

**T.C.**  
**CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**DOKTORA TEZİ**

**İŞLETMELERDE STRES KAYNAKLARI, SONUÇLARI VE YÖNETİM**  
**TEKNİKLERİ VE BİR UYGULAMA**

**Mehmet Burak ERDAL**

**DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ**  
**Prof. Dr. Sevinç KÖSE**

**MANİSA**  
**2009**

**YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ  
TEZ VERİ FORMU**

Tez No:

Konu Kodu :

Üniv.Kodu:

\* Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tezin Yazarının

Soyadı : ERDAL

Adı: MEHMET BURAK

Tezin Türkçe Adı

: İŞLETMELERDE STRES KAYNAKLARI, SONUÇLARI VE YÖNETİM  
TEKNİKLERİ VE BİR UYGULAMA

Tezin Yabancı Dildeki Adı

: A RESEARCH INTO SOURCES, CONSEQUENCES AND  
MANAGEMENT TECHNIQUES OF STRESS IN ENTERPRISES

Tezin Yapıldığı

Üniversite

: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Enstitü

: SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ

Yılı

: 2009

Diğer Kuruluşlar

:

Tezin Türü

: 1.Yüksek Lisans ( )

Dili

: TÜRKÇE

2.Doktora (X)

Sayfa Sayısı

: 377

3.Tıpta Uzmanlık ( )

Referans Sayısı

: 191

4.Sanatta Yeterlilik ( )

Tez Danışmanlarının

Ünvanı

: PROF.DR.

Adı : SEVİNÇ

Soyadı: KÖSE

Ünvanı

:

Adı :

Soyadı:

Türkçe Anahtar Kelimeler:

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1-STRES KAYNAKLARI

1-SOURCES OF STRESS

2-SOSYAL DESTEK

2-SOCIAL SUPPORT

3-ROL ÇATIŞMALARI

3-ROLE CONFLICTS

Tarih:

İmza :

## ÖZET

Çalışmanın temel amacı, üretim koşullarının ağır olduğu üretim işletmelerinde stres kaynaklarını ve sonuçlarını belirlemek ve işletmelerde çalışan personelin hangi stres yönetim tekniklerini kullandıklarını ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmanın araştırma evrenini, üretim koşullarının ağır olduğu, üretim işletmeleri; araştırmanın örneklemini de bu koşullarda üretim gerçekleştiren bir üretim işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın, amacına hizmet edecek verinin toplanması aşamasında, öncelikle orta kademe yöneticilerle odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmesi verileri ışığında kapsamlı bir anket geliştirilmiştir. Hazırlanan anketler işletmede mavi ve beyaz yakalı çalışanlara uygulanmış ve sonuçlar analiz edilmiştir.

Ankette elde edilen sonuçlara göre Cam Elyaf AŞ, bir üretim işletmesi olarak stresin yoğun yaşandığı bir kurumdur. İşletmede stresin en yoğun yaşandığı bölümler üretim bölümleridir. İşletmede İKY uygulamalarının eksikliği, fiziksel çalışma koşullarının yoğun ve yorucu olması ve vardiyalı çalışma sisteminin varlığı temel stres kaynaklarıdır. Bunun yanında işletmede otokratik bir yapının varlığı dikey farklılaşmayı beraberinde getirmekte, bu durum çalışanların gerilim yaşamasına neden olmaktadır. Ayrıca işletmede üretim baskısından kaynaklanan stres söz konusudur. Ülkenin ekonomik koşullarının zorluğu tüm işletme çalışanlarını maddi yönden negatif etkilemekte ve onların gerilimini arttırmaktadır. Bu stres kaynakları fizyolojik ve psikolojik açıdan çalışanlar üzerinde negatif sonuçlar doğurmaktadır. İşletmedeki stres kaynaklarının yönetilebilmesi, çalışanların yönetime daha fazla katılması, terfi ve çeşitli uygulamaların tamamıyla şeffaf olması, çalışanlara stres yönetimi eğitimi verilmesi ve işletmede yaşanan çatışmaların daha iyi yönetilmesi ile mümkündür. Bununla birlikte, işletmede üst ve orta kademe yöneticilerin, çalışanlarına daha çok sosyal destek sağlamaları ve etkin ve verimli iletişimi geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın, üretim koşullarının ağır olduğu işletmelerde üretimsel süreçte karşılaşılabilecek stres kaynakları ve stres yönetim tekniklerinin ortaya çıkarılması gibi konulara ışık tutacağı düşünülmektedir. Ayrıca, gerçekleştirilen analizler doğrultusunda bu tez, stres kaynakları açısından Cam Elyaf AŞ'nin eksikliklerini görebilmesini sağlayarak ve bu eksiklikleri giderebilmek için kullanabileceği uygun stres yönetim tekniklerini önererek şirkete yol göstermektedir. Yapılan çalışmanın uygun soru tasarımları ile farklı sektörlerde yer alan farklı firmalara uygulanması mümkündür ve yararlı olacaktır.

## SUMMARY

Main purpose of this study is to investigate stress sources, outcomes of stress and to reveal which stress management techniques are used by the employees in the production enterprises in which weighty conditions are observed. The sources of stress, outcomes of stress and stress management techniques have been comprehensively examined on an organizational-base. Production enterprises that have weighty conditions make up research population of this study. A production enterprise namely Cam Elyaf Corporation was selected as the research sample for this study. In collection phase of the data which will serve to the purposes of the research, focus group interviews with middle class managers were conducted primarily. In the light of the data emerged from the focus group interviews, a comprehensive questionnaire was developed. The questionnaire was then applied to the white and blue collar human source of the enterprise and the data was collected and analyzed.

With respect to the findings of the questionnaire, the Cam Elyaf corporation to be an organization where stress has been excessively experienced. The production departments in the enterprise are the ones in which stress was the most intensively experienced. Relying on the questionnaire data, a lack of human resources management practices, severe and exhausting physical working conditions, an existing system of working in shifts(relays)were found to be the fundamental sources of stress in the enterprise. Another key finding of the research revealed that the existing autocratic structure within the enterprise has not only caused vertical differentiation but also the tension that came along. Besides, stress due to production pressure was also apparent within the enterprise. Tough economic circumstances of the country was found to have a negative impact on the entire employees of the enterprise and to increase their tension. These sources of stress were found to cause negative physiological and psychological outcomes on the employees. Managing the sources of stress within an enterprise could only be feasible if the employees in the enterprise participated more to the management, if transparency was being provided with regard to promotion and various practices, if training in relation to stress management was given to the employees and if conflicts within the enterprise were more effectively deal with.

Moreover, top and middle stage managers in the enterprise are required to provide their employees more with social support and to develop effective communication. This study is thought to shed a light on the points such as bringing out stress sources and stress management techniques that are encountered in the process of production in weighty-conditioned production enterprises.

Furthermore, the thesis is thought to provide guidance for the Cam Elyaf Corporation in revealing deficiencies regarding stress sources and suggesting available stress managements techniques in order to overcome those deficiencies. This study could also be applied to various other sectors and firms provided that query designs done accordingly.

Doktora tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Stres Kaynakları, Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama” adlı alışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22 / 06 / 2009

Mehmet Burak ERDAL

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 14.05.2009 tarih ve 13/EK2 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Mehmet Burak ERDAL'ın "İşletmelerde Stres Kaynakları, Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama" Konulu tezi incelenmiş ve aday 22/06/2009 tarihinde saat 10.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

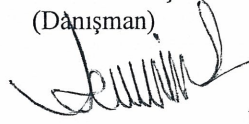
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra.....<sup>90</sup> dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna  OY BİRLİĞİ   
DÜZELTME yapılmasına  \* OY ÇOKLUĞU   
RED edilmesine  \*\* ile karar verilmiştir.

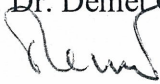
\* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

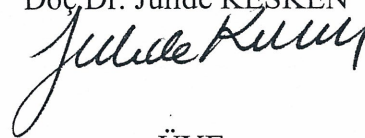
BAŞKAN  
Prof.Dr. Sevinç KÖSE  
(Danışman)



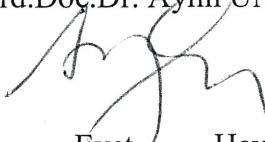
ÜYE  
Prof. Dr. Demet GÜRÜZ



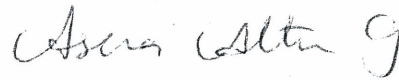
ÜYE  
Doç.Dr. Jülide KESKEN



ÜYE  
Yrd.Doç.Dr. Aylin ÜNAL



ÜYE  
Yrd.Doç.Dr. Asena GÜLOVA



Evet Hayır

\*\*\* Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

## ÖNSÖZ

XXI.yüzyılın rekabetçi, otomasyona ve aşırı çalışmaya dayalı endüstriyel ortamında, sadece yöneticiler için değil, aynı zamanda çalışanlar açısından da strese neden olan önemli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler özel yaşantının getirdiği sorunlarla birleştiğinde bireysel ve örgütsel açıdan daha önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın teori bölümünde, işletmede görev yapan entelektüel sermayenin stres kaynaklarının tespiti, bu kaynakların sebep olduğu stres sonuçlarının analiz edilmesi ve işletmede çalışan stresinin yönetilebilmesi, bireyin ve işletmenin sağlığı, verimliliği ve performansı ekseninde incelenmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde bir üretim işletmesi olan Cam Elyaf AŞ'de strese yönelik durum tespiti ve analizi yapılmıştır.

