



T.C

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI,

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL STRESİN İŞ GÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDE  
ETKİLERİ VE STRES YÖNETİMİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR  
BANKACILIĞI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan

Figen EKİN ÖRNEK

Danışman

Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

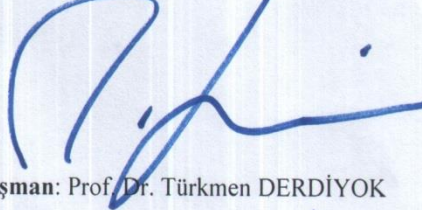
ANKARA, 2017

## KABUL VE ONAY

Figen Ekin tarafından hazırlanan “Örgütsel Stresin İşgören Performansı Üzerinde Etkileri ve Stres Yönetimi: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığı Üzerine Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 11.08.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



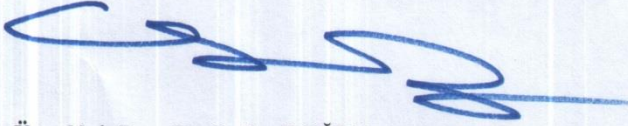
**Başkan:** Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK



**Danışman:** Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

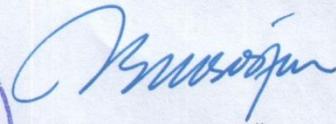


**Üye:** Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ



**Üye:** Yrd. Doç. Dr. Çağlar DOĞRU

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Doç. Dr. Niyazi ERDOĞAN

**Enstitü Müdürü V.**

## **ÖZET**

**Tezli Yüksek Lisans Tezi**

**Örgütsel Stresin İş gören Performansına Etkileri ve Stres Yönetimi: Kamu ve Özel  
Sektör Bankacılığı Üzerinde Bir Uygulama**

**Figen EKİN ÖRNEK**

**Ufuk Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**

**İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

Günümüz koşullarının hızla değişmesi ile birlikte artan rekabet, günden güne değişen teknolojik gelişmeler, işletme ve çalışanların yetkinliklerinin artması ile beraber ortaya çıkan değişme ve yenilenme isteği, bireyleri yoğun stres faktörü ile karşı karşıya getirmektedir. Stres genellikle olumsuz bir kavram gibi algılansa da, doğru şekilde yönetilip, verimli şekilde kanalize edildiğinde, bireyi ve örgütü motive ederek örgütü ve iş gören performansı ile verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Fakat günümüzde hala çözümlenememiş bir problem olarak görüldüğünden, örgütlerin beşeri gücünü ve etkililiğini etkileyen, maliyetleri arttırarak ekonomileri ve günlük yaşantıyı zorlayan en önemli unsur olarak adlandırılmaktadır.

Hem örgüt hem de birey için fizyolojik, sosyolojik ve maddi- manevi anlamda büyük kayıplara neden olan stres faktörünün örgütsel performans üzerine etkisi, stresin en yoğun yaşandığı bankacılık – finans alanında yapılan bir çalışma ile incelenmiştir.

Çalışmanın yazınsal derleme kısmında yer alan ilk bölümde, bireysel ve örgütsel stresin tanımı, stresin aşamaları, türleri ve kaynakları incelenmiştir. İkinci bölümde ortaya çıkan stresin hangi sonuçları meydana getirdiği ve oluşan sonuçların bireysel ve örgütsel olarak stres yönetimi altında nasıl düzenlenebileceği incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, performans kavramının tanımı yapılarak, örgütsel stresle performans ilişkisi ele alınmış olup, stresin örgütsel ve bireysel performans üzerinde yarattığı etkiler ve sorunlar incelenmiştir.

Çalışmanın ankete dayalı son kısmında ise araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın uygulama alanı, Türkiye’de bulunan kamu ve özel sektör bankalarında çeşitli görevlerde bulunan 25-48 yaş arası, çeşitli eğitim ve deneyim düzeylerinde yer alan kişilerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında 160 anket formu dağıtılmış olup, tam ve eksiksiz 148 adet form araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

**Anahtar kelimeler: Stres, Örgütsel Stres, Stres Yönetimi, İş gören Performansı.**

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**The Effect of Organizational Stress on Employee Performance And Stress Management : A Research in Public And Private Sector Banking**

**Figen EKİN ÖRNEK**

**Ufuk University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Human Resource Management**

The increasing competition with the rapid change of today's conditions, Daily changing technological developments, the demand of change and innovation which arise from the increasing competencies of the enterprises and employees, confront the individuals with an intense stress factor. Although stress is often perceived as a negative concept, when it is properly managed and canalised efficiently, it can positively affect the organization and job performance while motivating the individuals and the organization itself. However, because stress is still considered as an unresolved problem today, it is called the most important factor that can affect the manpower and effectiveness of organizations while pushing economies and everyday life in a bad manner with increasing costs.

The effect of the stress factor, which causes both physiological and sociological loss for both the organizations and the individuals, on organizational performance has been investigated in a study conducted in the field of banking and finance, where stress is most experienced.

In the first part of the study's literary compilation, the definition of individual and organizational stress, the stages of stress, its types and sources are examined. In the second part, it is examined that what kind of consequences this emerging stress brings out and how these results can be organized individually and organizationally under stress management. In the third part, performance concept is defined, organizational stress and its relation with performance factor is discussed and the effects of stress on organizational and individual performance and related problems are examined.

The final part of the study was based on the results of the research. The application area of the research is composed by people with various education and experience levels, between the ages of 25-48, who are in various positions in public and private banks in Turkey. 160 questionnaires were distributed and 148 full and complete forms included in the scope of the research.

**Key words: Stress, Organizational Stress, Stress Management, Employee, Performance, Employee Performance,**

## TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1 : Olumlu ve Olumsuz Stres Ayırımı.....	6
Tablo 2 : A Tipi ve B tipi Davranış Özellikleri.....	15
Tablo 3 : Bireysel Stresin Etki ve Sonuçları.....	29
Tablo 4 : Örgütsel Stresin Performansla Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisi .....	67
Tablo 5 : İş Stresi ve iş Performansı Boyutları.....	74
Tablo 6 : Demografik Özellikler .....	76
Tablo 7 : Demografik Özellikler N=148 .....	77
Tablo 8 : İş Stresi için KMO ve Bartlett Testi.....	78
Tablo 9 : iş Stresi için Faktör Analizi.....	78
Tablo 10 : İş Performansı için KMO ve Bartlett Testi .....	79
Tablo 11 : iş Performansı için Faktör Analizi .....	79
Tablo 12 : Yaş*Kıdem Çapraz Tablosu .....	85
Tablo 13 : İş Yapısı Değişkeni için Normallik Testleri.....	86
Tablo 14 : iş Yapısı – Cinsiyet İlişkisi .....	87
Tablo 15 : İş Yapısı – Yaş İlişkisi .....	88
Tablo 16 : İş Yapısı – Eğitim İlişkisi.....	89
Tablo 17 : İş Yapısı – Kıdem İlişkisi.....	89
Tablo 18 : İş Yapısı – Sektör İlişkisi .....	90
Tablo 19 : Örgütsel Yapı Değişkeni için Normallik Testleri .....	90
Tablo 20 : Örgütsel Yapı – Cinsiyet İlişkisi .....	91
Tablo 21 : Örgütsel Yapı – Yaş İlişkisi .....	92
Tablo 22 : Örgütsel Yapı – Eğitim İlişkisi .....	93
Tablo 23 : Örgütsel Yapı – Kıdem İlişkisi .....	93
Tablo 24 : Örgütsel Yapı – Sektör İlişkisi.....	94
Tablo 25 : Yönetim Yapısı Değişkeni için Normallik Testleri .....	94
Tablo 26 : Yönetim Yapısı – Cinsiyet İlişkisi .....	95
Tablo 27 : Yönetim Yapısı – Yaş İlişkisi .....	96
Tablo 28 : Yönetim Yapısı – Eğitim İlişkisi.....	97
Tablo 29 : Yönetim Yapısı – Kıdem İlişkisi.....	97
Tablo 30 : Yönetim Yapısı – Sektör İlişkisi.....	98
Tablo 31 : Fiziksel Koşullar Değişkeni için Normallik Testleri .....	98
Tablo 32 : Fiziksel Koşullar – Cinsiyet İlişkisi .....	99
Tablo 33 : Fiziksel Koşullar –Yaş ilişkisi .....	99
Tablo 34 : Fiziksel Koşullar –Eğitim İlişkisi .....	100
Tablo 35 : Fiziksel Koşullar –Kıdem İlişkisi .....	101
Tablo 36 : Fiziksel Koşullar – Sektör İlişkisi.....	101
Tablo 37 : İş Başarısı Değişkeni için Normallik Testleri .....	102
Tablo 38 : İş Başarısı – Cinsiyet İlişkisi.....	103
Tablo 39 : İş Başarısı – Yaş İlişkisi.....	103
Tablo 40 : İş Başarısı – Eğitim İlişkisi .....	104

Tablo 41 : İş Başarısı – Kıdem İlişkisi .....	105
Tablo 42 : İş Başarısı – Sektör İlişkisi.....	105
Tablo 43 : İş Doyumu Değişkeni için Normallik Testleri.....	106
Tablo 44 : İş Doyumu – Cinsiyet ilişkisi.....	107
Tablo 45 : İş Doyumu –Yaş İlişkisi.....	107
Tablo 46 : İş Doyumu –Eğitim İlişkisi .....	108
Tablo 47 : İş Doyumu –Kıdem İlişkisi .....	109
Tablo 48 : İş Doyumu – Sektör İlişkisi.....	109
Tablo 49 : İş Stresinin İş Başarısına Etkisi.....	110
Tablo 50 : İş Stresinin İş Doyumuna Etkisi.....	111
Tablo 51 : Kamu Çalışanlarında İş Stresinin İş Başarısına Etkisi.....	112
Tablo 52 : Kamu Çalışanlarında İş Stresinin İş Doyumuna Etkisi.....	113
Tablo 53 : Özel Sektör Çalışanlarında İş Stresinin İş Başarısına Etkisi.....	113
Tablo 54 : Özel Sektör Çalışanlarında İş Stresinin İş Doyumuna Etkisi .....	114

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 : Stresin Aşamaları .....	10
Şekil 2 : Stres Kaynakları .....	13
Şekil 3 : Stres Kaynakları .....	25
Şekil 4 : Stres ve Verimlilik Düzeyi.....	36
Şekil 5 : Stres – Performans Arasındaki İlişki.....	51
Şekil 6 : Performans Yönetim Aşamaları .....	54
Şekil 7 : Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü.....	57
Şekil 8 : Stres ve Performans Arasındaki Pozitif İlişki Modeli.....	59
Şekil 9 : Stres ve Performans Arasındaki Olumsuz İlişki Modeli.....	61
Şekil 10 : Stres ve Performans Arasındaki Ters U Biçimi Modeli.....	62
Şekil 11 : Stresin Verimliliğe Etkisi .....	65



## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>I</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>VI</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>VII</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>VIII</b>

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Stres nedir? Stres Tanımı ve Kapsamı</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Olumlu ( Yararlı ) ve Olumsuz ( Zararlı ) Etkili Stres</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Stresin Aşamaları</b> .....	<b>7</b>
1.3.1 Alarm Aşaması .....	8
1.3.2. Direnme Aşaması .....	9
1.3.3 Tükenme Aşaması .....	9
1.3.3.1 Tükenmişlik Sendromu ( Burn- Out Effect ).....	10
<b>1.4 Stres Kaynakları</b> .....	<b>11</b>
1.4.1 Bireysel Stres Kaynakları.....	13
1.4.1.1 Stres kaynakları karşısında bireysel stres kaynağına dayalı farklılıklar : A tipi ve B tipi Davranış.....	14
1.3.1.1.1. A tipi kişilik özellikleri .....	15
1.3.1.2. B tipi Kişilik Özellikleri.....	16
1.4.2 Örgütsel Stres Kaynakları.....	17
1.4.2.1 İşin Yapısı ve Görevin Gereklere ile İlgili Stres Faktörleri .....	19
1.4.2.1.1 Aşırı veya Yetersiz İş yükü .....	19
1.4.2.1.2 Yapılan İşin Niteliğinden Kaynaklanan Stres faktörleri .....	20
1.4.2.1.3 Fiziksel Koşullar .....	21
1.4.2.2 Örgütsel Rol Gereklere .....	21
1.4.2.2.1 Rol Çatışması .....	21
1.4.2.2.2 Rol Belirsizliği .....	22
1.4.2.3 Kişiler Arası İlişkilerden Doğan Stres Faktörleri .....	22
1.3.3 . Çevresel Stres Faktörleri .....	23
<b>2.1 Bireysel Stresin Sonuçları ve Etkileri</b> .....	<b>26</b>
2.1.1 Fizyolojik Etkiler.....	29

2.1.2 Psikolojik Etkileri .....	30
2.1.2.1 Kaygı .....	30
2.1.2.2 Depresyon .....	31
2.1.2.3 Uykusuzluk .....	31
2.1.3 Davranışsal Etkileri .....	31
2.1.4 Stres ve Yol Açtığı Hastalıklar .....	32
<b>2.2 Örgütsel Stresin Sonuçları .....</b>	<b>33</b>
2.2.1. Performans ve Verimliliğin Düşmesi .....	35
2.2.2 Motivasyon kaynaklı işe devamsızlık / isteksizlik.....	36
2.2.3 İşgücü devri .....	37
2.2.4 İş Kazaları.....	37
<b>2.3. Stres Yönetimi .....</b>	<b>38</b>
2.3.1 Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Bireysel Strateji ve Gelişim Teknikleri.....	41
2.3.1.1 Egzersiz ve Gevşeme Teknikleri .....	41
2.3.1.2 Değiştir - Kabul Et - Boş ver - Yaşam Tarzını Yönet ( DKBY ) Modeli .....	42
2.3.1.3 Meditasyon, Yoga ve Sosyal Destek.....	44
2.3.1.4 Zaman yönetimi .....	45
2.3.2 Stres Yönetimi İçin Yapılabilecek Örgütsel Gelişim Stratejileri .....	46
2.3.2.1 Duygusal ve Örgütsel İklim Denetimi .....	46
2.3.2.2 Sosyal Destek Sağlama .....	46
2.3.2.3 İş Zenginleştirme ve Örgütsel Rollerin Belirlenmesi .....	47
<b>3.1. Performans tanımı.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2 Performansı belirleyen faktörler .....</b>	<b>49</b>
3.2.1.Örgütsel Faktörler .....	50
3.2.2 Çevresel faktörler .....	51
3.2.3 Bireysel Faktörler .....	52
<b>3. 3 Örgütlerde Performans Yönetimi ve Aşamaları .....</b>	<b>53</b>
3.1.1 Hedef belirleme ve Planlama aşaması .....	54
3.1.2 Performans izleme aşaması .....	55
3.1.3 Performans değerlendirme süreci.....	55
3.1.4. Ödül- ücret gelişim, kariyer planlama aşaması .....	56
<b>3.4 Örgütsel Stres ile Performans İlişkisi ve Modelleri .....</b>	<b>57</b>
3.4.1.Pozitif ilişki modeli.....	58
3.4.2 Negatif İlişki Modeli.....	59

3.4.3 Ters U biçimi ilişki modeli.....	61
3.4.3. İlişki Bulunmaması Modeli .....	62
<b>3.5 Stresin Bireysel ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri ve Yarattığı Sorunlar</b>	<b>62</b>
3.5.1. Bireysel Performans Üzerindeki Etkiler .....	63
3.5.1.1 İş Doyumunda Azalma .....	63
3.5.2.1. Verimliliğin Azalması .....	64
3.5.1.3. Bireysel Moral ve Kariyer Sorunları .....	65
3.5.1.4 Rol çatışmaları ve İletişim Sorunları .....	66
3.5.2. Örgütsel Performans Üzerindeki Etkiler ve Sorunlar .....	67
3.5.2.1 İşe Devamsızlık.....	68
3.5.2.2 Çalışan ( işgücü ) Devri .....	68
3.5.2.3 İş kazaları .....	69
<b>4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>70</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI .....</b>	<b>71</b>
<b>4.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>72</b>
<b>4.4 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>72</b>
4.4.1 Örneklem Süreci.....	73
4.4.2. Ön Çalışma .....	73
4.4.3 Veri Toplama Yöntem ve Aracı .....	73
4.5.1 Demografik Özellikler .....	75
4.5.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi .....	77
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>125</b>
<b><u>EKLER</u>.....</b>	<b>132</b>

## GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin, çağdaş yaşamla mücadelesi son yıllarda hızla güç kazanmaktadır. Otomasyon teknolojilerinin hızla arttığı, siyasi ve ekonomik konjonktürün bir gecede değişebildiği, çevresel faktörlerin, insan hakları, kültürel farklılıklar ve toplumsal yapıda insanın yerinin bu denli önem kazandığı ortamda yeni dünyaya ayak uydurma endişesi örgütleri ve iş görenleri büyük bir karmaşa içerisine sürüklemektedir.

Bu karmaşaya ilave olarak, bireyler her gün kirlenen doğa ve çevre koşulları nedeniyle yeni hastalıklarla mücadele ederken, hayattan kopmamak için süregelen işlerine devam etme endişesi taşımaktadır. Ayrıca dünyada milyonlarca insan, hayatını idame ettirebilmek adına, evlerinden kilometrelerce uzaklıktaki işyerlerine gitmek adına saatlerce ulaşım sorunu gibi fizyolojik ve psikolojik sıkıntılarla her gün yüz yüze gelmektedir. Bu karmaşa ve sorunlar silsilesi insanları toplum içinde bile yalnızlaşmaya, iş yaşamının dışında diğer tüm aktiviteler için tahammülsüzleştirmeye ve yaşama sevinçlerini kaybetmelerine neden olmaktadır.

Yaşanan tüm bu olumsuzluklar ve değişen koşullar günümüzün adeta “moda” hastalığı olan stresi hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline getirmiştir. Gelecekle ilgili kuşkular, tedirginlik ve endişe duygusu stresi vazgeçilmez bir olgu haline getirmiştir. Kişiler bu kaygıları ve stresi, çoğunlukla iş ortamlarında daha fazla hissettiklerini belirtmişlerdir. İş hayatındaki bu stres kişileri hem sosyal hem iş hem de gündelik hayatlarında, ruhsal ve fiziksel ciddi problemler ile karşı karşıya getirmektedir. 2001 yılında Fransa’da Capital En France gazetesinin yaptırdığı bir ankete göre çalışanların %86’sı iş hayatında stresi 2 kez yaşadıklarını ifade etmişler ve bunların da %85’i son yıllarda stres seviyelerinin arttığını belirtmişlerdir. Bu tespit bütün dünyada benzer şekildedir. Performans gerekleri, belgelendirilen gelişme raporları, gittikçe artan zaman baskısı, ardı arkası kesilmeyen değişimler, sıfır hata veya işten atılma ikilemi gibi olgular çalışanları ağır sonuçları olan stresli bir hayat yaşamaya mecbur etmektedir (Albert, 2003:2).

Her gün daha da acımasızlaşan rekabet koşullarında işletmelerin, hayatta kalabilmek için en değerli varlıklarına yani bireylere, çalışanlarına yatırım yaptıklarını görmekteyiz. Yapılan araştırmaların sonuçları da buna işaret ettiği için, insan kaynakları ve performans yönetimi ve verimlilik artışı, örgütleri ayakta tutan kavramlar olarak sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni vahşileşen kapitalist rekabetçi ortamda bireysel, dolayısıyla örgütsel performansın, örgütün yaşamını sürdürebilmesi için temel taşı olmasından kaynaklanmaktadır. Her ne kadar teknoloji gelişip, otomasyon sistemleri yaygınlaşsa da hala beşeri faktör ile gerçekleştirilen performans, kurumlar için vazgeçilmezi oluşturmaktadır. “Bu nedenlerle örgütlerin, yüzyılın hastalığı olarak tanımlanan bu sorun karşısında toplanması, onu kontrol altına alması ve optimum seviyede tutmak için alınabilecek önlemleri belirlemesi bir zorunluluk haline gelmiştir” (Tokay, 2001:VIII).

Bu çalışmada, günümüzün en büyük sorunu haline gelen stresin ne olduğu nasıl ortaya çıktığı ve iş yaşamında stresin bireylerin karşısına nasıl çıktığını inceledikten sonra, performans unsurlarını ve iş gören performansına etki eden faktörleri genel hatlarıyla inceleyeceğiz. Son bölümde ise iş gören verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden biri olan stresin performans üzerindeki etkilerini modeller üzerinden gördükten sonra, stresle mücadele etme yöntemlerini ve stres yönetimini inceleyeceğiz.

## --- Birinci Bölüm ---

# İŞ YAŞAMINDA STRES, STRES KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ

## 1.1 Stres nedir? Stres Tanımı ve Kapsamı

Günlük hayatta bu kadar sık karşılaştığımız bir kavramı, öncelikle doğru anlayıp buna göre yorumlamamız gerekmektedir. Net bir çerçeveye sokmak adına çeşitli görüşlerden ve belirli araştırmacıların görüşlerinden derleme yapmak daha doğru olacaktır.

Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres,17.Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19.Yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır.( Güçlü, 2001 )

Sözlük anlamına bakacak olursak, kişide birtakım sorunların yol açtığı coşkusal ruhsal gerilim olarak belirtilmektedir. Kişilerin stres algısı ve buna sebep olan kaynaklar birbirinden tamamen farklıdır. Kendisine ve yeteneklerine tehdit olarak algıladığı durumları birey stres kavramı altında toplamaktadır. Bu alanda pek çok çalışması bulunan Cannon 1932 yılında yaptığı çalışmalarda, stresi bireyin meydan okuyucu bir durumun tehlikesiyle baş etmek için gösterdiği tepki olarak nitelendirmektedir.

Cannon gibi ünlü psikolog Hans Selye de stres kavramın konusunda birçok çalışma ortaya atmıştır.1936 yılında Selye stresi “vücut üzerindeki herhangi bir talebin zihinsel ve bedensel etkili spesifik olmayan sonucudur “ şeklinde tanımlamaktadır. (Kahn ve Byosiere, 1995)

Magnuson (1990), kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepki olarak nitelemiştir. Davis (1982), bir kişinin duygularında düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu olarak görmüştür. (Davis, 1982 : 566) . Birkök 'e göre stres; Yorgunluk, bitkinlik, baş

ağrısı veya yüksek tansiyon gibi bir takım belirtilerin ötesinde bir problemdir. Kendi yapısı itibariyle kötü veya yıkıcı değildir. Yalın bir ifadeyle durumlara, olaylara veya insanlara karşı tabii bir reaksiyondur. Başka bir deyişle insanın günlük hayatında başka insanlarla veya olaylarla etkileşimidir.

Bu tanımların hepsini derleyerek bir özet yapmak gerekirse stres, bireyler için huzurunu tehdit eden bir tür işaret, uyarı olarak algılanan ve kişiye fizyolojik ve psikolojik etkileri olan bir olgudur. Stres insan organizmasında birbiriyle bağlantılı birçok olumsuzluğa neden olmaktadır. Bu tanımlama ve açıklamalardan sonra genel bir tanımlama yapacak olursak: stresi, kişinin kendisinden, ailesinden, çevresinden ve işinden kaynaklanan, psikolojik ve fiziksel yönden olumlu veya olumsuz sonuçlar doğuran, kişinin kendisini, sosyal ve iş yaşamını doğrudan ya da dolaylı etkileyen her türlü durum şeklinde tanımlayabiliriz.

Bu alandaki pek çok çalışmaya, araştırmaya ve tanıma rağmen ortak bir stres tanımı yapmak her şartta bizi zorlamaktadır. Çünkü stres bir algıdır ve algı kişiden kişiye tıpkı bir parmak izi gibi farklılık göstermektedir.

Stres ve uyarıcılar genellikle sıkça birbiri yerine kullanılan özdeşmiş gibi algılanan kavramlardır fakat bu yanıltıcıdır. Çünkü bir uyarıcının stres haline gelebilmesi için belli bir eşiği geçmesi ve kişinin fizyolojik, sosyolojik ve ruhsal dengesini sarsması gerekmektedir. Bu aşamada vücut kendini yeni duygu ve duruma adapte etmeye çalışırken “ gerilim “ adı verilen durumu yaşamaktadır. Gerginlik ve gerilim anı, vücudun strese uyum sağlama aşamasıdır.

Kavram karmaşasını ortadan kaldırmak için, kavramın ne olduğundan çok ne olmadığı üzerinde durabilirsek daha anlaşılır olacaktır.

- Stres, basit bir endişe hali veya bir anlık duygu durum değişikliği değildir.
- Basite indirgenebilecek sinirsel bir ruh hali değildir.
- Stres, her durumda zararlı veya insana zarar veren bir duygu olmayabilir ve değildir.

Stres kavramını ilk kez ortaya koyan kişi Selye 1974 'te, stresi iki farklı türe ayıran bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmaya göre stres, belirli ölçülerde yararlı ve işe yarayan kişiyi motive eden yararlı stres yani “ eustress “ , kişiyi fizyolojik ve ruhsal olarak olumsuz ve uzun süreli etkileyen şekliyle “ distress “ olarak ikiye ayrılmıştır. Stres her ne kadar kişiler ve toplumlar tarafından kötümser o bir olgu olarak karşımıza çıksa da kişinin yaratıcı enerji gücünü ortaya çıkaran, üretken olmasını sağlayan ve gün içerisindeki değişkenlere uyum göstermesini sağlayan bir olgudur.

## **1.2 Olumlu ( Yararlı ) ve Olumsuz ( Zararlı ) Etkili Stres**

1920'lerde Cannon, çalışmalarında “stres” kavramı ile birlikte “ stresör” kavramını da ele almıştır. Kişide tepkiye neden olan uyaranlar “stresör” , bunlara karşı verilen tepkiye de “stres” adını vermiştir.

Stresörler, dengemizi bozacak nitelikteki etkenlerdir ve fiziksel, psikolojik ( duygusal gerilim ) ve sosyal faktörlerden kaynaklanabilmektedir. ( kültürel değişimler vb. )

Selye ve Cannon' göre (1996:611) stres, bireyle çevrenin zayıf uyumundan kaynaklanmaktadır. Çevre, bireyin yeteneklerinden daha fazlasını talep edebilir, ya da onu kapasitesinin üzerinden zor bir duruma sokmaya çalışabilir. Bu yaklaşıma ek olarak farklı bir perspektiften konuya yaklaşmak gerekirse, stres “ kişilerin karşı karşıya kaldıkları, fırsat ve istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşullarının sonucu olarak tanımlanmıştır.(Robbins , 1996 :611 )

Stres, hiçbir zaman tek yönlü negatif olarak ele alınamaz, her durumda çift yönlü olarak değerlendirilmelidir. Sadece dış etmenlerin oluşturduğu bir akım olarak düşünülemez. Hem birey organizmasının verdiği tepkileri hem de çevreden gelen faktörleri kapsamaktadır.

Organizmaya zarar verebilen stres, kişisel algıya göre faydalı bir kavram haline gelebilir. Bir başarıyı elde etmek, ödüllendirilmek, sınıf atlamak, terfi almak gibi stresi ve yükü ağır olan durumlar kişinin fizyolojisi ve psikolojisinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Fakat aynı kavram olan stres kısıtlanma, istediği gibi hareket edememe, yapmak istemediği bir görevin veya durumun kişiye dayatılması gibi faktörler ile çalışma hayatında ya da gündelik hayatta negatif tepkilere neden olabilmektedir. Kişinin stresörleri nasıl algıladığı



onun stresle karşı karşıya kaldığında verdiği tepkilerin derecesini etkilemektedir. Fiziksel, sosyolojik ve demografik etkenler ve içinde bulunulan psikoloji kişideki uyarıcı etkilerini oluşturmaktadır. Stres, fırsat- kısıtlama ve isteklerin gerçekleşip gerçekleşmemesiyle doğrudan bağlantılıdır.

**Tablo 1 : Olumlu ve Olumsuz Stres Ayrımı**

Zararlı stres	Yararlı stres
✓ Uykusuzluk ve diğer uyku rahatsızlıkları	✓ İş ve hayata karşı olumlu tutumlar
✓ Mide Rahatsızlıkları, Reflü, Ülser	✓ İş tatmini
✓ İnce ve kalın bağırsak spazmı	✓ Başkalarının duygularını anlayabilme
✓ Baş ağrısı, boyun ağrısı, sırt ağrısı	✓ Olayların gülünç yönlerini görme, daha sık gülümseme
✓ Ağız veya boğaz kuruması	✓ Bilginin uygulanması
✓ Astım ve diğer solunum yolu problemleri	✓ Yüksek verimlilik ve yaratıcılık
✓ Deride oluşan lekeler	✓ Başkalarını dinlemeye gönüllü olma

**Kaynak:** Michael W. Drafke and Stan Kossen, The Human Side Of Organizations, Seventh Edition, New York: Addison Wesley Longman, Inc. 1998, s.426'dan aktaran Tülay TOKAY, Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.3

Özetlemek gerekirse, yararlı stres kavramı mutluluk veren heyecanlar yaşatan, anlık duygu ve fiziksel değişime sebep olan uyarıcılar için daha uygunken, zararlı stres ise kişinin uzun süreli olumsuz etkileyen etkileri fiziksel ve ruhsal olarak yıllarca süregelen durumlar için kullanılabilir.

Genellikle stresin olumsuz yönlerine değinmekle birlikte, vücut ve zihin bütünlüğünü tehdit eden bu unsur ve zorlamalar, insanları yeni şeyler keşfetmeye, yaratıcı olmaya ve inovatif olmak için itici güç olarak aktif rol almaya ittiğini belirtmek gerekir. Bu yönüyle stres ve stres faktörleri kişileri ileriye götürücü özelliklere sahiptir.

Çin dilinde kriz iki ayrı kelimenin birleşimi ile ifade edilmektedir. “Fırsat” ve “tehlike” kelimelerinin birleşimi kriz sözcüğünü oluşturmaktadır. Yani, bir “kriz” hem aşılması gereken zorlukları , hem de bu güçlükler aşıldığında elde edilecek yeni kazançları

içerisinde barındırmaktadır. İnsan kazanç sağlayacak olan , hayatın özündeki gerilim ve rahatlamanın bilinçli ve amaçlı planlamasıdır. ( Tutar, 2011 )

İş hayatında yaşanan zorluklar veya eğitim hayatında karşılaşılan sınavlar nedeniyle oluşan gerilim ve stres, sonrasında hayatta hep bir ilerleme veya gelişmeyi beraberinde getirmektedir. Bu yaşanan günlük stresler hep belirli süreler ve sınırlamalara tabiidir ve sonrasında genellikle kazandırıcı veya vaat edici özellikler taşımaktadır. Bir doğumu ele almak gerekirse fiziksel ve psikolojik olarak yüksek gerilim, stres ve birçok zorlayıcı içermektedir. Fakat sonucu kazancın en önemli somut örneğidir. Anlamlı zorlamalar, vücut ve zihin için esasında gerekli ve mutlak kavramlardan biridir. Kişinin kendi potansiyelini keşfetmesini sağlar, hayata uyumu kolaylaştırır. Jessie Bernard stresi, “ zevk veren” ve “zevk vermeyen” olarak ikiye ayırmıştır.( C.Cary- Köymen ,1998 ) Bunun anlamı ilk durumda yaşanan stres canlılık ve kazanç sağlayan , diğer ise sizden bir şeyler çalan ve hayatınızın zevkini, ışığını çalan anlamına gelmektedir.

Bir stres kaynağı tek seferde birden farklı duyguyu da kişiye yaşatabilir. Örneğin, bir boşanma sürecine giren çiftler anlaşamadıkları için hayatları düzensizdir ve bu onlara yüklü bir stres kaynağı haline gelmiştir. Ayrılık fikri hoş olmamakla birlikte kişilerin stres kaynağından kurtulmalarını sağlayacağı için aynı zamanda rahatlatıcı nitelik taşıyabilir. Ayrılıkla beraber başlayacak yeni hayatta onları hem mutlu eder hem de yeni bir stres kaynağı oluşturabilir. Veya örneği tersten incelemek gerekirse, yeni evlenecek olan kişiler , sevdiği insanla birlikte yaşayacağı ve bir hayatı paylaşacağı için mutlu ve heyecanlı olabilirken, bilmediği yeni bir maceraya başlayacağı için yüklü şekilde stresle baş etmek durumdadır. Stresin fazla olmasının insan hayatını kötü yönde etkileyeceği bir gerçektir. Fakat hiç olmaması da aynı etkiyi yaratacaktır.

### **1.3 Stresin Aşamaları**

Gündelik düzenimizi bozan stres faktörleri fiziksel, sosyolojik ve psikolojik pek çok etkisi bulunan spesifik bir olgudur. Stresle etkili şekilde baş edilemezse vücudun bu duruma adapte olması güçleşir ve zaman alır. Fizyolojik olarak daha fazla etkilenmeye ve bu nedenle de ruhsal sağlığını yitirmeye uygun hale gelir.

Stres kavramını detaylı inceleyen , aynı zamanda bir fizyolog olan Hanse Selye, bu durumun önüne geçmek için vücut üç evreden oluşan genel uyum sendromu olarak bilinen

bir mekanizma geliştirdiğini belirtmektedir. Bu üç evreden geçen birey, psikolojik ve bedensel bütünlük anlamında, strese karşı adapte olmaya kendini hazırlar. Bu evrelerdeki amaç, stresörler karşısında hormonal cevaplar ve otonom faaliyetlerle bedenin iç dengesini korunmasıdır.( Tutar ,2011 ) “Genel Uyum Sendromu” olarak adlandırılan bu durum alarm, direnç ve tükenme aşamalarından oluşur.

### 1.3.1 Alarm Aşaması

Bu aşamada, vücudun stresle ilk karşılaştığı anda verilen tepkiler irdelenmektedir. Birey kendisine yönelen stres faktörüne karşı bu durumu bertaraf etmek adına elindeki tüm kozları oynayacaktır.

Fiziksel tepkiler ortaya çıkmaya başlayacaktır. Kalp ritmi hızlanacak, vücutta korku ve tedirginlikle birlikte ellerde terleme, kan basıncının artmasına bağlı yüzde kızarma, vücuttaki adrenalın hormonun artmasıyla ellerde ve vücutta titreme gibi faktörlerle karşı karşıya kalacaktır. Bunlar bireyin acil duruma karşı verdiği ilk tepkilerdir. Bu tepkiler, kendini koruma içgüdüleriyle vücudun istem dışı ortaya çıkardığı ve stresin bitmesine yönelik yapılan reflekslerdir. Bu aşamada ya stresle savaşmaya devam edilir ya da birey kaçış yolunu seçmeyi düşünür. Bütün duyu organları aktif halde çalışarak, çevresel tehditleri algılamaya hazır hale gelir.

Alarm karşısında vücut kendini savaşa hazırladığı için harekete geçer ve vücut genelinde aşağıdaki belirtiler görülür ( Göker – Işıltan , 2012 ):

- ✓ Beyinde acı duygusu azalır
- ✓ Gözbebekleri irileşir
- ✓ Kalpte kan basıncı artar
- ✓ Saçlarda ve deride kıllar dikleşir
- ✓ Vücuttaki tüm kaslar gerilir ve enerji kullanımını maksimum seviyeye ulaşır.

### 1.3.2. Direnme Aşaması

Bu aşamanın bir diğer adı “ savunma “aşamasıdır. Alarm seviyesinde savuşturulamayan tehdit için birey kendini bu aşamaya hazırlar. Organizma artık alarm tepkisi ortadan kalktığı için kendini stresli ortama uyum sağlamaya adar. İçinde bulunulan durumu beyin ve beden normalleştirmeye başlar ve böyle algılar. Fakat aslında içten içe etkiler devam etmektedir. Uyum evresi de denilebilen bu seviyede, vücut normalleşmekten uzaktadır, tepkilerin ve duyuların en üst seviyede olduğu andır. Beden, dengeleyici kaynakları en optimal şekilde kullanarak baskı yaratan etmenlere karşı direnmektedir.

Bu seviyede vücudun strese, strese eden olan faktöre karşı direnci maksimum seviyede olduğu için, alarm aşamasında ortaya çıkan fizyolojik etkiler( ellerde titreme, terleme, kalp çarpıntısı vs ) ortadan kalkmaya başlar. Ancak, stres eğer direnme aşamasında ortadan kalkmazsa, kişi tükenmeye başlayacaktır. Daha önce alarm aşamasında belirtildiği gibi, kişi neredeyse bütün argümanlarını ve elindeki değerleri alarm aşamasında ortaya koyacağı için , bu seviyede elindeki son bilgi ve becerileri kullanacaktır.

Savunma esnasında beynin ön tarafına gitmesi gereken kan, arka bölüme gider. Bu da kişinin beyninde mantıktan sorumlu ön bölümün kanlanamamasına ve dolayısıyla mantıklı kararlar verememesine neden olur. ( Talas , 2015 ) Stres ve kaygı , bağışıklık sistemini bu aşamada etkilemeye başlar, direnç en yüksek seviyedeysen bağışıklık dip seviyeyi görmektedir. Kişi direnme süresinde çok çabuk hastalanır, özellikle koroner kalp damar sistemi ile mide bağırsak sistemi rahatsızlıkları sıkça görülür. Dirence rağmen vücut stresle baş edemiyorsa en son aşama olan tükenme seviyesine geçilir.

