizde zaman baskısını hisseder misiniz?					
14. Aşırı iş yükü ve yorucu iş temposuna maruz kalıyor musunuz?					
15. İşinizin monoton olduğunu düşünüyor musunuz?					
16. Birlikte çalıştığınız kişilerle iletişim sorunu yaşıyor musunuz?					
17. Birlikte çalıştığınız kişiler, işleri paylaşma ve yardımlaşma konusunda destek alıyor musunuz?					
18. İş yerinizde dedikodu yapılıyor mu?					
19. Üstlerinizle aranızda çıkan sürtüşme ve problemler sizin düşünceniz doğrultusunda çözüme kavuşuyor mu?					
20. İş gereklerinizin kişiliğiniz ve bilgeliğinizle uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?					
21. İş yerinizdeki ilişkilerinizde resmiyet derecesinin fazla olduğunu düşünüyor musunuz?					
22. Mesleğinizde kendinizi geliştirme ve ilerleme imkanı buluyor musunuz?					
23. İş yerinizde sıcak bir ortamı olduğunu düşünüyor musunuz?					
24. İş yerinizde yetki sorumluluklarınızın dengeli dağıtıldığını düşünüyor musunuz?					
25. İş yerinizde ki yönetsel uygulamaları eleştirebiliyor musunuz?					
26. İş yerinizin özel hayatınıza müdahale ettiğini düşünüyor musunuz?					
27. İş yerinizde aşırı disiplin ve baskı mevcut mu?					
28. İş yerinizde hak ettiğiniz ilgi ve saygıyı göre biliyor musunuz?					
29. İşinizde, vermiş olduğunuz görüş ve raporlar her zaman dikkate alınıyor mu?					
30. Görevinizi icra ederken engellediğiniz duygusuna kapılıyor musunuz?					
31. Sorumluluklarınızı yerine getirmeme endişesi taşıyor musunuz?					
32. Gelir düzeyinizin ve maddi koşullarınızın kötü olduğunu düşünüyor musunuz?					
33. İş güvencinizin olduğunu düşünüyor musunuz?					
34. İş yerinizde mesleki yönden kendinizi geliştirme olanakları mevcut mu?					
35. İş yerinizde yükselme olanakları adaletli ve dengeli dağıtıldığını düşünüyor musunuz?					
36. Çalışma ortamınızın aydınlatması ve sıcaklığı uygun mu?					
37. Çalışma ortamınızın nem oranı ve havalandırma sistemi uygun mu?					
38. Çalışma ortamınız gürültülü mü?					
39. Çalışma ortamınızın dizaynı sizin için uygun mu?					
40. Ülke ve Dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler ve krizler sizi olumsuz olarak etkiler mi?					
41. Teknolojide meydana gelen değişiklik ve yeniliklere karşı direnç gösterir misiniz?					
42. Yaşadığınız şehirdeki trafik buna bağlı ortaya çıkan gürültü ve her türlü kirlilik sizi olumsuz etkiliyor mu?					
43. Yaşadığınız şehirde kültürel ve sosyal değişimler sizde gerilim yaratır mı?					
44. Ülke politikası ve adalet sisteminde yaşanan değişim ve belirsizlikler sizi olumsuz etkiliyor mu?					

## ÖZGEÇMİŞ

1976 Yılında Eskişehir’de doğdu. 1994 yılında Kuleli Askeri Lisesi’nden mezun oldu. 1998 yılında Kara Harp Okulu’ndan Sistem Mühendisliği Akademik Programından mezun oldu. Halen, Samsun Sahra Sıhhiye Okulu’nda, Emniyet ve Muhafız Bölük Komutanı olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.