Tezim ile ilgili her konuda yardımlarını esirgemeyen başta tez danışmanım Prof. Dr. Sevinç Köse, Doç. Dr. Jülide Kesken, Yard. Doç. Dr. Aylin Ünal ve Yard. Doç. Dr. Asena Gülova'ya ve uygulama bölümündeki katkılarından dolayı Cam Elyaf AŞ, Polyester ve Son Ürün İşletme Müdürü Ayşe Boztekin ve İnsan Kaynakları Müdürü Celal Erdöl'e ve fikirsel katkılarından dolayı Muammer Boztekin ve Yard. Doç. Dr. İlker Ozan Koç'a şükranlarımı sunarım. Ayrıca çalışmam sırasında manevi desteğini esirgemeyen ve sabır gösteren sevgili aileme teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

TEZ VERİ FORMU.....	ii
TÜRKÇE ÖZET.....	iii
İNGİLİZCE ÖZET.....	iv
YEMİN METNİ.....	vi
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	xviii

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	1
1.1. Stresin Tanımı.....	1
1.2. Stres ve Benzer Kavramlar ile İlişkisi.....	4
1.2.1. Endişe.....	4
1.2.2. Sıkıntı.....	7
1.2.3. Uyarılmışlık Durumu.....	8
1.2.4. Tükenmişlik.....	9
1.2.5. Depresyon.....	10
1.2.6. Engellenme.....	11
1.2.7. Çatışma.....	12
1.2.8. Yıldırma.....	13
1.3. Farklı Bilim Dallarının Strese Yaklaşımı.....	15
1.3.1. Tıp.....	15
1.3.2. Psikoloji.....	16
1.3.3. Sosyoloji.....	16
1.3.4. Mühendislik.....	17
1.3.5. Yönetim.....	17
1.4. Stres Kuramları.....	19
1.4.1. Stresi İç Faktörlerle İlişkilendiren Kuramlar.....	19
1.4.2. Stresi Dış Faktörlerle İlişkilendiren Kuramlar.....	22
1.4.3. Stresi Karşılıklı Etkileşimle İlişkilendiren Kuramlar.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMELERDE STRES KAYNAKLARI VE SONUÇLARI.....	27
2.1. Stres Kaynakları.....	27
2.1.1. Bireysel Stres Kaynakları.....	28
2.1.1.1. Kişilik Özellikleri: A Tipi ve B Tipi Davranış Biçimi.....	28
2.1.1.2. Kontrol Odaklılık.....	30
2.1.1.3. Yaş.....	32
2.1.1.4. Cinsiyet.....	33
2.1.1.5. Medeni Durum ve Aile Yaşamı.....	35
2.1.1.6. Eğitim Düzeyi.....	37
2.1.1.7. Gelir Düzeyi.....	37
2.1.1.8. İstihdam Durumu.....	38
2.1.2. Örgütsel Stres Kaynakları.....	40
2.1.2.1. İşin Nitelikleri İle İlgili Stres Kaynakları.....	40
2.1.2.1.1. Fiziksel Koşullar.....	40
2.1.2.1.2. İşin Tehlike Düzeyi.....	43
2.1.2.1.3. Otomasyon Düzeyi.....	44
2.1.2.1.4. Çalışma Saatleri.....	45
2.1.2.1.5. İş Yükü.....	46
2.1.2.2. Örgüt İçi Stres Kaynakları.....	47
2.1.2.2.1. Örgütsel Rolle İlgili Kaynaklar.....	48
2.1.2.2.2. Yönetmel İlişkilerle İlgili Kaynaklar.....	50
2.1.2.2.3. Örgüt Yapısı ve Örgüt İklimi İle İlgili Kaynaklar.....	53
2.1.2.2.4. İKY Uygulamaları İle İlgili Stres Kaynakları.....	55
2.1.3. Çevresel Stres Kaynakları.....	59
2.1.3.1. Genel Ekonomik Problemler.....	61
2.1.3.2. Teknolojik Dönüşümler.....	62
2.1.3.3. Sosyo-Kültürel Gelişmeler.....	63
2.1.3.4. Hukuki ve Siyasal Belirsizlikler.....	64
2.1.3.5. Kentsel Yaşam Problemleri.....	64
2.2. Stresin Sonuçları.....	66
2.2.1. Bireysel Sonuçlar.....	67
2.2.1.1. Fizyolojik Sonuçlar.....	68
2.2.1.2. Psikolojik Sonuçlar.....	69
2.2.1.3. Davranışsal Sonuçlar.....	71

2.2.1.4. Düşünsel Sonuçlar.....	72
2.2.1.5. Bireysel Performans Değişiklikleri.....	74
2.2.2. Örgütsel Sonuçlar.....	75
2.2.2.1. Örgütsel Performans.....	77
2.2.2.2. Örgütsel Bağlılık.....	78
2.2.2.3. İşe Devamsızlık.....	79
2.2.2.4. İş Gücü Devir Hızı.....	80
2.2.2.5. İş Kazaları.....	81
2.2.2.6. Örgüt İkliminde Meydana Gelen Değişiklikler.....	82
2.2.2.7. Örgütsel Kararların Etkinlik Düzeyi.....	83

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE STRES YÖNETİM TEKNİKLERİ.....	85
3.1. Bireysel Teknikler.....	86
3.1.1. Bedensel Egzersizler.....	87
3.1.2. Gevşeme Teknikleri.....	88
3.1.3. Beslenme.....	90
3.1.4. Zaman Yönetimi.....	92
3.1.5. Bireysel Kariyer Planlaması.....	94
3.1.6. Sosyal Destek.....	96
3.1.7. Bilinçsel Terapi.....	98
3.2. Örgütsel Teknikler.....	100
3.2.1. Örgüt Geliştirme.....	100
3.2.1.1. Örgüt Geliştirmenin Temel Öğeleri.....	101
3.2.1.2. Örgüt Geliştirmenin Stres Yönetimindeki Etkileri.....	103
3.2.2. Katımlı Yönetim.....	105
3.2.2.1. Katımlı Yönetim Biçimleri.....	106
3.2.2.2. Katımlı Yönetim ve Stresle Başa Çıkma İlişkisi.....	107
3.2.3. Çatışma Yönetimi.....	109
3.2.3.1. Çatışmanın Yönetiminin Örgütsel Önemi.....	110
3.2.3.2. Çatışma Yönetiminin Stres Yönetimi İle İlişkisi.....	111
3.2.4. İletişim Yönetimi.....	112
3.2.4.1. İletişim Problemlerinden Kaynaklanan Örgütsel Stres.....	114
3.2.4.2. Stres Yönetiminde Etkili İletişim Uygulamaları.....	115
3.2.5. Sosyal Aktiviteler.....	117

3.2.6. Sosyal Destek ve Stresle Başa Çıkma İlişkisi.....	119
3.2.6.1. Kurumsal Yardım Yöntemi.....	122
3.2.6.2. Kurum Dışı Danışmanlık Uygulamaları.....	123
3.2.7. Performans Yönetimi.....	125
3.2.7.1. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi.....	127
3.2.7.2. Stres Performans İlişkisi İle İlgili Hipotezler.....	129

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. UYGULAMA: CAM ELYAF ANONİM ŞİRKETİ

4.1. Araştırmanın Amacı.....	134
4.2. Araştırmanın Önemi.....	134
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	135
4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	137
4.5. Araştırmanın Kapsamı.....	137
4.6. Literatür Taraması.....	138
4.7. Odak Grup Görüşmesi.....	141
4.7.1. Odak Grup Görüşmesinin Tanımı.....	141
4.7.2. Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı.....	148
4.7.3. Odak Grup Görüşmesi Soruları.....	153
4.7.4. Odak Grup Görüşmesine İlişkin Bulgular.....	156
4.7.4.1. Örgütsel Stres Kaynakları.....	156
4.7.4.2. Örgütsel Stres Sonuçları.....	177
4.7.4.3. Stres Yönetim Teknikleri.....	185
4.7.5. Odak Grup Görüşmesi Sonuçları.....	196
4.8. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	200
4.8.1. Anketlerin Güvenilirlikleri.....	200
4.8.2. Çevresel Stres Kaynakları.....	202
4.8.3. Örgütsel Stres Kaynakları.....	218
4.8.4. Bireysel Stres Sonuçları.....	253
4.8.5. Örgütsel Stres Sonuçları.....	264
4.8.6. Stres Yönetim Teknikleri.....	277
4.8.7. Korelasyon Analizi.....	316
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	332
KAYNAKÇA.....	346
EKLER.....	364

## KISALTMALAR LİSTESİ

- Bkz.** : Bakınız  
**Çev.** : Çeviren  
**Ed.** : Editör  
**İ.İ.B.F.** : İktisadi İdari Bilimler Fakültesi  
**s.** : Sayfa  
**sd.** : Serbestlik Derecesi  
**T.C** : Türkiye Cumhuriyeti  
**TKY** : Toplam Kalite Yönetimi  
**v.b.** : Ve bunun gibi  
**v.d.** : Ve diğerleri  
**Vol** : Volum