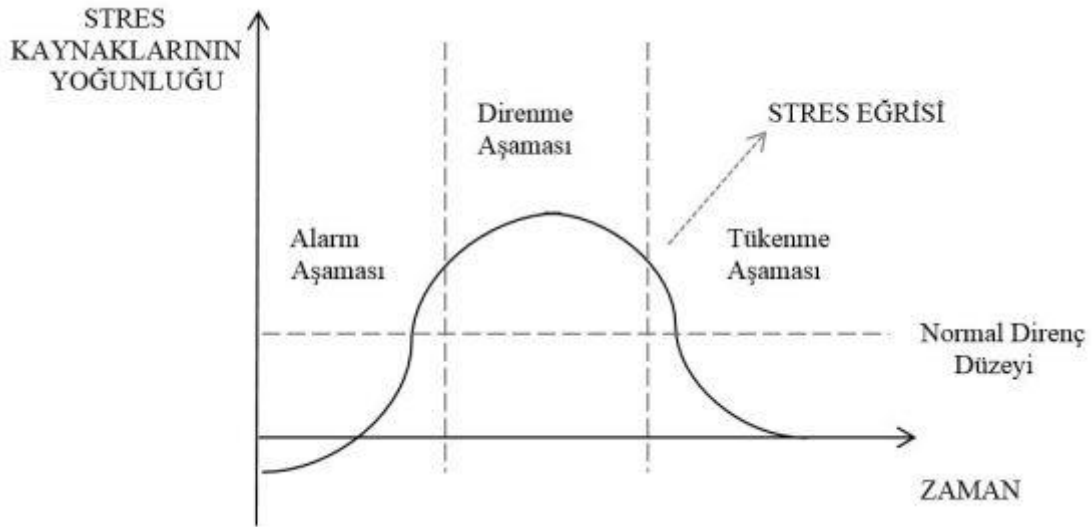
### 1.3.3 Tükenme Aşaması

Bireyin tüm elinden gelen çabayı hem fiziksel hem de ruhsal olarak ortaya koymasına rağmen stres ortadan kalkmadıysa , vücut tükenme sürecine girer. Çünkü tüm enerji bitmiştir, vücut savunmasız kalmıştır. İşte bu aşamada günümüzde sıkça duyduğumuz bir kavram haline gelen “tükenmiş sendromu” baş göstermektedir. Boş vermişlik hissi , depresyon , kendini işe yaramayan biri olarak görme gibi etkiler ortaya çıkmaktadır.

Kişiler hayatlarında stresle başa çıkamadıklarında, ilk iki evrede başarısız olduklarında kendilerine alternatif tutunacak obje veya uğraşlar bulmaya başlarlar. Çünkü kendilerine dayanak olarak kullanabilecekleri hiçbir kaynak kalmamıştır. Alkol, sigara, uyuşturucu bağımlılıkları bu seviyede ortaya çıkmaktadır.

Stres, kişiyi güçlü tutma ve kendini geliştirme anlamında çok güçlü bir uyarandır, fakat fazlası tam ters etkiye neden olabilmektedir. İnsan bedeni, stresten kendini koruyabilecek yegane güce sahiptir, bu güç hayvanlar veya bitkilerde ya da diğer varlıklarda bulunmayan bir güçtür. Düşünce ve yargılama gücü. Bunu doğru olarak kullanabilen ve kendini yönlendirebilen kişi, ilk iki aşamada stresle mücadelesini doğru şekilde verebilir, kendine zarardan çok yarar getiren bir olgu haline getirebilir. Direnme döneminde ortadan kalkan tüm etkiler, tükenmişlik seviyesinde anlık olmaktan çıkar ve alarm seviyesine geri dönlür. Geçici stres, kalıcı ve uzun süreli stres halini alır. Bu da vücutta tüm savunma mekanizmasının ortadan kalkmasına yol açacaktır. Tükenme aşamasında ortaya çıkan “Tükenmişlik Sendromu” uzun süreli psikolojik bir rahatsızlığa bu sayede dönüşür.

Şekil 1 : Stresin Aşamaları



**Kaynak:** G., Ataman, İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Yayına Hazırlayan: M. Türkmenoğlu, İstanbul, 2002, s.491

### 1.3.3.1 Tükenmişlik Sendromu ( Burn- Out Effect )

Son yıllarda popüler kültürün sembol kişilerinden tutun da ilkokul çağındaki çocuklara kadar toplumun her kesiminde görülebilen çağımızın modern hastalıkları arasında yerini alan “Tükenmişlik Sendromu”, stres faktörleriyle uzun süre ilişki halinde kalan kişilerde

ortaya çıkabilen bir rahatsızlıktır. Bu sendrom , tüm sistemi etkisi altına aldığından fizyolojik ve psikolojik olarak derin tahribatlara neden olabilmektedir.

İş hayatında bu sendrom ile karşı karşıya kalan ve sonuç olarak gelişime kendine kapatan, katma değer yaratma konusunda isteksizleşen pek çok kişi ile karşılaşabiliriz. Olması gerekenden fazla stres faktörüyle karşı karşıya gelen kişi, astları ve üstlerinden yeterli desteği görmüyor olabilir veya çevresel faktörler kendisini zorluyor olabilir. Zayıf iletişim hali, gereğinden fazla sorumlulukla ağır baskı ve yük altında kalan, ya da tam tersine gereğinden az sorumlulukla kendini önemsiz hissedenden kişiler bu sendromun potansiyelini bünyelerinde barındırmaktadır.

Bir kişinin tükenmişlik sendromuyla karşılaşması sonrasında fizyolojik, sosyal ve psikolojik belirtileri şu şekilde ifade edilebilir : ( Ay, 2003 :65 )

- ✓ Mizah duygusunu kaybetme, gülmeyi unutma
- ✓ Alkol kullanımının artması
- ✓ İş, aile ve sosyal çevreden uzaklaşma
- ✓ Tansiyon, kalp rahatsızlıkları ve sürekli geçmeyen yorgunluk belirtileri
- ✓ Duygusal tükenmişlik, depresyon , kendine güvenin kaybolması
- ✓ İşe gitme konusunda isteksizlik, devamlılığın azalması
- ✓ İş performansı ve etkililiğinin düşmesi

#### **1.4 Stres Kaynakları**

Eşin ölümü, boşanma, evlenme, işe girme veya işten atılma, hamilelik, ekonomik sorunlar, okula başlama, yönetici ile tartışma, taşınma, amaca ulaşmak için bireyin kendini aşırı zorlaması, anlayışlı olamama, 'hayır' demesini bilememe, günü işle doldurma gibi nedenler çeşitli derecelerde strese neden olmaktadır. ( Yıldırım, 1991 : 168 ) Kişinin çevresiyle, ailesiyle veya sosyal hayatıyla ilgili yaşadığı tüm olumlu olumsuz durumlar , stresör haline gelerek kişide gerilimlere yol açabilir.

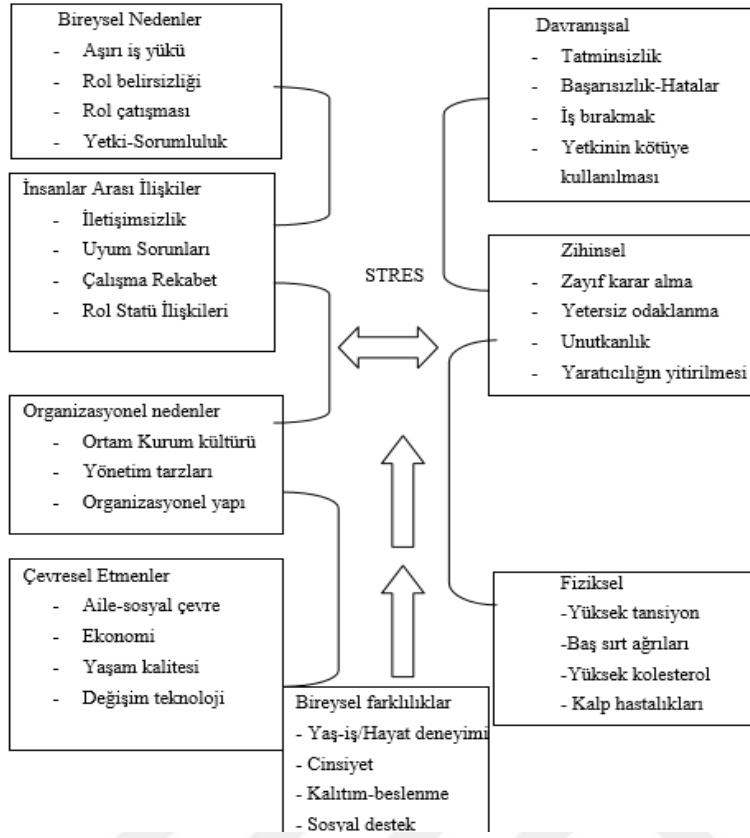
Örgütler; tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkilerde buldukları bir sosyal iklime sahiptirler. (Soysal, 2009: 8 ) Bu sosyal yapı değişen koşullar nedeniyle, insanlık tarihi boyunca sürekli bir devinim ve farklılaşma içerisinde olmuştur. Buna bağlı olarak her örgüt yaptığı işe, maruz kaldığı çevresel koşula, üyelerinin zihinsel ve fiziksel becerisini ve teknoloji yapısına göre farklılıklar göstermiştir.

Buna bağlı olarak, örgütlerin stres kaynakları da farklılıklar göstermiştir. Örneğin, ilkel çağlarda insanlar için stres kaynağı yalnızca, barınak, ısınma, yiyecek bulma ve vahşi hayvanlardan korunma olarak özetlenebilecekken bugünün koşullarında sayısız ve sınırsız stres kaynağı, bireyleri tehdit etmektedir. Çağdaş insan bugün, iş hayatı, ev içi ve dışı ilişkiler sorumluluklar ve dengeler, sosyal hayat, bireysel ihtiyaçlar ve toplum yapısı gibi sayısız kaynakla sınırlanmaktadır. Bunları bir araya gelmesi sebebiyle ihtiyaçlar hiyerarşisi arttığı gibi, stres kaynakları da bizim için çeşitlenmiştir. Selye'ye göre organizmalar olumsuz duygusal ve fizyolojik olaylar karşısında ortak bir biyolojik tepki gösterirler. Stresin kendine özgü bir anlatım veya ortaya çıkış biçimi olmasına rağmen, kendine özgü belirli bir nedeni yoktur. Bir dönem strese neden olan bir durum ya da olay başka bir dönemde strese neden olmayabilir.

Stresin kendisine özgülenen belirli bir nedeni bulunmamaktadır. Bir kişi için yüksek oranda stres yaratabilecek bir durum, diğer birey için çok sıradan ve strese gerek olmayan bir durum olabilir. Bu farklılaşma kişinin çevresi, ailevi faktörler, sosyal statüsü ve iş çevresi ile bağlantılı olabilir. Bu nedenle kişi ve stres kaynakları birbirinden bağımsız düşünülemez. Çevresel faktörlerin genellikle ön planda olduğu stres yaratıcı ortamlar kişilerin tepkilerini ve duygu, düşünce, fiziksel durumlarını yakından etkilemektedir. Özellikle rekabetçi çalışma ortamlarında, yöneticilerin ve çalışanların dışında gelişen durumlar stres faktörünü daha üst noktalara taşımaktadır. Günümüzde çalışan ve yönetici rekabetinin bu denli üst seviyelerde olması, sadece aile hayatında değil, bireyin gününün büyük bir bölümünü geçirdiği iş çevresinde de geriliminin devam etmesine neden olmaktadır.

Bu denli hayatımızı etkileyen problemi daha yakından irdelemek için kaynaklarını detaylıca inceleyeceğiz.

## Şekil 2 : Stres Kaynakları



**Kaynak:** İ., Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2002 : 160

### 1.4.1 Bireysel Stres Kaynakları

Kişilerin huy özellikler, mizaçları karakter ve yetenekleri, stres kaynağını ortaya çıkaran yegâne özelliklerden olabilir. Algı farklılıkları, maddi durumu, yaşam tarzı, yetiştiği çevre, aile yapısı kişisel stres kaynağının temel yapı taşlarını oluşturmaktadır.

Biyolojik olarak kişinin yaradılışından kaynaklı hormon el durumu, mizacı stres kaynağının temelli olabilir. Günümüz ekonomik hayatındaki durgunluk ve dar boğazlar, kişiyi maddi anlamda sıkıntılı dönemlere sürükleyerek stresin kaçınılmaz olmasına başlı başına sebep olarak gösterilebilir. Rekabetin ve iş gören ikamesinin yüksek seviyede olduğu günümüz çalışma hayatında, hem maddi hem de manevi anlamında konumunu, bulunduğu sosyal ve maddi statüyü kaybetmek istemeyen birey, örgütsel stresi daha da çok hissederek gündelik yaşamını buna göre şekillendirebilir.



Ortalama çalışma süresinin 45-50 saat aralığında olduğu gündelik yaşamda, bireyin iş ortamı ve bireysel faktörler, bireyin kişilere ve olaylara karşı ortaya koyduğu tepkileri ortaya çıkarmaktadır. Maddi zorluklar, aile içi gerilimler, çocuklarla ilgili ya da eşle ilgili sorunlar ağır iş yükü altında ezilen kişiyi, stres yükü altına da sokan en belirgin bireysel stresörlerdir.

Duygusal ve kişilikle ilgili dürtüler insanların strese ve kaygıya kapılmalarını birincil etkileyen kişisel faktör olarak yer almaktadır. İnsanlar duygusal kişiliklerine göre A ve B tipi davranış biçimine sahip insanlar olarak ikiye ayrılır.

#### **1.4.1.1 Stres kaynakları karşısında bireysel stres kaynağına dayalı farklılıklar : A tipi ve B tipi Davranış**

Strese karşı tepkiler, stres kaynaklarının yarattığı etki kişiden kişiye bambaşka sonuçlar çıkarabilir. Kimi insan stres ve kriz anı karşısında performansını, buna bağlı olarak başarısını arttırabilirken, kimi insan tamamen içine kapanarak oyundan tamamen kopabilir. Bu farklılıkların pek çok nedeni olabilir. Kişiler farklı deneyim düzeylerine sahip olarak örgütsel ve sosyal hayata devam ederler. İş yerinde ilk gününü veya ilk haftasını geçiren biri ile yan masasında 20 yıllık deneyime sahip meslektaşın olaylara bakış açısı, kişilere karşı tutumu aynı olamaz. Başka bir açıdan bakarsak, meslek hayatında ilk haftasını yaşayan iki farklı kişi de bile tepki ve tutumlar yetiştikleri çevre, aldıkları eğitim, cinsiyet, aile yapısı gibi etmenlerle bambaşka stres tepkileri ortaya çıkabilmektedir.

Bazı kişiler, durumlar karşısında, kendi kaderlerini belirleyebileceklerini düşünürler. Bunlar iç denetim sahibi insanlardır ve kendi kendini kontrol yetisiyle stres faktörü karşısında ayakta kalabilir. Fakat kadercı bir yapı, bunu yaşamasının kaçınılmaz olduğunu düşünerek kendi kendini de motive edebilmektedir.

Bu tür bireysel farklılıklar, araştırmacılar ve doktorlar tarafından fark edilerek yapılan çalışmalar sonucuna, iki farklı tip insan davranışı ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1950 'li yıllarda ABD'de yapılan bir araştırmaya göre , kalp yetmezliği , kalp krizleri, yüksek tansiyon ve mide rahatsızlıklarını sadece kalıtsal ya da geleneksel nedenlerle açıklamaya yetmediği , kişinin kendi özelliklerinin de bu rahatsızlıklarda ön plana çıktığı

görülmüştür. Tip A davranışı , bu rahatsızlıklar neticesinde araştırmaların görüş ve kişiler üzerinde yaptıkları gözlemler ve soru cevaplar karşısında ortaya konmuştur.

Bu ayrıma göre A tipi insanlar daha fazla strese yatkın, agresif, sabırsız, her zaman başarılı olmak isteyen, aceleci ve her işi kendisi yapmak isteyen insan tipini oluşturur. Bu kişiler zaman baskısından hoşlanır, her işi başarılı olmak için yapar, eğlenmek için bulunduğu ortamlarda bile içten içe bir rekabet ve yarış halindedir. Bu kişilerin sırada beklemeye bile tahammülü olmadığından, özellikle işyerlerinde her işi kendileri yapmaya çalışırlar, başkalarının yapmasını beklemeye bile tahammülleri yoktur. B tipi davranış özellikleri sergileyen insanlar ise, hayattan daha çok zevk alan, işlerini para kazanmak veya hırsıyla başarılı olmak için değil de keyif almak için yapan kişilerdir. Bu kişiler örgüt çalışmasına daha yatkın ve stres yönetimi daha iyi olan birey tipidir. Sabır ve tahammül noktaları daha yüksektir, kolay kolay öfkeye kapılmazlar ve telaş etmeden işlerini tamamlarlar. Başarı ve güç onlar için A tipi davranış şeklinin aksine ikinci seviyededir. Zaman baskını ve sınırları hissetmezler.

**Tablo 2 : A Tipi ve B tipi Davranış Özellikleri**

<b>A Tipi Kişilik Özellikleri</b>	<b>B Tipi Kişilik Özellikleri</b>
Sürekli hareket eder	Zaman ile ilgilenmez
Hızlı yürür	Sabırlıdır
Hızlı yer	Eğlenmek için oyun oynar
Hızlı konuşur	Suçluluk duymadan dinlenir
Sabırsızdır	Acelesi yoktur
İki şeyi aynı anda yapar	İşi bitirmek için zaman saplantısı yoktur
Başarıyı, miktarı ile ölçer	
Rekabeti sever	
Zaman baskısını hisseder	

**Kaynak:** LUTHANS, Fred, Organisational Behavior, /.B., Literatür Yay., İstanbul, 1995

#### **1.3.1.1.1. A tipi kişilik özellikleri**

Meyer Friedman ve Ray Rosenman'ın A tipi olarak ortaya koydukları kişililerin sahip olduğu karakteristiklerden bazıları aşağıdaki gibidir(Baltaş, 1991: 222):

- Çok kısa zaman periyodu içinde pek çok işi yetiştirmeye çalışmak,
- Sinirlilik, hırslı ve rekabetçi olma,

- Çok hızlı konuşma, karşısında yavaş konuşanlara tahammül edememe ve konuşmalarını bitirmeleri için onların yerine cümleleri tamamlama ya da lafi karşısındakinin ağızına tıkma,
- Sabırsızlık, beklemekten nefret etme, beklemeyi değerli zamanın kaybı olarak görme,
- Sürekli olarak bir yerlere ya da bir şeylere yetişmeye çalışma,
- Olaylarla, insanlarla ya da bir şeylerle mücadele içinde olma,
- Çoğunlukla hoşgörüsüz, mükemmeliyetçi olma, hataları kabul etmeme ve karşısındaki herkesten de aynı mükemmeliyetçiliği bekleme.

### **1.3.1.2. B tipi Kişilik Özellikleri**

B tipi insanlar , A tipinin tam zıttı örnekleri bünyesinde barındıran kişilerdir. Sıkı çalışmadıkları ve başarıya önem vermedikleri halde, sabırlı olmaları ve olayları geniş açıdan değerlendirmeleri nedeniyle, yönetimde üst düzeye kadar yükselebilmektedir (Baytar, 2010: 15).

B tipi kişilik özelliğine sahip kişiler daha uysal ve yumuşak başlıdır. Kendisine yapabileceğinden daha fazla iş yükü yüklemeyiz, bir işini tamamlamadan diğer işlere başlamaz. Başkalarını dinlemeye ve anlamaya çalışır. Yavaş ve ölçülü hareket eder. Yarışmak ve üstün olmak gibi özellikleri yoktur (Baytar, 2010: 15).

B Tipi kişilik özellikleri ( Eroğlu, 2007: 461)

- Aceleci değildirler, sabırlı ve uzlaşmacıdırlar,
- Başkalarıyla rekabete girmekten hoşlanmazlar,
- Sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar
- Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için oynarlar,
- Suçluluk duymadan dinlenirler,

- Sosyal değerler için fazla kaygılanmazlar,
- Zamanı sorun etmezler,
- Ekip çalışmasına yatkındırlar,
- Özel hayatları ile iş hayatları arasında kolayca sınır koyabilirler,
- Katı kurallardan arınmış ve esnektirler,
- Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler,
- Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar, soğukkanlıdırlar,
- Yaptıkları işten zevk almayı bilirler,
- İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar,
- Kolay yaşayan tiplerdir, kendilerini yormadan çalışmayı tercih ederler.

#### 1.4.2 Örgütsel Stres Kaynakları

Bireyler, günlük hayatlarının nerdeyse dört de öcünü iş ortamlarında ve çalıştıkları kişilerle geçirmektedir. Günümüz koşullarında bu kadar uzun süren saatlerin, belirsizlik, değişimlerin hızlı yaşandığı rekabet ve başarı güdüsünün en st seviyede olduğu bu ortamda geçirilmesinin bir sonu olarak örgütsel ve bireysel stres kaçınılmaz olmaktadır. Örgütsel stres konusunda en çok karşılaşılan kavramlar, terfi endişesi, iş yetiştirme telaşı, başarısızlık duygusu, performans baskısı, yeni teknolojilere ayak uydurmada gclk, örgüt ve birlikte çalışılan kişilerden yeterli iş desteği sağlayamamadır.

Kişiler, belirli ve sınırlı saatlerde birden fazla iş yetiştirme endişesinden dolayı stres yönetimini yitirebilmekte, bu sebeple yoğun çalışmanın bir sonucu olarak ruhsal ve fiziksel olarak çökmektedir. İşletmelerde, bir işin yapılması için gerekenden daha az zaman ve daha fazla gücü talebi olduğundan bireyler tükenerek, stres nedeniyle düşük verimle çalışmaktadır. Örgüt içerisinde rol dağılımında, çok kritik önem sahibidir. Kişi sosyal hayatta ve iş hayatında belirli rollere sahiptir ve bu rollerin getirdiği çeşitli sorumluluklar

ve ödevler bulunmaktadır. Tüm bu gereklilikler ve kurallar bireyde yüksek strese neden olmaktadır.

Günün minimum 12 saatini bir arada geçiren insanlar arasındaki iş ve sosyal yaşam ilişkisi, örgütsel stresi fazlasıyla etkilemektedir. Sosyal ve duygusal hayvanlar olarak bilinen insan, yaşadığı ortamdaki kişiler arası ilişkilerden ve kendisiyle olan ilişkilerden fazlasıyla etkilenecek bunu iş hayatına yansıtabilmektedir. Örgütsel stres kaynaklarını maddeler halinde sıralamak gerekirse;

- a) İş yükünün fazlalığı
- b) Zamanın sınırlılığı
- c) Denetimin sıkı ve yakından olması
- d) Yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz olması
- e) Politik havanın güvensizliği
- f) Rol belirsizliği
- g) Örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk
- h) Engellenme
- i) Rol çatışması
- j) Sorumlulukların yarattığı endişe
- k) Çalışma koşulları
- l) İnsan ilişkileri
- m) Yabancılaşmadır.

Gruptan veya örgütten kaynaklanan stres faktörlerini 4 alt başlıkta detaylı inceleyebiliriz. Bunlar ;

- İşin yapısı ve görevin gerekleri ,
- Örgütsel rol gerekleri
- Kişiler arası ilişkilerden doğan stres faktörleri

- Örgütsel yapının kendisinden ve ikliminden kaynaklı stresörler olarak detaylandırılmaktadır.

#### **1.4.2.1 İşin Yapısı ve Görevin Gerekleri ile İlgili Stres Faktörleri**

Her işin kendine göre bir yapısı, yükümlülükleri, sorumlulukları ve belirli riskler bulunmaktadır. Çalışan işyerinin işle ilgili kişiden beklentileri olduğu gibi, kişinin de üstlendiği görevden beklentileri ve talepleri bulunmaktadır.

Yapılan işte beklentilerin karşılanamaması durumu veya tam tersi , olumsuz fiziksel koşullar, iş yetiştirme telaşı ve zaman yetersizliği, aşırı ya da yetersiz iş yükü, teknik sorunlar, teknolojik gelişmeler ve değişimler ile birlikte yapılan işin monotonlaşması, fiziksel olarak ağır ve yorucu işler, iş görenlerin iş ile ilgili gerekli bilgi ve donanımına sahip olmaması, işyerindeki çalışma koşullarının standartlara ve çalışanlara uygun olmaması, vardiyalı çalışma düzeni, nöbet sistemi gibi faktörler işin niteliğiyle ilgili stres kaynaklarından olup çalışanlarda ve örgütlerde strese ve gerilime yol açmaktadır. ( Tutar, s.229)

##### **1.4.2.1.1 Aşırı veya Yetersiz İş yükü**

İş yükü , çalışanın belli bir zaman dilimi içerisinde tamamlamak zorunda olduğu görev ve sorumlulukları ifade etmektedir. İş görenin görev tanımı içerisinde yapması gereken işin gerekleri , taşıdığı risk seviyesi ve sorumlulukları yer almaktadır.

Kişinin birim zaman içerisinde görev tanımı dahilinde yer alan gereklerden fazlasını veya daha azını yerine getirmesi, iş tatminini azaltacağından stresörü etkin hale getirecektir. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, optimal ve ideal ölçülerin üzerinde olursa, o zaman durumu aşırı iş yükü şeklinde ifade etmek mümkündür ( Eroğlu, 2006,s. 429 )

Kişinin, ideal çalışma ölçülerinin dışına çıkarılarak , yapabileceğinden daha fazla sonuç beklenmesi hem fizyolojik hem de psikolojik sonuçlara yol açabilmektedir. Fiziksel ve güç isteyen işlerde daha fazla iş yükü demek , kasların ve dolayısıyla akciğer ve kalbin daha fazla çalışması demektir. Beyin gücü yoğun işlerde ise , vücuttaki şeker, protein ve su daha fazla kullanılacağından vücut bütünlüğü sıkça bölünecek , bu da kişinin sürekli mola vermesi ve daha uzun saatler iş ortamında bulunması gerektirebilecektir. Eğer işin süreli olarak bitirilmesi söz konusu ise kişi yeterli dinlenme imkanı bulamayacak ve stres fiziksel

bütünlüğü etkileyen bir faktör halini alacaktır. Bu şartlar altında olan bireylerin, acil ve beklenmedik durumlarda karar verme kapasiteleri azalabilmektedir ( Tahran, 2007 :97).

Nasıl ki her şeyin çok azı ve çok fazlası zararlıdır, iş yükünün de çok aza indirgenmesi, bireyin iş tatminini düşürerek onu stresle yine yüz yüze getirecektir.

Kişinin mevcuttaki yeteneklerini ve bilgisini doğru şekilde kanalize edememesi ve potansiyelini tam olarak kullanamaması , onu monotonluğa itecektir. İnsanoğlu genel olarak monoton ve durağanlığa karşı karşıt bir pozisyon aldığından , işyerinde itileceği yetersiz iş ve görev gerekleri onu hayal kırıklığı, gerginlik ve mutsuzluğa sürükleyecektir. Aşırı düşük iş yükü, bireyin kendini önemsiz hissetmesine , işe karşı isteksizliğe ,sinirlilik haline ve işte kendine güvensiz hissetmesine neden olabilmektedir.

İş görenler düşük iş yükü durumunda sıkıntı, düşük motivasyon, kayıtsızlık ve görevi terk gibi olumsuzluklarla karşılaşırken, aşırı iş yükü ise uykusuzluk, sinirlilik, hatalarda artış ve tereddüt gibi olumsuzlukları beraberinde getirmektedir (Şimşek, 2005:261).

#### **1.4.2.1.2 Yapılan İşin Niteliğinden Kaynaklanan Stres faktörleri**

Yapılan işin niteliği, barındırdığı sorumluluklar ve tehlike düzeyi kişinin örgütsel stres kaynaklarından birini oluşturmaktadır. İş görenin uzmanlık alanına girmeyen anlamakta zorluk çekeceği ve daha önce yapmadığı ve şimdi yapmakla sorumlu olduğu yeni görevler ve işler , büyük bir stresör örneği olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Zaman baskısı, çalışılan sektörün yapısından kaynaklanan yüksek riskler kişilerin dikkatini dağıtabilir ve stres karşısında kontrol kaybına neden olabilmektedir. Beşeri şartları yönetmeye çalışan ve bunların etkisinde işlerine devam eden kişiler , fiziksel şartları yöneten bireylere göre daha fazla stres altında kalabilmektedir.

Strese yol açan bir diğer iş niteliği ise iş kazalarıdır. Madencilik, havacılık, inşaat, denizcilik , enerji santralleri gibi yüksek risk unsurları taşıyan birimlerde çalışan kişiler, hem işlerini zamanında tamamlama hem de bu kendilerinin ve çevrelerindeki insanların güvenliğini sağlama baskısı altında kalmaktadır. Sürekli tedirginlik ve korku içerisinde çalışan birey gün içerisinde , normal bir iş görenin belki 3-4 katı strese maruz kalmaktadır. Bu zihni ve bedeni yoran bir durum olduğundan , çalışma saatlerinin uzamasına neden olabilmektedir.

### 1.4.2.1.3 Fiziksel Koşullar

İşin yapısında var olan her iş görenin, gününün büyük çoğunluğunu içerisinde geçirdiği fiziksel koşullar birincil stres etmenlerinden biridir. Çalışılan ortam, mesleğin niteliğine göre farklılık göstermekle birlikte bireyin fiziksel- ruhsal yapısını olumsuz etkilemeyecek gerekli ergonomik yapıya sahip olmalıdır.

Isı ve ışık dengesi, kirli hava ve tozlar , nem dengesi , zehirli madde ve radyasyon, hava kirliliği, çalışma hatlarının kişilerin hızına uygun olması , iş güvenliği gibi konular fiziksel koşulların içeriğini oluşturmaktadır. Genellikle fiziksel koşullarla ilgili sorunlar mavi yakalıların daha çok maruz kaldığı sorunlar olduğundan “ Mavi Yakalı Stres Yaratıcılar “ olarak adlandırılmıştır. ABD’de 2000’in başlarında yapılan araştırmalarda görülmüştür ki , 14.000 üzerinde işçi ve mavi yakalı bu nedenlerle ya işten ayrılmak zorunda kalmıştır ya da ölümle sonuçlanan kazalara kurban gitmiştir. ( Can, 2005 :367 )

### 1.4.2.2 Örgütsel Rol Gereklere

Örgütsel rol kelimesi anlam olarak, çalışan bir kişinin, diğer çalışanlar tarafından beklenen davranışları olarak ifade edilebilir. ( Balcı , 2014 )

Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörlerini; “çelişkili görevler ve yetki karmaşası, yetki ve sorumlulukların denk olmaması, kişi-rol uyumsuzluğu ve çatışması, farklı örgütsel kademe de bulunanlara karşı sorumluluklar” olarak sıralamak mümkündür. ( Tutar, 2011 )

#### 1.4.2.2.1 Rol Çatışması

Bireylerin işyerinde aldıkları görev ile kendi karakterleri arasındaki uyumsuzluk bu çelişkili ve stres yaratıcı çatışmayı ön plana çıkarmaktadır.

Ayrıca rol çatışması , bireye iş yerinde neyin yapması ve yapmaması gerektiğini, haklarını ve davranışlarını belirleyen kurallar bütünü olarak adlandırılabilir.

Rol çatışması, çalışanların aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirme durumunda kalması, bu rollerden birini diğerine göre daha çok sahip çıkması, üstlenilen rol ile bireyin karakteristik özelliklerinin uyuşmaması, rolün gerektirdiği davranışları sergilememe, üst ve astların beklentileri arasında dengeyi kuramama, örgütün beklediği rol ve sorumlulukların kişinin kendi değerleri ile uyuşmaması, gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır. ( Eren ,2003 )



Bireyin yaptığı işin kendi değer yargılarına ters düşmesi, birden fazla amirden alınan farklı ve birbiriyle çelişkili emir ve talimatlar , yaptığı işin bilgi ve becerisine uygun olmaması ya da yeteneklerini göstermemesi gibi durumlar rol çatışması kavramını açıklayan durumlardır.( Tutar , 2011 ) Bu çatışmalar ve çelişkiler sonucunda, birey işine karşı isteksizlik duymaya, sevmemeye ve kaçmaya başlar, işyerine ve amirlerine olan güveni sarsılır bunun sonucunda gelecek kaygısı baş gösterebilmektedir. Tüm bu olumsuzluklar zaman içerisinde baş edilemeyen stresörler haline alabilmektedir.

#### **1.4.2.2.2 Rol Belirsizliği**

Bu kavram, kişinin içinde bulunduğu görevin gereklerini ve kendisinden bekleneni bilememesi durumu olarak özetlenebilir. Kişi, çalıştığı ortamda bu durumla karşılaştığında, güvensizlik ve bilgisizlik hissiyle stresli ve gergin bir yapıya bürünebilir. Çelişkili , açık olmayan, çabuk değişen beklenti ve görev gerekleri bireyi emin olamadığı ve sürekli farklı bir sürece adapte olmaya zorlayan bir sürece sokmaktadır.

Bu durum , rol belirsizliğine yol açtığından hem örgüt için hem de iş gören için verimliliği düşüren bir etkidir. İş gören bu durumda ister istemez stres ile karşı karşıya kalmaktadır ve belirli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Fiziksel ve psikolojik olarak tatminsizlik, işveren ve örgüte karşı duyulan güvensizlik hissi , örgütte işe yaramadığı , işinin ve kendisinin değersiz ve önemsiz olduğu gibi iş görenin hissedeceği stresörler karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.4.2.3 Kişiler Arası İlişkilerden Doğan Stres Faktörleri**

İşyerinde bireyler arasındaki uyuşmazlık çok sık ifade edilen iş stresörlerinden birisidir.( Özen ,2011 :24 ) Duygusal olarak sürekli iletişim halinde olamayan bireyler arasında çalışma motivasyonu düşer, hem örgütün hem de bireyin performansında düşüşler yaşanır.

Aklı ve duygularını beraber kullanarak hareket eden birey, kendi benliğine aykırı olan ve hissi olarak kendine yakın bulmadığı duygu ve davranışlarla karşılaştığında, iş ortamındaki düzeni koruyabilmek adına doğal olmayan davranışlarda bulunur. Bu da benliğe aykırı davranışlar kalıbına girdiği için, bireyde stresi dolayısıyla mutsuzluk ve düşük performansı ortaya çıkaracaktır. Doğallığın ve iletişimin eksik olduğu bir çalışma ortamında kişinin strese karşı direnci azalacaktır. Teknolojik gelişmelerin yoğun olarak ön planda olduğu günümüz çağında, kişiler iş hayatındaki günlük iletişimlerini bilgisayarlar yoluyla sağlamaktadır. Bu da yüz yüze görüşme ve etkileşimleri kısıtlı hale getirerek daha robotik

bireyler hale gelmesine ve insanın özünden çıkmasına neden olmaktadır. Bu kopukluklar bireyin astları ve üstleri ile ilişkisindeki çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir.

Günlük hayatta her bireyin kendi hayalleri, hayat tarzı, politik görüşü, duygusal bakış açısı ve düşünme biçimi mevcuttur. Bireylerin kendi hayat tarzları ve yaşam biçimlerine tamamen yabancı üçüncü kişilerle gününün neredeyse dört de üçünü geçirecek olması, uyum sağlamakta zorlanmasına neden olabilir. Değişen şartlar ve görüşlere uyum sağlamaya zorlanma hissi kişiyi strese sürükleyecektir ve aynı zamanda bu uyumu yakalamaya çalışmak ve yakalayamama korkusu da ayrıca kişiyi büyük bir stres faktörü ile mücadele etmesine neden olmaktadır.

Örgütsel strese neden olan bireyler arası ilişkilerde ilk ve en önemli sırayı üstlerle olan ilişkiler almaktadır. İş görenin , üstü ile olan ilişkisindeki zayıflık, anlaşmazlık veya iletişim kopukluğu onu iş hayatında zorlu ve yüksek gerilimli anlara itmektir. Bireyler başkaları tarafından değerlendirilip eleştirilmekten genel anlamda hoşlanmazlar. Bu nedenle performans değerlendirme ve görüşme süreçlerinde, üstleri tarafından yargılanmak performans üzerinde önemli bir stres faktör haline gelir. Çoğu çalışan terfi beklentisiyle veya görev düşümü yaşamamak adına, aynı görevdeki meslektaşları ve üstleriyle , kendileri ile çelişen tavırlar içerine girebilmektedir.

### **1.3.3 . Çevresel Stres Faktörleri**

İnsanlar çevrelerindeki unsurlara ve yaşadıklarına, çok güçlü duygusal tepkiler gösterirler (Tutar, 2000:219). Bireylerin yaşadıkları çevresel koşullar, kişiliklerinin bir parçasını teşkil etmektedir. Doğuştan getirilen bazı özellikler elbette değiştirilemez ya da değişmez. Ancak, çevresel koşullar değiştikçe insanların davranışları değişir ve kişiliklerinde görülür ya da görülmez bir takım değişimler ortaya çıkarabilir (Özdevecioğlu, 2002:115).

Bireylerin, gündelik yaşantıda mesleki görevlerini ve sosyal rollerini gerçekleştirirken çevresel etmenlerden soyutlanmaları mümkün değildir. Ekonomik krizler, savaşlar, yeni çevre politikaları, artan işsizlik, sağlık koşullarının kötüleşmesi gibi dış sebepler ve toplumsal baskı ve örf- adetler bireylerin her hareketini ve her düşüncesini etkilemekte ve onları stres yükü olarak baskı altına almaktadır. Bunları biraz detaylandırmak gerekirse, politik istikrarsızlık, çevrede yaşanan sorunlar ve ulaşım problemleri, teknolojik gelişmeler

ve her gün çıkan yeni gelişme sonrasında sistemler yaşanan belirsizlikler, sosyokültürel değişimler olarak özetlenebilir.

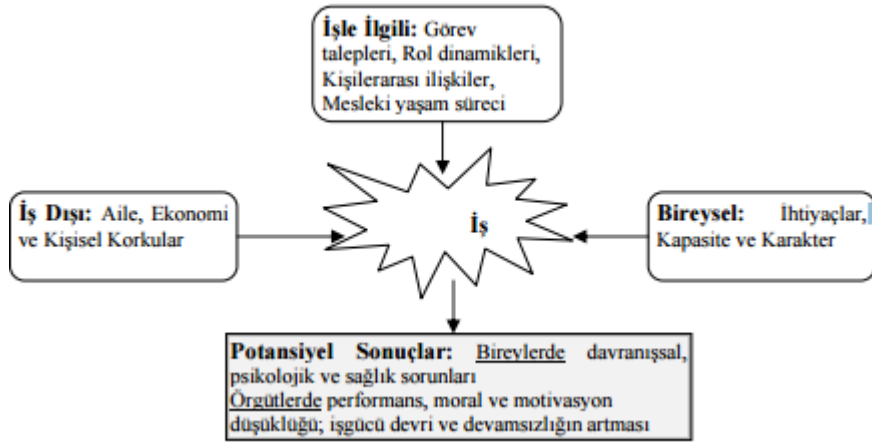
Kişiler bunların hiçbirinden günlük hayatlarında soyutlanamazlar. Bu nedenle her anlamda dış faktörlerin kıskacı altına alınmış gibi hissetmeleri gayet doğaldır. Günümüzdeki değişimler artık yıllarla değil, günler ve haftalar ile ifade edildiği için alıştığı düzenin bozulması ve sürekli devinim halinde olan dış dünya karşısında birey devamlı adaptasyon süreci yaşamaktadır. Bu kişiyi bilmediği durumlara sürüklediği için stres ve gerilim içerisine sürüklemektedir.

Çalışanların günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, yaşanan kentin genel problemlerinin, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres kaynağı olduğu açıktır (Ekinci, Ekici, 2003: 111)

Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı gelişmekte olan ülkelerde, işsizlik, şirketlerin küçülmeye gitmesi, düşük ücret ve haftalık çalışma saatlerinin dengesizliği gibi sebepler kişinin geleceğe kaygıyla bakmasına neden olmaktadır. Özellikle, geçindirme durumunda olduğu bir aileye sahip olan kişinin işsizliği, eş ve çocukları karşısında temel görevini yerine getirmemek gibi korkunç bir sıkıntıya sebebiyet verir (Eroğlu, 2006: 422).

Çevresel faktörlere bir diğer örnek toplumun ve bireyin ailesinde karşı karşıya kaldığı kültür yapısıdır. Kültürün sürekliliği ve devinimi için sürekli bir değişim halinde olmak zorunda kalan insanların bazıları buna çok rahat şekilde adaptasyon gösterebilirken bazı kişiler bu değişime karşı uyumsuzluk gösterebilmektedir. Günlük koşturmaca ve yeteri kadar dinlenememe, kendine zaman ayıramadan tatil günlerinin sonlanması , modern çağın sosyal imkanlarından tam yararlanamadığı hissine kapılma, azalan komşuluk ve yakın aile ilişkileri çevresel stres kaynaklarıdır ve bu tür stresörlerin birey üzerindeki genel etkisi, iş hayatında daha çok stresin ortaya çıkmasıdır (Erdoğan, 1996: 288).

Şekil 3 : Stres Kaynakları



**Kaynak:** Stres kaynakları ve Sonuçları (Schermerborn 1998: 533 )

## --- İkinci Bölüm ---

### BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI VE YÖNETİMİ

Bu bölümün içeriğinde, birinci bölümde görülen stres nedenleri ve kaynaklarının yarattığı etkiler ile birey ve örgüt üzerindeki sonuçları irdelenecektir. Bu sonuçların ışığında, stresin yönetilmesi mümkün kılabilen yöntemler ele alınacaktır.

#### 2.1 Bireysel Stresin Sonuçları ve Etkileri

Stresle ilgili çalışmalar, öncelikli olarak bu sorunu çözmek ve olumsuz etkilerini minimize etmek için başlamıştır. Fakat bir önceki başlıklardan görebileceğimiz üzere stres bireye, duruma ve çevresel faktörlere bağlı olarak yararlı ve zararlı sonuçlar olarak ayrılabilir. Stresle yüz yüze gelindiğinde bireydeki ve toplumdaki sonuçları fazlasıyla çeşitlilik göstermektedir. Bu, stresin türüne ve bireyin özelliklerine göre ( yaş, cinsiyet, din, kültürel yapı, ekonomik durum vs. ) farklılaşır. Kişilerin kaldırabildiği stres yükü, hayata ve olaylara bakış açısına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Stres, yararlı ve zararlı etkileriyle incelense de işgücünün ortaya konduğu çalışma hayatında genellikle zararlı yönleri ağır basmaktadır.

Stresin yararlı etkilerini irdelenmesi gerekirse;

- ✓ Motivasyonu artırır,
- ✓ Yüksek bir enerji hissi verir,
- ✓ Dikkati ve odaklanmayı güçlendirir
- ✓ Kendine güveni artırır,
- ✓ Amaç ve hedef duygusu sağlar,
- ✓ Heyecan ve umut hissi verir.

Zararlı etkileri ise fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak üç farklı kolda görülmektedir. Bunları kısa özetlemek gerekirse;

- ✓ Konsantrasyonda bozukluk,
- ✓ Panik, evham ve belirsizlik hissi
- ✓ Kendine güven kaybı
- ✓ İçe kapanıklık durgunluk,
- ✓ Şüphencilik, gevşeyememe
- ✓ Yüksek kan basıncı, hızlı kalp atışı, aritmi
- ✓ Aşırı terleme, mide ve bağırsak problemleri
- ✓ Kaslarda gerilme ve titreme
- ✓ İçki ve sigara tüketiminde artış
- ✓ Aşırı yorgunluk bitkinlik hissi
- ✓ Kızgınlık, öfke nöbetleri
- ✓ Karar vermede zorluk, baskı altında hissetme
- ✓ Sürekli konuşma, yerinde duramama gibi pek çok olumsuz etkileri yer almaktadır.

Günümüze baktığımızda, insan sağlığındaki pek çok problemin temel taşında, stresin zararlı etkilerini görmekteyiz. Hans Selye'ye göre, yaygın hastalıkların çoğu mikropların, virüslerin, zararlı maddelerin veya her türlü dış etkenin yarattığı aksaklıklardan çok, strese uyum gösterme eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Tutar, 2000:259). Stresin pek çok hastalığın ana etmeni olduğu ve sonu ölümcül risklere varan türde sağlık sorunlarının görülebildiği artık toplumlar tarafından kanıksanan sıradan bir bilgi haline gelmiştir. Genel olarak örgütsel ve toplumsal strese bağlı olarak şu hastalıkların sıklıkla görüldüğü tespit edilmiştir: (Hürriyet, 26.01.2006 )

- ✓ Hipertansiyon,
- ✓ Koroner kalp hastalığı,
- ✓ Kalp krizi

- ✓ Kalp ritim bozukluğu
- ✓ Ani ölüm
- ✓ Refüj, özafajiti,
- ✓ Fonksiyonel dispepsi, Mide ve on iki parmak bağırsağı ülseri,
- ✓ Rahatsız ayak sendromu
- ✓ Gerilim tipi baş ağrıları, migren,
- ✓ Depresyon,
- ✓ Romatizmalı sorunlar,
- ✓ Sırt ve boyun ağrıları,
- ✓ Alerjik astım atakları,

İşveren ve iş görenlerin sağığına ve ruhsal durumuna etki eden stresin, örgütsel verimlilik ve birey potansiyeli üzerinde de pek tabi ki oldukça riskli etkileri ve sonuçları bulunmaktadır.

Örgütsel yapıda düşük düzeyde, ılımlı bir seviyeye kadar olan stres, yapıcı ve yaratıcı bir enerjinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Fakat belirli bir eşik seviyesinin geçildiğı noktada, hem bireye hem de örgüte son derece kritik ve olumsuz etkiler doğurarak zarar verebilmektedir. Yaratıcılığın azalması, işyerinde güdülenmenin azalması, iş tatminsizliğı, işten kaçma, zayıf kalite kontrol, dikkat dağınmıklığı nedeniyle ortaya çıkan hatalar gibi olumsuzluklar, yüksek stres nedeniyle iş gören performansını ve örgüt verimliliğini son derece kritik şekilde etkilemektedir.

Zararlı etkilerin ortaya çıkardığı sonuçları fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak incelemekte fayda vardır.

Tablo 3 : Bireysel Stresin Etki ve Sonuçları

Sosyal ( Davranışsal)	Psikolojik	Fizyolojik
Sigara Alkol ve Uyuşturucu alışkanlığı Saldırganlık ve Kaza Eğiliminde artış	Kaygı  Depresyon  Uykusuzluk Tükenme Belirtileri	Dolaşım sistemi hastalıkları  Kalp damar rahatsızlıkları  Sindirim sistemi sorunları Üreme sistemi sorunları İç salgı bezi Deri ve Hareket Sistemi Rahatsızlıkları

**Kaynak:** Öztürk , 1994 :19

### 2.1.1 Fizyolojik Etkiler

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. (Tutar, 2011: 252) Bireyler günümüzde, stresin etkilerinden farklı yollarla etkilenebilmektedir. Stresle başa çıkmayan birey, psikolojik ve fiziksel olarak zayıf durumda ise sürekli olarak stres karşısında kendini tehdit altında hissedebilir.

Stres, aslında birey tarafından hastalık gibi algılanmaktadır. Çünkü stresle başa çıkma konusunda yetersiz kalan birey ister önemli ister önemsiz olsun her türlü rahatsızlığı strese bağlayabilir ve bununla mücadele etme gücünü kendinde bulamayabilir.

İnsan vücudu aynı anda uyarıcı etkiler yapan sempatik sinir sistemi ile yatıştırıcı etki yaratan para- sempatik sinir sistemi gibi birbirine zıt iki farklı sistemin bir arada bulunduğu merkezi bir sinir sistemine sahiptir.( Cüceloğlu ,1992: 64) Sempatik sinir sistemi organların hızlı çalışmasına, para - sempatik sistem ise yavaşlamasına yol açar. Stres anında bireye etki eden stresörler ve uyarıcı etmenler sonucunda korku, öfke, endişe, neşelenme veya üzülmeye gibi duygular ile bireyin sempatik sinir sistemi devreye girer.Eğer belirli bir zaman sonra birey para-sempatik sinir sistemini devreye sokamaz ise, rahatsızlıklar ortaya çıkmaya başlayacaktır. Bununla baş edebilmek için yatıştırıcı etkisi bulunan, gevşemeye çalışma, farklı hayaller ve düşünceler ile stresörleri etkisi hale getirme işlevini yerine getiren para- sempatik sinir sistemini uyarıp harekete geçirmek gerekmektedir. Sempatik sinir sistemi kendiliğinden harekete geçebilme özelliğine sahip



olmasına rağmen, para- sempatik sinir sistemini devreye sokmak kişinin elindedir, bu sinir sistemi emir ve komut bekleyerek çalışmaktadır.

Strese bağlı fizyolojik kökenli rahatsızlıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir :( Kırel ,1994 :48)

- ✓ Dolaşım sistemi ve kalp damar rahatsızlıkları : Çarpıntı, ritim bozukluğu, göğüs ağrısı, yüksek tansiyon
- ✓ Solunum Sistemi Hastalıkları: Aşırı soluk alıp vermek, bronşiyal astım.
- ✓ Sindirim Sistemi Hastalıkları: İştahın kesilmesi, hazımsızlık, aşırı yemek yeme gastrit ve ülser gibi hastalıklar.
- ✓ Üreme Sistemi Hastalıkları: Soğukluk, cinsel isteksizlik.
- ✓ İç Salgı Bezi Hastalıkları: Şeker hastalığı,
- ✓ Deri Hastalıkları: Egzama, kurdeşen, saç ve kıl dökülmesi, sedef hastalıkları.
- ✓ Hareket Sistemi Hastalıkları: Kas gerilmesine bağlı hastalıklar, kireçlenme, migren ve kronik baş ağrıları

### **2.1.2 Psikolojik Etkileri**

Stresin etkileri fiziksel olarak başlayıp, sonrasında bireyin psikolojik tepkiler vermesine yol açmaktadır. Uyaranları kişi kendi yaşam alanına müdahale gibi tehdit şeklinde algılayabilir ve sonrasında öfke, üzüntü, kızgınlık, aşırı sessizlik veya çok fazla konuşma gibi psikolojik tepkiler ile bu duruma karşı çıkmaya çalışır.

Psikolojik etkiler sonrasında insan vücudunda oluşacak rahatsızlıkları bazı alt başlıklar altında incelemekte fayda görülmektedir.

#### **2.1.2.1 Kaygı**

Kişinin içinde bulunduğu durumda huzursuzluk hissetmesi, endişeli, korkulu ve karamsar olması, kaygı sözcüğü ile tanımlanır. Sürekli kaygı yaşayan kişi, olayları stresli algılamaya uygun olur ve stresli kişi de kaygı duymaya hazırdır ( Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 196 )

Bireyin stres durumundan kendi imkanları ile çıkamaması sonrasında huzursuzluk duygusu devam edeceğinden, kaygılı olma halinden çıkış mümkün olmayacaktır.

Devamlı kaygılı olan kişilerin, yaşadığı olayları sürekli stresli algılamaları söz konusudur ve stresli kişilerin de kaygı duymaya hazır olmaları ciddi sonuçlara neden olabilir (Baltaş 1999: 110- 157).

### **2.1.2.2 Depresyon**

Psikolojik olarak stres altında çöküntüye uğrayan birey, kararsızlık, duygu durum bozuklukları, hayattan kopmuş hissiyle, yaşadığı stresin daha çözümsüz hal almasına yol açmaktadır. Depresyona neden olan etmenleri kendi kendine frenleyebilen bireyler, stresle mücadelede başarılı olabilmektedir.

Fertlerin karşılaştıkları çeşitli başarısızlıklar, hayal kırıklıkları, çok yakın bir tanıdığı ölümü, sevgiliden ayrılma, suçlanma ve iftiraya uğrama, emeklilik ve arzu edilmeyen gebelik gibi bir takım olaylar, depresyona sebebiyet verebilirler( Eroğlu, 2006: 437 )

### **2.1.2.3 Uykusuzluk**

Uyku kavramı çok basit ve kolay bir olgu gibi gözükse de , kişinin minimum 6-7 saat boyunca ihtiyaç duyduğu, tüm reseptörlerin dinlenme ve gevşeme halinde olduğu en önemli stresle mücadele aracıdır.

Stresin en önemli işaretlerinden biri uykusuzluk ve uyku düzensizlikleridir. Gece boyunca sıkça uyanma, derin uykuya dalamama kaslardaki gerilimi arttırır, beyin fonksiyonlarının dinlenmesini engeller. Bu durum neticesinde kronik fiziksel ve özellikle psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda tam tersine aşırı uyuma isteği içerisinde girilebilmektedir. Bu eğilimde olan bireylerin uyuyarak kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak istedikleri görülmektedir ( Yılmaz ve Ekici, 2003).

### **2.1.3 Davranışsal Etkileri**

Biyolojik ve psikolojik dengedeki bozulmanın, var oluşu bir tehdit ya da engel gibi yorumladığı durumlarda, organizma “savaş ya da sınış” davranışlarını başlatır. Bu şekilde stres yaratan durumdan sıyrılmaya ve tekrar eski denge durumuna dönmeye çalışılır.

( Tutar ,2011: 254 ) Bu durumda, mevcut stresörlerden kurtulmak için birey çeşitli davranış ve dışa vurularla tepkisini dile getirmektedir.

Stresten kaçınmak için bireylerin en çok başvurduğu davranışlar, madde tüketimi, alkol veya sigara bağımlılığı, yeme bozuklukları ve çeşitli uyarıcıları kullanmaktır. İlk başlarda sadece keyif verdiği ve stresin yarattığı etkiden kurtulduğunu hisseden vücut, zamanla bu maddelere veya davranış şekline bağımlı hale gelmektedir. Stres altındaki birey, burada pasif bir davranış biçimi sergilemektedir. Durumla savaşmak ve stresi yöneterek hayatında minimize etmek yerine, onu merkeze alıp savaşmadan kaçma yöntemini kullanmaktadır.

Bu durum ileri seviyelerde psikolojik etkilerle birleşerek, kişilerde saldırganlık, psikolojik rahatsızlıklar, kaza ve şiddet eğilimi gibi farklı boyutlara ulaşabilmektedir. Başlangıçta stresin oluşturduğu gerginliklerden kurtulmak adına kullanılan alkolün, devamlı hale gelmesi bağımlılık oluşturup zararlı etkiler doğurabilmektedir (Yılmaz, 2006: 46)

Stresle birlikte daha sık ortaya çıkan saldırganlık tepkisi, bireyin engellemelere karşı bir tepki niteliğinde oluşturduğu davranış biçimidir. Bilinçaltında oluşan engeller ve bireyin dilediği davranışı sergilemesine ket vuran içselleştirilemeyen tutumlar büyük kriz anlarına ve öfke patlamalarına neden olmaktadır. Çevresine ve kendisine karşı acımasızca davranma, kırıcı ve olumsuz görüşmeler, saldırgan davranışlar yoğun stres altında vücut ve psikolojik bütünlüğü bozulan bireyin verdiği tepkilerdir.

#### **2.1.4 Stres ve Yol Açtığı Hastalıklar**

Önceki başlıklarda incelediğimiz gibi, yoğun ve yönetilemeyen stres sonrası oluşan davranışsal, psikolojik ve fizyolojik tepkiler zamanla hastalıklara ve bireyde tahribatlara neden olabilmektedir.

Stresin, iç ve dış dengenin uyumu bozmasıyla birlikte, beyin, sinir sistemi ve organlar alarm vermeye başlar. Stres, insanın iç dengesini ve uyumu bozan bir zorlamadır. Kan şekerinin 80-110 sınırlarının altına veya üstüne çıkmaması için, organizma insülin salgılayarak çeşitli tepkilerle dengeyi korur .( Tutar, 2011: 255 ) Aynı denge nöropsikolojik yapımız içinde geçerlidir. ( Tarhan, 2012 ) Aşırı stresin, uyum kapasitesini bozması ne kadar zararlı ise hiç stresin olmaması da bireyin sinirsel ölümü demektir. Bu

nedenle geçici ve sürekli stresi vücut birbirinden ayırt ederek buna göre gerekli ölçüde sinirsel tepkiler vermektedir.

Son yapılan araştırmalara göre, tolere edilemeyen stresin vücut savunma sistemini zayıflattığı, savunma sisteminin zayıflaması ise, gizli ve bastırılmış önemli hastalıkların ortaya çıkmasına neden olarak gösterilmektedir. ( Tutar, 2011 ) Amerikan Tıp Birliğinin yayın organında 1999 yılında yayınlanan bir makalede stresle AIDS'in vücut savunma sistemine benzer etki yaptıklarını belirtti. Ohio State üniversitesi ve 4 ayrı enstitü tarafından yapılan araştırmalarda, stresin vücutta "Cytokine" maddesini azalttığı bulundu. Cytokine maddesi vücudun savunma sisteminde anahtar rolü olan bir maddedir.

Stres karşısında doğru tepkileri verebilmek için, vücudumuzu iyi tanımalı ve strese karşı verdiği alarmları doğru şekilde değerlendirmeliyiz. Gündelik ve anlık yaşanan stresin uzun vadeye yayılması sonrasında vücutta ortaya çıkabilecek rahatsızlıklar aşağıdaki gibidir:

- ✓ Şiddetli baş ağrıları sonrası oluşan kalıcı Migren,
- ✓ Mide asidinin artması sonucu oluşan Reflü ve kronik Ülser
- ✓ Kronik üst solunum yolu rahatsızlıkları
- ✓ Damar yolu tıkanıkları, aort anevrizmaları, kalp krizi
- ✓ Astım
- ✓ Egzema, sedef gibi geçmeyen cilt ve deri rahatsızlıkları
- ✓ Bel ve boyun fitiğı

## 2.2 Örgütsel Stresin Sonuçları

Genellikle kişisel stres, kişiyle sınırlı kalmamaktadır. Stres sözel ve fiziksel olarak başkalarına kötü davranışlara yol açar. Stres içindeki birey, bu sıkıntısını iş ve aile çevresine olumsuz bir şekilde yansıtmaktadır. (Pehlivan, 2000, s:109).

Örgüt içerisinde, çalışan ve yöneticilerin yoğun ve devamlı strese maruz kalmaları, kurumda kalite ve verimlilik konusunda sorunlara yol açacaktır. Moral – isteklendirme kaybı nedeniyle yöneten ve yönetilenler arasındaki uyum azalacak, işe devamsızlıklar

artacak ve kişilerin iş değiştirme hızı giderek artacaktır. Bu sebeple örgütsel performans ve istikrar gün geçtikçe negatif yönde eğilim gösterecektir.

Stres, neden olduğu verim kaybı, işe devamsızlık, arttırdığı sigorta ve hastane masrafları, hırsızlık ve sabotaj, yol açtığı sakatlık ve erken emeklilik ödemeleri nedeniyle örgütlere önemli bir maliyet yükü getirdiği söylenebilir. (Yates,1989:10) Yapılan çalışmalar ve araştırmalar, stresin örgütsel performans açısından kurumlara ağır maliyetleri olan zararlara yol açtığı görülmektedir.

Çalışma ortamında çoğu kez gizli çatışmaların yaygınlaşması ile iş ve ilişki süreçlerindeki yeterliliğin kaybı sonucunda, grup içi ilişkiler ve üstlerle ilişkilerde ve psikososyal iklimde yaşanan rahatsızlıklara bağlı olarak ortaya çıkan işe gelmeme ve işten ayrılma davranışlarının artmasının neden olduğu ekonomik ve sosyal maliyetler önemli boyutlardadır. ( Tınaz, 2005: 41 ).

Stres faktörü, örgütlerin verimliliğini, çalışan işgücünü ve iş güvenliği tehdit eden pek çok unsura sahiptir. Maddi ve manevi kayıplara neden olan bu faktörün etkilerini işgücü devri, iş kazaları, performans ve verimliliğin düşmesi ile motivasyon düşüklüğü sebebiyle işe devamsızlık olarak alt başlıklarda inceleyebiliriz.

Stresin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:( Yılmaz ve Ekici ,2003 :8 )

- ✓ Örgüte bağlılığın azalması
- ✓ İşten tatminsizlik
- ✓ Mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş
- ✓ Kararların etkinliğinin zayıflaması
- ✓ GG gücü devrinin yükselmesi
- ✓ Örgütsel iklimde soğukluk
- ✓ Sağlık maliyetinde aşırı yükselme
- ✓ Personel şikayet ve taleplerinin artması
- ✓ Hile ve sabotaj

- ✓ Müşteri şikâyetlerinde artış
- ✓ Bölümler arası iş birliğinin zayıflaması
- ✓ İş kazaları
- ✓ Uyarı ve cezalarda artış
- ✓ Sigorta ödemelerinin miktarında artış
- ✓ Aleyhte açılan dava sayılarında artış
- ✓ Kariyer durgunluğu
- ✓ İşe devasızlıklarda artış
- ✓ İş ilişkilerinde gerginlik
- ✓ Örgütsel iletişimin zayıflaması
- ✓ Uzayan yemek ve çay molaları
- ✓ Hesapta olmayan zaman kayıpları
- ✓ Personele ödenen tazminatların artması
- ✓ Örgütün imajının zayıflama

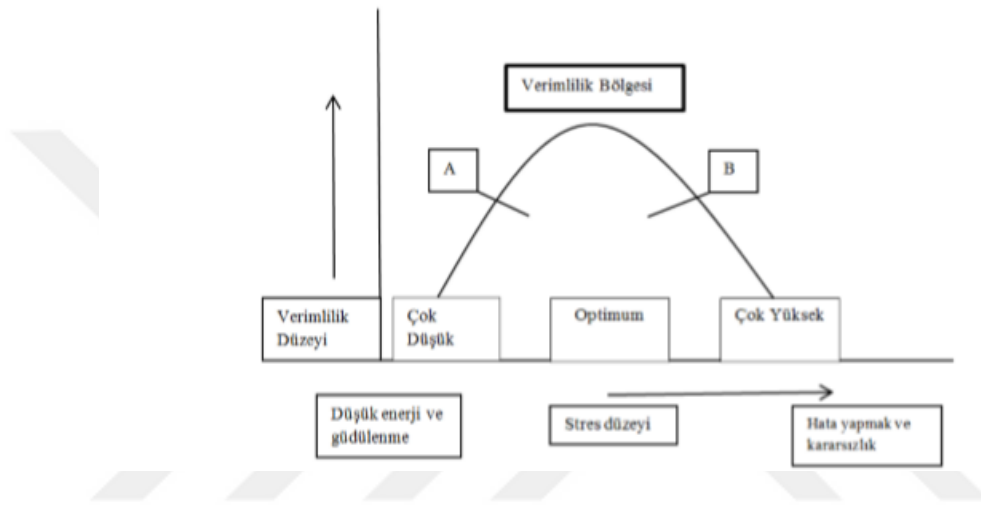
### **2.2.1. Performans ve Verimliliğin Düşmesi**

Verimlilik ve etkinlikle birebir ilişkisi olan stres, ekonomik açıdan yapıları olumsuz etkilemektedir. Yoğun strese maruz kalan bireylerin yıpranma payı, sigorta bedelleri, sağlık harcamalarındaki artış, sağlık sıkıntıları nedeniyle işe gelememe iş gücündeki kayıp, iş kazalarının artması, kalifiye eleman kayıpları ve ödenen yükü tazminatlar örgütü hem maddi hem de toplumsal açıdan yani manevi olarak verimsizleştirip, performansı aşağıda yönlü etkilemektedir.

Özellikle ülkemizde ve diğer gelişmekte olan ülkelerde daha sıklıkla görülmekle birlikte, tüm dünyada kişilerin hayatlarına mal olan iş kazaları ciddi anlamda örgütsel performansı etkiler hale gelmiştir. İş yükünün fazlalığı, kısıtlı zamanda yetiştirme telaşı bireylerde strese neden olarak odaklanmalarını düşürmektedir. Özellikle yüksek riskli işlerde çalışan

iş görenler, stres faktörü de eklenince dikkat dağınıklığı ve yanlış iş görme adımları nedeniyle hataları canları ile ödeyebilmektedir. Amerika’da yapılan bir çalışmaya göre, iş kazalarının yaklaşık % 68 ‘i makine ve bireyin ortak hatası nedeniyle iş kazalarının meydana geldiğini işaret etmektedir.

Şekil 4 : Stres ve Verimlilik Düzeyi



Kaynak : Ertekin, 1993

### 2.2.2 Motivasyon kaynaklı işe devamsızlık / isteksizlik

Kişi örgüt ile aidiyetlik duygusunu stres nedeniyle zayıflatırsa, kurumu sadece mali destek aldığı ve işini yapıp dönmesi gereken, mutlu olmadığı tatminsizlik yaşadığı bir alan olarak görebilmektedir. Bu nedenle, kişinin işe geç gitmeyi veya hiç gitmemeyi kazanç olarak addetmesinden dolayı kurum işgücünden mahrum olarak performans açısından düşüslere tanık olacaktır.

Sürekli stresin yüksek olduğu ortamda çalıştığını bilmek, kişiyi tatminsiz ve mutsuz yapar. Bu nedenle memnun olmadığı ortamdaki bir an önce kurtularak kaçış isteğiyle performansını işine odaklayamaz. Çeşitli bahanelerle, işte geçirmesi gereken süreyi ve enerjiyi kendine harcar.

### 2.2.3 İşgücü devri

Bir örgütte belirli bir dönemde işten ayrılan veya uzaklaştırılan toplam iş gören sayısının aynı döneme ait çalıştırılan ortalama iş gören sayısına bölümünün yüzdesel ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Bu devir hızı yüksek ise kişilerin iş tatmini düşüktür ve örgüte giriş çıkışlar yüksek seviyede görülüyor demektir. Emeklilik, ölüm ve işten çıkarılma dışında iş görenlerin kendi istekleri ile ayrılması genelde stres kaynaklı iş görmeme isteğinden kaynaklanmaktadır.

En son olarak bugünlerde yayın olarak duyduğumuz psikolojik hastalık tablosu olan bir kavrama değinmek gerekirse;

Tükenmişlik sendromu, yüksek strese ve baskıya maruz kalan bireylerin iş ortamında yaşadığı belki de en ağır sendromdur. Bu durum, bireysel doygunluğun, esnekliğin tükenmiş olması, kişinin bireysel kaynaklarının sonuna geldiği hissi ile ortaya çıkan duygusal tepki ve tükenmiş olma hali olarak açıklanabilmektedir. Bu olumsuz duygular, kişide başarı grafiğinin düşüşe geçmesi, işe karşı aşırı isteksizlik, duygusal tükenme ve bireyin kendini eksik hissetmesi sonucunda performansına olumsuz yansımaktadır. Birey bu duyguları yaşadığında, artık kurumun amaçları ve verimliliği ya da maddi anlamda kazanç elde etme isteği kalmaz. Tüm olaylar ve tüm duygular karşısında umursamaz, alaycı bir tavır takınarak ve başkalarından kötülük geleceğini farz ederek toplumdaki ve kendinden uzaklaşır.

### 2.2.4 İş Kazaları

Örgütteki iç ve dış etmenlerin beraberce neden olduğu kontrol edilemeyen ve öngörülemeyen, işin yapılması sırasında veya sonrasında ortaya çıkan maddi manevi hasarın bütünü tanımlayan kavramdır.

İş kazalarının yaklaşık %75–85'inin nedeni, stres yönetimi konusundaki bireysel ve örgütsel yetersizliklerdir. (Yılmaz ve Ekici, 2003 : 9).

Stres veya kaygı bozukluğu durumu, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilediğinden, dikkat dağınıklığı , tehlikeyi fark edememe , ani heyecan veya panik, hatalı değerleri veya bulguları gözden kaçırma , çabuk karar verememe veya çok çabuk karar vererek hataya sürüklenme gibi durumlara neden olabilmektedir. Günümüzde her ne kadar teknolojik



gelişmeler ön plana çıkarılıp robotik sistemler ön plana çıksa da, beşeri güç hala üretim bantlarının vazgeçilmezidir. Bu nedenle bu girdinin fiziksel ve ruhsal bütünlüğü, örgütün sağlığı ve düzeni için birincil önem düzeyindedir.

### 2.3. Stres Yönetimi

Organizmanın kendi var oluşunu güvence altına almayı amaçlayan ve doğuştan gelen bir tepki olan stresten kaçınmanın mümkün olmaması (Bérubé, 2002:2) stresi belli bir yere ait bir problem olmaktan çıkarıp, tüm dünyayı ilgilendiren bir sorun haline getirmiştir. İnsanların stres faktörleri farklı olduğu gibi , strese karşı kendine özgü bir cevap vermek şekli vardır. Stres kontrolü ve yönetimi, kişinin içindedir ve kişiye özgüdür. (Tutar, 2011 :268)

İşyerinde yaşanan stres özel olarak yönetilmediği zaman, bireysel açıdan mantık dışı davranışa, örgütsel açıdan ise örgüt içi çatışmaya yol açabilir. Stresi uygun bir düzeyde tutmak, aynı zamanda stresle başa çıkmak veya stres yönetimi anlamına gelir.

Birey hayatının her alanında, iyi ve kötü strese bir şekilde maruz kalmaktadır. Genelde stresin maliyetleri azımsanmaya çalışılır fakat hem doğrudan hem de dolaylı maliyetleri gün geçtikçe ve kurumlar geliştikçe arttığını görmek olağandır. Özellikle isteklendirme eksikliği, sık görülen hastalıklar, işe devamsızlık gibi nedenler üretimin azalmasına ve hedeflerin gerçekleşme hızının düşmesine sebep olmaktadır. Bu da, herkesin hayatına yer etmiş ve basite indirgenen stresi, pahalı bir örgüt kavramı haline getirmektedir. Gelişmiş ülkelerde bile, milli gelirin yaklaşık %10 ila % 20 'si stresin yol açtığı olumsuzluklara ayrılmaktadır. Hem kişilerden, hem kurumlardan hem de milletlerden bu denli ciddi kayıplar verilmesine neden olan stres kavramının mutlaka doğru yönetilerek denetim altına alınması veya en azından olabildiğince minimize edilmedi gerekmektedir.

Stres, tamamen vazgeçilmesi veya bitirilmesi gereken bir kavram değildir. Zararları olduğu kadar kurumlar için faydaları ile vazgeçilmez hale gelmiştir. Günlük hayatımızda ve iş hayatımızda sürekli bizimle olan olguyu işlevsel hale getirmek toplum yararına olacaktır.

Stresle başa çıkabilmek için, kişilerin ve kurumların bu olguyu tanıyıp kabul etmesi birinci koşuldur. İş görenin, bu kavramla başa çıkabilmesi için kendinde stresi yaratan faktörleri

bilmeli, stresle başa çıkabileceği kavramlar konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Tüm bu çabalar stresi tamamen yok etmek için yapılmamaktadır.

Bireyler stres ile karşı karsıya kaldıklarında, genel itibariyle olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür başa çıkma eğilimiyle başa çıkmaya çalışırlar. Problem odaklılık olarak da bilinen olumlu eğilimde, kişi kendisinde stres yaratan ve içinde bulunduğu olumsuzluklara yol açan probleme odaklanır, çözüm için kendince metotlar geliştirir. Kendisini olumsuz etkileyen stres faktöründen kaçınarak, aksine onunla yüzleşir ve sorunun nedenlerini araştırarak çözüme ulaştırmaya çalışır. Olumsuz eğilimde ise, kişi strese yol açan olaylar ile başa çıkamayıp, strese yönelik tutumlarını değiştirmektedir. Bu, duygu odaklı başa çıkma yöntemi olarak adlandırılmaktadır. Kişi bu eğilimde, başa çıkamadığı durumu kabullenme, yönünü değiştirme, mantığa bürüne gibi çeşitli yöntemleri kendisi için daha uygun görmektedir. İstem dışı geliştirilen bu savunma mekanizması, sorunu ortadan kaldırmayıp, sadece üzerini örtmeyi sağlayacak ve geçici psikolojik rahatlama hissi verecektir.

Genel olarak stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denilmektedir. Stres yönetimi, bir bakıma yaşamı stressiz biçimde sürdürmek için gerekli olan zihinsel yapı değişimini içermekte ve bir anlamda yaşam tarzı değişimi öngörmektedir

Stres yönetiminin bu denli kritik olmasının nedeni ise, yapılan araştırmalar sonrasında bireyler üzerindeki sağlık ve psikoloji ile ilgili rahatsızlıklar ve geri dönüşü olmayan hasarlardır. İngiltere’de stresin ortaya çıkardığı maliyet, işçi, işveren ilişkilerinden kaynaklanan sorunların maliyetinden on kat fazladır. Her gün 250.000’den fazla kişi kalp krizleri, davranış bozuklukları, koroner yetmezliği ve alkole bağlı rahatsızlıklar gibi, stresin yol açtığı rahatsızlıklar nedeniyle işe gelmemektedir. (Ulukuş, 2001:46). Finans kuruluşları arasında yapılan bir araştırma ise işverenlerin %64’ünün aşırı stresi şirketlerine yönelik en önemli sağlık tehdidi olarak gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu oran kalp hastalığı tehdidi oranının dört, alkolizm tehdidi oranının altı katıdır (Lewis, 1995:24)

Bu durumdan, stresin kökten ortadan kaldırılması gerektiği gibi bir anlam çıkarılmamalıdır. Tüm uzmanlar stresin bireyin bünyesi için gerekli olduğunu hatta strese verilen tepkilerin sağlıklı bir bünyenin habercisi ve işareti olduğunu kabul etmektedir. Kısa süreli ve anlık strese uzmanların itirazı bulunmazken, uzun süreli ve yoğun şekilde stres

altında kalınması geri dönülemez kayıplara ve toplum için büyük maddi manevi kayıplara neden olabilecektir.

Stres yönetimindeki amaç, strese neden olan sebepleri ortaya koymak bunlara karşı bireylerin tepkilerini kendilerine tanıtmak, problemi teşhis ederek çözüm yollarını bulmak ve belirli zararlardan kendisini korumayı öğretmektir. Bu yönetim, bireyim hem ruhsal hem de bedensel sağlığını ve refahını korumak adına yapılır. Sağlıklı bireyler, sağlıklı örgütleri oluşturacağından, verimlilik ve ülke kalkınması üst seviyelere ulaşma imkânı bulacaktır.

Stres yönetiminde, stresle başa çıkma ve etkilerini azaltma amacı güdüldüğünden, amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ Stresin yapısını, nedenlerini ve etkilerini öğrenmek,
- ✓ Stres kaynaklarını ortadan kaldırmak,
- ✓ Bireyleri strese karşı daha güçlü kılarak dirençlerini arttırmak,
- ✓ Stresin uyarıcı belirtilerini önceden görmek
- ✓ Olumlu stres kaynaklarını algılamak
- ✓ Duygusal ve bedensel stres tepkilerini kontrol etmek
- ✓ Zarar verici stres nedenlerini öğrenmek
- ✓ Sağlıklı ve düzenli yaşamak
- ✓ Yüksek seviyede verimlilik elde etme
- ✓ Yetenekleri geliştirme imkânı hazırlamaktır.

Stres yönetimi sürecinde kullanılacak yöntemler, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı kolda incelenebilir.

### **2.3.1 Stres Yönetimi İçin Geliştirilen Bireysel Strateji ve Gelişim Teknikleri**

Stres modern insanın günlük yaşamının bir parçasını oluşturur. Bireyin aile çevresinde, iş ve genel sosyal çevresinde, strese neden olabilecek binlerce stres kaynağı bulunmaktadır. Bunlara hastalık, ölüm, ayrılık ve diğer bazı stres verici olaylar da eklenince, stres toleransı aşılır ve önemli hastalıklar kendini göstermeye başlar.( Tutar, 2011:270) Çoğu kez strese kaynaklık eden olayları önlememiz olanaklı değildir. Bu nedenle stresle başa çıkma yollarını öğrenerek bu etkileri azaltıp günlük yaşamımıza uygulamakta büyük yarar vardır. ( Cüceloğlu ,1992)

Aşağıdaki dört ana başlıkta görülen yöntemler ile stresle başa çıkmak mümkün olabilmektedir.

#### **2.3.1.1 Egzersiz ve Gevşeme Teknikleri**

Stresin bedensel etkilerinden uzaklaşmak, rahatlamak ve kişinin kendisi dinleyerek tüm olumsuzluklardan uzaklaşması için kullanılacak yöntemlerden biridir.