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo 1.</b> Sosyal Uyumu Sınıflandırma Ölçeği.....	23
<b>Tablo 2.</b> Sosyal Uyumu Sınıflandırma Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	23
<b>Tablo 3.</b> Etkileşimsel Stres ve Mücadele Modeli Kavramları.....	26
<b>Tablo 4.</b> A ve B Tipi Davranış Biçimleri.....	29
<b>Tablo 5.</b> Aile Yaşamı Açısından Stres Kaynakları, Sonuçları ve Yönetimi.....	36
<b>Tablo 6.</b> Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	75
<b>Tablo 7.</b> Literatür Taraması.....	138
<b>Tablo 8.</b> $\alpha$ Katsayısının Değerlendirilmesinde Uyulması Gereken Ölçütler.....	202
<b>Tablo 9.</b> Stres Kaynakları Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma.....	203
<b>Tablo10.</b> Çevresel Stres Kaynaklarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi.....	204
<b>Tablo 11.</b> Çevresel Stres Faktörlerine İlişkin Soruların Cinsiyete Göre Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	205
<b>Tablo 12.</b> Çevresel Stres Kaynaklarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi.....	206
<b>Tablo 13.</b> Çevresel Stres Kaynaklarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	208
<b>Tablo 14.</b> Çevresel Stres Kaynaklarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi.....	210
<b>Tablo 15.</b> Çevresel Stres Kaynaklarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	212
<b>Tablo 16.</b> Çevresel Stres Kaynaklarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi.....	214
<b>Tablo 17.</b> Çevresel Stres Kaynaklarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi.....	215
<b>Tablo 18.</b> Çevresel Stres Kaynaklarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi.....	217
<b>Tablo 19.</b> Örgütsel Stres Kaynakları Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma.....	219
<b>Tablo 20.</b> Örgütsel Stres Kaynaklarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi.....	220
<b>Tablo 21.</b> Örgütsel Stres Kaynaklarının Cinsiyet Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma.....	222
<b>Tablo 22.</b> Örgütsel Stres Kaynaklarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi.....	224
<b>Tablo 23.</b> Örgütsel Stres Kaynaklarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	225
<b>Tablo 24.</b> Örgütsel Stres Kaynaklarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi.....	231
<b>Tablo 25.</b> Örgütsel Stres Kaynaklarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	235
<b>Tablo 26.</b> Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi.....	239

<b>Tablo 27.</b> Örgütsel Stres Kaynaklarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi.....	246
<b>Tablo 28.</b> Örgütsel Stres Kaynaklarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi.....	250
<b>Tablo 29.</b> Bireysel Stres Sonuçlarına İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapması.....	253
<b>Tablo 30.</b> Bireysel Stres Sonuçlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi.....	254
<b>Tablo 31.</b> Bireysel Stres Sonuçlarında Cinsiyetin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	255
<b>Tablo 32.</b> Bireysel Stres Sonuçlarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi.....	256
<b>Tablo 33.</b> Bireysel Stres Sonuçlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	257
<b>Tablo 34.</b> Bireysel Stres Sonuçlarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi.....	258
<b>Tablo 35.</b> Bireysel Stres Sonuçlarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	260
<b>Tablo 36.</b> Bireysel Stres Sonuçlarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi.....	260
<b>Tablo 37.</b> Bireysel Stres Sonuçlarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi.....	262
<b>Tablo 38.</b> Bireysel Stres Sonuçlarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi.....	263
<b>Tablo 39.</b> Örgütsel Stres Sonuçlarının Ortalama ve Standart Sapması.....	264
<b>Tablo 40.</b> Örgütsel Stres Sonuçlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi.....	266
<b>Tablo 41.</b> Örgütsel Stres Sonuçlarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi.....	267
<b>Tablo 42.</b> Örgütsel Stres Sonuçlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	267
<b>Tablo 43.</b> Örgütsel Stres Sonuçlarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi.....	269
<b>Tablo 44.</b> Örgütsel Stres Sonuçlarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	271
<b>Tablo 45.</b> Örgütsel Stres Sonuçlarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi.....	272
<b>Tablo 46.</b> Örgütsel Stres Sonuçlarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi.....	274
<b>Tablo 47.</b> Örgütsel Stres Sonuçlarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi.....	276
<b>Tablo 48.</b> Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Ortalama ve Standart Sapması.....	277
<b>Tablo 49.</b> Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Cinsiyet Açısından İncelenmesi.....	278
<b>Tablo 50.</b> Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Medeni Durum Açısından İncelenmesi.....	279
<b>Tablo 51.</b> Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	280

<b>Tablo 52.</b> Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi.....	282
<b>Tablo 53.</b> Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	283
<b>Tablo 54.</b> Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi.....	284
<b>Tablo 55.</b> Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi.....	285
<b>Tablo 56.</b> Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi.....	287
<b>Tablo 57.</b> Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Ortalama ve Standart Sapması.....	288
<b>Tablo 58.</b> Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Cinsiyet Açısından İncelenmesi.....	289
<b>Tablo 59.</b> Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Medeni Durum Açısından İncelenmesi.....	291
<b>Tablo 60.</b> Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	293
<b>Tablo 61.</b> Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi.....	297
<b>Tablo 62.</b> Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	302
<b>Tablo 63.</b> Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi.....	306
<b>Tablo 64.</b> Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi.....	311
<b>Tablo 65.</b> Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi.....	314
<b>Tablo 66.</b> Korelasyon Analizi Tablosu.....	317
<b>Tablo 67.</b> Stres Unsuru Olduğu Tespit Edilen Sorular.....	318



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Şekil 1.</b> Genel Uyum Sendromu Aşamaları.....	21
<b>Şekil 2.</b> Stres Modeli Bileşenleri ve Sınıfları.....	25
<b>Şekil 3.</b> Örgüt Ortamında Stres Kaynakları ve Sonuçları.....	77
<b>Şekil 4.</b> Stres-Performans İlişkisi.....	131
<b>Şekil 5.</b> Araştırma Modeli.....	136

## GİRİŞ

Dünyada büyük bir hızla değişen ve gelişen bilgi çağında, insan hayatının her boyutunda değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin sağladığı sayısız avantajların yanında, önemli dezavantajları da bulunmaktadır. İnsan açısından bu dezavantajların en önemlisi, yaşanan dönüşümlere ayak uydurmanın bir zorunluluk haline gelmesidir. Bu zorunluluk içerisinde kendilerini baskı altında ve mutsuz hisseden insanlar, bir yandan sağlıklarını riske atarken, diğer yandan aile yaşamlarında, iş yaşamlarında ve kendi iç dünyalarında bıkkınlık, çatışma, tükenmişlik ve hatta depresyon yaşayabilmektedirler. İnsan yaşantısını tüm boyutları ile etkileyen ve çağın hastalığı olarak adlandırılan bu olgu “stres”tir.

Sanayileşmiş toplumlarda olduğu kadar sanayileşme yolunda hızla ilerleyen Türkiye gibi toplumlarda da stres, insan sağlığını, çalışmasını ve verimini etkilemekte ve ciddi hasarlar meydana getirmektedir. Stres, bir toplumun ya da bir insanın sorunu olmanın ötesinde bütün toplumların ve bütün insanların sorunu haline gelmiştir.

Günümüzde örgütler, stresle mücadele etmek için büyük bedeller ödemekte ve işgücü kaybına uğramaktadır. İnsanlar stresin verdiği ağır darbeler sonucunda ciddi kişisel zararlar görmektedir. Bu nedenlerle hem bireylerin hem de örgütlerin, yüzyılın hastalığı olarak tanımlanan stres kaynaklarını tespit etmesi, onu kontrol altına alması ve optimum seviyede tutmak için alınabilecek önlemleri belirlemesi ve yönetebilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

Son yıllarda yapılan ve stresin örgütsel boyutunu temel alan çalışmalar, gerek nitelik ve gerekse nicelik açısından önemli bir artış göstermektedir. Modern yaşamda insanlar, zamanlarının büyük bir kısmını işte veya işle ilgili etkinlikleri düşünerek geçirmektedirler. Özellikle yöneticiler için işin düşünülmediği tümüyle bireye kalmış bir zaman diliminin bulunması hemen hemen imkansızdır.

XXI. yüzyılın rekabetçi, otomasyona ve aşırı çalışmaya dayalı bilgi çağı yaşantısında, sadece yöneticiler için değil, aynı zamanda çalışanlar açısından da strese neden olan önemli faktörler bulunmaktadır. Örgütsel stres faktörlerine özel yaşantının getirdiği sorunlar eklendiğinde, özel yaşantının getirdiği sorunlarla birleştiğinde bireysel ve örgütsel açıdan daha önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde stres üzerine yapılan araştırmalar sonucunda, verimlilik ve etkinlikte azalma, işe devamsızlık, işgücü devri ve iş kazalarında artış gibi önemli örgütsel problemlerin büyük oranda strese bağlı olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerde strese neden olan faktörlere karşı gerekli önlemler alınmadığı takdirde, problemler büyüyebilecektir. İşletmelerde stresin görmezlikten gelinmesi ve stresten kaçınılması yerine strese karşı gerekli önlemlerin süratle alınması ve stresin işletme yönetimi tarafından iyi bir şekilde yönetilmesi yerinde bir davranış olacaktır.