Stresle başa çıkmada başvurulan bilinçli savunma mekanizmalarından en iyi ve en kolay sonuç alınabilecek yöntemlerden olan kısa rahatlama egzersizleri ( Cüceloğlu, 1992), stres kaynağını ortadan kaldıramadığımız durumlarda stresi yönetmek için en akılcı ve mantıklı yoldur. ( Tutar ,2011)

Endüstriyel ve teknolojik gelişmeler sonrasında, bireyler günlerinin yaklaşık 6-8 saatini bilgisayar başında ve hareketsiz olarak geçirmektedir. Fiziksel egzersiz bir enerji harcama pratiğidir. Egzersiz sırasında organizmada harekete geçen biyolojik ve ritmik mekanizma, stres anında çalışan mekanizmalarla birebir aynıdır. Buradan çıkacak sonuçta da, vücut bu mekanizmayı ne kadar çok ve sık çalıştırırsa, stres anında vücut o kadar alışkın ve adapte şekilde bu etkiye tepki verebilecektir.

Egzersiz ayrıca, kalbin gücünü artırır, vücudun toksinlerden arınmasını sağlayarak daha sağlıklı olmasını sağlar. Fiziksel olarak formda kalmak, stresin birey üzerindeki etkisini minimize edecektir. Fiziksel hareket hücrelerin yapısını ve sağlığını uzun süreli olarak etkileyerek, stresin etkilerinden korunmasını sağlayacaktır. Stres tepkisi, damarlarda daralmaya ve hücrelere giden kan miktarının azalmasına yol açacaktır. Bu etkilerin kişide kalıcı etkiler bırakmaması için her zaman zinde ve bağışıklık sistemi güçlü olarak hayatı sürdürmek en etkili yöntem olacaktır.

Gevşeme ile bünye derin bir rahatlık durumuna geçerek, vücut üzerinde denetimini bilinçli olarak terk etmesini sağlayacaktır. Stresin tam karşıtı olan etkiyi birey üzerinde gösteren bu yöntemde kaslar rahatlar, kan basıncı düşer ve kan şekeri azalır. Stresin zararlı etkileri kırılır ve engellenmiş olur.

Gevşeme ile şu önerilerde bulunulabilir (Albert, 2003:4):

- Gevşeme doğuştan kazanılmış bir yetenek değildir. Bilinçli bir biçimde gevşeme öğrenilebilir.
- Uygulamaktan imtina edeceğimiz, gündelik yaşamda daha az kullanacağımız karmaşık bir tekniği öğrenip uygulamaya çalışmaktansa, bizi sıkmayacak basit bir tekniği öğrenip uygulamak daha iyidir.
- Stresli bir olaydan sonra eksiksiz bir teknik uygulamaktan ziyade, sık sık mini gevşeme egzersizleri yapmak (solunum egzersizi veya yalnız bir grup kası gevşetme) stresin vücutta birikmesine engel olacaktır.

### 2.3.1.2 Değişir - Kabul Et - Boş ver - Yaşam Tarzını Yönet ( DKBY ) Modeli

Stresle bireysel olarak başa çıkmanın yollarından bir diğeri DKBY modelini hayata uygulamaktan geçmektedir. Modelin her adımı, hayatınızı kontrol altına alıp, yaşadığınız stresin zararlarını yararlı bir duruma getirme konusunda çeşitli yöntemlerden oluşur. ( Tutar ,2011 )

Modele göre stresi kontrol altına ve yönetmek için aşağıdaki adımları uygulamak gerekir. (B.Braham, 1998 )

**Tablo 2.4 : DKBY Modeli**

- |   |                           |
|---|---------------------------|
|   | ❖ Stres kaynağıyla yüzleş |
|   | ❖ Yardım iste             |
|   | ❖ Zamanı iyi kullan       |
| D | ❖ “Hayır” demeyi öğren    |

## DEĞİŞTİR

- ❖ Arada bir mola ver
- ❖ Stres kaynağını önceden tahmin et

## K KABUL ET

- ❖ Düşünce tarzını değiştir
- ❖ Kaygıyı bırak
- ❖ Öfkene hakim ol
- ❖ Durumu daha da kötüleştirme

## B BOŞVER

- ❖ Vazgeçmeyi öğren
- ❖ İşleri üst üste ekleme
- ❖ Neden boş vermen gerektiğini bil
- ❖ Denge kur

❖ A tipi davranıştan kaçın

❖ B tipi davranış edin

❖ Negatif mücadeleden kaçın

❖ Pozitif yaşam tarzını benimse

## Y

## YAŞAM TAZRINI YÖNET

❖ Diyet yap

❖ Egzersiz yap

❖ Rahatla

❖ Destek al

**Kaynak:** Braham, Barbara J, Stres Yönetimi, 1998:426

DKBY yaklaşımı, bize bir dizi davranış biçimini gerçekleştirerek, hayat tarzımızı yönetmemize yardımcı olabilecek paradigmlar sunmaktadır.

### 2.3.1.3 Meditasyon, Yoga ve Sosyal Destek

Yoga, Zen ve Meditasyon, disiplinli Uzakdoğu bedel ve ruh eğitimlerine verilen isimdir. Hepsinin ortak noktası düşüncelere parlaklık vermek, dünya görüşlerini yenilemek, insanı kötü arzulardan uzaklaştırmak, bencillikten vazgeçirmek amacını taşır. Uzun süreli düşünüş ve trans oluşturarak kişi huzur ve sükûnete kavuştururlar. ( Tutar,2011 :277)

Meditasyonda pasif konsantrasyon sağlanır. Aktif olarak mücadele söz konusu olmadan, pasif geçişler ve düşünce stilleri hakimdir. Meditasyon esnasında rahatlamaya neden olan dört temel unsur şunlardır : ( Tarhan, 2004 )

- Zihni odaklaştırma: Bir kelime, ses veya uyarın; sesli veya sessiz tekrar edilmelidir, gözler uygun bir nesneye odaklanır.
- Pasif Tutum: Araya giren düşüncelerle hiç ilgilenmeden anahtar kelime tekrar edilmelidir.
- Adale Tonusunda Azalma: Birey rahat pozisyonda olmalıdır.
- Sessiz Çevre: Genellikle gözler kapalı ve uyarın olmayan çevre seçilmektedir.

Sosyal destek araçsal, bilgisel ve duygusal etkileri olan kişiler arası bir etkileşim durumudur. (House G.S,1999)

Duygusal destek insanlar arasında bir güven oluşturur. İnsanlar bu güvene dayanarak, birbirleri tarafından incitmeye açık olma halini gönüllü olarak kabul ederler. (Braham,B, 1998)

Duygusal ve sosyal destek, stres ve sağlık arasında tampon vazifesi görmektedir. Holmes ve Raye isimli iki araştırmacı benzer durumlar nedeniyle hastalanan ve hastalanmayan insanlar arasındaki farkları inceleyen bir araştırma yapmıştır. Söz konusu araştırma, bu iki tür insan arasındaki ana farkın alabildikleri sosyal destek seviyesi olduğunu göstermiştir. ( Tutar,2007)

#### 2.3.1.4 Zaman yönetimi

Zaman, Peter Ducker'e göre "en kıt ve en eşsiz", Mackenzie'e göre "son derece nazik", Lakien'e göre ise "en temel kaynaktır". ( Can, 2005: 356 )

Stresle mücadelede, en etkin ve belki de en kullanışlı bireysel yöntem zaman yönetimidir. Modern dönemde neredeyse tüm insanlar zaman darlığı problemlerine sahiptirler. Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi çok önemlidir(Pehlivan, 1994: 811).

Aşırı iş yükü, iyi eğitilmemiş astlar, zamanlı işler, uzun çalışma saatleri, toplantılar ve işin özel hayat üzerindeki etkileri gibi örgütsel stres kaynaklarının çoğu, zamanla ilgilidir. "Zaman diğer kaynaklara benzemez. Çünkü satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, ödünç verilemez, ödünç alınamaz, depolanamaz, çoğaltılamaz, üretilemez, değiştirilemez. Yapılabilecek tek şey harcanmasıdır" (Yılmaz ve Aslan, 2002:25).

Sınırlı, uçucu ve geçici bir kavram olan zamanı elde tutmak yönetmek belki de en zor durumdur. Tüm işler ve tüm beklentiler bugün tamamlanmak üzere ortaya çıkmaktadır. Bugünün işlerini yarına bırakarak, , yarının bugünden daha az yoğun olacağını düşünmek yanlış bir stratejidir. Bu düşünce çalışanı stres, panik ve endişeye sürükler.

Bu zor ve elde tutulamayan kavramı yönetebilmek için belli başlı yöntemler bulunmaktadır ve aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- ✓ Hedefleri kritik olan zaman birimlerine göre saptama
- ✓ Hedefleri davranış bağlamında gözden geçirme
- ✓ Uzun vadeli hedefler belirleme
- ✓ İşleri yapıp yapmamanın sonuçlarını tartma
- ✓ Başlamadan önce yapılması gereken işlerin listesini çıkarma
- ✓ Günün sonunda yapılacaklar listesi hazırlama
- ✓ Yapılmayacaklar listesi hazırlama



### **2.3.2 Stres Yönetimi İçin Yapılabilecek Örgütsel Gelişim Stratejileri**

Örgütsel hayatın değişen şartlarına, endüstriyel ve teknolojik gelişimlerine paralel olarak yöneticilerin ve çalışanların vazgeçilmezleri arasında yer alan örgütsel stres, başarı ve ilerlemenin vazgeçilmez bir ögesi olarak görülmektedir. Fakat aynı zamanda gerektiği gibi müdahale edilmeyen stres örgüt maliyetlerini üst sıralara taşımaktadır.

Bu nedenle bu kavramı kendi haline bırakmayıp, stabil tutarak yararlı seviyede kalmasını sağlamak oldukça önemlidir. Başlıca örgütsel stresle mücadele tekniklerinden bazılarını aşağıda kısaca yer verilmiştir.(Gümüştekin ve Öztemiz, 2004).

#### **2.3.2.1 Duygusal ve Örgütsel İklim Denetimi**

Örgütün kendine ait içsel yapısı önemlidir. Örgüt kimliği adını verdiğimiz bu durum, kurumu diğer yapılardan ayıran, çalışanlarına etiket kazandıran ve onları sahiplik duygusuyla kendisine çeken bir kavramdır. Örgütteki personel tarafından algılanan veya onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütününe örgüt iklimi denir (Arslan, 2004:204). Örgütsel iklimin algılanması kişiden kişiye ve kurumdan kuruma değişkenlik göstermektedir.

Örgüt iklimi, liderlik ve isteklendirme beceriler, yönetim şekli, kişilerin algısı ve çalışma biçimi etkilemektedir. Çağdaş ve kurumsal hayat birçok stres etmeniyle dolu iken, kendini güvende ve aidiyet duygusuyla çevrelenmiş hisseden birey, işine daha çok sahiplenerek ve stresi minimize ederek mutlu ve huzurlu şekilde çalışmaya devam edecektir. Çalışma ortamındaki uyum, çalışanlar arasındaki ilişki ve ritüeller, gününün büyük bir yüzdesini iş yerinde geçiren birey için motive edici ve stresi azaltıcı bir durum oluşturmaktadır.

#### **2.3.2.2 Sosyal Destek Sağlama**

Stresi azaltacak faktörlerden bir diğeri, kişinin yaşamının tüm alanlarında sosyal olarak destek almasıdır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yere sahip olan, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarını başka bireylerle sosyalleşerek, görüş ve fikir alışverişinde bulunarak ve farklı anlar paylaşarak giderebilmektedir.

Hayatın sadece, iş ve iş ortamından ibaret olmadığını görebilen birey, sosyalleşerek, hem üstleriyle hem de iş arkadaşlarıyla daha stresten uzak ve uyum içerisinde çalışabilecektir. İnsanın ihtiyacı olan sosyal destek iş ve aile hayatından gelmektedir. Özellikle aile ve

sosyal çevre desteği, kişiyi iş stresinden uzaklaştırarak, darbelere karşı daha dayanıklı hale getirmektedir. İşte görülen manevi ve sosyal destek ise aile kadar etkili ve bir o kadarda, kişiyi stres kavramından uzaklaştırıp motive edici bir durumdur.

### **2.3.2.3 İş Zenginleştirme ve Örgütsel Rollerin Belirlenmesi**

Zenginleştirilmiş işler, rutin, tekdüze işlerdeki stresi yok eder.(Erdoğan,1996: 326 ). İş zenginleştirme, işin içeriğinin dikey ve nitelik olarak büyütülmesi, dikey iş sürecinin bir önceki veya bir sonraki basamaklarından yapısal açıdan birbirinden farklı nitelikteki iş öğelerinin iş tanımı kapsamına alınmasıdır. Zenginleştirilen görevler, kişileri monotonluk ve rutinden kurtararak kendini önemli hissetmesine ve stresin yarattığı baskı ve yorgunluk hissinden uzaklaşmasına yarar sağlamaktadır.

İşi dikey yönde farklılaşan ve yeni görevsel düzenlemeler alan birey, kendini çok daha önemli ve kurumuna faydalı olarak hissetmektedir. Karşısına başarı ve yükselme fırsatları çıktıkça, işini stres yönüyle değil gelişme yönüyle ele almaya başlayacaktır. Bu sayede kişi, verimli ve stresi daha az hissederek iş ortamında mutluluğu yakalayabilmektedir.

Yapılan araştırmalar belirli ve iddialı amaçlara sahip olan ve bu amaçlara ulaşmada nasıl olduklarını geri bildirim yoluyla öğrenmek isteyen bireylerin daha iyi bir iş başarımı gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. İşte amaçların kullanımı yoluyla stres azaltılabileceği gibi güdülenme de sağlanabilecektir. Amaçları açıklığa kavuşturma ve geribildirim sağlama belirsizlikleri azaltacağından kişi üzerindeki baskıları da ortadan kaldıracaktır ( Can, 2005: 373).

Her görev, çalışana destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir ( Güçlü, 2001: 103).Rol analizi ve yapılacak görevler açısından berraklaştırma, kişinin rolünü yeniden tanımlayarak stres ve iş yükünü azaltabilmektedir. Bu sayede rol çatışmaları önlenilecek, ayrıca, çalışanlara daha yerinde sorumluluk, daha çok katılma imkanı, daha anlamlı işler, daha fazla özerklik ve özgür geri bildirim imkanı sağlanmış olacaktır. ( Can, 2005 )

## --Üçüncü Bölüm --

### PERFORMANS KAVRAMI , UNSURLARI VE YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL STRESİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE STRES YÖNETİMİ

#### 3.1. Performans tanımı

Performans, kelime anlamı olarak bir işi olayı yapmak yerine getirmek, icra etmek gibi anlamları taşımaktadır. Genellikle sanatsal bağlamda, örneğin bir müzik dalında şarkılarını ve enstrümanını icra etmek, tiyatro gösterisi sunmak gibi yaygın bir manada günümüzde sıkça kullanılmaktadır. Sanatsal bağlamda bile kullanılmış olması aslında bize tanımın kelime manasının derinliğini anlatmaktadır. Performans bir hüner, beceri ciddiyet ve disiplinli çalışma gerektiren, muazzam bir altyapının sonucunda ortaya çıkan kaliteyi anlatan kavramdır.

Örgüt yönetimi de bu karmaşık tanımı içerisinde barındıracak kadar karışık ve girift bir yapıdadır. Akdemir'e göre (2004: 140) yönetim "önceden belirlenen yahut sonradan revize edilen amaçlara ulaşmak için planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya geçirilme sürecidir". Bu tanımlamadan anlaşılacağı üzere büyük maharet ve sorumluluk isteyen bu yapı ve yönetimde, performansı ortaya konması ve onun pozitif yönde geliştirilmesi örgütlerin yegâne amacı olmalıdır. Diğer bir tanıma göre performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun veya bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği; bir başka deyişle neyi başarabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesidir. ( Tınaz, 2005: 77 ).

Doğru performansın ortaya çıkarılması kendiliğinden gelişen bir olgu değildir. Başarının anahtarı olan performans artışı ve doğru yönetimi büyük bir sorumluluk gerektirmektedir. Performans yönetimi (performance management), bir kuruluştaki insan kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır (Hume, 1998: 35). Örgütlerde performansın önemi, çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi için sistemsal ve biçimsel çalışmalar 1990 'lı yıllarda başlamıştır.

Ülkemizde ise ilk uygulamalarını kamu kesiminde gördüğümüz performans kavramı ve önemi, yaklaşık 80 yıldır gündemimizde hepimizi ilgilendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş performansı, bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olarak kendisine verilen işi, mevcut kaynakları makul sınırlar içinde kullanmak suretiyle, başarılı biçimde yerine getirme eylemidir.(Ulukuş,2003) Kişinin performansını görebilmek için, bireye uygun, tanımlanmış ve çerçevesi olan görevlerde bulunması kritik olan noktadır. İş performansı ayrıca kişinin ve örgütün yaptıkları iş ile hedeflenen amaca niceliksel ve niteliksel olarak ne kadar yaklaştığı, bunu ne denli verimli yaptığı ile doğru orantılıdır.

Örgütlerin varlıkları, amaçları sayesinde ayakta kalabilmektedir. Her örgüt belirli bir vizyona sahip olarak yola çıkar ve bunu gerçekleştirmek için tüm kaynaklarını kullanarak, kısa zamanda hedefe varmak ister. En verimli ve en az maliyetli olan yöntem ve kişiler, tarih boyunca işletmelerin performans olarak birincil ölçüt olarak aldığı kriterler olmuştur. Günümüzün değişen koşulları ile birlikte, müşteri memnuniyeti, çevreye duyarlılık, kalite – zaman yönetimi gibi olgular örgütler için birincil performans öğeleri haline gelmiştir.

Yöneticiler ise tüm bunlar için, önce performansın ne olması gerektiğini tanımlar ve sonrasında bunu ölçümleyecek kriterleri belirler. Ölçümleme yapmak başarı için sadece ön çalışmadır, sonrasında hedefe giden performansı elde edebilmek için, verimliliği geliştirmek adına bireysel performansı ve örgütsel yapıda bütünsel performansı arttıracak çözümler üretir. Böylece performans, yapının ayakta kalmasını sağlayan yönetsel silah olarak paydadaki yerini sağlamlaştırır. Organizasyonların değişen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi için performans ve performansın gelişimi konusu gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütsel performansın artırılması doğrultusunda insan faktörünün tüm yetenek ve güçlerinin örgütsel amaçlara yönlendirilmesi önemli bir kritik başarı faktörüdür.

### **3.2 Performansı belirleyen faktörler**

Günümüz örgütleri, birbirinden farklı tutum, değer, davranış ve sorumluluklara sahip bireylerin oluşturduğu sosyal bir iklime sahiptir. Her örgüt, birbirinden farklı insan kaynağına sahip olduğundan, farklılık gösteren performans kriterlerine ve bunları etkileyen nedenlere sahip olabilirler.

Fakat metodolojide genel geçer olarak yer alan 3 başlıkta toplayabileceğimiz faktörler aşağıdaki gibidir:

### 3.2.1.Örgütsel Faktörler

İlk bakışta, bir örgüt içinde kişilerin performansının kendisi ve bireysel faktörlerle daha çok ilintili olduğu düşünülse de, aslında kişiyi en çok etkileyen iş hayatında içinde bulunduğu örgütün yapısıdır. Bu yapının temel taşları olan bireyler ve örgüt bir bütün olarak örgüt iklimini oluşturmaktadır. Çağdaş ve yaşamsal bir yönetim yapısı, yönetici ve çalışanlar tarafından tüm alanlarda ve kademelerde yeşertilmeli ve beslenmelidir. Bunun başlangıcı olarak örgütün yapı taşlarını bireylerin benimsemesi ve sahiplenmesi olarak gösterebiliriz.

Bu bağlamda başlıca örgüt ve yönetim unsurları arasında misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi, liderlik, katılımcılık, iletişim, motivasyon, stres yönetimi, performans değerlendirme gösterilebilecektir. (Özmutaf 2007) Bu unsurlar bireyler tarafından ne derece içselleştirilirse o denli performans verimliliği elde edilecektir. Örgütün vizyonu, misyonlarını yerine getirme gücü, ortam, ısı, ışık, havalandırma, motivasyon, bireylerin görev dağılımı, örgüt yöneticilerinin aldığı kararlar performansı etkileyen birincil unsurlardır.

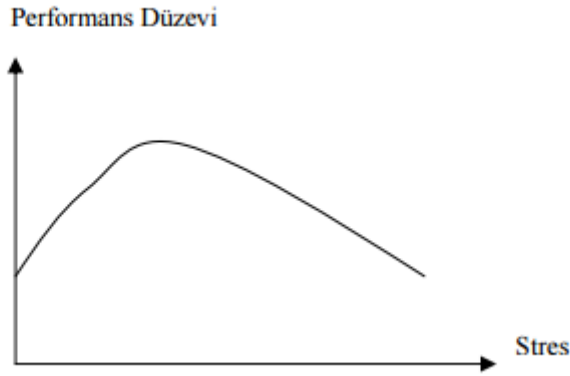
Evrendeki her unsurun bir amacı olduğu gibi örgütlerin de varmak istediği noktalar bulunmaktadır ve bunların gerçekleştirilebilmesi için gerekli yönetsel stratejiler, isteklendirme, liderlik gücü, iletişim stres yönetimi gibi faktörler performansa artı-eksi katkıda bulunmaktadır. Genel çerçeve içerisinde örgütsel faktörler sıralamak gerekirse;

- ✓ İşletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan Zaman sorunu,
- ✓ İşin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkânların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği,
- ✓ Zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği,
- ✓ Otorite yokluğu,
- ✓ İşbirliği eksikliği,

✓ Çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üstünde başarı beklenmesi, vs.

Stres, örgütsel faktörler içerisinde en fazla önce çıkan maddedir. Stres, bireyin olaylara, durumlara ve örgüte karşı fiziksel ve ruhsal tepki vermesine neden olmaktadır. Stres başlığımızda yer verdiğimiz gibi, belirli bir noktaya kadar bireyi ve örgütü olumlu etkileyen bu faktör, belirli bir kırılma noktasından sonra ciddi zararlara neden olabilecek olumsuz bir faktör haline almaktadır. Bunu ufak bir eğri ile aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz:

Şekil 5 : Stres – Performans Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Örgütlerde Bireysel performans unsurları ve çatışma ( Özmutaf ,2007)

### 3.2.2 Çevresel faktörler

Örgütü oluşturan bireylerin her biri farklı kültürlerden, aile yapılarından, dil, din ve ırklardan gelebilmektedir. Özellikle kozmopolit yaşam biçimi ve hızla gelişen dünya şartlarında farklılıkların bir arada yaşaması kadar olağan bir durum varken, örgütlere bunun yansımaması imkânsızdır. Ayrıca kişiler yine farklı gelir düzeyine ve eğitim seviyesine sahip olabilir. Bu farklılaşmalar örgütteki departmanların ve iş görenlerin farklı çalışma tarzlarına ve iş disiplinine sahip olmasıyla sonuçlanmaktadır. Ayrıca multinational örgüt yapılarında farklı siyasi rejimlerden ve hukuksal yapılardan gelen insanların, birbirlerinin düşünce ve fikir yapılarından etkilenecektir. Çatışmalar ve uzlaşmalar, bu

faktörlerin yarattığı olağan sonuç olarak karşımıza çıktığında, iş görenlerin performansı bu dış çevresel faktörlerden etkilenerek şekillenecektir.

### 3.2.3 Bireysel Faktörler

Çevresel ve örgütsel faktörlerin, kişilerin üzerindeki etkisini en çok farklılaştıran taraf, kişisel faktörlerdeki çeşitliliklerdir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, aile yapısı, dil, din, uzmanlık alanı, ücret düzeyi algısı gibi farklılıklar, performansı kişisel olarak etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Bu faktörlerin birkaçına yakından bakmak gerekirse, örneğin yaş faktörü örgütlerde performansın belirlendiği temel faktörlerdendir. Fakat ülkeden ülkeye veya örgütten örgüte yaş kavramının performansa etki algısı farklılaşmaktadır. Örneğin ABD gibi daha karma yapıli örgüt tiplerine sahip ülkelerde, genç yaşlardaki çalışanlar daha hızlı yükselebilecekken, Çin gibi daha yerel yapılara sahip örgüt yapılarının barındığı ülkelerde deneyim ve yaşın büyük olması performansa daha olumlu yansiyarak, terfi hızını yaşlılar lehine arttırmaktadır. ( Akdemir, 1994 )

Cinsiyet, örgütlerde ayrımlara neden olan ve performansı etkileyen bir diğer unsurdur. Ne yazık ki içinde bulunduğumuz çağdaş ve teknolojik çağda bile kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre hep bir alt kademede yer alması gerekiyormuş gibi bir algı içerisinde çalışmaktadırlar. Terfi, kıdem alma durumlarını buna dâhil etmemiz gerekmektedir. Son olarak medeni durumdan performans üzerine örnek vermek gerekirse, evli olan ve aile yaşamları düzenli bir yapıda ilerleyen bireyler, evlerinde de bir örgüt içerisinde oldukları ve bunu iyi idare edebildikleri için iş performansları buna paralel olarak artabilmektedir. Bekâr olan çalışanlar, liderler tarafından daha düzensiz ve rahat bir hayatı işaret ettiği için performans ve kıdem konusunda evli çalışanlara göre göreceli olarak daha alt kademelerde yer alabilmektedir.

Medeni durum bir diğer bireysel faktör arasında yer almaktadır. Pozitif bir evlilik, evdeki huzur ve mutlu aile tablosu bireyi iş hayatında da olumlu olarak motive edebilecekken, evlilik ve bir yabancı ile aynı evi paylaşmanın başka bir bireyi büyütmenin yükü ve sorumluluğu, kişinin gündelik yüklerini arttırarak performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Eğitim durumu arttıka, kişinin çalışma ortamından beklentisi artacak ve iş yükünün doğru orantılı olarak artması beklenecektir. Artan iş yükü ve sorumluluk bireyin yüklendiği risk seviyesini yükselteceğinden hissedilen stres artacaktır.

### **3. 3 Örgütlerde Performans Yönetimi ve Aşamaları**

Performans tanımı ve etki eden faktörlerinin ardından, örgütler için ayakta kalmayı sağlayan bu kavramı nasıl daha faydalı hale getirebileceğimiz ve kurumların yapısı içerisinde nasıl daha faydalı kullanabileceğimizi görmemiz gerekmektedir. Kavram çok geniş çaplı ve kurumlar için bel kemiği pozisyonunda olsa da, etkili ve verimli kullanılmadığı sürece yetersiz şekilde varlığını sürdürecektir.

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkılarının düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman, 2000 )

Organizasyonlarda alışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900 'l yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin lmlenmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.(Uyargil,2007:2-3) Türkiye'de performans değerleme ve performans yönetimi uygulamaları ilk önce kamu sektöründe başlanmıştır. Daha sonra bilişim teknolojileri ve özel sektörün ekonomideki payının artması ile birlikte bu alanda da kanuni ve i yönerge yoluyla düzenlemelere gidilmiştir.

Performans yönetiminin tanımını yapmak gerekirse; tatmin eden iyi bir performans seviyesine ulaşmak için örgütün, performans planlamasını ve denetimini içeren kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha derinlemesine bir tanıma yer vermek gerekirse; örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme aşamasında, istenen hedeflere yönelme, gelecekteki vizyona ilişkin veriler toplama, bu bilgileri doğru kullanarak gelişimi sağlayacak gerekli etkinliklere başlamak olarak tanımlanabilir.

Bu ifadeler eşliğinde performans yönetiminin esasında bugüne bakarak, şimdiden bilgi ve verileri toparlayarak geleceği şekillendirmektir.



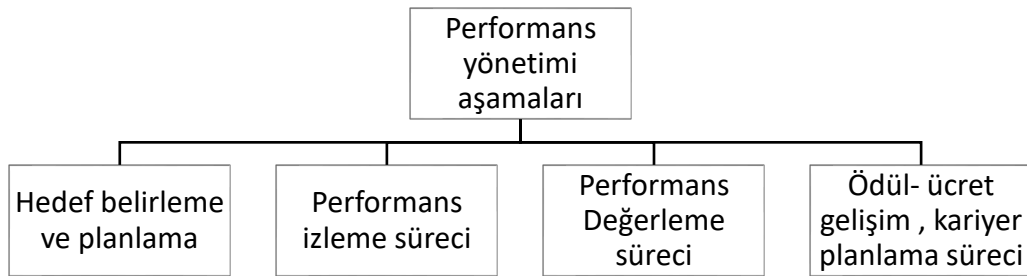
Performans yönetim sistemi, kurumun içinde bulunduğu durumu değerlendirmek suretiyle, geleceğe yönelik oluşturduğu stratejileri uygulamaya geçirir, daha sonrasında uygulama sonuçlarını denetleyip geri bildirimler vasıtasıyla olumlu veya olumsuz tespitlerle, örgüt sistemini istenilen performansa yönelik revize edecek faaliyetleri üstlenir.

Tüm bu değerlendirmeler ve çıkarımlar sonrasında performans yönetimini içeriğini aşağıdaki başlıklar altında özetleyebiliriz:

- ✓ Örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak
- ✓ Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,
- ✓ Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarımılamak, geliştirmek ve uygulamak.
- ✓ Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, gidiliyorsa nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini, tasarımılamak, geliştirmek, uygulamak.
- ✓ Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödül-ceza sistemini kurmak.

Performans yönetimin aşamalarını aşağıdaki şekilde görebiliriz. ( Işığışok,2005 )

Şekil 6 : Performans Yönetim Aşamaları



### 3.1.1 Hedef belirleme ve Planlama aşaması

Örgütün hedefleri, vizyon ve misyonlarına yönelik stratejileri belirlenerek, amacı gerçekleştirirken izlenecek yollar belirlenmektedir. Burada örgütün kamu veya özel kurum olmasına bağlı olarak karlılık ya da kamu yararı amaçları güdümlenerek, gerekli stratejik planlamalar yapılmalıdır.

Hedef belirleme aşamasında, astlar ve yöneticiler birlikte çalışarak, gerekli kaynak ihtiyacını belirlerler. Hedefler konusunda uzlaşılması bu noktada önemlidir, çünkü üstlerin görmek istediği performansın iş görenlerin kapasiteleri ile uyumlu olmalıdır. Planlar oluşturulur, faaliyetler için yol haritaları çizilir. Hedef belirleme aşamasında, astlardan kaynak ihtiyacı ve gereklilikler konusunda geribildirim alınır, yönetici ve çalışanlar hedefler konusunda uzlaşır, her bir hedef için faaliyet planları hazırlanır ve şirket-bölüm-birey ile birey-bölüm-şirket hedeflerinin birbirine uyumu sağlanır. ( Sardarov,2015: 55 )

Planlama amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır. Ayrıca, rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştırarak “amaç fonksiyonun maksimizasyonu” ile ilgilidir. ( Güçlü, 2003: 61)

### **3.1.2 Performans izleme aşaması**

Kurumun dönem başında koyduğu hedefler ve varmak istediği sonuçların gözlemi yapılır. Bu gözlem ve izlemeler yıl içerisinde birden fazla sefer genelde iki ara dönem bir yılsonu olmak üzere, yapılabilmektedir. Ara dönemlerde yapılan izlemeler, dönem sonunda istenen hedeflere ulaşip ulaşamayacağı konusunda yöneticiler fikir verir, gerekli müdahalelerin yapılmasına gerekiyorsa strateji konusunda hamleler yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Bu aşamada, örgütün artıları ve eksileri göz önünde serilir ve yönetim sistemi, çalışan sistemi ve stratejilerin yönü konusunda yol gösterebilmektedir.

### **3.1.3 Performans değerlendirme süreci**

Performans yönetiminde çalışanların; organizasyonun amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve organizasyonun amaçlarına yaptığı katkının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, entegre edilmiş ve etkin bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulur. Kuşkusuz; çalışanların işlerine, bölümlerine ve dolayısıyla organizasyona yaptıkları katkılarını objektif olarak ölçmek mümkün olduğu halde, söz konusu ölçütler yine de insan yargısına ve dolayısıyla hatalı ölçüme neden olabilmektedir. ( Işığışık, 2008: 23 )

Çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılık gösterir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır (Sabuncuoğlu,2000, :159)

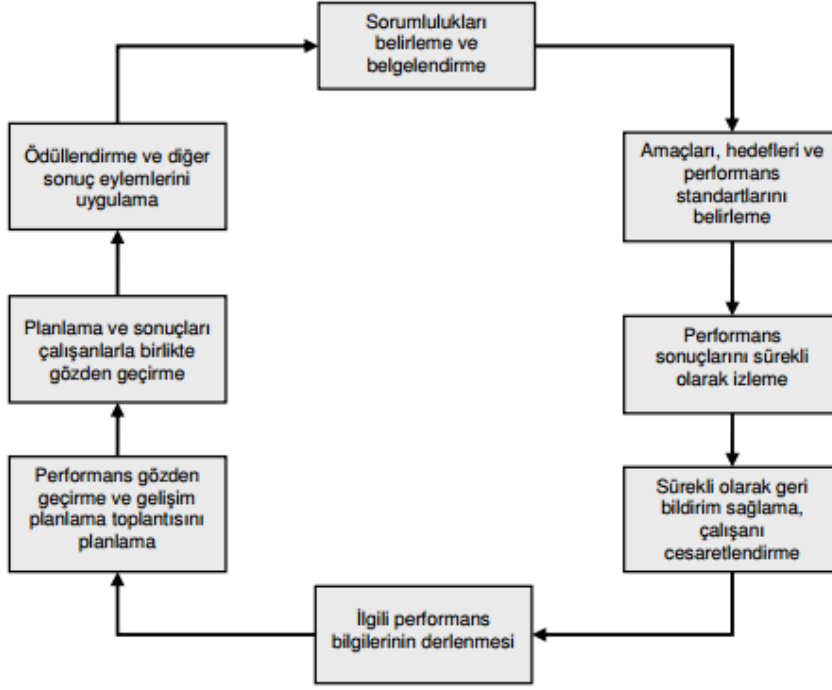
Çalışanların performanslarının ölçülmesi, işteki verimliliklerinin ve organizasyona yaptıkları katkının belirlenmesinin yanı sıra iş ilişkileri, liyakat, vb. pek çok konudaki başarısının gösterdiği gelişmenin ölçülmesi anlamına gelir. Yapılan ölçüm ideal bir değerle karşılaştırıldığında anlam kazanır. İdeal veya olması gereken performansa ne kadar ulaşıldığı veya bunun ne kadar aşıldığı ise yakalanan başarının gücünün ölçüsüdür. ( Işığışok , 2008).

Bu süreç ayrıca yılsonu değerlendirme olarak adlandırılabilir. Ara dönemler ve yerinde denetimlerle gerekli görülen stratejiler yapılmıştır ve artık örgütün amacına ne denli ulaşabildiği görülecektir. Gerçekleşen değerler ( verimlilik, büyüme, karlılık vs. ) ile gerçekleşmesi beklenen yılbaşı itibarıyla varılması amaçlanan hedefler karşılaştırılıp, ağırlıklı ortalama sistemiyle gerekli puanlamalar yapılır. Hangi yönün artı, hangi yönün ekside olduğu daha net görülerek, değerlemenin bir sonraki aşamasında yeni döneme ait çıkarımlar yapılabilir.

#### **3.1.4. Ödül- ücret gelişim, kariyer planlama aşaması**

Performans yönetiminin nihai aşamasıdır. Dönem içerisinde tüm yapılması gerekenler iş gören ve liderler tarafından, örgütün yapısı yettiğince yapılmış olup, tüm değerlendirme süreçleri tamamlanmıştır. Bu aşamada liderler, çalışanları ile performans görüşmeleri yaparak dönem içerisinde yapılanlar- yapılamayanlar değerlendirilir. Bu süreç birçok departmanın işbirliği ile tamamlanabilmektedir. Adil olarak ve nesnel bir yorumlamayla yapılan görüşmelerin sonuçları insan kaynakları birimlerinin datalarını girerek, gerekli görülen ödül- ceza, eğitim, kariyer planlama, ücret gelişimi gibi süreçler başlatılır. Bu süreç bir nevi örgütler için oto kontrol sürecidir ve kurumun başarı seviyesini belirlemektedir.

Şekil 7 : Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü



Kaynak: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ( Barutçugil: 2004 )

### 3.4 Örgütsel Stres ile Performans İlişkisi ve Modelleri

Stres, bizi yaşamın her anında yalnız bırakmayan gerekli, yararlı ve bir o kadar da zararlı ve hayatımızın vazgeçilmezi olan bir ögedir. Tarih bize gösterir ki, hiçbir başarı ya da hiçbir engel stressiz ve rahat bir süreçle elde edilmemiştir. Doğanın kanunu olduğu üzere, acı ve sancı olmadan güzellikler ortaya çıkamamaktadır. En etkili liderlerden, en başarılı sporcular, filozoflar, sanatçılar ve bilim adamlarına kadar, dünya üzerinde yer etmiş kişiler zorlukların ve ağır darbelerin sonrasında, daha da güçlenerek, dinç ve dinamik şekilde yollarına devam etmişlerdir. Dünya liderlerinden, Ulu önder Atatürk'ü stres yönetimi ve stresi olumlu yönde kullanarak performansını maksimize etme anlamında en önemli örnek olarak gösterebiliriz. Savaşın en ağır ve en umutsuz anında bile vazgeçmeyerek, zorluklar içerisinde yeni filizler yeşertebilecek gücü kendisinde bulmuştur.

Tarih ve insanlık, stresi hayatının her döneminde performansına yansıyan en etkin ve en önemli öge olarak yaşamıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda dâhil olmak üzere, rekabetin ve gelişimin daha da üst noktada olacağı ortamda örgütler, bu ögeyi en iyi nasıl

yönetebileceklerine görerek, olumsuzlukları lehine çevirmeye çalışmaktadır. Örneğin; Hindistan'ı bağımsızlığa kavuşturan Mahatma Gandhi, 2300 günden fazla bir süre demir parmaklıkların arkasında yaşamış, birkaç uzun oruca katlanmış, yine de yirminci yüzyılın en etkili liderlerinden biri olabilecek kadar sağlıklı ve dinç kalabilmiştir. ( Sardarov, 2015)

Stres ve performans ilişkisine göre, çok düşük veya çok yüksek stres düzeyleri bireyler için zararlıdır ve bireyi olumsuz yönde etkilemektedir. Stresin örgütler için yararlı olabilmesi için, iş görenlerde görülen seviyenin optimum seviyelerde olması istenen durumdur. Keman teli örneğinde olduğu gibi, düşük stres ve aşırı stres bireyin performansının azalmasına yol açacaktır. (Lewis, 1995: 32 )

İş alanında etkisi bu denli yüksek olan stres faktörü, çalışanları her türlü psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara zemin hazırlamaktadır. Bu da kişinin performansına etki ederek, iş ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır. Stres kavramını kontrol altına alamayarak en uçlarda veya en alt seviyelerde yaşayan çalışan için, liderlerin bakış açısı da değişeceğinden iş tatmini, motivasyon, kademeler arası terfi, ödül – ceza kavramlarıyla, çalışan daha fazla ve sıklıkla yüze gelecektir.

Günümüz örgütleri kendileri için yegâne kaynak olan iş gören ( birey ) gücü için, stres kavramına, kaynaklarına, ortaya çıkardığı sorum ve olumsuzluklara karşı önlem almak durumundadır. Hem olumlu hem de olumsuz etkileri bünyesinde barındırmayı başaran bu kavram, kurumların kaçamayacağı ve vazgeçemeyeceği neredeyse tek öge diyebiliriz. Başarılı olup verimliliği ve örgüt amaçlarını daha etkili şekilde sürdürebilmek adına, vazgeçilemeyen bu kavram ile birlikte yaşamayı öğrenmek gerekmektedir.

Stres ile performans arasında ilişkide dört farklı tip ortaya çıkarmıştır (Gümüştekin ve Öztemiz,2005).

### **3.4.1.Pozitif ilişki modeli**

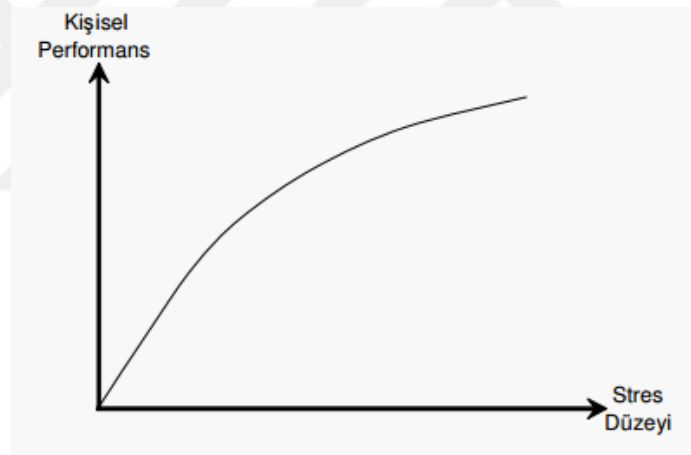
Teorik olarak bu modelde, performans ve stres arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İş yerindeki zorlu, yorucu, rekabetçi ortamın stresi olumlu seviyede yükselteceği ve pozitif yönde isteklendirme yaratacağı öngörülmektedir.

Bu pozitif yönde modelin, bireyin enerji hareketliliğinin, fonksiyonel olduğu ve bireyi etkin hale getireceği, bunun da performansı arttıracacağı, düşünülmektedir.(Ulukuş,2001:87) Daha detaylı irdelemek gerekirse, bu modele göre düşük seviyedeki stres, bireyin

performans olarak harekete geçirmeyerek, örgüt verimliliğinin düşmesine neden olacaktır. Bireyler rekabetle yüz yüze gelmeyeceklerinden, iş yapma dürtüsü ve heyecanında görülen azalma, işbölümü ve işe duyulan isteği azaltacaktır. Stresi uygun değer seviyede yaşayan birey, her an dürtülere ve dış çevre etkilerine açık olarak enerjisini üst seviyelere taşıyabilecek ve performansını üst seviyelere taşıyabilecektir. Yüksek seviyeli stres, uygun değer düzeyde performans ve rekabet düzeyine ulaşmaya yarayacaktır. Bu seviyedeki stres hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla son bulur. (Tokay, 2001: 67)

Bu modelin olumsuz özelliği ise, kişisel özellikleri ve bireylerin performanslarını güdüleyen etkileri tek taraflı düşünerek, sadece rekabet odaklı bir performans ilişkisini göz önüne almasıdır. Kavramsal olarak yetersiz ve eksilikleri yer alan bu modelde fonksiyonel olma özelliğini ortadan kaldırmaktadır.

Şekil 8 : Stres ve Performans Arasındaki Pozitif İlişki Modeli



### 3.4.2 Negatif İlişki Modeli

Pozitif ilişkinin tam tersi olan bu modelde, iş stresi ile iş performansının ters orantılı olduğu görülmektedir. Bu modele göre, kişiler için stresin negatif yönleri ortaya çıkmaktadır ve verimliliği arttırmak için gerekli bir kavram değildir. Kişi, işe vereceği enerjisi ve performansını stresle mücadele etmek için kullanmaktadır. Hem işverenleri ile hem de iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini düzenlemek, verilen süreli işleri yerine getirmek gibi işinin gereklerini yerine getirirken, aynı zamanda bu süreçlerin yarattığı stres ile mücadele etmek yorucu hale gelmektedir. Ayrıca yoğun stres altında çalışan bireyler, işleri

için kullanabilecekleri zamanlarını, yoğun stresin getirdiği etkilerden kurtulmak için harcamaktadır. Stres nedeniyle fizyolojik ve psikolojik olarak hasar gören birey, mesai saatleri yerine bu verimli zamanlarını kendini dinlendirerek ya da medikal destek alarak geçirebilmektedir.

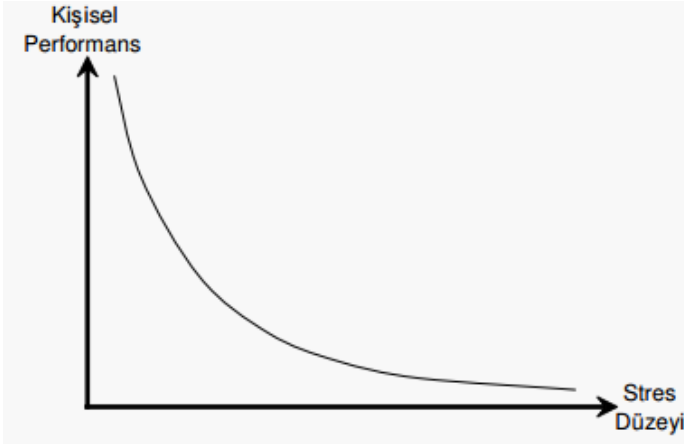
Yüksek seviyelerdeki stres bireyin algılarını kapattığı için, daha kısa zamanda bitirebileceği bir görevi baskı ve motivasyon düşüklüğü sebebiyle zamana yayabilmektedir. İşten kaçınma, işin yavaşlaması ve iş görenin performansındaki bu belirgin düşüş, liderlerin örgüt için isteyecekleri son şeydir. Aynı zamanda stres, istem dışı davranışlara neden olacağından kişiye, işine ve iş çevresine olumsuz yansımaları olacaktır.

Birey stresle mücadele etmek için hep daha fazla enerji üretecektir, fakat bu enerjisini işe yansıtmadığı için atıl hale gelmiş bir efor sarf etmiş olacaktır. Bu da çalışanlarda çoğunlukla tükenmişlik sendromu, işe gitme istediğinde azalma, işe karşı isteksizlik, iş görenlerle ve liderlerle sorun yaşaması gibi hayatını olumsuz etkileyecek sorunları beraberinde getirecektir. Bu model, pek çok araştırma, çalışma ve görüş tarafından destekleniyor olsa da, stresin olası yararlı geri bildirimlerini göz ardı ettiği için tam başarıya ulaşmış sayılmamaktadır. Stres tecrübesi çoğu insan için, yeni durumlara hazırlıklı ve atak olma özelliği kazandırması bakımından yararlı olabileceği gibi, kişileri daha tedbirli ve hazırlık hale getirebilir.

Negatif ilişki modeli ile ilgili Vroom şunları belirtmiştir : ( Muse , 2003 )

- Stresin yüksek seviyeleri bireyin algısı ve kavrayışının sınırlanmasına sebep olur. Bu durumda bireyin öncelikleri performans için belirlenen önceliklerin önüne geçerek performansı olumsuz etkiler.
- Stres psikolojik olarak istem dışı yapılan uğraşılara neden olduğundan performans olumsuz etkilenmektedir.

Şekil 9 : Stres ve Performans Arasındaki Olumsuz İlişki Modeli



### 3.4.3 Ters U biçimi ilişki modeli

Bu model ise, negatif model ve pozitif modelin neredeyse birleşiminden oluşmaktadır. Başlangıçta belirli seviyedeki minimal stres düzeyinin bireyi işine ve yaptığı göreve motive ettiği, heyecanını artırarak iş görme isteğinin arttığını yani pozitif modeli işaret etmektedir. Optimal seviyeye gelindikten sonra yani stresin olması gereken en üst seviyesine gelindiğinde, artık olumlu etkiler yerini kaygı, endişe, performansta hızlı bir düşüş, işe karşı isteksizlik gibi negatif modelin kavramlarını karşımıza çıkarmaktadır. Başka bir söylemle, belirli bir noktaya kadar stres performansı geliştiren kritik bir faktörken, daha sonrasında yokuş aşağıya giden hızlı bir otomobil gibi kişiyi felakete sürükleyebilecek bir faktör haline gelmektedir. Belirli bir noktaya değin stresin artması, performans geliştirirken kritik düzey aşıldığı takdirde verimli bir çalışma yeteneğinin giderek hızlanıp düştüğü görülmektedir. (Lewis, 1995: 34)

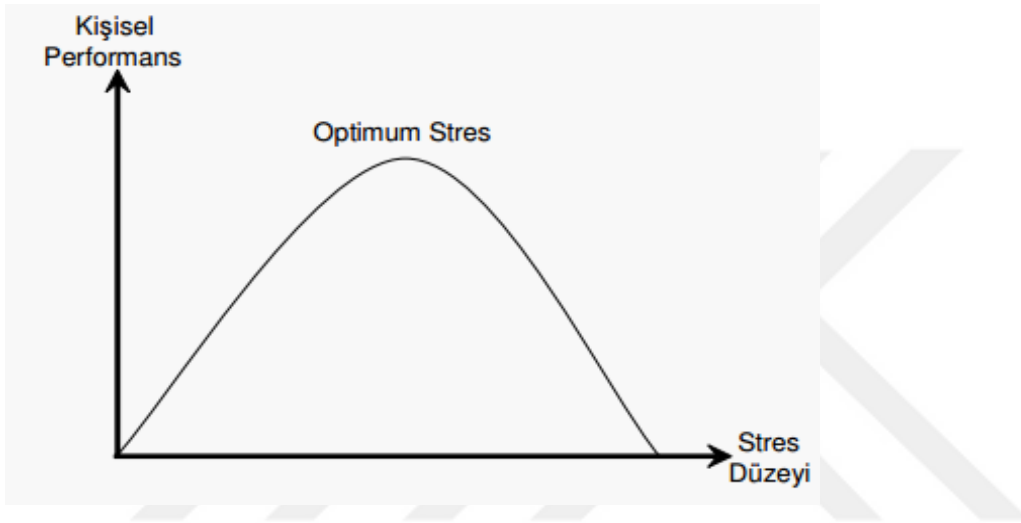
Stresin performans üzerindeki etkileri, 1908 yılında, Harvard fizyoloji laboratuvarında R.B. Yerken ve J.D. Dodson tarafından belirlenmiştir. Bu iki bilim adamının elde ettiği sonuçlara göre, streste belirli bir düzeyin aşılması kişide heyecan, korku, yorgunluk içe kapanma ve iş görememe gibi olumsuz sonuçlara yol açabilecektir. ( Yılmaz, 2006) Başarı ve güdülenme düştüğünde ise, kurumlar için hedeflenen amaçların gerçekleşmemesi söz konusu olacak ve iş görenlerin hissettiği baskı daha da artacaktır. Olumlu olan stres, yapıcı olarak adlandırılırken, seviye üstü stres yıkıcı olarak adlandırılmaktadır.

Bu modelde stres, düşük stres düzeyi olumlu stres düzeyi ve aşırı stres düzeyi olarak üç bölümde incelenmektedir. Düşük stres düzeyi, kişiyi rehavete, yüksek verim için yeterince



uyarılmamaya itebilmektedir. Yüksek stres düzeyinde de kişi, heyecan ve korkularını bastırabilmek, işine konsantre olabilmek için daha fazla enerji harcamak için ekstra eforlar sarf edeceği çabalar içerisine girecektir. Model için en ideal, çalışma verimliliğini minimum düzeyde arttıran seviye optimal seviyedir.

Şekil 10 : Stres ve Performans Arasındaki Ters U Biçimi Modeli



### 3.4.3. İlişki Bulunmaması Modeli

Örgütsel stres ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması görüşü, birey ile örgüt iklimi arasında bir bağ olmadığını savunan görüş olarak ifade edilebilir. Kişi, belirli bir performans ve çalışma karşılığı o örgütün bünyesinde bulunduğu ve ücret kazandığı bilinci ile rasyonel bir varlık olarak stres ve etkilerini, çalışma koşullarına yansıtmaksızın işgücünü ortaya koymaktadır. Bu modelde, kişinin bu güçlükleri göz ardı ederek çalışacağı ve stresin varlığının bireyin performansını hiçbir şekilde etkilemeyeceği var sayılmaktadır.

### 3.5 Stresin Bireysel ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri ve Yarattığı Sorunlar

Örgütsel stresin, hem pozitif hem de negatif sonuçları bulunmaktadır. Stresin pozitif yönü, birey ve işletme için olumlu ve yapıcı etkiler yaratmaktadır. Düşük düzeyden

ılımlı bir düzeye kadar olan stres, yapıcı ve enerji verici bir etki yapmaktadır. Aşırı derecedeki stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte ve işlemez hale getirmektedir. (Gümüştekin, 2005 : 278)

ılımlı düzeyde devamlılığı sağlanması gereken stres kavramı, kontrolden çıkması durumunda örgütlere ve bireylere maliyetsel ve yapısal, ruhsal olarak büyük zararlar verebilmektedir. İş tatminsizliği, performans düşüklüğü, depresyon, duygusal ve kaygı bozuklukları, örgüt maliyetlerinin artması vb. gibi etkiler baş gösterebilmektedir.

### **3.5.1. Bireysel Performans Üzerindeki Etkiler**

Stres, bireyde gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan bir güçtür. Stres, bireyi tehdit eden ve zorlayan tehlikelere karşı gösterilen bedensel ve ruhsal bir tepkidir. Örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. ( Gümüştekin, 2005)

İş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişmeler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durumdur (Pehlivan, 1995: 12). Bu olgunun birey üzerinde yarattığı etkiler iş doyumunda azalma, verimliliğin azalması, bireysel moral sorumluları ve kariyer ile ilgili kaygı ve sorunlar ve rol çatışmaları- iletişim sorunları başlıkları altında incelenecektir.

#### **3.5.1.1 İş Doyumunda Azalma**

Çalışanların işe yönelik tutumları, işe ve çalışmaya ilişkin tepkilerinin bir ifadesidir. İşe yönelik bu tutumlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Çalışanın işine karşı olumlu tutumları işinden memnun olma ya da iş doyumunu olarak ifade edilirken; işine karşı olumsuz tutumları işinden memnun olmama ya da iş doyumsuzluğu olarak açıklanmaktadır. ( Eğinli, 2009 :35 )

İş doyumunu kavramı, 1920 'li yıllarda araştırılmaya başlamış fakat gerçek değerini 1940'ta bulabilmiştir. Bireyin iş yaşamı ona bilgi ve birikim kazandırmasının yanında, duygusal ve zihinsel olarak anılar biriktirip iş ortamı ve yaptığı iş hakkında belli bir tutum

ve davranış takınmasına yardımcı olmaktadır. İş doyumunu genel olarak, kişinin işinden ve işle ilgili olan faktörlerden aldığı hazzı ve mutluluğu açıklamaktadır. ( Eğinli, 2009 : 36 ) Bu duygusal faktörler ve bilinçaltı yapısı , örgütsel ve çevresel faktörlerden fazlasıyla etkilenmektedir.

İş doyumunda azalma; çalışanlarda kaygı düzeyinin artmasına, bıkkınlık, devamsızlık, işi bırakma isteği gibi olumsuz duygular yaratır. Bu olayların oluşmaması için çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanması gerekir. ( Kulaksız , 2016: 64) İş tatmini karşılanan bireylerin birbirleri ile daha uyumlu ve mutlu olarak çalıştığı görülmektedir.

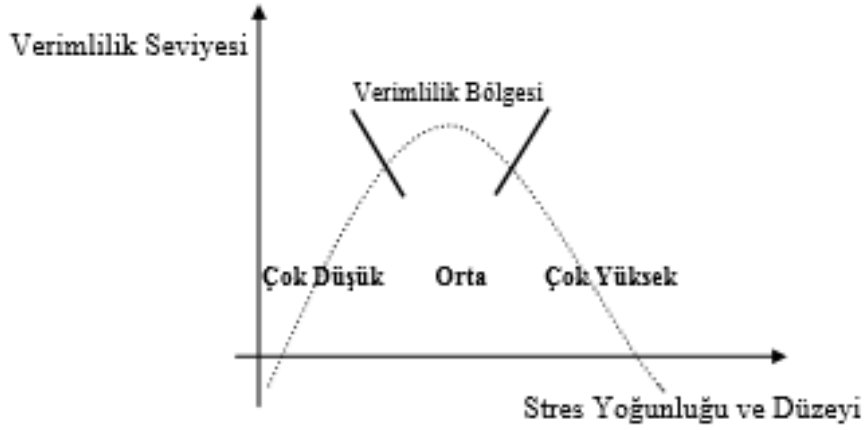
İş doyumunu sağlanamamasının pek çok nedeni olabilir. Beklenen terfinin gelmemiş olması, çalışanlar arası ücret dengesizliği, eğitim durumu ile uyumsuz görev dağılımı, mobbing veya cinsiyet ayrımcılığı - cinsel istismar , iş yükünün karşılanabilecek düzeyden yüksek olması bu nedenler arasında en önemlileridir.

#### **3.5.2.1. Verimliliğin Azalması**

Stresin, örgütleri ve kişileri yıpratıcı yönleri olduğu kadar, verimlilik ve üretimi arttıran pozitif yönü de bulunmaktadır. Stresin yetersiz olduğu ve doğru şekilde motive olmayan örgütlerde verim düşüklüğü yaşanmaktadır. Fakat stresin maksimum seviyelere ulaştığı ortamlarda da benzer negatif etkiyi görmek mümkündür. Bu nedenle optimal seviyede kalması ideal pozisyon olarak görülmektedir.

Stresteki yoğunluk ve düzey arttıkça, çalışanlarda tükenme oluşacağından verimlilikte de hızlı azalmalar oluşabilir. Bu sebeple, stresin yoğunluğunun makul seviyenin altına düşmemesi gerekir. (Yılmaz, 2012: 97).

Şekil 11 : Stresin Verimliliğe Etkisi



Kaynak: Stres Yoğunluğunun Verimliliğe Etkisi (Eren, 2010 :304)

Kontrol edilebilen optimum seviyedeki stres artan performans demektir. Perakende mağazalar zincirinde yapılan bir araştırmada duygularını denetleme ve stresle başa çıkma becerisine sahip mağaza yöneticilerinin, metrekare başına karlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. (Baltaş, 2001:127 )

### 3.5.1.3. Bireysel Moral ve Kariyer Sorunları

Günümüz örgütlerinde grup halinde çalışma, teknoloji ve inovasyon yenilikleri sayesinde daha az yüz yüze görüşme ve kurum iklimindeki sarsıntılar kişilerin motivasyonunu etkilemekte ve onları duygusal olarak stres altına sokmaktadır.

Toplu bir şekilde çalışılan ortamlarda sosyal bir iklimin hüküm sürdüğü görülmektedir. Bu sosyal iklim, moral kavramıyla ifade edilmektedir (Eroğlu, 2000: 324). Moral ve motivasyon bir topluluğu veya bir bireyi olumlu – olumsuz olarak ruh hali içerisine alan oldukça hissi bir kavramdır. Bir topluma ait olma, bir topluluk içerisinde var olma güdüsü bireyin tatmin düzeyini ve moral motivasyonunu üst seviyelere çekebilmektedir. Fakat tam tersi durumda tatminsizlik ve moraldeki düşüklük, çalışanların özellikle ruhsal yapıları üzerinde negatif etkiler yaratmakta ve kısa zamanda stres içine girmelerine neden olmaktadır. (Tutar, 2000: 237)

Rasyonel bir kariyer planlama süreci, bireyin kendi yetenek ve ilgi alanlarının tespiti ve analizi ile başlar. Birey kendi zayıf ve güçlü yanlarını istihdam edilebilirlik ışığında değerlendirmelidir. Birey kendi ilgi alanlarının, yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin farkında olmalı ve bu noktada objektif bir tavır ortaya koymalıdır. ( Gümüştekin ve Gültekin ,2009 :3) Bireysel kariyer plan ve hedeflerinin açıkça ortaya konması, bireyin kendi değerlerini objektif bir biçimde değerlendirmesi ile mümkündür (Anafarta, 2001:5)

Bu planlamaların yapılmasında; yöneticilerin de, iş görenlerin stres ve tükenmişlik duygusu içerisine girmesini önlemeleri, kişisel gelişim ve dinlenme olanaklarına ayrılan süreyi artırmaları, mevcut iş koşullarını yeniden gözden geçirmeleri ve iyileştirmeleri, kararlara katılımın artmasını sağlamaları ve de yoğun çalışma temposunun olduğu dönemlerde, örgüte ek iş gören alımına gitmeleri, hem çalışan bireyler açısından hem de örgüt açısından iş stresini azaltmada ve iş görenlerin kariyer gelişimlerini desteklemede önemli rol oynayacaktır.( Gümüştekin ve Gültekin , 2009 : 8)

#### **3.5.1.4 Rol çatışmaları ve İletişim Sorunları**

Rol çatışması, örgüt çalışanının veya yöneticisinin hangi rolü yapacağını şaşırmasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavramdır (Yılmaz ve Ekici, 2006, s.37). Rol çatışmasının birçok kaynağı olabilir. Yöneticinin, çalışandan çelişen ve uyumsuz beklentilerde bulunması yöneticiden kaynaklı bir rol çatışmasıdır. Aynı çalışana birden fazla amirin çakışan rol davranışlarını içeren taleplerde bulunması da, çalışanda rol çatışması doğurabilmektedir. Diğer bir rol çatışması türü ise roller arası çatışma olup, çalışanın yerine getirmesi gereken rollerden bir tercih yapamamasından kaynaklanmaktadır. Kişi rol çatışması ise bireyin rolü ile uyumsuzluğu, rol gereklerinin sonucu olmaktadır. (Soysal, 2009 )

Rol çatışması, bireyin yeterli bilgiye sahip olamamasından kaynaklanan, güvensizlik, örgütten kopukluk ve iletişim sorunlarını beraberinde getirmektedir. İşletmelerin çalışanlarının yaşamış olduğu rol problemleri, onların strese girmelerine neden olarak, mutsuz, sağlıksız, örgüte güvensiz ve çalışma adına isteksiz insanların oluşmasına neden olur; örgütlerse, güçsüz, sağlıksız, tükenmiş olan ve isteksiz insanlarla çalışmak durumunda kalmaktadır (Bumin ve Şengül, 2000: 571).

### 3.5.2. Örgütsel Performans Üzerindeki Etkiler ve Sorunlar

Örgütsel yaşamının vazgeçilmezlerinden olan stres, bireyi fiziksel ve ruhsal olarak derinden etkileyerek, bunun sonuçlarını performanslarına ve algı düzeylerine yansıtmadıkları.

Örgütsel ve toplumsal stres kaynaklarının giderilememesi durumunda kişilerin fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara yakalanmaları söz konusu olmakta ve bu durumda performansı olumsuz etkilemektedir (Artan, 1986: 118). Aşırı stres nedeniyle çalışanın dolayısıyla işletmenin performansının tabana vurmasından, işten ayrılmaya ve hatta ölüme kadar varacak çeşitli olumsuz etkiler görülebilir. (Yılmaz ve Ekici, 2003: 3).

Stresin çalışanların etkinlik ve verimliliklerini indirgeyen, önemli sayılabilecek maddi kayıplara neden olduğu etkilerin çok yönlü olduğu görülmektedir. Bu çerçevede örgütsel iklim değişiminden, mal ve hizmet kalitelerinin azalması, iş kazalarında görülen artışa değin geniş alana yayılan örgütsel stres neticeleri söz konusudur. (Kulaksız, 2016:39)

Örgütsel stresin performans üzerindeki etkileri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4 : Örgütsel Stresin Performansla Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisi**

Neden	Sonuç
-Örgüte bağlılığın azalması	-İş kazaları
-İşten tatminsizlik	-Uyarı ve cezalarda artış
-Mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş	-Sigorta ödemelerinin miktarında artış
-Verimliliğin azalması	-Aleyhte açılan davaların sayısında artış
-Kararların etkinliğinin zayıflaması	-Kariyer durgunluğu
-İşgücü devrinin yükselmesi	-İşe devamsızlıklarda artış
-Örgütsel iklimde soğukluk	-İş ilişkilerinde gerginlik
-Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme	-Örgütsel iletişiminin zayıflaması
-Personel şikâyet ve taleplerinin artması	-Uzayan yemek ve çay molaları
-Hile ve sabotaj	-Hesapta olmayan zaman kayıpları
-Müşteri şikâyetlerinde artış	-Personele ödenen tazminatların artması
-Bölümlerarası işbirliğinin zayıflaması	-Örgütün imajının zayıflaması

**Kaynak :** A. Yılmaz-S. Ekici “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma” Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C:2, S:10, Manisa, 2003, s.8

### 3.5.2.1 İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışan kişinin herhangi bir mazereti olmaksızın işverene ve yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesidir. ( Tütüncü ve Demir, 2003: 152) Başka tanıma göre işe devamsızlık; çalışanın çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. (Eren, 2007: 267). Bu durum ya kişisel nedenlerden (hastalık, aile üyelerinin durumu, alkolü fazla kaçırma vb.) ya da işyerlerindeki nedenlerden (ağır, standart olmayan ve monoton çalışma, fiziksel açıdan güvenli olmayan koşullar vb.) kaynaklanmaktadır. ( Bacak ve Yiğit, 2010 :30)

İşe devamsızlık son derece değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın etkin biçimde değerlendirilememesine neden olmakta, işçi işveren ilişkilerini zedelemekte, örgüt içi çatışmalara yol açmakta, huzuru bozmakta dolayısıyla verimin düşmesine neden olarak örgütün rekabet gücünü zayıflatmaktadır. (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8–9). Bu devamsızlığın çeşitli nedenlerle ortaya çıktığı bilinmektedir. Örneğin, hastalık durumu, aile bireyleriyle ilgili ortaya çıkan acil durumlar, gece uykusuz kalma, alarmin çalmaması nedeniyle uyanamama gibi pek çok neden sayılabilir. İş görenler tarafından öne sürülen devamsızlık nedenleri ise, adaletsiz görev dağılımı, düşük iş tatmini, standart olmayan çalışma şartları, amirlerinin çalışanlara karşı sürekli ve adil olmayan davranışları, çalışanların sürekli sıkıcı ve monoton işlerde çalışmaları ve fiziksel açıdan güvenli olmayan çalışma şartları, onları devamsızlık yapmaya itmektir. ( Levine, 2009 )

### 3.5.2.2 Çalışan ( işgücü ) Devri

Stresle beraber ortaya çıkan iş tatminsizliği ve bunun en önemli sonuçlarından biri olan iş gücü devri örgüt kültürünü maddi ve manevi anlamda en fazla etkileyen faktördür. İşgücü devri olarak ifade edilen kavram işten çıkış ve işe girişleri ifade etmektedir.

İş değiştirmenin pek çok nedeni olabilir. İşletme dışı, işletme içi veya kişisel yaşam faktörleriyle ilgili pek çok nedeni içerisinde barındıran üç ana başlık bulunmaktadır. İşletme dışı neden olarak, genel ekonomik piyasa koşulları, ekonomik krizler örnek gösterilebilirken, örgüt içi faktörlerde ise, işin özellikler ve gereklerinin bireyin yetkinlikleri ile örtüşmemesi, iş- ev arası ulaşım koşullarının yetersizliği, personel yönetimi ve çalışma koşulları görülmektedir. Kişisel neden olarak ise, başka bir işe karşı duyulan istek, maddi yetersizlikler, psikolojik ve fiziksel olarak iş tatmini yaşamama, sağlık sorunları vs. olabilmektedir.

### 3.5.2.3 İş kazaları

Kaygı düzeyi yüksek olan ve stres altında bulunan bir çalışan işine konsantre olma konusunda sıkıntılar yaşamakta ve bu da işinde hatalar yapmasına yol açmaktadır. İş kazaları, teknik, çevresel veya bireysel sebeplerden ortaya çıkmaktadır. Bireysel faktör olarak belirteceğimiz en önemli başlık ise iş görenin maruz kaldığı iş stresidir. Teknik nedenler olarak işin yapısından kaynaklanan tehlikeler, iş güvenliğinin yetersizliği, makine ve cihazların yeterli ve sağlıklı olarak işletilmemesi sebepler bireyde korku ve endişeye neden olacağı için iş kazaları riskini daha da arttırmaktadır. Çevresel nedenler ise karşımıza hava koşulları, iş ortamının çalışma için uygun ısı ve aydınlatmaya sahip olmaması gibi nedenler sayılabilir. Bireysel kaynaklı iş kazalarını tetikleyen çevresel ve teknik eksiklikler, kişinin işe karşı güven ve isteğini törpüler, dikkat dağınık ve güvenlik tedbirleri dikkate alınmamaya başlar.

Bununla beraber kişisel etkenler ve ruhsal nedenler yüzünden iş kazaları meydana geldiği gibi, iş kazalarının sonucu olarak da ruhsal bozukluklar ortaya çıkabilmektedir.

(Karagül, 2011: 30).



## --Dördüncü Bölüm--

# ÖRGÜTSEL STRESİN İŞ GÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE STRES YÖNETİMİ : KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKACILIĞI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

### 4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın genel amacı, stresörlerin en yoğun yaşandığı bankacılık sektörü üzerinde örgütsel stresin çalışan performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bir başka deyişle, özel ve kamu sektöründe yer alan banka çalışanlarının gün içerisinde yaşadıkları örgütsel stresin, iş performanslarını belirleme düzeyi ve belirtilen bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı bu araştırma kapsamında sorgulanıp incelenmektedir. Bu konu hakkında daha önce yapılan çalışma ve araştırma sonuçlarına değinmek gerekirse, Ergun ( 2008 ) ‘un İzmir’de çalışan 1212 diş hekimi üzerinde yaptığı araştırmaya göre, benzer görevde yer alan diş hekimi ve sağlık çalışanları için birinci sırada yer alan stres faktörü kişilik yapısından kaynaklanan stres faktörleri yer almaktadır. Hastalarının sağlığı ile ilgilenen dişçiler, kendi sağlıklarını yeri geldiğinde hiçe saymakta, uzun çalışma saatleri boyunca çok dikkat gerektiren operasyonlarda yer almaktadır. Bu koşullar bireyin kendi sağlığını olumsuz etkilemekte ve iş performansında sıklıkla düşüslere neden olmaktadır. Ayrıca, ikinci önemli stres faktörü ise dış çevre ve örgütün fiziksel koşullarıdır. Uzun süre aletlerin yaydığı elektrik ve radyasyon ışınları ile oluşturdukları gürültü bireyleri olduklarından daha sağlıksız ve yorgun hissetmelerine neden olmaktadır. Bu durum çalışanları daha sık mola vermeye itmekte ve tam konsantrasyon seviyesinden uzaklaştırmaktadır.

Kulaksız ( 2016 ) , İstanbul’da yer alan özel ve kamu üniversitelerinde çalışan 300 öğretim görevlisi üzerinde yaptığı araştırmada, yönetim yapısı ve dolaylı olarak yöneticilere stres yönetimi konusunda büyük roller düştüğünü belirtmiştir. Akademisyenlerin üzerinde yoğunlaşan stres faktörlerinin genellikle örgütsel ve bireysel kaynaklı olduğunu, bunun çözümünde de öncelikle yönetim yapısı ve çalışma şeklinin değişmesiyle mümkün olacağını belirtmiştir. Kamu ve özel sektörde görev alan öğretim üyelerinin ortak olarak stres faktörü olarak gördükleri ortak konular,

- İşlerin görülmesindeki ilkesizlik
- İş yükünün fazla olması
- Derslere girmekten akademik çalışmaya vakit bulamamaları olarak özetlenmiştir.

Ayrıca, ankete katılan kişilerin genel görüşü olarak, belirtilen bu stresörlere karşı yönetimlerin duyarsız kaldığı ve hatta şikayetlerinin dinlenmediği dile getirilmiştir. Kulaksız, bu duruma etkin çözüm olarak, sosyal desteğin yönetimler tarafından artırılması gerektiğini, sorunlu durumlar konusunda çalışanlarının yanında olduğu bilgisi ve hissini yeteri derecede vermeleri gerektiğini belirtmiştir.

Sardarov ( 2015 ), beş yıldızlı otel işletmelerinde uyguladığı örgütsel stresin performans üzerindeki etkisi üzerindeki alan çalışmasında, temel örgütsel stres unsurlarını 3 bölüm altında incelemiştir. 412 otel çalışanın katıldığı anket çalışması sonucunda, eğitim durumu, demografik özellikler, iş ve aile çevresi gibi dış etmenlerden bağımsız olarak, genel örgütsel stres faktörlerinin tüm departmanlarda çalışan kişiler üzerinde etkisinin bulunduğu ve performans ile anlamlı bir ilişki içerisine bulunduğunu belirtmiştir. Doğrudan stresle mücadelede kuruma düşen en önemli görevin, örgüt hakkında tam donanımlı bilgiye sahip olması ve bu bilgiler doğrultusunda çalışanların kurumu ve kendilerini tanımalarına fırsat vermesidir. Bireyin kendini keşfetmesi, bireysel stres faktörlerini doğru şekilde tanımlamasını ve kendini bunlara karşı koruması için gerekli önlemleri almasına yardımcı olacaktır. Stres kaynakları kurum tarafından bilinçli şekilde analiz edilirse, hem örgüt hem de çalışanlar için olumsuz olan sonuçların, olumlu yöne doğru çevrilmesinin daha kolay olacağını vurgulamaktadır.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Bu araştırmada bankacılık sektöründe çalışan kişilerin iş stresi algılarının ölçülmesi ve yaşadıkları olası iş stresinin iş performanslarına etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulmuş anket formu yardımıyla kamu ve özel sektör bankalarında çalışan bir grup çalışandan veri toplanmış ve toplanan veriler SPSS 10 istatistik analiz programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sürecinde karşılaşılan kısıtlar arasında, banka çalışanlarının yoğun bir tempoda çalışmaları ve süreli işlemleri nedeniyle sürekli stres altında olmalarından kaynaklı ankete yeterli dikkati verememiş olmalıdır. Ayrıca firma ve bireysel müşteri ziyaretleri, İstanbul genel merkezlerinde yapılan eğitimler nedeniyle birçok çalışanda anket geri dönüşü sağlanamamıştır. Bu kısıtlar nedeniyle pek çok anket formu eksik ve özensiz doldurulmuştur.

Bir diğer kısıt ise, bazı şube müdürleri ve çalışanlarının anket çalışmasına katılmak istememeleri nedeniyle araştırmanın kapsamını daralmıştır.

### **4.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

H1: Çalışanların yaşadıkları iş stresi, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların iş performansları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların yaşadıkları iş stresi, iş performansları üzerinde olumsuz (negatif) etkilidir.

### **4.4 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırmada takip edilen yöntem aşağıda görüldüğü gibidir (Erdirençelebi, 2012; 299).

- Konunun Tespit Edilmesi ve Tanımlanması
- Literatür İncelemesi
- Araştırmanın amaç model hipotezlerinin belirlenmesi
- Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi
- Veri Toplama Aracı Olan Anket Formunun Hazırlanması
- Taslak Anket Formuna Nihai Şeklin Verilmesi
- Örnek Kütlenin Belirlenmesi
- Anket Formunun Uygulanması
- Anketlerin Değerlendirilmesi ve Uygun Olmayanların Elenmesi
- Verilerin Kodlanması ve Düzenlenmesi
- İstatistiksel Analizlerin Yapılması

#### ➤ Sonuçların Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

Son aşamada ise uzman görüşünün alınması gerekmektedir.

#### 4.4.1 Örneklem Süreci

Araştırmanın ana kütesini, Ankara'nın muhtelif ilçelerinde yer alan özel ve kamu sektörü banka şubelerinde müdür, yönetmen, yetkili ve asistan pozisyonlarında görev alan kişilerden oluşmaktadır. Şube müdürleri ve çalışanlarla yapılan görüşmeler doğrultusunda 200 adet anket formu bastırılmıştır. Şubelerde yer alan bazı çalışanlar, hastalık, yıllık izin, müşteri ziyareti ve şehir dışı eğitim-görevlendirme sebepleri nedeniyle anket çalışmasına katılamamıştır. Şube müdürlerinin gözetiminde ilgili anketler dağıtılmış olup, aynı gün içerisinde geri toplanması sağlanmıştır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem kullanılmıştır. Anket çalışması 24-27 Ekim tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması sonucunda anket formu oluşturulmuş olup, örneklem 200 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dağıtılan anket formlarında 161 adet anket geri toplanmıştır. Bu anketlerden hatalı ya da eksik doldurulduğu belirlenen 13 tanesi elenmiş, toplam 148 anket değerlendirmeye alınmıştır.