Stresten kaçınma veya stres kaynağını tümüyle ortadan kaldırma hedeflenmemelidir. Bunun yerine işletmede, bireysel ve örgütsel performansın en yüksek düzeye çıkarılmasına yardımcı olan optimal stres düzeyine ulaşmayı hedefleyen stratejilerin uygulamaya konulması yerinde olacaktır. İşletmelerin faaliyetlerini sağlıklı, huzurlu ve optimal stres düzeyinde yürütebilmesi, çalışanlarının sağlıklı olması ile mümkündür. Bu da ancak işletmenin stresi iyi yönetebilmesi ile gerçekleştirilebilir.

Son yıllarda işletmelerde stres üzerine yapılan çalışmalarda artış görülmektedir. Örneğin; Jenkins and Elliot, (2004), çalışmalarında şiddetli zihinsel sağlık problemi çeken hastalarla ilgilenen hemşireler üzerinde stres yapıcı etmenler, tükenmişlik ve sosyal destek boyutunda ele alınmıştır. Bu amaçla, 11 zihinsel sağlık hastanesinden 93 hemşire örnek olarak kullanılmıştır.

Stetz ve arkadaşları, (2006), tarafından yapılmış diğer bir çalışmada işletmelerde sosyal desteğin ılımlaştırıcı etkisinin kişinin özgüvenine nasıl bağlı olduğu incelenmiştir. Amerika'da görev yapan 96 emniyet mensubu üzerinde uygulanan çalışma sonucunda özgüveni yüksek kişilerde sosyal desteğin stres kaynakları ile arasındaki ilişkide tampon görevi gördüğü belirlenmiştir.

Tsutsumi and Kawakami, (2004), işteki çaba-ödül dengesizliği modeli üzerinde ampirik çalışmalar üzerinde bir literatür taraması yapmışlardır. Adriaenssens ve diğerleri, (2004) iş deneyimi, iş stresi ve üniversitede insan kaynakları yönetimi üzerinde çalışmıştır. Bu çalışmada, Antwerp Üniversitesinde çalışan akademik personelin huzuru, iş stresi ve tatmini, iş ortamının özel faktörleri ve insan kaynakları yönetimi ile çalışan huzuru arasındaki etkileşim incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına

göre iş yükü, zaman baskısı, belirsizlik, yetersiz geri besleme ve sosyal desteğin olmaması gibi temel unsurların iş stresine yol açtığı belirlenmiştir.

Jerpson and Forrest, (2006), öğretmenlerin stresini arttırıcı bireysel faktörleri incelemiştir. Doksan beş öğretmen üzerinde yapılan çalışmada, A tipi kişilik davranışı, kişisel başarı için çaba gösterme, mesleki sorumluluk, cinsiyet ve algılanan işyeri stresi üzerinde öğretmenin deneyimi ve niteliği incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda mesleki sorumluluğun artmasıyla algılanan stresin azaldığı belirlenmiştir. Ayrıca başarı çabası ve A tipi kişilik özelliğinin artmasıyla algılanan stresin de arttığı tespit edilmiştir.

Luk and Shaffer, (2005), tarafından yapılan çalışmada aile ve iş çevresine ilişkin stres faktörlerinin iç çevre ve çapraz çevre etkileri incelenmiştir. Çalışma, farklı çevrelerden seçilen 248 çalışan üzerinde yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre, kişinin iş ortamında algıladığı stres, onun aile ve çevre ilişkilerini etkilemektedir. Ancak yine ailenin ve çevrenin sosyal destek sağlamasının son derece önemli çözüm tekniklerinden biri olduğu tespit edilmiştir.

Wegge ve diğerleri, (2006), tarafından yapılan çalışmada iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık (bağlılık), tükenmişlik, stres, motivasyon ve çalışanların ruh sağlıkları incelenmiştir. Çağrı merkezlerinde üç yüz beş kişi üzerinde yapılan anket çalışmasında, çağrı merkezi çalışanlarının yoğun stresle karşı karşıya kaldıkları ve bunun iş motivasyonu ve örgütsel huzuru etkilediği tespit edilmiştir. İşletmelerde stres kaynaklarını ortadan kaldırmak için, stresle başa çıkma boyutlarından sosyal çevrenin önemine dikkat çekmiştir. Diğer bir unsur olarak, çalışanların organizasyonlarına olan bağlılığın ve amirlerce sağlanan sosyal desteğin, çalışan motivasyonunu ve ruhsal huzurunu geliştirmekte önemli olduğunu tespit etmişlerdir.

Oginska-Bulik, (2005), tarafından yapılan çalışmada, çalışma ortamında duygusal zeka, hizmet çalışanlarında mesleki stresin sağlık üzerine etkisi araştırılmıştır. 330 doktor, hemşire ve öğretmenle yapılan araştırmada, işyerinde bilgi ve duygularla etkili bir şekilde başa çıkma yeteneğinin örgütsel stresle başa çıkma çalışanlara yardım ettiği belirlenmiştir. Ayrıca zayıf sosyal ilişkiler ve sosyal desteğin olmaması, ödüllendirmenin olmaması, aşırı iş yükü ve rutinleşme stresin oluşmasında temel sebeplerden bazılarıdır. Bunun yanında analiz sonuçlarına göre örgütte

düzenlenen stres yönetim eğitimlerinin, stresle başa çıkmada yararlı bir teknik olduğu tespit edilmiştir.

Rowe, (2006), tarafından yapılmış bir çalışmada stresle başa çıkmada davranışsal değişimler dört yıllık bir süreçte üç deney grubu üzerinde incelenmiştir. Denek gruplarının birine hiç stres eğitimi verilmezken, birisine kısa ve birisine uzun süreli eğitim verilmiştir. Eğitim alan gruplarda psikolojik çöküntünün (tükenmişlik) eğitim almayan gruba göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim alan grupların daha az duygusal yorgunluk yaşadığı, başarı duygusunu daha fazla hissettikleri ve stresle daha iyi başa çıktıkları görülmüştür. Bunların yanı sıra, sağlık bakım işlerinde çalışan 108 kişi ile yapılan bu araştırmaya göre, stresle başa çıkmada işverenlerin uygulayacağı esnek çalışma saatleri, düzenli egzersiz imkanının sunulması işe yarayan çözüm yöntemleri olarak tespit edilmiştir.

Başka bir çalışma Akerboom and Maes, (2006), tarafından yapılmış çalışmada ise sağlık çalışanlarının psikolojik mutluluğu ve refahını belirlemede organizasyonel risk faktörlerinin katkısı incelenmiştir. Yapılan araştırmaya sağlık kuruluşlarında çalışan 706 personel katılmıştır. Araştırmada, stres ile iş memnuniyeti, duygusal yorgunluk, ruhsal sıkıntı ve bedensel şikayetler arasındaki ilişki geniş bir bakış açısıyla incelenmiştir.

Carmona ve diğerleri, (2006), tarafından eğitim kurumlarında görev yapan 558 öğretmen arasında yapılan kapsamlı çalışmada ise stresle başa çıkma stillerinin tükenmişliğin gelişiminde etkileri olup olmadığı incelenmiştir. Stresle direkt başa çıkma stilinin tükenmişlik üzerinde negatif etkili ve görmezden gelinerek başa çıkma stilinin pozitif etkili olduğu görülmüştür. Uzun dönemde stresle direkt başa çıkma stilinin kullanılmasının tükenmişliğin değişiminde önemli bir etkisi olduğu, yani tükenmişlik duygusunda önemli ölçüde azalma sağladığı görülmüştür.

Bakker ve diğerleri, (2006), tarafından yapılan çalışmada ölümcül hastalarla ilgilenen 80 gönüllü rehber üzerinde beş önemli kişilik faktörü ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada tükenmişlik üç boyutta ele alınmıştır: duygusal yorgunluk, kişiliğini kaybetmek, kişisel başarıya ulaşmışlık. Nevrotiklik ve dışadönüklüğün tükenmişlik için en uygun belirleyici olduğu belirlenmiştir. Çok sayıda negatif deneyim yaşamış kişilerde nevroitiklik ve tükenmişlik arasında güçlü pozitif ilişki

saptanmıştır. Ayrıca dışadönüklük ve uzlaşılabilirlik kişilik özelliklerinin kişisel başarıya ulaşmışlık özelliği ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

Literatürde, stres kaynaklarının belirlenmesi, sonuçlarının analiz edilmesi ve stresle başa çıkma teknikleri üzerine yapılmış çalışmalar genellikle hizmet sektöründe birkaç stres kaynağı üzerinde odaklanmakta ve birkaç stres yönetim tekniğinin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelenmektedir. Stres kaynakları ve stres yönetim teknikleri üretim sektöründe faaliyet gösteren İzmit Çayırova'da yerleşik Cam Elyaf AŞ'de 403 personel üzerinde incelenmiştir.

Cam Elyaf AŞ, cam elyafından keçe, fitiller, polyester, her türlü cam elyafı üretimi yapmaktadır. Cam Elyaf AŞ, diğer birçok üretim yapan işletmeye göre üretim koşulları açısından çok daha ağırdır. Literatürdeki çalışmalar ile kıyaslandığında göz önüne alınan stres kaynaklarının ve stres yönetimi tekniklerinin çeşitliliği ile bu çalışma bir bütünlük arz etmektedir. Çalışmada temel araştırma hipotezi; işletmede görev yapan insan kaynağının stresinin ne şekilde yönetilebileceğidir. Araştırma, hipotezleri test etmek amacıyla öncelikle nitel araştırma tekniklerinden olan odak grup görüşmesi seçilmiş ve orta kademe yöneticilere uygulanmıştır. Odak grup görüşmeleri ışığında ortaya çıkan değerlendirmelere dayanarak 67 soruluk anket belirlenmiş ve firmada çalışan 403 personele uygulanmıştır.