#### 4.4.2. Ön Çalışma

Araştırma ile ilgili literatürden faydalanarak oluşturulmuş anket formu 200 kişilik bir çalışan grubuna dağıtılmış, formda kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmiş ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinden sonra son şekli verilen anket formunun dağıtımına başlanmıştır. Banka çalışanlarının yoğun bir tempoda çalışmaları, süreli işlemleri ve firma ve bireysel müşteri ziyaretleri nedeniyle anket tüm örneklem üzerinde uygulanamamıştır.

#### 4.4.3 Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırma konusu verilerin büyük kısmı birinci elden yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket çalışmasına katılan kişilerin demografik (kişilik) özellikleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışanların yaşamaları muhtemel iş stresi ile ilgili sorular, üçüncü bölümde ise iş performanslarını ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Anket formunda yer verilen İş Stresi ve İş Performansı ile ilgili ölçek, Türkmen (2015)'in doktora tez çalışmasından uyarlanmıştır.

**Tablo 5 : İş Stresi ve İş Performansı Boyutları**

### **İŞ STRESİ**

1. Sağlık durumunun (psikolojik ve bedensel) işten olumsuz etkilenmesi
2. İş yoğunluğu (Aşırı iş yükü)
3. Görevde hata yapma olasılığı
4. Çalışma saatlerinde belirsizlik veya uygunsuzluk
5. Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu
6. Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği
7. Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanamaması
8. Amirlerle olan ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar
9. Çalışanların bir üst tarafından takdir edilmemesi
10. Kurum içinde alınan kararlara katılamama
11. İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması
12. Performans değerlendirmede adaletsizlik
13. Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma
14. İşyerinin kalabalık ve gürültülü olması
15. Çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması
16. Çalışma ortamında dinlenme ortamının bulunmaması

### **İŞ PERFORMANSI**

1. İşte hata yapma
2. Yapılan işin niteliğinin düşmesi
3. İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği
4. İş çevresine karşı kırıcı davranma
5. Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama
6. İşte kendini yetersiz hissetme

Anket formunda yer alan ifadeler için 5'li likert ölçeği oluşturulmuş ve katılımcıların kendilerine uyan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Bu ölçek; 1= Çok Fazla, 2= Fazla, 3= Orta, 4= Az ve 5= Çok Az seçeneklerinden oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS 13.0 İstatistik Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir.

#### **4.5 VERİLERİN ANALİZİ**

Verilerin analizinde öncelikle frekans analizi uygulanmış ve anket çalışmasına katılan kişiler demografik özelliklerine göre gruplandırılmıştır. Sonraki aşamada iş stresi ve iş performansı ile ilgili ifadelere verilen yanıtlar için faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi tamamlandıktan sonra araştırma konusu tüm değişkenlerin karşılıklı olarak birbirleriyle ilişkileri, Korelasyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Sonraki aşamada, çalışanların yaşadıkları iş stresi ve gerçekleştirdikleri iş performanslarında demografik özellikleri açısından bir farklılık olup olmadığı Fark testleriyle analiz edilmiştir. Bu süreçte; her bir alt boyutun normal dağılım sergileyip sergilemedikleri Kolmogorov-Simirnov Testiyle incelenmiştir. Normal dağılım sergileyen değişkenler için Bağımsız Gruplar T Testi ya da Tek Yönlü Anova Analizi; normal dağılım sergilemeyen değişkenler için ise Mann-Whitney U testi ya da Kruskal-Wallis testi uygulanarak çalışanların iş stresi ve iş performanslarında demografik özellikleri bakımından farklılık olup olmadığı test edilmiştir. En son aşamada ise bağımsız değişkenler olarak ele alınan iş stresi boyutlarının, bağımlı değişken olarak ele alınan iş performansı boyutlarına etkileri Çoklu Regresyon analizi ile incelenmiştir.

##### **4.5.1 Demografik Özellikler**

Anket çalışmasına katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 6 ve 7'de ayrıntılı biçimde gösterilmiştir. Verilerin doğru şekilde girildiği, betimleyici istatistikler, anket ve girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır.

Anket çalışmasına katılanlar cinsiyetlerine göre gruplandırıldığında, 148 katılımcının 89 tanesinin kadın, 59 tanesinin erkek olduğu görülmektedir. Kamu bankalarında görev yapan 75 kişiye karşılık özel sektör bankalarında görev yapan katılımcı sayısı 73 kişidir. Katılımcıların %27,7'si 25-30 yaş grubunda, %32,4'ü 31-36 yaş grubunda, %21,6'sı 37-42 yaş grubunda, %12,2'si 43-48 yaş grubunda ve %6,1'i 49 ve üzeri yaş grubunda olduklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 6 : Demografik Özellikler

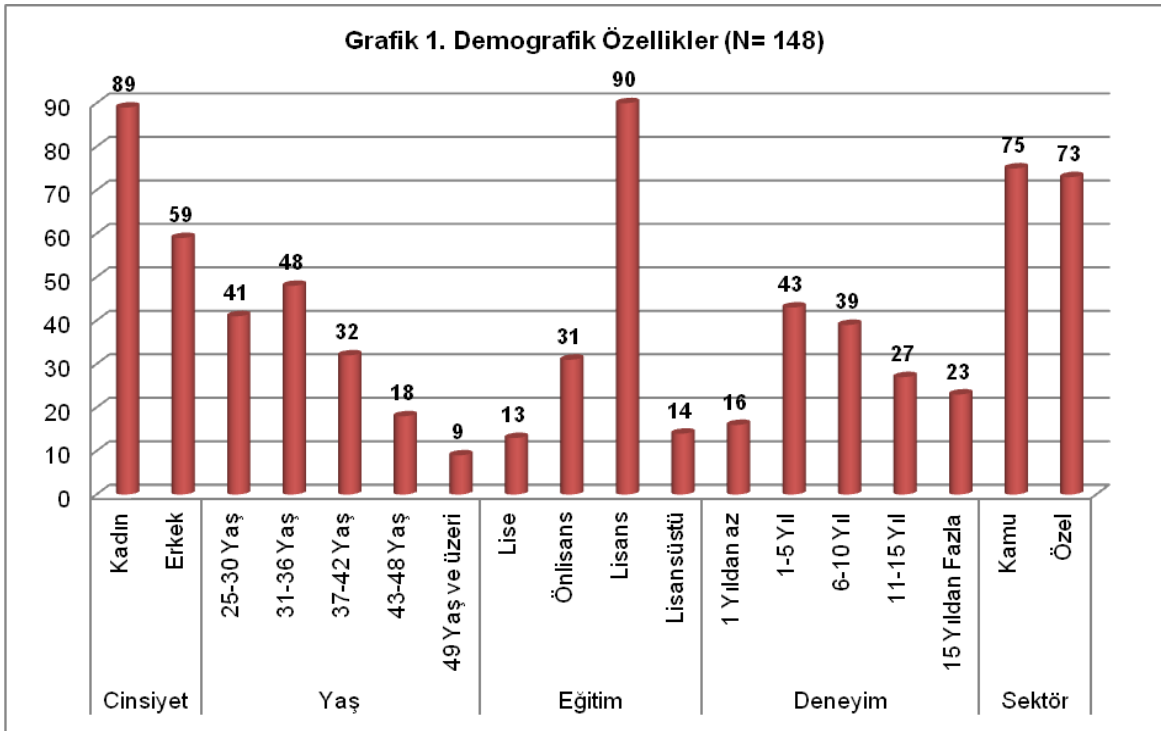
Tablo 2. Demografik Özellikler

Özellik	Grup	Kişi	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	89	60,1
	Erkek	59	39,9
Yaş	25-30 Yaş	41	27,7
	31-36 Yaş	48	32,4
	37-42 Yaş	32	21,6
	43-48 Yaş	18	12,2
	49 Yaş ve üzeri	9	6,1
Eğitim	Lise	13	8,8
	Önlisans	31	20,9
	Lisans	90	60,8
	Lisansüstü	14	9,5
Deneyim	1 Yıldan az	16	10,8
	1-5 Yıl	43	29,1
	6-10 Yıl	39	26,4
	11-15 Yıl	27	18,2
	15 Yıldan Fazla	23	15,5
Sektör	Kamu	75	50,7
	Özel	73	49,3

Anket çalışmasına katılan kişilerin önemli bir kısmı lisans ve üstü eğitim düzeyine sahiptir (%70,3) .

Araştırmada, 5 yıldan az deneyim sahibi kişi sayısı araştırmanın %40 'lık bölümünü oluşturmaktadır. Örnekleme katılanların % 26,4 'ü 6-10 yıl arası deneyim düzeyinde olup, 11-15 yıl arası % 18,2, 15 yıldan fazla deneyime sahip kişiler ise % 15,5'lik dilimi oluşturmaktadır.

Tablo 7 : Demografik Özellikler N=148



#### 4.5.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Anket çalışmasında kullanılan ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için öncelikle Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmış ve örnekleme yeterliliği değerleri belirlenmiştir. Temel değişkenleri oluşturan faktörleri elde etmek için Varimax Rotasyonu ile birlikte Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin içsel tutarlılıklarını (güvenilirliklerini) değerlendirmek için ise Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu katsayının,70 ve üstü olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınırın 60 değeri ve üstü olması da kabul edilmektedir.

Faktör analizi sürecinde öncelikle iş stresi boyutlarını belirlemek amacıyla analiz uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre Bartlett testinin  $p$  değeri,05 anlam düzeyinden düşük ( $p= ,000$ ) ve KMO değeri ise,623 çıkmıştır (Tablo 8). Bu değerler, iş stresini ölçmek amacıyla anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.



**Tablo 8 : İş Stresi için KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,623
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	344,408
	Serbestlik Derecesi	78
	Anlam Düzeyi (p)	,000

Anket formunda iş stresi grubunda yer alan 16 ifadeden 3 tanesi (11, 12 ve 13. ifadeler) düşük faktör yükleri nedeniyle analizden çıkartılarak yeniden analiz uygulanmış ve Tablo 9'daki dağılım elde edilmiştir. İş stresi değişkeni 4 alt boyuttan oluşmaktadır ve toplam varyansın 57,33'ünü açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda; iş yapısı etkenleri başlığı altında yer alan 3 ifadenin açıkladığı varyansın %16,819 olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik düzeyi ise,670 çıkmıştır. Örgütsel yapı başlığı altında yer alan 3 ifadenin toplam açıkladığı varyans %10,019 ve güvenilirlik düzeyi,600 çıkmıştır. Yönetim yapısı başlığı altında yer alan 4 ifadenin toplam açıkladığı varyans %17,677 ve güvenilirlik düzeyi,644 çıkmıştır. Fiziksel koşullar başlığı altında yer alan ve 3 ifadeden oluşan 4. faktörün açıkladığı varyans %12,821 ve güvenilirlik düzeyi,640 çıkmıştır. İş stresi boyutlarının güvenilirlik düzeyleri,600-,700 aralığında olmakla birlikte kullanılan ifade sayısı az olduğu için güvenilirliklerin yeterli düzeyde olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 9 : İş Stresi için Faktör Analizi****Tablo 4. İş Stresi için Faktör Analizi**

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Güvenilirlik
<b>İş Yapısı Etkenleri</b>		16,819	2,186	,670
Str1	,706			
Str2	,820			
Str3	,703			
<b>Örgütsel Yapı Etkenleri</b>		10,019	1,302	,600
Str4	,625			
Str5	,605			
Str6	,739			
<b>Yönetim Yapısı Etkenleri</b>		17,677	2,298	,644
Str7	,538			
Str8	,820			
Str9	,781			
Str10	,604			
<b>Fiziksel Koşul Etkenleri</b>		12,821	1,667	,640
Str14	,781			
Str15	,733			
Str16	,744			

İş performansı değişkeni için uygulanan faktör analizi sonucunda 2 alt boyuttan oluşan bir dağılım gözlenmiştir. Bartlett testinin  $p$  değeri,05 anlam düzeyinden düşük ( $p=,000$ ) ve KMO değeri ise,680 çıkmıştır (Tablo 5). Bu değerler, iş performansını ölçmek amacıyla anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 10 : İş Performansı için KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,680
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	205,876
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlam Düzeyi (p)	,000

Anket formunda iş performansı grubunda yer alan 6 ifadeden iş başarısı faktörleri başlığı altında yer alan 3 ifadenin açıkladığı varyans %22,862 ve güvenilirlik düzeyi ,720 çıkmıştır. İş doyumunu faktörleri başlığı altında yer alan ve 3 ifadeden oluşan 2. faktörün açıkladığı varyans %41,570 iken güvenilirlik düzeyi ,671 çıkmıştır (Tablo 6).

**Tablo 11 : İş Performansı için Faktör Analizi**

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Güvenilirlik
<b>İş Başarısı Faktörleri</b>		22,862	1,372	,720
Prf1	,849			
Prf2	,870			
Prf3	,616			
<b>İş Doyumu Faktörleri</b>		41,570	2,494	,671
Prf4	,826			
Prf5	,812			
Prf6	,637			

Yukarıdaki analizlere göre; anket formunda yer verilen ifadeler iş stresini ve iş performansını yeterince temsil eden, tanımlayan ifadelerdir.

Faktör analizi sonucuna göre iş stresini ve iş performansını oluşturan alt boyutlar belirlenmiş ve hipotezler aşağıdaki şekilde yeniden oluşturulmuştur;

HİPOTEZ 1a: Çalışanların iş yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 1b: Çalışanların iş yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 1c: Çalışanların iş yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 1d: Çalışanların iş yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 1e: Çalışanların iş yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 2a: Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan iş stresi algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 2b: Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan iş stresi algılarında yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 2c: Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan iş stresi algılarında eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 2d: Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan iş stresi algılarında mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 2e: Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan iş stresi algılarında görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 3a: Çalışanların yönetim yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 3b: Çalışanların yönetim yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 3c: Çalışanların yönetim yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 3d: Çalışanların yönetim yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 3e: Çalışanların yönetim yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 4a: Çalışanların fiziksel koşullardan kaynaklanan iş stresi algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 4b: Çalışanların fiziksel koşullardan kaynaklanan iş stresi algılarında yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 4c: Çalışanların fiziksel koşullardan kaynaklanan iş stresi algılarında eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 4d: Çalışanların fiziksel koşullardan kaynaklanan iş stresi algılarında mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 4e: Çalışanların fiziksel koşullardan kaynaklanan iş stresi algılarında görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

HİPOTEZ 5a: Çalışanların iş başarıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 5b: Çalışanların iş başarıları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 5c: Çalışanların iş başarıları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 5d: Çalışanların iş başarıları mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 5e: Çalışanların iş başarıları görev yaptıkları sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 6a: Çalışanların iş doyumları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 6b: Çalışanların iş doyumları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 6c: Çalışanların iş doyumları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 6d: Çalışanların iş doyumları mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 6e: Çalışanların iş doyumları görev yaptıkları sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 7a: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 7b: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 7c: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 7d: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 8a: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, iş doyumlarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 8b: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, iş doyumlarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 8c: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, iş doyumlarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 8d: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, iş doyumlarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 9a: İş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, kamuda çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 9b: İş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, kamuda çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 9c: İş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, kamuda çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 9d: İş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, kamuda çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 10a: İş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, kamuda çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 10b: İş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, kamuda çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 10c: İş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, kamuda çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 10d: İş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, kamuda çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 11a: İş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, özel sektörde çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 11b: İş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, özel sektörde çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 11c: İş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, özel sektörde çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 11d: İş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, özel sektörde çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 12a: İş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, özel sektörde çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 12b: İş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, özel sektörde çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 12c: İş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, özel sektörde çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir.

HİPOTEZ 12d: İş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, özel sektörde çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir.

Demografik özelliklerden yaş ve kıdem arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Çapraz Tablo analizi uygulanmıştır, sonuçlara göre verilerin yorumları aşağıdaki gibidir:

25-30 yaş grubundaki 41 kişinin %39'u (16 kişi) 1 yıldan az, %58,5'i 1-5 yıl arası deneyime, %2,4'ü 6-10 yıl arası deneyime sahiptir. 1-5 yıl arası deneyime sahip 43 kişinin %55,8'i (24 kişi) 25-30 yaş grubunda, %39,5'i 31-36 yaş grubunda ve %4,7'si 43-48 yaş grubundadır.

31-36 yaş grubundaki toplam 48 kişinin %60,42'ü (20 kişi) 6-10 yıl arası deneyime sahip kişilerden oluşmaktadır. %35,4 1-5 yıl deneyime sahipken, 6-10 yıl deneyime sahip 39 kişinin % 74,4'ü u yaş aralığında bulunmaktadır.

37-42 yaş aralığında bulunan çalışanların toplam sayısı 32 'dir. Bu grubun %56,3'ü (18 kişi) 11-15 yıl arası deneyime sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu deneyimi %25,00 (8 kişi)

oran ile 6-10 yıl aralığında deneyim düzeyi takip etmektedir. 5 yıldan az deneyime sahip çalışanlar bu yaş aralığında yer almaktadır.

43-48 yaş aralığında yer alan 18 çalışanın %50'si (9 kişi) 15 yıldan fazla deneyime sahip kişilerden oluşmaktadır. 11-15 yıl deneyime sahip kişiler bu yaş aralığının %33,3 (6 kişi) 'ünü oluşturmaktadır. 15 yıldan fazla deneyime sahip 23 çalışanın arasında 43-48 yaş aralığında bulunan kişi oranı %39,1'dir.

49 yaş ve üzeri yaş aralığında yer alan çalışanlarda ise çoğunluk 15 yıl ve üzeri deneyimde yoğunlaşmıştı, ilgili oran %88,9 (8 kişi) 'dur. 15 yıl ve üzeri deneyime sahip 23 kişi arasında 43-48 yaş aralığı sonrası ikinci sırayı 49 yaş ve üzeri yaş aralığındaki çalışanları almaktadır. İlgili oran burada %34,8 ile 8 kişidir.

Toplam 148 kişi üzerinden yapılan çalışma neticesinde , % 29,1 1-6 yıl arası deneyime sahipken, bunu %26,4 oranla 6-10 yıl arası deneyime sahip kişiler takip etmektedir. Deneyim oranları, yaş oranı ile desteklenmekte olup, ilgili grubun %32,4'ü 31-36 yaş aralığında, %27,7'si 25-30 yaş aralığında oluşmaktadır. Deneyim ile yaş aralığı skalası birbirini destekler niteliktedir.

Tablo 12 : Yaş\*Kıdem Çapraz Tablosu

			Kıdem					Toplam
			1 Yıldan az	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	15 Yıldan Fazla	
<b>Yaş</b>	<b>25-30 Yaş</b>	Kişi Sayısı	16	24	1	0	0	41
		Yaş içindeki %si	39,0%	58,5%	2,4%	,0%	,0%	100,0%
		Kıdem içindeki %si	100,0%	55,8%	2,6%	,0%	,0%	27,7%
		Toplam içindeki %si	10,8%	16,2%	,7%	,0%	,0%	27,7%
<b>31-36 Yaş</b>		Kişi Sayısı	0	17	29	2	0	48
		Yaş içindeki %si	,0%	35,4%	60,4%	4,2%	,0%	100,0%
		Kıdem içindeki %si	,0%	39,5%	74,4%	7,4%	,0%	32,4%
		Toplam içindeki %si	,0%	11,5%	19,6%	1,4%	,0%	32,4%
<b>37-42 Yaş</b>		Kişi Sayısı	0	0	8	18	6	32
		Yaş içindeki %si	,0%	,0%	25,0%	56,3%	18,8%	100,0%
		Kıdem içindeki %si	,0%	,0%	20,5%	66,7%	26,1%	21,6%
		Toplam içindeki %si	,0%	,0%	5,4%	12,2%	4,1%	21,6%
<b>43-48 Yaş</b>		Kişi Sayısı	0	2	1	6	9	18
		Yaş içindeki %si	,0%	11,1%	5,6%	33,3%	50,0%	100,0%
		Kıdem içindeki %si	,0%	4,7%	2,6%	22,2%	39,1%	12,2%
		Toplam içindeki %si	,0%	1,4%	,7%	4,1%	6,1%	12,2%
<b>49 Yaş ve üzeri</b>		Kişi Sayısı	0	0	0	1	8	9
		Yaş içindeki %si	,0%	,0%	,0%	11,1%	88,9%	100,0%
		Kıdem içindeki %si	,0%	,0%	,0%	3,7%	34,8%	6,1%
		Toplam içindeki %si	,0%	,0%	,0%	,7%	5,4%	6,1%
<b>Toplam</b>		Kişi Sayısı	16	43	39	27	23	148
		Yaş içindeki %si	10,8%	29,1%	26,4%	18,2%	15,5%	100,0%
		Kıdem içindeki %si	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam içindeki %si	10,8%	29,1%	26,4%	18,2%	15,5%	100,0%



### 4.5.3 Çalışanların Yaşadıkları İş Stresi ve İş Performanslarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Aşağıdaki bölümlerde anket çalışmasına katılan kişilerin yaşadıkları iş stresi ve iş performansı demografik özelliklerine göre karşılaştırılmıştır. Demografik özellikler açısından fark testleri uygulanmadan önce her bir boyutu ifade eden verilerin Normal Dağılım sergileyip sergilemedikleri Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleriyle incelenmiştir. Bu testlere göre, verilerin normal dağılımlı bir ana kütlede gelmesi durumunda Anlamlılık (p) değerleri ,05 anlam düzeyinden yüksek çıkmakta ve parametrik testlerin yapılabilmesi mümkün olmaktadır. Dağılımın normalliğini test etmek için incelenecek diğer değerler ise Çarpıklık ve Basıklık değerleridir. Dağılımın normal dağılıma uygun olması için bu değerlerin -1,96 ve +1,96 aralığında olması beklenmektedir. Analiz sürecinde bu normallik testlerinin sonuçları göz önünde bulundurulacak ve karşılaştırma yapılacak cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem, sektör gibi grupların gözlem sayıları da analiz seçiminde dikkate alınacaktır. Grup gözlem sayılarının 30'un altında olduğu ve birbirinden oldukça farklı olduğu durumlarda; parametrik olmayan karşılaştırma testlerinden faydalanılacaktır.

**4.5.3.1. Çalışanların iş stresi yaşamalarında bir etken olan İş yapısı ile ilgili algılarının, demografik özellikleri bakımından farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için uygulanan normallik testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değerleri, 001 ve 016 çıkmıştır. Bu değerler, 05 anlam düzeyinin altında olmakla birlikte çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında iş yapısı ile ilgili verilerin normal dağılım sergileyen bir ana kütlede alındığı sonucuna varılmıştır. Tablo 7'de görüleceği üzere çarpıklık ve basıklık değerleri (0,20 ve -0,97), kabul edilebilir aralıktadır. (-1,96 ve +1,96).**

**Tablo 13 : İş Yapısı Değişkeni için Normallik Testleri**

İş Yapısı	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	,102	148	,001	,978	148	,016
	İstatistik		Standart Hata		NORMALLİK	
Skewness (Çarpıklık)	,040		,199		0,20	
Kurtosis (Basıklık)	-,385		,396		-0,97	

İş yapısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, demografik özelliklerin grup gözlem sayıları incelendiğinde;

- Cinsiyet; 89 kadına karşılık, 59 erkekten oluşmaktadır. Grup gözlem sayıları 30'un üzerindedir ve birbirine yakındır. Parametrik testler uygulanacaktır.
- Yaş; grup gözlem sayıları birbirinden oldukça farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısına sahip olan gruplar (49 yaş ve üzeri 9 kişi) söz konusudur. Bu nedenle parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Eğitim; grup gözlem sayıları birbirinden farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısı olan gruplar (lise mezunu 13 kişi) söz konusudur. Bu nedenle, parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Kıdem; grup gözlem sayıları birbirinden farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısı olan gruplar (1 yıldan az kıdeme sahip kişi sayısı 16) söz konusudur. Bu nedenle, parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Sektör; grup gözlem sayıları birbirine oldukça yakın ve 30'un üzerindedir (kamu 75, özel 73). Bu nedenle parametrik testlerden faydalanılacaktır.

#### 4.5.3.1.1. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen iş yapısı ile ilgili algılarının cinsiyetleri bakımından farklılıkları.

Bağımsız Gruplar t-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 14'de gösterilen analiz sonucuna göre iş yapısı ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde değerlerin birbirine oldukça yakın düzeyde olduğu ve istatistiksel anlamlılık (p) değerinin,05 anlamlılık değerinin üzerinde olduğu görülmektedir (p= ,217). Bu nedenle; bir iş stresi boyutu olan iş yapısı ile ilgili algılarda çalışanların cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, hem kadın çalışanlar hem de erkek çalışanlar iş yapısının, iş stresi etkeni olduğu konusunda aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 1a Reddedilmiştir.**

Tablo 14 : İş Yapısı – Cinsiyet İlişkisi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
İş Yapısı	Kadın	89	2,6108	-1,241	,217
	Erkek	59	2,7912		

#### 4.5.3.1.2. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen iş yapısı ile ilgili algılarının yaş grupları bakımından farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 13’de gösterildiği üzere iş yapısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, yaş grupları ile ilgili grup gözlem sayıları birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; 49 yaş ve üzeri kişi sayısı 9 olmasına karşın 25-30 yaş arası kişi sayısı 41 kişidir). Tablo 15’de görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 002 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin altındadır. Yani iş stresini etkileyen iş yapısı ile ilgili algılarda çalışanların yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında en güçlü algılara sahip çalışanların 25-30 yaş grubundaki çalışanlar olduğu görülmektedir. **HİPOTEZ 1b Desteklenmiştir.**

**Tablo 15 : İş Yapısı – Yaş İlişkisi**

	Yaş	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
İş Yapısı	25-30 Yas	41	56,84	<b>Ki-Kare</b>	<b>sd</b>	<b>Anlamlılık</b>
	31-36 Yas	48	69,10	16,965	4	,002
	37-42 Yas	32	89,72			
	43-48 Yas	18	92,58			
	49 Yas ve üzeri	9	93,44			
	Toplam	148				

#### **4.5.3.1.3. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen iş yapısı ile ilgili algılarının eğitim düzeyleri bakımından farklılıkları.**

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 13’de gösterildiği üzere iş yapısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, eğitim düzeyleri ile ilgili grup gözlem sayıları birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; lise mezunu 13 kişi iken lisans mezunu 90 kişidir). Tablo 16’da görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 325 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin üzerindedir. Yani iş stresini etkileyen iş yapısı ile ilgili algılarda çalışanların eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. **HİPOTEZ 1c Reddedilmiştir.**

Tablo 16 : İş Yapısı – Eğitim İlişkisi

	Eğitim	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
İş Yapısı	Lise	13	92,12	Ki-Kare 3,466	sd 3	Anlamlılık ,325
	Önlisans	31	75,42			
	Lisans	90	70,49			
	Lisansüstü	14	81,89			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.1.4. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen iş yapısı ile ilgili algılarının kıdemlerine göre farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 13’de gösterildiği üzere iş yapısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, kıdem ile ilgili grup gözlem sayıları birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; 1 yıldan az kıdem sahibi 16 kişiye karşılık, 1-5 yıl arası kıdem sahibi 43 kişi). Tablo 17’de görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 000 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin altındadır. İş stresini etkileyen iş yapısı ile ilgili algılarda çalışanların mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında belirgin farklılık olduğu görülmektedir. Örneğin, 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar için değer 60,06 iken 15 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar için değer 103,63 çıkmıştır. 1 yıldan az mesleki kıdeme sahip çalışanlar iş yapısının bir iş stresi etkeni olduğu yönünde diğer kıdem gruplarına kıyasla çok daha güçlü algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 1d Desteklenmiştir.**

Tablo 17 : İş Yapısı – Kıdem İlişkisi

	Kıdem	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
İş Yapısı	1 Yıldan az	16	60,06	Ki-Kare 20,692	sd 4	Anlamlılık ,000
	1-5 Yıl	43	61,79			
	6-10 Yıl	39	67,27			
	11-15 Yıl	27	88,93			
	15 Yıldan Fazla	23	103,63			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.1.5. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen iş yapısı ile ilgili algılarının görev yaptıkları sektör bakımından farklılıkları.

Bağımsız Gruplar t-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 18’de gösterilen analiz sonucuna göre iş yapısı ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde değerlerin birbirine oldukça yakın düzeyde olduğu ve istatistiksel anlamlılık (p) değerinin, 05 anlamlılık değerinin üzerinde olduğu görülmektedir (p= ,396). Bu nedenle; bir iş stresi boyutu olan iş yapısı ile ilgili algılarda çalışanların görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, hem kamuda çalışan hem de özelde çalışan kişiler iş yapısının, iş stresi etkeni olduğu konusunda aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 1e Reddedilmiştir.**

Tablo 18 : İş Yapısı – Sektör ilişkisi

Değişken	Sektör	N	Ortalama	t	p
İş Yapısı	Kamu	75	2,7427	,852	,396
	Özel	73	2,6211		

4.5.3.2. Çalışanların iş stresi yaşamalarında bir etken olan örgütsel yapı ile ilgili algıların demografik özellikleri bakımından farklılıklarını araştırmak için uygulanan normallik testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değerleri, 000 ve 008 çıkmıştır. Bu değerler, 05 anlam düzeyinin altında olmakla birlikte çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında örgütsel yapı ile ilgili verilerin normal dağılım sergileyen bir ana kütlede alındığı sonucuna varılmıştır. Tablo 19’te görüleceği üzere çarpıklık ve basıklık değerleri (1,36 ve 0,05), kabul edilebilir aralıktadır. (-1,96 ve +1,96).

Tablo 19 : Örgütsel Yapı Değişkeni için Normallik Testleri

Örgütsel Yapı	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	,108	148	,000	,975	148	,008
	İstatistik		Standart Hata	NORMALLİK		
Skewness (Çarpıklık)	,272		,199	1,36		
Kurtosis (Basıklık)	,023		,396	0,05		

Örgütsel yapı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, demografik özelliklerin grup gözlem sayıları incelendiğinde;

- Cinsiyet; 89 kadına karşılık, 59 erkekten oluşmaktadır. Grup gözlem sayıları 30'un üzerindedir ve birbirine yakındır. Parametrik testler uygulanacaktır.
- Yaş; grup gözlem sayıları birbirinden oldukça farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısına sahip olan gruplar (49 yaş ve üzeri 9 kişi) söz konusudur. Bu nedenle parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Eğitim; grup gözlem sayıları birbirinden farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısı olan gruplar (lise mezunu 13 kişi) söz konusudur. Bu nedenle, parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Kıdem; grup gözlem sayıları birbirinden farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısı olan gruplar (1 yıldan az kıdeme sahip kişi sayısı 16) söz konusudur. Bu nedenle, parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Sektör; grup gözlem sayıları birbirine oldukça yakın ve 30'un üzerindedir (kamu 75, özel 73). Bu nedenle parametrik testlerden faydalanılacaktır.

#### 4.5.3.2.1. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Örgütsel yapı ile ilgili algıların cinsiyetleri bakımından farklılıkları.

Bağımsız Gruplar t-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 20'te gösterilen analiz sonucuna göre Örgütsel yapı ile ilgili ifadelerle verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde değerlerin birbirine oldukça yakın düzeyde olduğu ve istatistiksel anlamlılık (p) değerinin, 05 anlamlılık değerinin üzerinde olduğu görülmektedir ( $p = ,750$ ). Bu nedenle; bir iş stresi boyutu olan Örgütsel yapı ile ilgili algılarda çalışanların cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, hem kadın çalışanlar hem de erkek çalışanlar Örgütsel yapının, iş stresi etkeni olduğu konusunda aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 2a Reddedilmiştir.**

Tablo 20 : Örgütsel Yapı – Cinsiyet ilişkisi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
Örgütsel yapı	Kadın	89	2,7865	-,319	,750
	Erkek	59	2,8303		

#### 4.5.3.2.2. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Örgütsel yapı ile ilgili algıların yaş grupları bakımından farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 19’da gösterildiği üzere Örgütsel yapı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, yaş grupları ile ilgili grup gözlem sayıları birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; 49 yaş ve üzeri kişi sayısı 9 olmasına karşın 25-30 yaş arası kişi sayısı 41 kişidir). Tablo 21’de görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 005 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin altındadır. Yani iş stresini etkileyen Örgütsel yapı ile ilgili algılarda çalışanların yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında en güçlü algılara sahip çalışanların 25-30 yaş grubundaki çalışanlar olduğu, en zayıf algıların ise 37-42 yaş grubundaki çalışanlara ait olduğu görülmektedir. **HİPOTEZ 2b Desteklenmiştir.**

Tablo 21 : Örgütsel Yapı – Yaş İlişkisi

	Yaş	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
Örgütsel yapı	25-30 Yas	41	58,24	Ki-Kare 14,823	sd 4	Anlamlılık ,005
	31-36 Yas	48	72,90			
	37-42 Yas	32	92,53			
	43-48 Yas	18	89,67			
	49 Yas ve üzeri	9	62,67			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.2.3. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Örgütsel yapı ile ilgili algılarının eğitim düzeyleri bakımından farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 19’da gösterildiği üzere Örgütsel yapı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, eğitim düzeyleri ile ilgili grup gözlem sayıları (Tablo 22) birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; lise mezunu 13 kişi iken, lisans mezunu 90 kişidir). Tabloda görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 448 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin üzerindedir. Yani iş stresini etkileyen Örgütsel yapı ile ilgili algılarda çalışanların eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. **HİPOTEZ 2c Reddedilmiştir.**

Tablo 22 : Örgütsel Yapı – Eğitim İlişkisi

	Eğitim	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Ki-Kare	sd	Anlamlılık
Örgütsel yapı	Lise	13	60,85	2,655	3	,448
	Önlisans	31	77,84			
	Lisans	90	73,49			
	Lisansüstü	14	86,25			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.2.4. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Örgütsel yapı ile ilgili algılarının kıdemlerine göre farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 19’da gösterildiği üzere Örgütsel yapı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, kıdem ile ilgili grup gözlem sayıları (Tablo 23) birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; 1 yıldan az kıdem sahibi 16 kişiye karşılık, 1-5 yıl arası kıdem sahibi 43 kişi). Tablo 23’de görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 196 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin üzerindedir. Grup ortanca değerlerine bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı, değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Örneğin, 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar için değer 56,34 iken 11-15 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar için değer 88 çıkmıştır. İş stresini etkileyen Örgütsel yapı ile ilgili algılarda çalışanların mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**HİPOTEZ 2d Reddedilmiştir.**

Tablo 23 : Örgütsel Yapı – Kıdem İlişkisi

	Kıdem	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Ki-Kare	sd	Anlamlılık
Örgütsel yapı	1 Yıldan az	16	56,34	6,046	4	,196
	1-5 Yıl	43	70,77			
	6-10 Yıl	39	75,85			
	11-15 Yıl	27	88,00			
	15 Yıldan Fazla	23	75,98			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.2.5. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Örgütsel yapı ile ilgili algılarının görev yaptıkları sektör bakımından farklılıkları.



Bağımsız Gruplar t-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 24’de gösterilen analiz sonucuna göre Örgütsel yapı ile ilgili ifadelerle verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde değerlerin birbirine oldukça yakın düzeyde olduğu ve istatistiksel anlamlılık (p) değerinin, 05 anlamlılık değerinin üzerinde olduğu görülmektedir (p= ,790). Bu nedenle; bir iş stresi boyutu olan Örgütsel yapı ile ilgili algılarda çalışanların görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, hem kamuda çalışan hem de özelde çalışan kişiler Örgütsel yapının, iş stresi etkeni olduğu konusunda aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 2e Reddedilmiştir.**

**Tablo 24 : Örgütsel Yapı – Sektör İlişkisi**

Değişken	Sektör	N	Ortalama	t	p
Örgütsel yapı	Kamu	75	2,7863	-,267	,790
	Özel	73	2,8222		

**4.5.3.3. Çalışanların iş stresi yaşamalarında bir etken olan yönetim yapısı ile ilgili algıların demografik özellikleri bakımından farklılıklarını araştırmak için uygulanan normallik testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değerleri, 000 ve 002 çıkmıştır. Bu değerler, 05 anlam düzeyinin altında olmakla birlikte çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında yönetim yapısı ile ilgili verilerin normal dağılım sergileyen bir ana kütlede alındığı sonucuna varılmıştır. Tablo 25’de görüleceği üzere çarpıklık ve basıklık değerleri (1,32 ve -0,48), kabul edilebilir aralıktadır. (-1,96 ve +1,96).**

**Tablo 25 : Yönetim Yapısı Değişkeni için Normallik Testleri**

Yönetim Yapısı	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	,106	148	,000	,970	148	,002
	İstatistik		Standart Hata	NORMALLİK		
Skewness (Çarpıklık)	,264		,199	1,32		
Kurtosis (Basıklık)	-,193		,396	-0,48		

Yönetim yapısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, demografik özelliklerin grup gözlem sayıları incelendiğinde;

- Cinsiyet; 89 kadına karşılık, 59 erkekten oluşmaktadır. Grup gözlem sayıları 30’un üzerindedir ve birbirine yakındır. Parametrik testler uygulanacaktır.

- Yaş; grup gözlem sayıları birbirinden oldukça farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısına sahip olan gruplar (49 yaş ve üzeri 9 kişi) söz konusudur. Bu nedenle parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Eğitim; grup gözlem sayıları birbirinden farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısı olan gruplar (lise mezunu 13 kişi) söz konusudur. Bu nedenle, parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Kıdem; grup gözlem sayıları birbirinden farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısı olan gruplar (1 yıldan az kıdeme sahip kişi sayısı 16) söz konusudur. Bu nedenle, parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Sektör; grup gözlem sayıları birbirine oldukça yakın ve 30'un üzerindedir (kamu 75, özel 73). Bu nedenle parametrik testlerden faydalanılacaktır.

#### 4.5.3.3.1. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Yönetim yapısı ile ilgili algıların cinsiyetleri bakımından farklılıkları.

Bağımsız Gruplar t-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 26'da gösterilen analiz sonucuna göre Yönetim yapısı ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde değerlerin birbirine oldukça yakın düzeyde olduğu ve istatistiksel anlamlılık (p) değerinin, 05 anlamlılık değerinin üzerinde olduğu görülmektedir (p= ,946). Bu nedenle; bir iş stresi boyutu olan Yönetim yapısı ile ilgili algılarda çalışanların cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, hem kadın çalışanlar hem de erkek çalışanlar Yönetim yapısının, iş stresi etkeni olduğu konusunda aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 3a Reddedilmiştir.**

Tablo 26 : Yönetim Yapısı – Cinsiyet İlişkisi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
Yönetim yapısı	Kadın	89	3,2978	,068	,946
	Erkek	59	3,2881		

#### 4.5.3.3.2. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Yönetim yapısı ile ilgili algıların yaş grupları bakımından farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 25'de gösterildiği üzere Yönetim yapısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, yaş grupları ile ilgili grup gözlem sayıları (Tablo 27)

birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; 49 yaş ve üzeri kişi sayısı 9 olmasına karşın 25-30 yaş arası kişi sayısı 41 kişidir). Tablo 27’de görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 345 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin üstündedir. Yani iş stresini etkileyen Yönetim yapısı ile ilgili algılarda çalışanların yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında da belirgin bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. **HİPOTEZ 3b Reddedilmiştir.**

**Tablo 27 : Yönetim Yapısı – Yaş İlişkisi**

	Yaş	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Ki-Kare	sd	Anlamlılık
<b>Yönetim yapısı</b>	25-30 Yaş	41	83,06	4,479	4	,345
	31-36 Yaş	48	72,69			
	37-42 Yaş	32	66,06			
	43-48 Yaş	18	81,81			
	49 Yaş ve üzeri	9	60,56			
	Toplam	148				

#### **4.5.3.3.3. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Yönetim yapısı ile ilgili algılarının eğitim düzeyleri bakımından farklılıkları.**

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 25’de gösterildiği üzere Yönetim yapısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, eğitim düzeyleri ile ilgili grup gözlem sayıları (Tablo 28) birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; lise mezunu 13 kişi iken lisans mezunu 90 kişidir). Tabloda görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 086 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin üzerindedir. Yani iş stresini etkileyen Yönetim yapısı ile ilgili algılarda çalışanların eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında da değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. **HİPOTEZ 3c Reddedilmiştir.**

Tablo 28 : Yönetim Yapısı – Eğitim İlişkisi

	Eğitim	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
Yönetim yapısı	Lise	13	63,00	Ki-Kare 6,601	sd 3	Anlamlılık ,086
	Önlisans	31	64,06			
	Lisans	90	76,38			
	Lisansüstü	14	96,21			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.3.4. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Yönetim yapısı ile ilgili algılarının kıdemlerine göre farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 25’de gösterildiği üzere Yönetim yapısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, kıdem ile ilgili grup gözlem sayıları (Tablo 29) birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; 1 yıldan az kıdem sahibi 16 kişiye karşılık, 1-5 yıl arası kıdem sahibi 43 kişi). Tablo 29’da görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 073 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin üzerindedir. Grup ortanca değerlerine bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı, değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Örneğin, 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar için değer 92,28 iken 15 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar için değer 87,83 çıkmıştır. İş stresini etkileyen Yönetim yapısı ile ilgili algılarda çalışanların mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. **HİPOTEZ 3d Reddedilmiştir.**

Tablo 29 : Yönetim Yapısı – Kıdem İlişkisi

	Kıdem	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
Yönetim yapısı	1 Yıldan az	16	92,28	Ki-Kare 8,571	sd 4	Anlamlılık ,073
	1-5 Yıl	43	75,22			
	6-10 Yıl	39	62,63			
	11-15 Yıl	27	68,61			
	15 Yıldan Fazla	23	87,83			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.3.5. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Yönetim yapısı ile ilgili algılarının görev yaptıkları sektör bakımından farklılıkları.

Bağımsız Gruplar t-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 30’da gösterilen analiz sonucuna göre Yönetim yapısı ile ilgili ifadelere verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde değerlerin birbirine oldukça yakın düzeyde olduğu ve istatistiksel anlamlılık (p) değerinin, 05 anlamlılık değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. (p= ,359) Bu nedenle; bir iş stresi boyutu olan Yönetim yapısı ile ilgili algılarda çalışanların görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, hem kamuda çalışan hem de özelde çalışan kişiler Yönetim yapısının, iş stresi etkeni olduğu konusunda aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 3e Reddedilmiştir.**

**Tablo 30 : Yönetim Yapısı – Sektör İlişkisi**

Değişken	Sektör	N	Ortalama	t	p
Yönetim yapısı	Kamu	75	3,3567	,920	,359
	Özel	73	3,2295		

**4.5.3.4. Çalışanların iş stresi yaşamalarında bir etken olan fiziksel koşullar ile ilgili algılarının demografik özellikleri bakımından farklılıklarını araştırmak için uygulanan normallik testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değerleri, 000 ve 000 çıkmıştır. Bu değerler, 05 anlam düzeyinin altında olmakla birlikte çarpıklık ve basıklık değerleri de incelenmiş ve fiziksel koşullar ile ilgili verilerin normal dağılım sergilemeyen bir ana kütlede alındığı sonucuna varılmıştır. Tablo 31’de görüleceği üzere çarpıklık ve basıklık değerleri (-2,87 ve -0,78), kabul edilebilir aralığın dışında çıkmıştır (-1,96 ve +1,96).**

**Tablo 31 : Fiziksel Koşullar Değişkeni için Normallik Testleri**

Fiziksel Koşullar	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	,115	148	,000	,947	148	,000
	İstatistik		Standart Hata	NORMALLİK		
Skewness (Çarpıklık)	-,572		,199	-2,87		
Kurtosis (Basıklık)	-,311		,396	-0,78		

Fiziksel koşullar değişkeni normal dağılım sergilemediği için, bu değişken ile ilgili algıların demografik özellikler bakımından incelenmesi sürecinde parametrik olmayan testler uygulanmıştır.

**4.5.3.4.1. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Fiziksel koşullar ile ilgili algıların cinsiyetleri bakımından farklılıkları.**

Bağımsız Gruplar t-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 32’de gösterilen analiz sonucuna göre Fiziksel koşullar ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde değerlerin birbirine oldukça yakın düzeyde olduğu ve istatistiksel anlamlılık (p) değerinin, 05 anlamlılık değerinin üzerinde olduğu görülmektedir (p= ,521). Bu nedenle; bir iş stresi boyutu olan Fiziksel koşullar ile ilgili algılarda çalışanların cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, hem kadın çalışanlar hem de erkek çalışanlar Fiziksel koşullarının, iş stresi etkeni olduğu konusunda aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 4a Reddedilmiştir.**

**Tablo 32 : Fiziksel Koşullar – Cinsiyet İlişkisi**

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
Fiziksel koşullar	Kadın	89	3,3664	,643	,521
	Erkek	59	3,2541		

#### 4.5.3.4.2. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Fiziksel koşullar ile ilgili algılarının yaş grupları bakımından farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 33’de gösterildiği üzere Fiziksel koşullar değişkeni normal dağılım sergilememektedir. Bu nedenle Kruskal-Wallis analizi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri, 05 anlam düzeyinin üzerinde (p= ,684) çıkmıştır (Tablo 27). Grup ortanca değerleri incelendiğinde değerlerin birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Yani iş stresini etkileyen Fiziksel koşullar ile ilgili algılarda çalışanların yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. **HİPOTEZ 4b Reddedilmiştir.**

**Tablo 33 : Fiziksel Koşullar –Yaş ilişkisi**

	Yaş	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Ki-Kare	sd	Anlamlılık
<b>Fiziksel koşullar</b>	25-30 Yaş	41	67,38	2,283	4	,684
	31-36 Yaş	48	80,96			
	37-42 Yaş	32	75,00			
	43-48 Yaş	18	72,72			
	49 Yaş ve üzeri	9	74,28			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.4.3. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Fiziksel koşullar ile ilgili algılarının eğitim düzeyleri bakımından farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 34’de gösterildiği üzere Fiziksel koşullar değişkeni normal dağılım sergilememektedir. Bu nedenle Kruskal-Wallis analizi uygulanmıştır. Tablo 34’de görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 024 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin altındadır. Yani iş stresini etkileyen Fiziksel koşullar ile ilgili algılarda çalışanların eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında da değerlerin anlamlı biçimde farklı oldukları görülmektedir. **HİPOTEZ 4c Desteklenmiştir.**

Tablo 34 : Fiziksel Koşullar –Eğitim İlişkisi

	Eğitim	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
Fiziksel koşullar	Lise	13	46,81	Ki-Kare 9,471	sd 3	Anlamlılık ,024
	Önlisans	31	65,18			
	Lisans	90	81,59			
	Lisansüstü	14	75,25			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.4.4. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Fiziksel koşullar ile ilgili algılarının kıdemlerine göre farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 35’de gösterildiği üzere Fiziksel koşullar değişkeni normal dağılım sergilememektedir. Bu nedenle Kruskal-Wallis analizi uygulanmıştır. Tablo 29’da görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 386 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin üzerindedir. Grup ortanca değerlerine bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı, değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Örneğin, 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar için değer 69,63 iken 15 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar için değer 84,54 çıkmıştır. İş stresini etkileyen Fiziksel koşullar ile ilgili algılarda çalışanların mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. **HİPOTEZ 4d Reddedilmiştir.**

Tablo 35 : Fiziksel Koşullar –Kıdem ilişkisi

	Kıdem	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri					
Fiziksel koşullar	1 Yıldan az	16	69,63	Ki-Kare	sd	Anlamlılık			
	1-5 Yıl	43	71,63				4,148	4	,386
	6-10 Yıl	39	80,90						
	11-15 Yıl	27	64,17						
	15 Yıldan Fazla	23	84,54						
	Toplam	148							

#### 4.5.3.4.5. Çalışanların yaşadıkları iş stresini etkileyen Fiziksel koşullar ile ilgili algılarının görev yaptıkları sektör bakımından farklılıkları.

Mann-Whitney U testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 36’de gösterildiği üzere fiziksel koşullar değişkeni ile ilgili verilerin normal dağılım sergilemediği belirlenmiştir. Normal dağılım sergilemeyen veriler ile ilgili fark testlerinde parametrik olmayan testlerden yararlanılmaktadır.

Tablo 36 : Fiziksel Koşullar – Sektör ilişkisi

Sektör	N	Sıra Ortalaması	Sıra Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Kamu	75	70,56	5292,00	2442,000	5292,000	-1,140	,254
Özel	73	78,55	5734,00				
Toplam	148						

Fiziksel koşullar ile ilgili algıların sektör bakımından farklılık gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden ikili karşılaştırma testi olan Mann-Whitney U yöntemiyle analiz edilmiştir. Tablo 36’da gösterilen analiz sonucuna göre Mann-Whitney U Testi anlamlılık değeri, 254 çıkmıştır ve bu değer istatistiksel anlamlılık değeri olan, 05’in üzerindedir. Kamu ve özel sektör çalışanlarının fiziksel koşullar ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların sıra ortalaması değerleri birbirine oldukça yakın çıkmıştır. İş stresi etkeni olan fiziksel koşullar ile ilgili olarak kamuda çalışan ve özelde çalışan kişiler, aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 4e Reddedilmiştir.**



#### 4.5.3.5. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan iş başarısının demografik özellikleri bakımından farklılıklarını araştırmak

Bunun için uygulanan normallik testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değerleri, 001 ve 005 çıkmıştır. Bu değerler 05 anlam düzeyinin altında olmakla birlikte çarpıklık ve basıklık değerleri de incelenmiş ve iş başarısı ile ilgili verilerin normal dağılım sergileyen bir ana kütlede alındığı sonucuna varılmıştır. Tablo 37’de görüleceği üzere çarpıklık ve basıklık değerleri (-0,68 ve -0,72), kabul edilebilir aralığın içinde çıkmıştır (-1,96 ve +1,96).

Tablo 37 : İş Başarısı Değişkeni için Normallik Testleri

İş Başarısı	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	,099	148	,001	,973	148	,005
	İstatistik		Standart Hata	NORMALLİK		
Skewness (Çarpıklık)	-,137		,199	-0,68		
Kurtosis (Basıklık)	-,288		,396	-0,72		

İş başarısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, demografik özelliklerin grup gözlem sayıları incelendiğinde;

- Cinsiyet; 89 kadına karşılık, 59 erkekten oluşmaktadır. Grup gözlem sayıları 30’un üzerindedir ve birbirine yakındır. Parametrik testler uygulanacaktır.
- Yaş; grup gözlem sayıları birbirinden oldukça farklıdır ve 30’un altında gözlem sayısına sahip olan gruplar (49 yaş ve üzeri 9 kişi) söz konusudur. Bu nedenle parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Eğitim; grup gözlem sayıları birbirinden farklıdır ve 30’un altında gözlem sayısı olan gruplar (lise mezunu 13 kişi) söz konusudur. Bu nedenle, parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Kıdem; grup gözlem sayıları birbirinden farklıdır ve 30’un altında gözlem sayısı olan gruplar (1 yıldan az kıdeme sahip kişi sayısı 16) söz konusudur. Bu nedenle, parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Sektör; grup gözlem sayıları birbirine oldukça yakın ve 30’un üzerindedir (kamu 75, özel 73). Bu nedenle parametrik testlerden faydalanılacaktır.

#### 4.5.3.5.1. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan iş başarısı ile ilgili algıların cinsiyetleri bakımından farklılıkları.

Bağımsız Gruplar t-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 38’de gösterilen analiz sonucuna göre İş başarısı ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalama değerleri

incelendiğinde değerlerin birbirine oldukça yakın düzeyde olduğu ve istatistiksel anlamlılık (p) değerinin, 05 anlamlılık değerinin üzerinde olduğu görülmektedir (p= ,551). Bu nedenle; bir iş performansı boyutu olan iş başarısı ile ilgili algılarda çalışanların cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, hem kadın çalışanlar hem de erkek çalışanlar İş başarısı konusunda aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 5a Reddedilmiştir.**

**Tablo 38 : İş Başarısı – Cinsiyet İlişkisi**

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
İş başarısı	Kadın	89	2,9176	,598	,551
	Erkek	59	2,8249		

#### 4.5.3.5.2. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan İş başarısı ile ilgili algılarının yaş grupları bakımından farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 31’de gösterildiği üzere İş başarısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, yaş grupları ile ilgili grup gözlem sayıları (Tablo 39) birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; 49 yaş ve üzeri kişi sayısı 9 olmasına karşın 25-30 yaş arası kişi sayısı 41 kişidir). Tablo 39’da görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 001 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin altındadır. Yani iş performansının bir boyutu olan iş başarısı ile ilgili algılarda çalışanların yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında da belirgin farklılık olduğu belirlenmiştir. İş başarısı konusunda en olumsuz algılara sahip yaş grubu 25-30 yaş grubu iken; en olumlu algılara sahip yaş grubu 43-48 yaş grubudur. **HİPOTEZ 5b Desteklenmiştir.**

**Tablo 39 : İş Başarısı – Yaş İlişkisi**

	Yaş	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Ki-Kare	sd	Anlamlılık
İş başarısı	25-30 Yas	41	58,24	18,021	4	,001
	31-36 Yas	48	68,51			
	37-42 Yas	32	83,45			
	43-48 Yas	18	103,61			
	49 Yas ve üzeri	9	90,44			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.5.3. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan iş başarısı ile ilgili algılarının eğitim düzeyleri bakımından farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 40’da gösterildiği üzere İş başarısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, eğitim düzeyleri ile ilgili grup gözlem sayıları (Tablo 34) birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; lise mezunu 13 kişi iken lisans mezunu 90 kişidir). Tabloda görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 508 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin üzerindedir. Yani iş başarısı ile ilgili algılarda çalışanların eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında da değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. **HİPOTEZ 5c Reddedilmiştir.**

Tablo 40 : İş Başarısı – Eğitim İlişkisi

	Eğitim	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Ki-Kare	sd	Anlamlılık
İş başarısı	Lise	13	88,65	2,322	3	,508
	Önlisans	31	78,31			
	Lisans	90	70,95			
	Lisansüstü	14	75,75			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.5.4. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan iş başarısı ile ilgili algılarının kıdemlerine göre farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 41’de gösterildiği üzere İş başarısı değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, kıdem ile ilgili grup gözlem sayıları (Tablo 35) birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; 1 yıldan az kıdem sahibi 16 kişiye karşılık, 1-5 yıl arası kıdem sahibi 43 kişi). Tablo 35’de görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 001 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin altındadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ve belirgin farklılıklar olduğu görülmüştür. Örneğin, 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar için değer 71,63 iken 15 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar için değer 103,13 çıkmıştır. İş başarısı ile ilgili algılarda çalışanların mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 5d Desteklenmiştir.**

Tablo 41 : İş Başarısı – Kıdem İlişkisi

	Kıdem	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Ki-Kare	sd	Anlamlılık
İş başarısı	1 Yıldan az	16	71,63	18,110	4	,001
	1-5 Yıl	43	59,60			
	6-10 Yıl	39	68,22			
	11-15 Yıl	27	84,61			
	15 Yıldan Fazla	23	103,13			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.5.5. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan iş başarısı ile ilgili algılarının görev yaptıkları sektör bakımından farklılıkları.

Bağımsız Gruplar t-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 42’de gösterilen analiz sonucuna göre İş başarısı ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde değerlerin birbirine oldukça yakın düzeyde olduğu ve istatistiksel anlamlılık (p) değerinin, 05 anlamlılık değerinin üzerinde olduğu görülmektedir ( $p = ,257$ ). Bu nedenle; bir iş performansı boyutu olan iş başarısı ile ilgili algılarda çalışanların görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, hem kamuda çalışan hem de özelde çalışan kişiler iş başarısı konusunda aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 5e Reddedilmiştir.**

Tablo 42 : İş Başarısı – Sektör İlişkisi

Değişken	Sektör	N	Ortalama	t	p
İş başarısı	Kamu	75	2,7957	-1,138	,257
	Özel	73	2,9679		

#### 4.5.3.6. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan İş doyumunun demografik özellikleri bakımından farklılıklarını araştırmak için uygulanan normallik testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değerleri, 001 ve 005 çıkmıştır. Bu değerler 05 anlam düzeyinin altında olmakla birlikte çarpıklık ve basıklık değerleri de incelenmiş ve iş doyumunu ile ilgili verilerin normal dağılım sergileyen bir ana kütlede alındığı sonucuna varılmıştır. Tablo 37’de görüleceği üzere çarpıklık ve basıklık değerleri (-0,68 ve -0,72), kabul edilebilir aralığın içinde çıkmıştır (-1,96 ve +1,96).

Tablo 43 : İş Doyumu Değişkeni için Normallik Testleri

Tablo 37. İş Doyumu Değişkeni için Normallik Testleri

İş doyumu	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Anlamlılık	İstatistik	df	Anlamlılık
	,099	148	,001	,973	148	,005
	İstatistik		Standart Hata	NORMALLİK		
Skewness (Çarpıklık)	-,137		,199	-0,68		
Kurtosis (Basıklık)	-,288		,396	-0,72		

İş doyumu değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, demografik özelliklerin grup gözlem sayıları incelendiğinde;

- Cinsiyet; 89 kadına karşılık, 59 erkekten oluşmaktadır. Grup gözlem sayıları 30'un üzerindedir ve birbirine yakındır. Parametrik testler uygulanacaktır.
- Yaş; grup gözlem sayıları birbirinden oldukça farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısına sahip olan gruplar (49 yaş ve üzeri 9 kişi) söz konusudur. Bu nedenle parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Eğitim; grup gözlem sayıları birbirinden farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısı olan gruplar (lise mezunu 13 kişi) söz konusudur. Bu nedenle, parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Kıdem; grup gözlem sayıları birbirinden farklıdır ve 30'un altında gözlem sayısı olan gruplar (1 yıldan az kıdeme sahip kişi sayısı 16) söz konusudur. Bu nedenle, parametrik olmayan testlerden faydalanılacaktır.
- Sektör; grup gözlem sayıları birbirine oldukça yakın ve 30'un üzerindedir (kamu 75, özel 73). Bu nedenle parametrik testlerden faydalanılacaktır.

#### 4.5.3.6.1. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan İş doyumu ile ilgili algıların cinsiyetleri bakımından farklılıkları.

Bağımsız Gruplar t-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 44'de gösterilen analiz sonucuna göre İş doyumu ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde değerlerin birbirine oldukça yakın düzeyde olduğu ve istatistiksel anlamlılık (p) değerinin, 05 anlamlılık değerinin üzerinde olduğu görülmektedir (p= ,449). Bu nedenle; bir iş performansı boyutu olan iş doyumu ile ilgili algılarda çalışanların cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, hem kadın çalışanlar hem de erkek çalışanlar İş doyumu konusunda aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 6a Reddedilmiştir.**

Tablo 44 : İş Doyumu – Cinsiyet ilişkisi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
İş doyumu	Kadın	89	3,3369	,758	,449
	Erkek	59	3,2141		

#### 4.5.3.6.2. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan İş doyumu ile ilgili algılarının yaş grupları bakımından farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 45’de gösterildiği üzere İş doyumu değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, yaş grupları ile ilgili grup gözlem sayıları (Tablo 39) birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; 49 yaş ve üzeri kişi sayısı 9 olmasına karşın 25-30 yaş arası kişi sayısı 41 kişidir). Tablo 39’da görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 423 çıkmıştır ve bu değer, 05 anlam düzeyinin üzerindedir.

Tablo 45 : İş Doyumu –Yaş ilişkisi

	Yaş	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Ki-Kare	sd	Anlamlılık
İş doyumu	25-30 Yas	41	66,06	3,876	4	,423
	31-36 Yas	48	75,71			
	37-42 Yas	32	75,91			
	43-48 Yas	18	89,28			
	49 Yas ve üzeri	9	71,94			
	Toplam	148				

İş performansının bir boyutu olan iş doyumu ile ilgili algılarda çalışanların yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında da belirgin farklılık olmadığı belirlenmiştir. **HİPOTEZ 6b Reddedilmiştir.**

#### 4.5.3.6.3. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan İş doyumu ile ilgili algılarının eğitim düzeyleri bakımından farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 46’de gösterildiği üzere İş doyumu değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, eğitim düzeyleri ile ilgili grup gözlem sayıları (Tablo 40) birbirinden oldukça farklıdır (örneğin; lise mezunu 13 kişi iken lisans mezunu 90 kişidir). Tabloda

görülebileceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 311 çıkmıştır ve bu değeri, 05 anlam düzeyinin üzerindedir. Yani İş doyumunu ile ilgili algılarda çalışanların eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında da değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. **HİPOTEZ 6c Reddedilmiştir.**

Tablo 46 : İş Doyumu –Eğitim İlişkisi

	Eğitim	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Ki-Kare	sd	Anlamlılık
İş doyumunu	Lise	13	82,19	3,574	3	,311
	Önlisans	31	65,08			
	Lisans	90	74,37			
	Lisansüstü	14	89,07			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.6.4. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan İş doyumunu ile ilgili algılarının kıdemlerine göre farklılıkları.

Parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis Testi yardımıyla incelenmiştir. Önceki bölümlerde, Tablo 37’de gösterildiği üzere iş doyumunu değişkeni normal dağılım sergilemekle birlikte, kıdem ile ilgili grup gözlem sayıları (Tablo 41) birbirinden oldukça farklıdır. (Örneğin; 1 yıldan az kıdem sahibi 16 kişiye karşılık, 1-5 yıl arası kıdem sahibi 43 kişi). Tablo 47’de görüleceği üzere istatistiksel anlamlılık değeri, 033 çıkmıştır ve bu değeri, 05 anlam düzeyinin altındadır. Grup ortanca değerlerine bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ve belirgin farklılıklar olduğu görülmüştür. Örneğin, 6-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar için değeri 61,78 iken 15 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar için değeri 95,41 çıkmıştır. İş doyumunu ile ilgili olarak az zayıf algılara sahip çalışan grubu 6-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanlardır. İş doyumunu ile ilgili algılarda çalışanların mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 6d Desteklenmiştir.**

Tablo 47 : İş Doyumu –Kıdem İlişkisi

	Kıdem	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Ki-Kare	sd	Anlamlılık
İş doyumu	1 Yıldan az	16	63,47	10,498	4	,033
	1-5 Yıl	43	78,69			
	6-10 Yıl	39	61,78			
	11-15 Yıl	27	74,93			
	15 Yıldan Fazla	23	95,41			
	Toplam	148				

#### 4.5.3.6.5. Çalışanların iş performanslarının bir boyutu olan İş doyumu ile ilgili algılarının görev yaptıkları sektör bakımından farklılıkları.

Bağımsız Gruplar t-Testi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 48’de gösterilen analiz sonucuna göre İş doyumu ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde, değerlerin birbirine oldukça yakın düzeyde olduğu ve istatistiksel anlamlılık (p) değerinin, 05 anlamlılık değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. (p= ,456). Bu nedenle; bir iş performansı boyutu olan iş doyumu ile ilgili algılarda çalışanların görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Yani, hem kamuda çalışan hem de özelde çalışan kişiler iş doyumu konusunda aynı ya da benzer algılara sahiptirler. **HİPOTEZ 6e Reddedilmiştir.**

Tablo 48 : İş Doyumu – Sektör İlişkisi

Değişken	Sektör	N	Ortalama	t	p
İş doyumu	Kamu	75	3,3464	,748	,456
	Özel	73	3,2278		

## 5. Çalışanların Yaşadıkları İş Stresinin İş Performanslarına Etkisi

Çalışanların iş ortamında yaşadıkları stresin iş performanslarına etkisi regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Faktör analizi sonucunda iş stresinin 4 alt boyuta, iş performansının ise 2 alt boyuta ayrıldığı belirlenmişti (Bölüm 2). İş stresini oluşturan; iş yapısı, örgütsel yapı, yönetim yapısı ve fiziksel koşullar boyutları bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. İş performansını oluşturan iş başarısı ve iş doyumu boyutları ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmış ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisini ölçen regresyon analizi uygulanmıştır.



### 5.1. İş Stresinin İş Başarısına Etkisi

İş stresini oluşturan boyutların iş başarısına etkisi Tablo 49’da gösterilmiştir. İş stresi boyutlarının iş başarısına etkisinin ölçüldüğü çoklu regresyon analizinde her bir iş stresi boyutunun iş başarısına etkilerinin ayrı ayrı gösterildiği p (anlamlılık) değerleri, 05 istatistiksel anlamlılık değerinin altında çıkmıştır.

Tablo 49 : İş Stresinin İş Başarısına Etkisi

Bağımlı Değişken: İş Başarısı			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İş Yapısı	,400	5,659	,000
Örgütsel Yapı	,222	3,138	,002
Yönetim Yapısı	,176	2,556	,012
Fiziksel Koşullar	,189	2,745	,007

**R= ,578; R<sup>2</sup>= ,334; F= 17,929; p= ,000**

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere iş stresinin bir boyutu olan iş yapısı, iş başarısı üzerinde etkilidir (p= ,000; p< 0,05). **Hipotez 7a Desteklenmiştir.** İş stresinin bir boyutu olan örgütsel yapı, çalışanların iş başarıları üzerinde etkilidir (p= ,002; p< 0,05). **Hipotez 7b Kabul Desteklenmiştir.** İş stresinin bir boyutu olan yönetim yapısı, çalışanların iş başarıları üzerinde etkilidir (p= ,012; p< 0,05). **Hipotez 7c Desteklenmiştir..** İş stresinin bir boyutu olan fiziksel koşullar, çalışanların iş başarıları üzerinde etkilidir (p= ,007; p< 0,05). **Hipotez 7d Desteklenmiştir.** İş stresinin iş başarısına etkisini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır (F= 17,929; p= ,000). İş stresini oluşturan 4 alt boyut, iş başarısının %33,4’lük kısmını açıklamaktadır. Yani, iş başarısındaki olumsuzlukların %33,4’lük kısmı iş stresinden kaynaklanmaktadır. İş stresi boyutlarından iş yapısı, iş başarısını en fazla etkileyen boyuttur ( $\beta$ = ,400; p= ,000).

### 5.2. İş Stresinin İş Doyumuna Etkisi

İş stresini oluşturan boyutların iş doyumuna etkisi Tablo 44’te gösterilmiştir. İş stresi boyutlarının iş doyumuna etkisinin ölçüldüğü çoklu regresyon analizinde iş yapısı dışındaki iş stresi boyutlarının her birinin p (anlamlılık) değerleri, 05 istatistiksel anlamlılık değerinin altında çıkmıştır.

Tablo 50 : İş Stresinin İş Doyumuna Etkisi

Bağımlı Değişken: İş Doyumu			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İş Yapısı	,151	1,890	,061
Örgütsel Yapı	,176	2,198	,030
Yönetim Yapısı	,190	2,435	,016
Fiziksel Koşullar	,188	2,407	,017

**R= ,384; R<sup>2</sup>= ,147; F= 6,172; p= ,000**

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere iş stresinin bir boyutu olan iş yapısı, iş doyumunu üzerinde etkili değildir. (p= ,061; p> 0,05) **Hipotez 8a Reddedilmiştir.** İş stresinin bir boyutu olan örgütsel yapı, çalışanların iş doyumları üzerinde etkilidir (p= ,030; p< 0,05). **Hipotez 8b Desteklenmiştir.** İş stresinin bir boyutu olan yönetim yapısı, çalışanların iş doyumları üzerinde etkilidir (p= ,016; p< 0,05). **Hipotez 8c Desteklenmiştir.** İş stresinin bir boyutu olan fiziksel koşullar, çalışanların iş doyumları üzerinde etkilidir (p= ,017; p< 0,05). **Hipotez 8d Desteklenmiştir.** İş stresinin iş doyumuna etkisini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır (F= 6,172; p= ,000). İş stresini oluşturan 3 alt boyut (örgütsel yapı, yönetim yapısı, fiziksel koşullar), iş doyumunun %14,7'lik kısmını açıklamaktadır. Yani, iş doyumundaki olumsuzlukların %14,7'lik kısmı iş stresinden kaynaklanmaktadır. İş stresi boyutlarından yönetim yapısı, iş doyumunu en fazla etkileyen boyuttur ( $\beta$ = ,190; p= ,016).

## 6. İş Stresinin İş Performansına Etkisinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Bakımından İncelenmesi

Çalışanların iş ortamında yaşadıkları stresin iş performanslarına etkisi aşağıdaki tablolarda kamu ve özel sektör çalışanları açısından ayrı ayrı da analiz edilmiştir.

### 6.1. Kamu Çalışanlarında İş Stresinin İş Başarısına Etkisi

Kamu çalışanlarında iş stresini oluşturan boyutların iş başarısına etkisi Tablo 45'te gösterilmiştir. İş stresi boyutlarının iş başarısına etkisinin ölçüldüğü çoklu regresyon analizinde yönetim yapısı dışındaki iş stresi boyutlarının iş başarısına etkilerinin ayrı ayrı gösterildiği p (anlamlılık) değerleri ,05 istatistiksel anlamlılık değerinin altında çıkmıştır.

Tablo 51 : Kamu Çalışanlarında İş Stresinin İş Başarısına Etkisi

<b>Bağımlı Değişken: İş Başarısı</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
İş Yapısı	,481	5,525	,000
Örgütsel Yapı	,413	4,600	,000
Yönetim Yapısı	,053	,636	,527
Fiziksel Koşullar	,271	3,190	,002

**R= ,735; R<sup>2</sup>= ,540; F= 20,571; p= ,000**

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere iş stresinin bir boyutu olan iş yapısı, kamu çalışanlarında iş başarısı üzerinde etkilidir ( $p= ,000$ ;  $p < 0,05$ ). **Hipotez 9a Desteklenmiştir.** Bağımlı değişken olan iş başarısı, kamu çalışanlarına göre iş yapısı ile doğrudan bağlantılı olup stres faktörü olarak kendilerini etkilemektedir. İş stresinin bir boyutu olan örgütsel yapı, kamu çalışanlarının iş başarıları üzerinde etkilidir. ( $p= ,000$ ;  $p < 0,05$ ). Örgütsel yapının tam olarak çalışana güven vermemesi, iş saati düzensizlikleri, daha stabil bir çalışma temposuna alışmış kamu bankası çalışanı için önemli bir stresör olmuştur. Bu nedenle **Hipotez 9b Desteklenmiştir.** İş stresinin bir boyutu olan yönetim yapısı, kamu çalışanlarında iş başarısını etkileyen bir unsur değildir. Yönetim yapısındaki değişiklikler , özel sektöre göre daha uzun vadelere gerçekleştiğinden bu bağımsız değişken anket sonuçlarına anlamlılık değerinin altında kalmıştır( $p= ,527$ ;  $p > 0,05$ ). Bu nedenle **Hipotez 9c Reddedilmiştir.** İş stresinin bir boyutu olan fiziksel koşullar, kamu çalışanlarının iş başarıları üzerinde etkilidir. ( $p= ,002$ ;  $p < 0,05$ ) Çalışılan ortam, ısı , ışık bireylerin stres faktörleri arasında kalmıştır, **Hipotez 9d Desteklenmiştir.** Kamu çalışanlarında iş stresinin iş başarısına etkisini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır. ( $F= 20,571$ ;  $p= ,000$ ) İş stresini oluşturan, yönetim yapısı dışındaki 3 alt boyut, kamu çalışanlarında iş başarısının %54'lük kısmını açıklamaktadır. Yani, kamu çalışanlarında iş başarısındaki olumsuzlukların %54'lük kısmı iş stresinden kaynaklanmaktadır. İş stresi boyutlarından iş yapısı, kamu çalışanlarında iş başarısını en fazla etkileyen boyuttur ( $\beta= ,481$ ;  $p= ,000$ ).

## 6.2. Kamu Çalışanlarında İş Stresinin İş Doyumuna Etkisi

Kamu çalışanlarında iş stresini oluşturan boyutların iş doyumuna etkisi Tablo 46'da gösterilmiştir. İş stresi boyutlarının iş doyumuna etkisinin ölçüldüğü çoklu regresyon analizinde sadece iş yapısının iş doyumunu etkileyen bir faktör olduğu belirlenmiştir ( $\beta= ,282$ ;  $p= ,019$ ).

Tablo 52 : Kamu Çalışanlarında İş Stresinin İş Doyumuna Etkisi

<b>Bağımlı Değişken: İş Doyumu</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
İş Yapısı	,282	2,403	,019
Örgütsel Yapı	,098	,813	,419
Yönetim Yapısı	,157	1,400	,166
Fiziksel Koşullar	,155	1,354	,180

**R= ,406; R<sup>2</sup>= ,165; F= 3,451; p= ,012**

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere iş stresinin boyutları olan örgütsel yapı, yönetim yapısı ve fiziksel koşullar, iş doyumunu üzerinde etkili değildir. Bu nedenle; **Hipotez 10a Kabul edilmiştir, Hipotez 10b, 10c ve 10d Reddedilmiştir.** Kamu çalışanlarındaki iş doyumunun %16,5'i iş yapısından kaynaklanmaktadır. Bir önceki analizde görüleceği üzere, iş başarısı üzerinde en yüksek stres faktörüne sahip olan iş yapısı, iş doyumunu üzerinde de en etkin şekilde doğrusal bir anlamlılıkla kendisini göstermektedir. Kamu çalışanlar başarıyı ve doyumunu , işin yapısıyla doğrudan ilişkilendirmektedir.

### 6.3. Özel Sektör Çalışanlarında İş Stresinin İş Başarısına Etkisi

Özel sektör çalışanlarında iş stresini oluşturan boyutların iş başarısına etkisi Tablo 47'te gösterilmiştir. İş stresi boyutlarının iş başarısına etkisinin ölçüldüğü çoklu regresyon analizinde örgütsel yapı ve fiziksel koşullar dışındaki iş stresi boyutlarının iş başarısına etkilerinin ayrı ayrı gösterildiği p (anlamlılık) değerleri, 05 istatistiksel anlamlılık değerinin altında çıkmıştır.