Tezin birinci bölümünde, stresin tanımı, stresin endişe, sıkıntı, uyarılmışlık durumu, tükenmişlik, depresyon, engellenme, çatışma, yıldırma gibi benzer kavramlarla ilişkisi; tıp, psikoloji, sosyoloji, mühendislik ve yönetim gibi farklı bilim dallarının strese yaklaşımı ve stres kuramları incelenmiştir.

İkinci bölümde, işletmelerde stres kaynakları bireysel ve örgütsel açıdan iki ana perspektiften ele alınmıştır. Bireysel stres kaynakları kişilik özellikleri, kontrol odaklılık, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, istihdam durumu olarak sınıflandırılmıştır. Örgütsel stres kaynakları ise işin niteliği, fiziksel koşullar, işin tehlike düzeyi, otomasyon düzeyi, çalışma saatleri, iş yükü, örgütsel rolle ilgili kaynaklar, örgüt yapısı ve örgüt iklimi ile ilgili kaynaklar, insan kaynakları uygulamaları ile ilgili kaynaklardır. Son olarak, çevresel stres kaynakları olan genel ekonomik problemler, teknolojik dönüşümler, sosyo-kültürel gelişmeler, kentsel yaşam problemleri ele alınmıştır. Stres sonuçları ise bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırılmıştır. Bireysel

stres sonuçları fizyolojik, psikolojik, davranışsal ve düşünsel sonuçlar ve bireysel performans değişiklikleridir. Örgütsel sonuçlar ise örgütsel performans, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş kazaları, örgüt ikliminde meydana gelen değişiklikler ve örgütsel kararların etkinlik düzeyinde meydana gelen değişikliklerdir.

Üçüncü bölümde, işletmelerde stres yönetim teknikleri, bireysel teknikler ve örgütsel teknikler olarak sınıflandırılmıştır. Bireysel tekniklerden bazıları; bedensel egzersizler, gevşeme teknikleri, beslenme, zaman yönetimi ve bireysel kariyer planlamadır. Örgütsel stres yönetim teknikleri ise yedi alt başlıkta sınıflandırılmıştır. Bunlar; örgüt geliştirme, katımlı yönetim, çatışma yönetimi, iletişim yönetimi, sosyal aktiviteler, sosyal destek ve performans yönetimidir.

Dördüncü bölümde, teorik olarak ele alınan stres kaynakları, sonuçları ve stres yönetim teknikleri bir üretim işletmesi olan Cam Elyaf AŞ'de araştırılmıştır. Öncelikle detaylı olarak orta kademe yöneticilerle odak grup görüşmesi yapılmıştır. Daha sonra odak grup görüşmesi verilerine dayalı olarak anket düzenlenmiştir. İşletmede mavi ve beyaz yakalı insan kaynağına anket uygulanmış ve sonuçlar incelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Stresin Tanımı

Stres, günlük yaşamın kaçınılmaz unsurlarından bir tanesidir. Modernleşme insanlara çalışma ve toplumsal yaşamlarında büyük ölçüde çeşitlilik, hareket ve hız getirmiştir. Bu yapıda bir dünyada yaşamak zorunda olan insanların, çağımızın hastalığı olan stresle yüz yüze gelmeleri hemen kaçınılmaz bir durumdur.

Toplumsal, ekonomik ve sosyal yönden hızlı değişikliklerin yaşandığı günümüzde stres, günlük hayatımıza daha çok girmekte ve gerek ruhsal gerekse de fizyolojik sağlık yönünden bireyleri etkilemektedir. Stresin bu tür etkilerinin yaygın olması da akademisyenleri; stresin ne olduğu, hangi koşullarda ortaya çıktığı ve ne tür sonuçlara neden olduğu gibi konularda araştırmalara yöneltmektedir.

Stres insanların hem işyerinde hem de iş dışında kendilerini nasıl hissettiklerini ve buna bağlı olarak nasıl davranacaklarını etkilemektedir. Her insan yaşamının belirli dönemlerinde stresin sonuçlarıyla karşılaşmıştır. Uykusuz geceler, endişe, sinirlilik ya da aşırı derecede baş ağrısı çekmek bunlardan yalnızca bir kaçıdır. Ülke ya da kültür ayrımı gözetmeksizin toplumlar ve örgütler, verimsiz üretim, işe geç gelme, işten ayrılma ya da çeşitli sağlık sorunları gibi stresin ortaya çıkarttığı sonuçların, çoğu zaman önceden kestirilemez maliyetleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüzden stresin ne olduğunu anlamak ve onun nasıl yönetilebileceğini bilmek, yalnızca örgüt üyesi kişilerin daha sağlıklı olmalarına değil, aynı zamanda toplumun maddi ve manevi gelişimine de yardım edecektir (Can, vd, 2006:237).

Alvin Toffler, "Gelecek Korkusu (Future Shock)" isimli kitabında, değişimin gelecekte de devam edeceğini, hatta daha da hızlanacağını vurgulamaktadır. Bu durum, insanın alacağı bilgilerin, vereceği kararların ve yapacağı seçimlerin, gelecekte daha da karmaşıklaşarak çoğalacağı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla stresin gelecekte de bireysel ve örgütsel alanda önemini artırarak devam ettireceğini düşünmek yanlış olmayacaktır.



Stres kavramını bilimsel anlamda en detaylı inceleyen bilim adamlarından biri olan Hans SELYE'ye göre stresten tam olarak kurtuluş ancak ölümle gerçekleşebilir. İnsanoğlu anne karnından başlayarak; çocukluğunda, ergenliğinde, yetişkinliğinde ve yaşlılığında içinde bulunduğu koşulların neden olduğu çeşitli stres faktörleri ile karşı karşıyadır (Stora 1994:7).

Stres konusunda yapılan çalışmaların stresin iki farklı boyutunu temel alması, kavram karmaşasına neden olmaktadır. Stres ile ilgili çalışmaların bazılarının strese sebep olan olaylara yönelmesi, bazılarının ise söz konusu olaylara karşı bireyin gösterdiği psikolojik ve fizyolojik tepkiler üzerine yoğunlaşması stresin değişik tanımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Baltaş ve Baltaş 2004:23).

Stres, sözlük anlamı olarak aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Steadman's Medical Dictionary, 2007)

- a) Vücudun normal psikolojik dengesini bozan zararlı veya çeşitli anormal durumlara karşı, vücudun gösterdiği tepkilerdir.
- b) Dışarıdan uygulanan herhangi bir etkinin bir sonucu olarak vücudun gösterdiği direnmelerdir.
- c) Bireyde, gerilim ve dengesizliğin ortaya çıkmasında etkili olan fiziksel veya psikolojik uyarıcılardır.

Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü'nde stres aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- a) Canlı organizmasında savunma uyandırıcı etkilerle (stres faktörü), buna karşı oluşan savunma mekanizması.
- b) Dayanıklılığı azaltan fiziksel veya mental gerilim ve gerginlik.

Stres, en yalın anlamıyla, canlı sistemlerde, sisteme giren ve sistemden çıkan madde, enerji ya da bilginin yetersizliği, aşırılığı ya da uyumsuzluğu durumunda, dengenin bozulduğuna ve yeniden uyum sağlanması gerektiğine yönelik bir işarettir. Stres terimi, organizmanın potansiyel olarak zararlı, incitici olarak algıladığı herhangi bir olay veya uyarana vücudun verdiği tepkileri ifade eder (Tosun, 2005:51).

Stres olgusunun bilimsel açıdan anlam kazanmasında literatürde üç bilim adamının isminin öne çıktığı görülmektedir. Bunlar; Cannon, Selye ve Lazarus'dur.

Cannon, 1930'lu yıllarda vücudun stres tepkisini tanımlayan ilk bilim adamıdır. Cannon'a göre stres, istenmeyen çevresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarıcılardır (Erdoğan 1996:269).

Selye, Cannon'dan önemli ölçüde etkilenerek, stresi bireyi etkileyen dış uyarıcı olarak tanımlamıştır (Baltaş ve Baltaş 2004:300). Selye 1950'de yayınlanan Stres adlı kitabında stresi, stres faktörlerine karşı organizmanın verdiği cevap anlamında kullanılmaktadır. Selye, stres ve stresör kavramlarını birbirinden ayırarak, organizmanın tepkisine neden olan çevresel uyarıcıya stresör, bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan (nonspecific) tepkiye stres adını vermiştir (Selye 1974:21).

Lazarus ise konuya psikolojik açıdan yaklaşarak, psikolojik stresi tanımlayan en yaygın ve kapsamlı stres modelini ortaya koymuştur. Lazarus, çalışmalarını Selye'nin aksine hayvanlar üzerinde değil, insanları temel alarak yürütmüştür. Buna gerekçe olarak ise insanların, hayvanlardan farklı olarak geleceğe dönük olayları yorumlama ve gelecekteki kritik noktaları görebilme kabiliyetine sahip olduklarından stresten etkilenme oranlarının daha yüksek olacağını göstermiştir.