Tablo 53 : Özel Sektör Çalışanlarında İş Stresinin İş Başarısına Etkisi

<b>Tablo 47. Özel Sektör Çalışanlarında İş Stresinin İş Başarısına Etkisi</b>			
<b>Bağımlı Değişken: İş Başarısı</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
İş Yapısı	,361	3,373	,001
Örgütsel Yapı	,064	,582	,562
Yönetim Yapısı	,262	2,341	,022
Fiziksel Koşullar	,138	1,214	,229

**R= ,502; R<sup>2</sup>= ,252; F= 5,721; p= ,000**

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere iş stresinin bir boyutu olan iş yapısı, özel sektör çalışanlarında iş başarısı üzerinde etkilidir (p= ,001; p< 0,05). Kamu çalışanlarının iş başarısı üzerinde etkili olan iş yapısı analizi ile benzerlik göstermektedir. İşin kendi yapısından kaynaklı gereklilikler ve sorumluklar, bireyleri sektör farklılığı olmaksızın iş başarısı

konusunda kaygılandırmaktadır. Bunların sonucu olarak **Hipotez 11a Desteklenmiştir**. İş stresinin bir boyutu olan örgütsel yapı, özel sektör çalışanlarının iş başarıları üzerinde etkili değildir ( $p = ,562$ ;  $p > 0,05$ ). Kamu sektöründen farklı olarak özel sektör banka çalışanları örgütsel yapıda farklılaşma, görev ve çalışma süresi değişimlerine daha adapte olduklarını varsayarsak buradaki anlamlı farklılığı açıklamış oluruz. Tüm bunların ışığında **Hipotez 11b Reddedilmiştir**. İş stresinin bir boyutu olan yönetim yapısı, özel sektör çalışanlarında iş başarısını etkileyen bir unsurdur. ( $p = ,022$ ;  $p < 0,05$ ) Kamu sektörüne göre burada anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır. Kamu sektörü yönetim pozisyonlarında veya üst yönetim yapılarında uzun yıllar değişiklik olmazken, özel bankacılık sektörü değişim sıklıkla yaşandığı bir alan halindedir. 2-3 yıl aralıklar ile makrodan mikro ölçeğe gidilecek şekilde banka yönetim yapıları rotasyona uğramaktadır. Bu da üstlerin altında çalışan bireyleri belirsizlik içerisine sokarak, iş başarısı üzerinde önemli bir stres faktörü olarak belirlemektedir. Dolayısıyla, **Hipotez 11c Desteklenmiştir**. İş stresinin bir boyutu olan fiziksel koşullar, özel sektör çalışanlarının iş başarıları üzerinde etkili değildir ( $p = ,229$ ;  $p > 0,05$ ). **Hipotez 11d Reddedilmiştir**. Özel sektör çalışanlarında iş stresinin iş başarısına etkisini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır ( $F = 5,721$ ;  $p = ,000$ ). İş stresini oluşturan, iş yapısı ve yönetim yapısı boyutları özel sektör çalışanlarında iş başarısının %25,2'lik kısmını açıklamaktadır. Yani, özel sektör çalışanlarında iş başarısındaki olumsuzlukların %25,2'lik kısmı iş stresinden kaynaklanmaktadır.

#### 6.4. Özel Sektör Çalışanlarında İş Stresinin İş Doyumuna Etkisi

Özel sektör çalışanlarında iş stresini oluşturan boyutların iş doyumuna etkisi Tablo 48'de gösterilmiştir. İş stresi boyutlarının iş doyumuna etkisinin ölçüldüğü çoklu regresyon analizinde sadece fiziksel koşulların iş doyumunu etkileyen bir faktör olduğu belirlenmiştir. ( $\beta = ,241$ ;  $p = ,047$ )

Tablo 54 : Özel Sektör Çalışanlarında İş Stresinin İş Doyumuna Etkisi

Bağımlı Değişken: İş Doyumu			
Bağımsız Değişkenler Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
İş Yapısı	,031	,273	,785
Örgütsel Yapı	,213	1,837	,071
Yönetim Yapısı	,169	1,434	,156
Fiziksel Koşullar	,241	2,019	,047
<b>R= ,415; R<sup>2</sup>= ,172; F= 3,544; p= ,011</b>			

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere iş stresinin boyutları olan iş yapısı, örgütsel yapı ve yönetim yapısı, iş doyumunu üzerinde etkili değildir. Bu nedenle; **Hipotez 12a, 12b ve 12c Reddedilmiştir, Hipotez 12d Desteklenmiştir.** Kamu çalışanlarındaki iş doyumunun %17,2'si fiziksel koşullardan kaynaklanmaktadır. Bunun yanısıra Kamu çalışanlarındaki iş doyumunun %16,5'i iş yapısından kaynaklanırken, özel sektör çalışanlarında iş yapısının iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. İş başarısı üzerinde etkisi olmayan fiziksel koşulların, iş doyumunu üzerinde %20'nin üzerindeki etkisi dikkat çekmektedir. İş başarısında stresör olarak görülmeyen fiziksel koşullar, bireylerin iş tatmini için büyük önem arz etmektedir.

Yukarıdaki bulgular ışığında araştırma içeriğinde incelenen tüm hipotezler ve sonuçları aşağıda listelenmiştir;

HİPOTEZ 1a: Çalışanların iş yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 1a Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 1b: Çalışanların iş yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 1b Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 1c: Çalışanların iş yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 1c Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 1d: Çalışanların iş yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 1d Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 1e: Çalışanların iş yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 1e Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 2a: Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan iş stresi algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 2a Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 2b: Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan iş stresi algılarında yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 2b Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 2c: Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan iş stresi algılarında eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 2c Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 2d: Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan iş stresi algılarında mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 2d Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 2e: Çalışanların örgütsel yapıdan kaynaklanan iş stresi algılarında görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 2e Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 3a: Çalışanların yönetim yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 3a Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 3b: Çalışanların yönetim yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 3b Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 3c: Çalışanların yönetim yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 3c Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 3d: Çalışanların yönetim yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 3d Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 3e: Çalışanların yönetim yapısından kaynaklanan iş stresi algılarında görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 3e Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 4a: Çalışanların fiziksel koşullardan kaynaklanan iş stresi algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 4a Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 4b: Çalışanların fiziksel koşullardan kaynaklanan iş stresi algılarında yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 4b Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 4c: Çalışanların fiziksel koşullardan kaynaklanan iş stresi algılarında eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 4c Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 4d: Çalışanların fiziksel koşullardan kaynaklanan iş stresi algılarında mesleki kıdemleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 4d Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 4e: Çalışanların fiziksel koşullardan kaynaklanan iş stresi algılarında görev yaptıkları sektör bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. **HİPOTEZ 4e Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 5a: Çalışanların iş başarıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. **HİPOTEZ 5a Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 5b: Çalışanların iş başarıları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. **HİPOTEZ 5b Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 5c: Çalışanların iş başarıları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. **HİPOTEZ 5c Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 5d: Çalışanların iş başarıları mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. **HİPOTEZ 5d Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 5e: Çalışanların iş başarıları görev yaptıkları sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir. **HİPOTEZ 5e Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 6a: Çalışanların iş doyumları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. **HİPOTEZ 6a Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 6b: Çalışanların iş doyumları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. **HİPOTEZ 6b Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 6c: Çalışanların iş doyumları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. **HİPOTEZ 6c Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 6d: Çalışanların iş doyumları mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. **HİPOTEZ 6d Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 6e: Çalışanların iş doyumları görev yaptıkları sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir. **HİPOTEZ 6e Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 7a: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, iş başarılarını etkilemektedir. **Hipotez 7a Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 7b: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, iş başarılarını etkilemektedir. **Hipotez 7b Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 7c: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, iş başarılarını etkilemektedir. **Hipotez 7c Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 7d: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, iş başarılarını etkilemektedir. **Hipotez 7d Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 8a: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, iş doyumlarını etkilemektedir. **Hipotez 8a Reddedilmiştir.**

HİPOTEZ 8b: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, iş doyumlarını etkilemektedir. **Hipotez 8b Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 8c: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, iş doyumlarını etkilemektedir. **Hipotez 8c Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 8d: Çalışanların yaşadıkları iş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, iş doyumlarını etkilemektedir. **Hipotez 8d Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 9a: İş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, kamuda çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir. **Hipotez 9a Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 9b: İş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, kamuda çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir. **Hipotez 9b Desteklenmiştir.**

HİPOTEZ 9c: İş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, kamuda çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir. **Hipotez 9c Reddedilmiştir.**



HİPOTEZ 9d: İş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, kamuda çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir. ***Hipotez 9d Desteklenmiştir.***

HİPOTEZ 10a: İş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, kamuda çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir. ***Hipotez 10a Desteklenmiştir.***

HİPOTEZ 10b: İş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, kamuda çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir. ***Hipotez 10b Reddedilmiştir.***

HİPOTEZ 10c: İş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, kamuda çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir. ***Hipotez 10c Reddedilmiştir.***

HİPOTEZ 10d: İş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, kamuda çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir. ***Hipotez 10d Reddedilmiştir.***

HİPOTEZ 11a: İş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, özel sektörde çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir. ***Hipotez 11a Desteklenmiştir.***

HİPOTEZ 11b: İş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, özel sektörde çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir. ***Hipotez 11b Reddedilmiştir.***

HİPOTEZ 11c: İş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, özel sektörde çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir. ***Hipotez 11c Desteklenmiştir.***

HİPOTEZ 11d: İş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, özel sektörde çalışan kişilerin iş başarılarını etkilemektedir. ***Hipotez 11d Reddedilmiştir.***

HİPOTEZ 12a: İş stresinin alt boyutu olan iş yapısı, özel sektörde çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir. ***Hipotez 12a Reddedilmiştir.***

HİPOTEZ 12b: İş stresinin alt boyutu olan örgütsel yapı, özel sektörde çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir. ***Hipotez 12b Reddedilmiştir.***

HİPOTEZ 12c: İş stresinin alt boyutu olan yönetim yapısı, özel sektörde çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir. ***Hipotez 12c Reddedilmiştir.***

HİPOTEZ 12d: İş stresinin alt boyutu olan fiziksel koşullar, özel sektörde çalışan kişilerin iş doyumlarını etkilemektedir. ***Hipotez 12d Desteklenmiştir.***

## SONUÇ

İş stresi, çalışanların işleri ile ilgili birçok tutum ve davranışlarını etkileyen ve hem çalışan hem de görev yaptığı kurum açısından olumsuz sonuçlara neden olabilen önemli bir etkidir. İşletme yönetimi literatüründe, iş stresinin çalışan tutum ve davranışlarına etkilerini inceleyen çok sayıda araştırma mevcuttur. Yukarıdaki çalışmada bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanların iş stresi yaşıyor yaşımadıkları incelenmiş ve çalışanların demografik (kişisel) özellikleri bakımından yaşadıkları iş stresinde belirgin bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir.

İş stresi temelde 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, çalışanların iş stresi yaşamalarında etkisi olan unsurlardır; iş yapısı, örgütsel yapı, yönetim yapısı ve fiziksel koşullar. Araştırmada bu boyutlar ile ilgili çalışan algılarında demografik özellikler bakımından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bulgulara göre; çalışanların iş yapısından kaynaklanan iş streslerinde yaş grupları bakımından anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. 25-30 yaş grubundaki çalışanlar iş yapısından kaynaklanan etkenlerden dolayı daha fazla iş stresi yaşamaktadırlar. Çalışanlarda yaş arttıkça iş stresinde azalma meydana geldiği görülmüştür. Bunun muhtemel nedeni mesleki yaşamına yeni başlayan çalışanların iş yerinde hata yapma, aşırı iş yükü, iş yoğunluğu gibi etkenlerle mücadele etmede daha deneyimsiz olmaları ve bunun sonucunda stres yaşamalarıdır. Yaş arttıkça mesleki deneyim ve karşılaşılan sorunlara çözüm üretebilme becerisi arttığı için iş yapısının stres etkeni olarak ortaya çıkması olasılığı azalmaktadır.

Mesleki kıdem bakımından yapılan karşılaştırmada da, iş yapısının bir iş stresi etkeni olduğu yönündeki algılarda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi daha az olan çalışanlarda iş yapısı önemli bir iş stresi faktörü olarak ön plana çıkmaktadır. Kıdem arttıkça iş stresinde azalma olduğu görülmüştür. Yukarıdaki açıklamalarla paralel olarak; çalışanın deneyimi ve kıdemi arttıkça iş ile ilgili sorunlar, hatalar ve olumsuzluklarla mücadele etme ve çözüm üretme becerisinde artış gözlenmektedir.

Sektör Yapısı farklılığına dayalı yapılan gözlem ve kıyaslamada ise, hem kamu hem de özel sektör çalışanları, iş yapısının bir iş stresi faktörü olduğu yönünde benzer veya aynı görüş belirtmişlerdir. Kamu sektöründe de özel sektörle benzer yapıda hedef baskısının gelmesi, performans kriterlerinin değişimi, iki farklı sektör arasında finansal anlamda rekabeti

koruyabilmek adına birimlerin ve iş gerekliliklerinin yenilenmesi ile birlikte, tüm bankacılık alanında iş yapısı önemli bir stres faktörü olarak öne çıkmaktadır.

Örgütsel yapının bir iş stresi etkeni olduğu yönündeki çalışan algılarının yaş grupları bakımından karşılaştırılması sonucunda 25-30 yaş grubundaki çalışanların diğer yaş gruplarındaki çalışanlara kıyasla daha güçlü algılara sahip oldukları görülmüştür. Diğer bir deyişle; bu yaş grubundaki çalışanlar örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenlerle daha yüksek düzeyde iş stresi yaşamaktadırlar. Çalışma saatlerinin belirsizliği ve uygun olmaması, rolle ilgili sorumlulukların belirgin olmayışı ya da yetersiz maaş ve ücretlerdeki dengesizlik gibi etkenler örgütsel yapıdan kaynaklanan stres etkenleri olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışma yaşamına yeni başlamış sayılan 25-30 yaş grubundaki çalışanların henüz örgütsel yapıya ve işleyişe ve hatta mesleklerine adaptasyon sağlayamamış olmaları ihtimali bu etkenleri stres nedeni olarak görmelerini açıklayabilmektedir.

Örgütsel yapı konusunda, iş yapısının sektörler arasındaki benzerliği ile aynı yönde olacak şekilde, her iki sektörde çalışan iş görenler, bu temel alt boyutun iş stresi ve iş performansları üzerinde olumsuz etkilerinin bulunduğu yönde hem fikirlerdir.

Diğer bir iş stresi etkeni olan örgüt içi fiziksel koşulların iş stresi etkeni olduğu yönünde çalışan algılarının karşılaştırılması sonucunda; sadece eğitim grupları bakımından algılarda belirgin farklılık olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunu çalışanlar diğer eğitim gruplarındaki çalışanlara kıyasla fiziksel koşullardan çok daha fazla etkilenmekte ve bu koşulları iş stresi etkenleri olarak kabul etmektedirler. İş yerinin kalabalık ve gürültülü olması, çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın yetersiz olması ya da çalışma ortamında dinlenme imkanlarının olmayışı olumsuz fiziksel koşulları oluşturmaktadır. Bu olumsuz fiziksel koşullar ise iş stresi etkenleri olarak ön plana çıkmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça kalifiye eleman olma, yönetici pozisyonlarında görev alma gibi etkenler muhtemelen daha üst eğitim gruplarına daha rahat ve konforlu çalışma ortamı imkanları sunmakta ve iş stresine nispeten daha az neden olmaktadır. Lisans ve lisansüstü eğitim grubundaki kişiler fiziksel koşulları daha tatminkar bularak, daha az duyarlı kesimi oluşturmaktadır. Kıdem, sektör, cinsiyet ve yaş bakımından gruplar arasında benzerlik görülmüş olmasına rağmen, fiziksel koşullara daha duyarlı olarak görülen grup 25-30 yaş arası daha az deneyime sahip iş görenlerdir.

İş performansı ile ilgili analiz sonuçlarında 2 alt boyut ortaya çıkmıştır; bu boyutlar iş başarısı ve iş doyumunu olarak adlandırılmıştır. İş başarısı ile ilgili algıların demografik özellikler bakımından karşılaştırılması sonucunda sadece yaş ve kıdem bakımından algılarda farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

25-30 yaş grubundaki çalışanların iş başarısı ile ilgili algıları diğer yaş grubundaki çalışanların algılarına kıyasla daha düşük düzeydedir. Yani, bu yaş grubu işte hata yapma, yapılan işin niteliğinin düşmesi ya da izin ya da rapor alarak işten uzaklaşma isteği yaşamaktadırlar. İş başarıları daha düşük düzeydedir. Bu grubun en olumlu algısına sahip yaş grubu ise 43-48 yaş aralığıdır. Burada aslında yaş ve kıdem ile doğru orantılı bir sonuç görmekteyiz. Bireyler yaşla birlikte kıdemce yükseldikleri ve daha çok tecrübe kazandıkları için, yapılan işin niteliği ve kalitesi artmaktadır. Kıdemli kişiler deneyimlerine dayanarak problemleri önceden öngörerek daha hızlı çözüme ulaşmakta bu da onları iş başarısı anlamda daha konforlu ve daha az stressiz bir alana taşımaktadır.

Kıdeme göre yapılan karşılaştırmada da iş başarısı algılarında farklılık tespit edilmiştir. Kıdem arttıkça iş başarısı ile ilgili algılarda artış gözlenmektedir; bunun sonucu iş performansındaki artıştır. İş başarısı ve iş performansının üst düzeyde olduğu yönünde en güçlü algılara sahip çalışan grubu 15 yıldan fazla kıdeme sahip olan çalışan grubudur. En düşük algılara sahip kıdem aralığı ise 1 ve 1 yıldan az tecrübe sahip çalışanlara aittir. Daha önceki yaşla ilgili sonuçlarda da değindiğimiz üzere, bilgi ve birikimin yeterli düzeye henüz ulaşmamasından kaynaklı hatalı işlem gerçekleştirme kaygısı, bu kıdemdeki kişileri başarısızlık ve umutsuzluğa sürüklemektedir.

İş performansının diğer boyutu olan iş doyumunu ile ilgili algılarda da mesleki kıdem bakımından anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. 15 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek iş doyumunu yaşamakta ve dolayısıyla daha yüksek düzeyde iş performansı sergilemektedirler. Bunun nedenleri ise aslında iş başarısının yükselmesi nedeniyle, iş tatmini ve kendini gerçekleştirme düşüncesinin daha yerleşik hale gelmesinden kaynaklanmaktadır. Hedeflerini ve gerçekleştirdiklerini görebilen kıdemli birey, içinde bulunduğu görevden daha yüksek düzeyde doyum alabilir ve daha sağlıklı iş dengesi yürütebilmektedir.

Araştırma içeriğinde incelenen diğer konu iş stresinin iş performansına olan etkisidir. Bu amaçla; yukarıdaki bölümlerde görüldüğü üzere regresyon analizi uygulanmış ve iş

stresini oluşturan 4 alt boyutun, iş performansını oluşturan 2 alt boyuta etkileri ayrı ayrı incelenmiştir.

İş stresi boyutları olan iş yapısı, örgütsel yapı, yönetim yapısı ve fiziksel koşulların iş performansının bir boyutu olan iş başarısına etkisi ile ilgili analizi sonucunda iş stresinin iş başarısını direkt ve büyük ölçüde etkileyen bir değişken olduğu belirlenmiştir. İş başarısındaki olumsuzlukların önemli bir kısmı (analiz sonucunda göre %33,4) çalışanların yaşadıkları iş stresinden kaynaklanmaktadır. Bu oranın içerisinde en fazla katkısı bulunan alt faktör ise iş yapısıdır. Önceki analizlerde incelediğimiz gibi, iş yapısı ile ilgili algılara baktığımızda çalışanların demografik özelliklerine göre analizlerde benzer algılara sahip oldukları görülmüştü.

İş stresi boyutları olan iş yapısı, örgütsel yapı, yönetim yapısı ve fiziksel koşulların iş performansının bir boyutu olan iş doyumuna etkisi ile ilgili analizi sonucunda iş yapısı dışındaki diğer faktörlerin iş doyumunu etkiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar, iş doyumundaki değişimlerin %14,7'lik kısmını açıklamaktadır.

Yukarıdaki bulgulara göre tüm iş görenler için, iş stresinin iş performansını etkileyen bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Tezimizin ana konusunu oluşturulan, iş stresinin iş performansı etkisinin sektörler açısından farklılığını incelemek gerekirse, kamu çalışanları için %54, özel sektör çalışanları için ise %42,4 oranında , stresin iş doyumuna ve iş başarısına üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Sektörlerdeki aktif roller ve iş yapısı değişse bile, görev tanımları, performans kriterleri, yaş ve eğitim aralığı benzer düzeyde olduğundan farklı algı ve izlenimler gözlemlenmemiştir.

Günümüz toplumlarının hastalığı haline gelen stres, yaşamımızın vazgeçilmez ve yegâne öğeleri arasında neredeyse ilk sıralarda yer almaktadır. Çalışanların hayatlarının en önemli zamanları, ailelerinden, arkadaşları ve yakın çevrelerinden daha fazla zaman ayırdıkları alan haline gelen işyerleri, stresin ortaya çıkabildiği en ideal ortamı oluşturmaktadır.

Sürelili ve yetiştirilmesi gereken işlemler, kişilerin başarı hırsları ve daha fazla maddi kazanç elde etme isteği, tutkular ve rekabetçi piyasa koşulları, bireylerin bu kadar vaktini geçirdiği ortamları adeta bir cehenneme de çevirebilir tam tersi cennete de. Kaynağı ne olursa olsun herkes iş veya iş dışı yaşamında strese maruz kalır. Bu stres birey için yararlı veya zararlı stres olabilir. Hatta bireyi etkisi altına alan stres, kısa süreli olabildiği gibi uzun süreli olup kişinin tüm yaşamında da değişikliklere neden olabilir. Kısa süreli olduğu zaman mücadele

edilmesi kolay olan stres, uzun süreli olduğunda bireyin hem mücadele etmesini zorlaştırır hem de ömür boyu yaşamını tehdit eden bir tehlike haline gelebilir.

Stres, iş devamsızlığı, tükenmiş sendromu, iş tatminsizliği, hastalıklar, psikolojik çöküntüler gibi kişiyi ve hayatını olumsuz yönde etkileyen pek çok sonuca yol açmaktadır. Bireyi yani iş göreni bu denli derinden etkileyen bir kavramın yansımaları örgüt üzerinde elbette kaçınılmaz olarak etkisi göstermektedir. Dünyada başka bir örneği daha bulunmayan insan iş gücüne, günden güne daha fazla ihtiyaç duyulduğu teknolojinin bile yeterli olmadığı alanlarda iş görene sonsuz güven duyan işletmeler için performans, verimliliğin tamamı denebilmektedir. Verimlilik ve örgüt amaçları ise, bireylerin performansı ve yeterliliğine bağlı olarak iniş ve çıkışlar gösterebilmektedir. Bu aşamada, stres bireyin performansına her ne kadar yararlı katkıları olsa da, araştırmaların da gösterdiği gibi genellikle olumsuz yönde etki etmektedir. Stresin günden güne artan nedenleri dolayısıyla bireylere bu faktörlere mücadele için daha fazla ekonomik ve sosyal destek verilmektedir. Bu, hem devletleri hem de örgütün yönetimini daha fazla dar boğaza sokmaktadır.

Örgütlerin başarıları, çalışan kişilerin başarı ve başarısızlıkları ile doğru orantılıdır. Stressiz bir iş yaşamı düşünülmediğine göre bunu en minimize edecek detaylar düşünülmeli ve buna göre örgüt kültürleri ve iklimleri geliştirilmelidir. Çalışanlara hem sosyal hem de örgütsel açıdan gereken destekler sağlanmalı, stres yönetimi ile ilgili stratejiler örgütün misyonları arasına eklenmelidir. Amaçları gerçekleştirebilmek için öncelikle uygun zemin hazırlanmalıdır ki kişiler hedeflere daha doğru ve kısa yollardan ulaşabilsin. Aile bireylerin stresle mücadelesinde önemli bir noktaya sahip olduğundan, iş – aile- sosyal hayat dengesinin dengeli olarak oluşturulabilmesi için çalışanlar desteklenmelidir.

Gerekli görülen iş alanlarında, eğitim programlarına stresle mücadele ve yön etimi için gerekli çalışmalar eklenmelidir. Örgütsel stres, her kurum için farklı olduğundan, kurumlar kendi yöntemlerini geliştirerek çağımızın bu en vazgeçilmez ve ortadan kaldırılamaz sorunuyla mücadele etmelidir.

İçinde bulunduğumuz ve dışına çıkamadığımız, yüksek tempolu iş hayatı ve yeniçağda bireyler kurumlara değil, kurumlar bireylere ayak uydurmaya çalışmalıdır. Kişilerin motivasyon ve algısını etkileyen pek çok faktör içerisinde işlerine doğru yoğunlaşarak, örgütsel stresten sıyrılıp verimi arttırmaları sadece kendilerinden beklenmemelidir. Bu değişim sancıları bireyler üzerinde baskı ve stresi yoğunlaştırdığı için, en hasarsız şekilde atlatılabilmesi için örgütlerin içyapılarını harekete geçirerek, amaçlara ulaşmada en büyük

engel olan stres faktörü hafife alınmamalı ve gerekli düzenlemeler yapılarak kişilerin üzerindeki etkileri minimize edilmelidir.

Sonuç olarak, yarına daha sağlıklı yapılar ve bireyler devredebilmek için gelecekte önemi arttırarak devam edecek olan stres faktörünü, sonuç aşamasına gelmeden başlangıç ve gelişme seviyesinde önlemek zorundayız. Stresin yeni stres kaynaklarına dönüştüğü bu kısır sistem yapısı içerisinde, akıntıya kapılmadan yeniliklerin öncüsü olmak ve bireyle örgütün oluşturduğu bu girift yapıyı en sağlam şekilde ayakta tutmak hepimizin elindedir.



## KAYNAKÇA

Akbağ, M., **Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Üniversite Öğrencilerinde Olumsuz Otomatik Düşünceler, Transaksiyonel Analiz Ego Durumları ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul , 2000.

Akdemir A. **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2009: 425-495

Akgündüz, S., **Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, Dokuz Eylül Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akkoyun, Necip., **Örgütsel Stres , A Tipi Kişilik B Tipi Kişilik** , 2005 , İstanbul

Alanyalı , İ. Kemal ., **Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik Etkileri Bağlamında İncelenmesi ( Uygulamalı Bir Araştırma )** , 2006 , Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Bursa

Albert , E., **Gérer Son Stress, Manageris**, 2003.

Aldemir, M. C., A. Ataol ve G. Budak., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001.

Altıntaş, E., **Stres Yönetimi** ,2004, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul,

Argon, T ve Eren , A ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2004, Ankara Nobel Yayınları

Arslan , N. T., **Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, s.203–228, 2004.

Ataç , S., **İş Stresi Yönetimi El Kitabı**, Bursa, 2009

AY, Hilmi , **Stres Yönetimi ve Örgütsel Verimlilik : Uygulamalı Bir Çalışma** , 2013.

Aydın Ş., **Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması**, 2004, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.



Aydın , Ş., **Örgütsel Stres Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 6, Sayı 3, 2005: 50-58

Balcı, Ali ., **Öğretim Elemanlarının İş Stresi - Kuram ve Uygulama** , Nobel Yayınları, 2000.

Baltaş , Zuhul , **Verimli İş Hayatının Sırrı : Stres** , İstanbul Remzi Kitapevi ,2011.

Baltaş , Zuhul , **Verimli İş Hayatının Sırrı : Stres : Hissedilen Ağırlığı Görülemeyen Güç**, 2011 , İstanbul Remzi Kitapevi

Baltaş, Acar ve Baltaş, Zuhul, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995.

Barutçugil , İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004, s.391.

Başal , Akın , **Stres Yapmayan Stres Kitabı** , 2017 , İstanbul Crea Yayınları

Baytar, Ö., **İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi)** , 2010 , Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Berube , M., **S'évaluer Face Au Stress**, Communication Pro Santé Inc., 2002

Braham , Barbara , **Stres Yönetimi** , 2004 , İstanbul Hayat Yayınları

Can , Halil , **Organizasyon ve Yönetim**, 2005 Anakra Siyasal Kitapevi

Cooper , Straw, **Bir Haftada Başarılı Stres Yönetimi** , 1998, İstanbul Dünya Yayınları

Çakır, İ., **Polislerin İş Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması**, Çukurova Üniversitesi, Adana

Çimen , Ferhat, **Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması** , 2009.

Davis , Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. (Çev.: Kemal Tosun ve Diğerleri).İstanbul: İ.Ü. Yayınevi, 1984.

Dinçer, Ö., **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, 1992, Timaş Basın-Yayın, İstanbul,

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 1993, Beta Yayınevi, İstanbul

Eren, Erol, **Yönetim Ve Organizasyon**,1998 , İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ergun, Gonca , **Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi** , 2008, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, İzmir

Ernst, Young, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, 2005 , Hayat Yayıncılık, İstanbul .

Eroğlu, F., **Davranış Bilimleri**, 1996, Beta Yayıncılık, İstanbul,

Ertekin, Yücel , **Stres ve Yönetim** , 2014 , TODAİE Yayınları

Fındıkçı , İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2012, Alfa Yayıncılık, 8. Basım, İstanbul

Gökgöz , H., **Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma**, 2013, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne

Güçlü, Nezahat. , **Stres Yönetimi** , Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, 2001.

Güler, Ayten , **Örgütsel Stres ve Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yolları ( Serinhisar Devlet Hastanesi Örneği )**, 2013, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gümüştekin ,E. G ve, Öztemiz , A. B., **Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi** , 2005, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1):, Adana

Güney, Gökhan , **Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi, : Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama** , 2015 ,Süleyman Demirel Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı , Isparta

Gürel , Emet ve Gürüz , Demet , **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte , Fikirten Eyleme**, 2006, Ankara Nobel Yayınevi

Hume, D. A., **Reward Management**, Blackwell Publishers Ltd., 1998 ,USA.

İşığışık , Erkan , **Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu'nda Sunulan Bildiri**, 2005, 26–27 Mayıs, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

İzgören, Ahmet Şerif, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, 2001,Academyplus Yayınevi, Ankara

Kaçmaz, N., **Tükenmişlik (Burnout) Sendromu**, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt. 68, sayı: 1, 2005: 29-32.

Karagül , Mustafa, **Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği**, 2014

Keenar , Kate ve Aydın , Seçkin., **Stresle Başa Çıkma** , 1999 , İstanbul Remzi Kitapevi

Koçel , T., **İşletme Yöneticiliği** , 2007, Arıkan Basım Yayın, İstanbul,

Koymaz,, Kurtuluş , **Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği** , Bursa Dora Yayın Dağıtım ,2009.

Köse, S., **Çalışma Ortamında Gerilimi Giderme Yolları**, 1982, Personel Yönetimindeki Gelişmeler Semineri, İzmir,

Kulaksız , Ayşegül., **Çalışma Yaşamında Stres ve Stres Yönetimi : Özel ve Kamu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma** , 2016, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Lewis D., Mclin P. , **Stress Management: A Program Designed to Facilitate Coping**, **J Contin Educ Nurs.** Sep-Oct; 21(5), 1990 , London.

Lewis, D., **Bir Dakikada Stres Yönetimi**, Çev. Nedime Harmandağlı, Arda's Yayınları, İzmir, 1995.

Loehr, James E, **Stres altında başarılı olmak** , İstanbul Beykoz Yayınları , 1999

Luthans F., **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill, New York, 1992, s.400-405.

Malinowski, B., **İnsan ve Kültür**, (Çev.F.Gümüş), Ankara,1990

Norfolk, Donald ve SERDAROĞLU, Leyla , **İş Hayatında Stres** , 1990, İstanbul

Özdevecioğlu , M., **Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 19, (Temmuz-Aralık) 2002.

Özer, M.A., **Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi** , Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHGS), GG Hukuku ve İktisat Dergisi, C.24, S.1-2, Ankara, 2012

Öztürk, Azim., **İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz** , Verimlilik Dergisi, Sayı:4, İstanbul, 1994

Öztürk , Ümit, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi** , 2006, İstanbul Sistem Yayıncılık.

Palaz , Ayşen , **Çalışma Hayatında Stres ve Stresle Mücadele** ( Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği ) , 2015, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Paşa M., **Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama** 2007, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Bursa.

Pehlivan , Aydın İneyet, **İş Yaşamında Stres** , 2008 , Ankara Pegem Yayınevi.

Pehlivan , Aydın İneyet, **Yönetimde Stres Kaynakları** , 1995, Ankara Pegem Yayınevi.

Polat, Nilgün , **Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu : Bir Eğitim Hastanesinde Saha Çalışması** , 2008, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Ankara.

Ruken , Yücel., **İşyerinde Stres Kaynakları Yönetimi ve Konuya İlişkin bir alan çalışması** , 2010, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2000, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.

Saygılı , Sefa , **Strese Son** , 2012 , İstanbul Elit Kültür Yayınevi

Schermerhorn John R. , **Organizational Behavior** , Sevent Edition, John Wiley & Sons Inc. ,USA,2000

Soysal, Abdullah., **Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma** , Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, 2009.

Soysal, Abdullah, **İş Yaşamında Stres** , Çimento İşveren Dergisi, Mayıs 2009.

Sökmen, A., **Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik bir Araştırma**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, S.1, Adana, 2005

Şahin N.H., **Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998, 3. Basım, Ankara

Şendoğdu, A . Aslan , **Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi: İşe Alım Süreci ve Performans Değerlendirme** , 2014 , Anakra Nobel Yayıncılık

Şeref, K., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 2006, Asil Yayınevi, Ankara,

Tokay, T., **Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

Tozkoparan , Güler., **İşyaşamında Stresin Çalışan Doyumu ve Performansa Etkileri** , İzmir Altın Nokta Yayınevi, 2013.

Tutar , Hasan., **Kriz ve Stres Yönetimi** , 2011 , Ankara Seçkin Kitapevi

Türkmen, Arzu., **Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansına Etkilerinin Araştırılması ( Bandırma Devlet Hastanesi Örneği )** , 2015 Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü , İstanbul

Ulukuş, K. S., **Stres ve İş Verimi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001.

Uyargil , Cavide , **İşletmelerde Performans Yönetimi**, 2007

Wecke, Richard ve Özer , Aslı ve Berktaş Ali ve Biliz Zarife., **Performans Yönetimi** , 2010 , İstanbul Kültür Yayınları

Yates , Jere, **Gerilim Altındaki Yöneticiler** ( çev. F. Dilber ) İlgı Yayınları , İstanbul , 1986 .

Yates, J. E., **Gerilim Altındaki Yönetici**, İstanbul, 1989

Yavuz R., Balcıoğlu İ., Oktay M. , **Stres ve Kişilik, Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi, Medikal Açından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi**, 2005, İ. Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, No: 47, İstanbul,

Yıldırım, İ., **Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri**, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, S.6, Ankara, 1991

YILMAZ , Vahit , **Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri**, 2012 , Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi anabilim dalı , Ankara

YILMAZ, A. ve S. ASLAN, **Örgütsel Zaman Yönetimi** , C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002.

YİĞİT, Nazan , **Örgütsel Stres, Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi** , 2000.

YÖNDEM Z. D. , **Kişilik Dinamikleri ve Stresle Başa Çıkma**, 2006, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul

YÜCEL ,Ruken. **İşyerinde Stres Kaynakları Yönetimi ve Konuya İlişkin bir Alan Çalışması** , 2010.

## **EKLER**

### EK-1 ANKET FORMU

Değerli Finans Çalışanları;

Bu araştırmanın amacı “ Finans Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Stres Etmenleri ve bu Etmenler Karşısında Bireysel Performanslarına Etkileri “ ile ilgili görüşlerinizi saptamaktır.

Bu ankette sizden beklenen, ankette yer alan ifadeleri dikkatli okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir. Lütfen anketteki tüm ifadeleri yanıtlayınız.

**Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Yapılan bu çalışmada çalıştığınız örgüt adı ve isminizi belirtimine gerek yoktur.**

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

#### **1. Cinsiyetiniz**

- a) Kadın                      b) Erkek

#### **2. Yaşınız**

- a. 25-30                      b) 31-36                      c) 37-42                      d) 42-48                      e) 49 ve üzeri

#### **3. Eğitim durumunuz**

- a. Lise  
b. Ön lisans  
c. Lisans  
d. Lisans ve üstü

#### **4. Mesleki kıdeminiz**

- a. 1 yıldan az
- b. 1-5 yıl
- c. 6-10 yıl
- d. 11-15 yıl
- e. 15 yıldan fazla

## 5. Çalıştığınız Sektör

- a. Kamu Sektörü
- b. Özel Sektör

### STRES DEĞERLEME ÖLÇEĞİ

		ÇOK FAZLA	ÇOK	ORTA	AZ	ÇOK AZ
<u>1</u>	Sağlık durumumun ( psikolojik ve bedensel ) işten olumsuz etkilenmesi					
<u>2</u>	İş yoğunluğu ( Aşırı iş yükü )					
<u>3</u>	Görevde hata yapma olasılığı					
<u>4</u>	Çalışma saatlerinde belirsizlik ve uygunsuzluk					
<u>5</u>	Rolle ilgili sorumluluklar ve bunların yoğunluğu					
<u>6</u>	Yetersiz maaş ve Ücret dengesizliği					
<u>7</u>	Mesleki yönden kendini geliştirme olanaklarının sağlanmaması					
<u>8</u>	Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar					
<u>9</u>	Çalışanların bir üst tarafından takdir edilmemesi					
<u>10</u>	Kurum içerisinde alınan kararlara katılmama					
<u>11</u>	İş arkadaşları ile uyumsuzluk ve çatışma yaşanması					
<u>12</u>	Performans değerlendirmedeki adaletsizlik					
<u>13</u>	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma					
<u>14</u>	İşyerin kalabalık ve gürültü olması					
<u>15</u>	Çalışma ortamında ısı ve aydınlatmanın kötü olması					
<u>16</u>	Çalışma ortamında dinlenme ortamının olmayışı					



## PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇEĞİ

		ÇOK FAZLA	ÇOK	ORTA	AZ	ÇOK AZ
<u>1</u>	İşte hata yapma					
<u>2</u>	Yapılan işin niteliğinin düşmesi					
<u>3</u>	İzin ve rapor alarak işten uzaklaşma isteği					
<u>4</u>	İş çevresine karşı kırıcı davranma					
<u>5</u>	Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama					
<u>6</u>	İşte kendini yetersiz hissetme					



## **ÖZGEÇMİŞ**

**ADI – SOYADI :** Figen EKİN ÖRNEK

**DOĞUM TARİHİ:** 14 / 07 / 1989

**DOĞUM YERİ:** ANKARA

**MEDENİ DURUMU:** Evli

### **EĞİTİM BİLGİLERİ**

Lisans: Hacettepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (2007- 2012 )

Lise: Kırklareli Anadolu Lisesi (2003- 2007)

**YABANCI DİL:** İngilizce ( İntermediate)

### **İLGİ ALANLARI:**

İnsan Kaynakları, Yönetim Bilimleri, Siyaset Bilimi, Kamu Yönetimi, Kriz Yönetimi, İktisat.