Lazarus, olayların yorumunu etkileyen bireysel faktörlerin olayların kendisinden daha önemli olduğunu belirlemiştir. Lazarus'a göre önemli olan çevresel olay veya bu olaya kişinin tepkisi değil, kişinin söz konusu psikolojik olayı nasıl algıladığıdır. Başka bir deyişle, stresi ele alırken strese neden olan faktörlerden çok, tehdit hissi, incinebilirlik ve stres ile başa çıkma gücüyle bağlantılı bir biçimde olayın kişi için anlamına yönelmek gerekmektedir. Bu noktadan hareket ederek Lazarus, stresi bireyin karşılaştığı olumsuzluklar karşısındaki kayıplarla ilişkilendirmektedir. Stres, belli ölçülerde kişiden kaynaklanan bireysel dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamıdır. Bu tanımda etkileşimci bir yaklaşım söz konusudur. Etkileşimin kilit noktası, kişinin karşılaştığı durumu psikolojik olarak tehlikeli veya zararlı olarak değerlendirip değerlendirmemesidir (Erdoğan 1996:273).

Bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumudur (Eren 2005:224).

Stres, insanların etkili bir şekilde başa çıkamayacakları ve kendileri için oldukça önemli olarak algıladıkları fırsatların veya korkuların deneyimlenmesidir. Stresin her zaman kötü olarak düşünülmesi doğru değildir. Her ne kadar sözcük olumsuz bir anlam taşısa da olumlu bir takım sonuçlarının olduğu durumlar da söz konusudur. Bu noktada stresi ikiye ayırmak gerekir. Birinci tür olumlu, sağlıklı ve kişilerin gelişimine faydalı olan "yapıcı stres"tir (eustress). Belirli bir düzeye kadar kişilerin performansını artırıcı etkide bulunan stres, yapıcı strestir. İkinci stres türü ise kişiyi stres kaynakları karşısında fiziksel ya da psikolojik olarak yıpratıcı yıkıcı strestir. Optimal stres seviyesinin üzerinde ortaya çıkan ve kişilerin her anlamda performanslarını düşüren stres tipi, "yıkıcı stres"tir (distress) (Can vd. 2006: 238).

Stresi kapsamlı bir şekilde tanımlayacak olursak; stres, bireyin ortam ve iş koşullarının etkisi ile bozulan dengesini yeniden sağlamak üzere vereceği fizyolojik ve/veya psikolojik tepkilerin birey ve örgüt üzerindeki olumlu veya olumsuz sonuçlarıdır.

## **1.2. Stres ve Benzer Kavramlar ile İlişkisi**

Stres tanımının yapılmasındaki zorlukla birlikte stres kavramı çoğu zaman benzer kavramlarla karıştırılmaktadır. Stres benzeri kavramlar, nedenleri, belirtileri ve sonuçları stresle benzeştiği için oluşmaktadır. Bu bağlamda, endişe, sıkıntı, uyarılmışlık hali, tükenmişlik, depresyon, engellenme, çatışma ve yıldırma kavramları stresle en çok karıştırılan kavramlardır. Stres ve benzer kavramlarla ilişkisi aşağıda açıklanmıştır.

Stresin bireysel, örgütsel ve çevresel boyutlarının daha iyi anlaşılabilmesi açısından benzer kavramlarla farklarının ortaya konması gerekmektedir.

### **1.2.1. Endişe**

Endişe kavramı stres kavramı gibi, gerek insan yaşantısının önemli duygularından biri olması, gerekse bir takım ruhsal bozukluklara yol açması nedeniyle önemlidir.

Endiŕe, bireyin yaŕadığı yalnızlık, çaresizlik ve çevreye yabancılaşma duygularından kaynaklanan kültür tabanlı bir durumdur. The Penguin Dictionary of Psychology'de, endiŕe; korku, dehŕet üzüntü ve huzursuzluk niteliğini taşıyan muğlak ve nahoŕ bir duygusal durum olarak tanımlanmıştır. Morgan'a göre endiŕe(1998:424), nesnesi olmayan belirsiz bir korkudur. Yates ise (1989:103) endiŕeyi, içeriği belli olmayan, fakat sezilen tehlikeye karşı gösterilen tepki olarak tanımlamıştır.

O halde endiŕe, insanların yaŕayıŕlarında sezdikleri bir tehlike karşısında etkili bir savunma mekanizmaları olmadığını hissederek yaŕadıkları duygudur.

İnsan hayatında pek çok durum endiŕenin nedeni olabilir. Endiŕenin nedenlerini araŕtırmak stresle farklarını açıklamak açısından önemlidir. Buna göre endiŕeye neden olan faktörler aŕağıdaki gibi açıklanabilir (Cüceloğlu, 1998: 277):

a) *Belirsizlik*: Gelecekte ne olacağını bilememek, bilinen en önemli endiŕe nedenlerinden biridir. İleride olumsuz türden olayların olacağını bilmek ne olacağını hiç bilememeye yeğlenir. Tarih boyunca insanoğlunu düşünmeye ve keŕfetmeye iten nedenlerden birisi olarak belirsizliği kaldırma güdüsü, önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla sosyal kurumlar, kültür, bilim ve teknolojideki yaŕanan gelişmelerin bir bakıma belirsizliği ortadan kaldırmak adına gerçeleştirildiğini düşünmek yanlış olmayacaktır.

b) *Kontrol Düzeyi*: Endiŕenin ortaya çıkmasında en az belirsizlik kadar önemli olan diğeri faktör, gelecekte karşılaşılabilecek durumun kontrol altında olup olmadığıdır. Bununla birlikte karşılaşılan durum üzerindeki kontrolün, birey tarafından nasıl algılandığı da önemlidir.

c) *Desteğinin Çekilmesi*: İnsanların yaŕamın zorluklarına karşı koymalarında, ilişki içinde buldukları yakın çevrelerinin (ailesi, arkadaşları, akrabaları vb.) desteği önemli bir yere sahiptir. Herhangi bir nedenle bireyin alışageldiği çevrenin desteğinden yoksun kalması, onu endiŕeye sürüklemektedir.

d) *Olumsuz bir sonuç beklemek*: Gelecekte karşılaşılabilecek herhangi bir olayla ilgili sonucun bireyi olumsuz etkilemesi de endiŕenin oluşumunda önemli bir faktördür.

Tam hazırlanmadan sınava giren öğrencinin yaşadığı duygu, olumsuz bir süreç bekleme nedeniyle yaşanan endişeye örnek gösterilebilir.

e) *İç Çelişki*: İç çelişki, bireyin benlik olarak varlığına temel kabul ettiği bir değere yönelik tehdidin yol açtığı durumdur. Belirli değerler insanlar için yaşama nedenini oluşturmakta ve böyle bir değer tahrip edildiğinde kişi kendi varlığının da benzeri bir şekilde tahrip edilebileceği kaygısını taşımaktadır. Bu durum, insanın iç dünyasında meydana gelen ve onu duygusal olarak rahatsız eden bir oluşumdur.

f) Psikolojik Bozukluklar: Psikolojik bozukluklara sahip bireylerde endişe, onların kişiliğinin sürekli bir özelliği halini almaktadır. Bu tür endişeye kapılan bireylerin günlük hayatın belirsizlik ve karmaşıklığına dayanabilme düzeyleri düşüş göstermektedir.

Hem stres hem de endişe kavramının psikoloji biliminin çalışma kapsamına girmesi nedeniyle hem stres hem de endişe kavramının ayrımının yapılması zorlaşmaktadır.

Genellikle kişinin durumu değerlendirmesi sonucunda hissedilen hoş olmayan bir durum olarak tanımlanan endişe, aslında aynen stres gibi belirli bir seviyeyi aşmamak kaydıyla, bireyin performansını artırıcı rol oynayan normal bir insan tepkisidir. Konu ile ilgili bilimsel araştırmaların tarihine göz atıldığında, endişenin stresten ayrılan en önemli özelliğinin “duygusal bir tepki” olmasından kaynaklandığı noktasındaki görüşler çoğunluktadır (King, Stanley, Burrows 1987:4).

Luthans'a (1995:297) göre stres ile endişeyi birbirinden ayıran özellikler aşağıdaki gibidir:

a) Stres basit bir endişe değildir. Endişe yalnızca duygusal ve ruhsal çevrede etkili iken, stres fizyolojik çevrede de etkilidir. Sonuç itibarıyla, stres ile endişe birlikte bulunabilir. Fakat iki kavram eş anlamlı olarak düşünülmemelidir.

b) Stres basit bir sinir gerilimi değildir. Endişe gibi, sinir gerilimi de stresin sonucu olabilir. Bilinçsiz insanlar stres yaşar ve bazı insanlar onu sürdürür ve sinir gerilimi boyunca onu açığa çıkarmaz.

Sonuç olarak, nedeni ve belirtileri ne olursa olsun endişe, bir stres belirtisi olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda, stresin endişe dışında öfke, kızgınlık, sıkıntı gibi pek çok duygusal/psikolojik belirtileri bulunmakta olup endişeye göre daha kapsamlıdır.

### **1.2.2. Sıkıntı**

İnsan davranışını belirleyen güçler arasında en geniş çaplı ve etkili olanı sıkıntıdır. Sıkıntı; ilgisizlik, monotonluk gibi güçlüklerin, iç veya dış engellerin, sınırlamaların ve eksikliklerin kişide yol açtığı hoşnut olmama duygusudur.

Sıkıntı günümüzde çalışma saatlerinin uzunluğu, iş yüklerinin ağırlığı, iş sorumluluklarının fazlalığı ve iş monotonluğu gibi nedenlerden dolayı önemli bir stres kaynağı haline almıştır.

Bireyden beklenen davranışların gerçekleşme zamanı ve davranışla ilgili sorumluluğun düzeyi, sıkıntı ile stresi ayırmada etkilidir. Bu durumu, “uyarıcının talep düzeyi” olarak ifade edebiliriz. Sıkıntı ile stresi birbirinden ayırmaya yarayan ilk faktör talep düzeyidir. Buna göre kısa sürede yapılması gereken ve sorumluluğu fazla olan davranışlarla ilgili talepler yüksek düzeyde, uzun sürede yapılması gereken ve sorumluluğu az olan davranışlarla ilgili talepler düşük düzeyde olarak tanımlanabilir. Sıkıntının düşük seviyeli taleplerden sonra oluşması beklenirken, stresin yüksek düzeyde taleplerden sonra oluşması beklenmektedir.

Sıkıntı, düşük seviyeli bir takım taleplerin bireyin üzerinde oluşturduğu nahoş bir zihinsel durumdur (King, Stanley, Burrows 1987:6). Bu hoş olmayan psikolojik durum strese oldukça benzemektedir. Sıkıntı kavramını stres ile eşanlamlı ele almak, bir mantıksal çelişkiyi de beraberinde getirmektedir. Bu çelişki, stresin mevcut kaynakları aşan taleplerle başa çıkmadaki yetersizlikten kaynaklanmasına rağmen, sıkıntının çoğunlukla düşük talep durumlarında ortaya çıkmasıdır. Ancak, stres ile sıkıntı kavramları arasındaki ayrımın sadece talep düzeyine bakılarak yapılması yeterli değildir. Yapılan araştırmaların sonucunda, şaşırtıcı bir şekilde, düşük seviyedeki taleplerin de bireyin strese girmesine neden olabildiği diğer taraftan bazen yüksek düzeyde taleplerin bireyi strese sokmadığı belirlenmiştir. Bu durum bireylerin talep düzeyini algılama ve kişisel eşik seviyeleri ile açıklanabilir.

Düşük uyarılmışlık hali ve monotonluk, sıkıntının önde gelen göstergelerindedir. Ama gerek sıkıntının, gerekse stresin oluşması için bu faktörlere ek olarak, kısıtlama ve hoşnutsuzluk faktörlerinin de varlığı gerekmektedir.

### 1.2.3. Uyarılmışlık Durumu

Uyarılmışlık durumu terimi İngilizce “arousal” sözcüğü ile ifade edilmektedir. Bu sözcük Türkçe’de “harekete geçirme”, “uyandırma”, “canlandırma”, “genel uyarılmışlık hali” ve “uyarılmışlık hali” gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır.

Uyarılmışlık durumu; fiziksel ve zihinsel aktivitelerin algılanmasına ilişkin bir zihinsel hal olarak tanımlanır. Uyarılmışlık durumu, bedenin genel aktivite düzeyini ifade eder. Bu durum, beyindeki elektriksel aktivite bulguları, galvanik deri tepkisi, kalbin çalışma performansı ve kas gerilimini içeren birkaç fizyolojik göstereyle tespit edilir.

Uyarılmışlık durumu ile stres birbirinden ayrılması gereken iki kavramdır. Uyarılmışlık, çok fazla sayıdaki farklı etkilere verilen belirgin olmayan bedensel bir tepkidir. Uyarılmışlık durumunun düzeyi, hafif uykudan yüksek heyecana kadar değişen geniş bir alanı kapsamaktadır. Ayrıca uyarılmışlık hali stres gibi, bir kişinin çevresel şartların anlamını yorumlama biçiminden etkilenebilmektedir.

Örneğin, Türk Silahlı Kuvvetlerinin genel eğitim çerçevesinde yaptığı harbe hazırlık gösteri tatbikatlarındaki askerlerin uyarılmışlık durumu ile gerçek çatışmadaki uyarılmışlık durumu büyük farklılık arz etmektedir. Birey tatbikatta manevra fişegi kullanırken, harp ortamında, gerçek mermiler kullandığını bilmektedir. Dolayısıyla harp ortamında aşırı bir uyarılmışlık durumu söz konusu olup, bu durumun strese sebep olma olasılığı tatbikattakinden daha fazla olacaktır.

Uyarılmışlık durumu ile performans arasındaki ilişki “ters U fonksiyonu” olarak adlandırılmaktadır. Bu ilişkide çok düşük ve çok yüksek düzeydeki uyarılmışlık hali performansı olumsuz etkilemektedir. Buna karşın optimum performans, orta düzeydeki uyarılmışlık hali sonucunda oluşmaktadır.

#### 1.2.4. Tükenmişlik

Psikolojik çöküntü olarak adlandırılan tükenmişlik gün geçtikçe popülaritesi artan bir kavramdır.

Tükenmişlik, işi gereği insanlarla uzun süreli duygusal ödün gerektiren ilişkiler içerisinde olanlarda görülen “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve düşük kişisel başarı” hissidir (Maslach ve Zimbardo, 1982:3).

Maslach ve Zimbardo'nun yaptığı bu tanımda, “duygusal tükenme”, bireyin duygu yoğunluğunun azalmasını ifade etmektedir. “Duyarsızlaşma”, işe karşı tepkisiz kalma, bireye göre işin yapılması ile yapılmaması arasında farkın kalmamasıdır. “Düşük kişisel başarı hissi”, bireyin kendini değersiz, beceriksiz, işe yaramayan biri olarak değerlendirmesini ifade etmektedir.

George ve Jones benzer bir tanım yapmışlar ancak tükenmişlik faktörlerini, duygusal, fiziksel ve zihinsel bitkinlik olarak farklı bir şekilde sınıflandırmışlardır. Buna göre yapılan tükenmişlik tanımı şöyledir (1996:255):

Tükenmişlik, uzun bir zaman periyodu boyunca sürekli yüksek iş stresine maruz kalan çalışanları “fiziksel”, “duygusal” ve “zihinsel” açıdan bitkinliğe sürükleyerek olumsuz etkileyen stresin psikolojik sonuçlarının özel bir türüdür (George, Jones 1996:255).

*Tükenme durumundaki bireylerin sergiledikleri ortak özellikler şunlardır:*

a) *Fiziksel bitkinlik*, bireylerin günün büyük kısmında kaybettikleri enerji sonrasında kendilerini yorgun ve bitkin hissetmeleri halidir. Baş ağrısı, mide bulantısı, uykusuzluk, iştah kaybı gibi şikayetler, giyim ve bakımda özenin kaybolması, fiziksel bitkinliğin belirtileri olup, bu belirtilerle birlikte bünyenin bağışıklık sistemi enfeksiyonlara karşı zayıflamakta, buna bağlı hastalıklarda ve işe devamsızlıkta artış görülmektedir.

b) *Duygusal bitkinlik*, sinik, ilgisiz, kırgın, sıkıntılı, davranışlar ve/veya bunun ifadesi durumudur. Duygusal bitkinlikte mutsuzluk duygusu, bireyler tarafından kolayca tespit edilebilir.



c) *Davranışsal bitkinlik*, bireyin, diğer bireylere ve örgüte olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşması, soğuk davranışlar sergilemesi, bireyleri ve örgütü hatta genel olarak hayatı aşağılama eğiliminde olması halidir.

Tükenmişlik, kronik yorgunluk ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi, iş yaşamı ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen fiziksel, ruhsal ve mental bir enerji azalmasıdır (Koç, 1999:1).

Tükenmişlik, bireysel yaşantılara bağlı olarak tutumlarda ve duygusal yaşamda meydana gelen bir tepkidir. İş ortamından kaynaklanan problemlere bir tepki olarak işe ilişkin tutum ve davranışlarda olumsuz değişimler göstermeyi, çalışılan kuruma karşı ilginin azalmasını, iş arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı kızgınlığı, başarısızlığı rasyonelize etme eğilimini, değişime direnç göstermeyi, yaratıcılığın azalması veya yitirilmesini içeren bir olgudur. Tükenmişlik sürekli iş baskısından kaynaklanan kronik bir duygusal bitkinlik halidir. Tükenmişlik, yıkıcı stresin özel bir hali olup çoğu zaman doğrudan strese işaret etmek için de kullanılır.

Tükenmişlik iş ile ilgili bir stres türü olduğundan genellikle yüksek düzeyde kişisel etkileşimde bulunan veya başka insanlara yardım etmeyi gerektiren işlerde çalışan insanlarda çok daha fazla görülür. Örneğin, sürekli hasta insanlarla uğraşmaktan dolayı belli bir süre sonra hemşirelerde bu duygusal bitkinlik hali ortaya çıkmaktadır (Can, vd, 2006:240). Tükenmeye yol açan en temel faktör “uzun süreli ve aşırı stres” tir. Organizasyon içerisindeki çok farklı unsurlar kişinin tükenme düzeyini etkilemektedir. Yüksek inanç ve ulaşılması zor idealler ile kişilerin tutku haline gelmiş “başarma arzusu”, tükenmenin en önemli nedenidir.

### **1.2.5. Depresyon**

Medline Plus Medical Encyclopedia’da, depresyon; bireyin kendini üzgün hissetmesi, mutsuz olması, hüzünlü olması, ıstıraplı olması ya da sıkıntı çekmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Depresyon, bireyde kalıtsal, çevresel ya da hormonal bozukluklar sonrasında gelişen çöküntü hali olarak ifade edilebilir. Kişinin ilişki ve etkinliklerini etkilemeyen, üzgün olma durumu ve kişinin moralinin bozukluğu “depresyon” olarak anılırken; kişinin sosyal işlevlerini ve günlük yaşama dair etkinliklerini rahatsız edecek, bozacak dereceye ulaşmış üzüntü, melankoli veya keder

durumu “klinik depresyon” olarak tanımlanmaktadır. Klinik depresyon tedavisi gereken bir hastalık halidir.

Depresyonla stresi birbirinden ayırmak gerekmektedir. Bu ayrımın altını, stresin depresyonun ortaya çıkmasında rol oynayan en önemli unsur olduğunu söyleyerek çizebiliriz. Stresli durumların depresyona neden olması için, bireyi aşırı düzeyde etkilemesi gerekir. Bu nedenle depresyon, strese göre daha belirgin ve olumsuz olarak etkilerini göstermektedir. Örneğin; stresli insan korku, saldırganlık ve tedirginlik içinde olurken, depresyonlu insan kadere isyan eder, ümitsiz ve isteksizdir (Gillett,Pietroni 1987:60). Stres kaynakları, bireyin algılama düzeyine göre depresyon sebebi de olabilir. Özellikle stres kaynakları bireydeki hormonal bozukluklar ve kalıtsal özelliklerle birleştiğinde depresyona neden olmaktadır.

Depresyonun belirtileri aşağıdaki şekildedir (Baltaş ve Baltaş, 2004:131):

- a) Duygusal belirtiler: Can sıkıntısı, üzüntü, ilgisizlik, keder, suçluluk duygusu.
- b) Davranışsal belirtiler: Dargınlık, küçük sataşmalardan ve problemlerden aşırı sızlanma, zayıflayan hafıza, konsantrasyon eksikliği, karar vermede zorlanma, hareketlerde yavaşlama, bağırma ve ağlama.
- c) Fiziksel belirtiler: İştah kaybı, kilo verme, kabızlık, uykusuzluk, huzursuzluk, baş ağrısı, baş dönmesi, yüksek tansiyon.

### **1.2.6. Engellenme**

“Medline Plus Medical Sözlükte”, engellenme; derin kronik duygular ya da karşılanmamış ihtiyaçlardan veya çözülmemiş problemlerden kaynaklanan tatminsizlik ve güvensizlik durumu olarak tanımlanmıştır.

Bireyin elde etmek istediği bir nesneye sahip olması, ulaşmak istediği belirli bir amacı gerçekleştirme veya gereksinimini gidermesi önlendiği zaman ortaya çıkan olumsuz duyguya engellenme denilmektedir (Cüceloğlu, 1998:317).

Stres, engellenmeye göre daha kapsamlı bir kavramdır. Engellenme, stresin kaynaklarından biri görünümündedir. Engellenmeye tepki olarak birey kendi kişilik özelliklerine bağlı olarak çok değişik davranışlar ortaya koyabilmektedir. Bu tepkiler engellenilen amacın olumsuz psikolojik etkilerinden, bireyin kendisini korumaya

çalışmasından kaynaklandığından, savunma mekanizmaları olarak tanımlanabilir. Engellenen kaynağa devamlı saldırmak, suçu başkalarına yıkmak, ulaşmak istenen amaca körü körüne sarılmak engellenmeye tepki olarak gösterilen davranışlardır. Bu tip davranışlar insan sağlığını ve psikolojisini olumsuz etkiler. Engelleri ortadan kaldırmak için çaba sarf etmek gerekir. Eğer başırlamıyorsa yeni amaçlar belirlemek veya mağlubiyeti kabul edip psikolojik dengeye ulaşmak etkili bir yöntemdir.

### **1.2.7. Çatışma**

Organizasyonlar, graplardan bağımsız düşünülemez. Grpların kendi amaç ve normlarına bağılılıkları arttıkça da bir yarışmanın başlaması ve her grubun, öteki grubun faaliyetlerini engellemesi ihtimali ortaya çıkar. Bu nedenle çatışma, organizasyonun etkinlik ve verimliliğinde olduğu kadar, atmosferin ve iklimin oluşmasında da etkili olur. Organizasyon üyelerinin ihtiyaçları ile organizasyonun kendi amaçları arasındaki çelişki çatışmaların başlangıcı olarak görülebilir.

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilir (Eren,2005:119). Çatışma unsurlarının esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak amacındadırlar.

Bir başka tanıma göre çatışma, standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bunun sonucunda birey ya da grubun bir davranış alternatifi seçmekte güçlüğe uğramasıdır (Bumin,1990:17).

*Yönetimde kapalı sistem* anlayışına göre çatışma, organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen ve bozan bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle çatışmaların önlenmesi ve ortaya çıkışlarının engellenmesi gereklidir. Açık sistem anlayışını benimseyen modern yönetimde, organizasyonların etkinliği ve verimliliği için belirli bir düzeyde çatışma olması zorunludur. Çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, dönüşüm, başarı, yaratıcılık negatif düzeyde etkilenir. Fazla çatışmanın olması durumunda ise işletmelerde kararların gecikmesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle performans olumsuz yönde etkilenir. "Bu nedenle ister bireysel yaşamda, ister örgütsel yaşamda olsun, karşılaşılabilecek önemli sorunlardan birisi, çatışmanın optimum düzeyde tutulabilmesidir. Bu durum, birey ve

örgüt açısından yararlı olabilecek çatışmaların kontrollü bir biçimde desteklenmesini, zararlıların ise uygun başa çıkma stratejileriyle ele alınmasını zorunlu kılmaktadır” (Bumin, 1990:4).

Modern toplumsal yaşantıda uyuşmazlıklar sonucunda ortaya çıkan çatışmaların bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde hızla yayıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, bireylerin farklı kişilik yapılarına ve yönelimlere sahip olmalarından kaynaklanan çatışmalar, aile içinde görülen kavgalar, boşanmalar ve ayrılmalar, arkadaşlar arası sürtüşmeler, işçi-işveren anlaşmazlıkları, din ve mezhep çatışmaları, siyasi ve ideolojik çatışmalar, ırk ayrımı, mesleki ve sektörel çatışmalar ve savaşlar akla gelen çeşitli çatışma türleri olarak sayılabilir.

Çatışma ve stres arasındaki bağıntı yeteri kadar açık ve net değildir. Çözümüne kavuşturulmamış çatışma, stresin en önemli sebeplerinden birisidir. Çatışma, meydana gelişi, nedenleri, yönetimi ve sonuçları açısından izlenebilen ve genel itibarıyla kısa bir süreçte meydana gelen bir durumdur. Buna karşın stres boyutları, kapsamı ve çözüm yöntemleri bakımından çatışmadan daha geniş, kapsamlı ve karmaşık bir süreçtir.

### **1.2.8. Yıldırma**

Dünya coğrafyasındaki güç farklılıklarının artması zincirleme olarak yıldırma davranışlarını etkilerken, toplumun kendi içerisindeki sınıflar arasında sosyal mesafelerin giderek açılması, farklılıkların büyümesi, geleneksel bağların çözülmesi, hukuk kurallarında ve değerlerde gevşeme, yıldırma davranışını artırmıştır. Yıldırma, ülkeler arası, bireyler arası, örgütte ast üst arası, meslektaşlar arası zaman ve mekan farkı olmaksızın gerçekleşmektedir.

Yıldırma, özellikle 1990'lardan sonra örgütsel psikoloji literatüründe yerini almıştır. Leymann (1996) ve Zapf vd. (1996) tarafından yıldırma, “eşit veya eşit olmayan güce dayalı olmak üzere, bir kişinin; sık, tekrarlı ve sistematik bir şekilde ayrımcılığa uğraması” olarak tanımlanmıştır.

Leymann'ın ayrıntılı “yıldırma” tanımı şöyledir: Yıldırma, “bir bireyin, bir veya birkaç kişinin sistematik ve sürekli bir şekilde, doğrudan, etik olmayan ve düşmanca bir iletişim sonucu savunmasız ve aciz bir pozisyona itilmesidir” (Leymann, 1999:168).

Zapf ise yıldırmaı uygulayanların, bir kişiden ziyade bir grup olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü yıldırmaı uygulayan kişi, kurbanda karşı diğer kişileri de örgütleyebilmekte, hatta yöneticilerin bunu görmezden gelmesi halinde bu durum örgütsel boyuta ulaşabilmektedir (1999:70).

Davenport ise yıldırmaı bir sendrom olarak ele alarak, “haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylem” olarak tanımlamıştır (Davenport vd., 2003:22)

Yıldırma, stresle benzer özellik gösterse de; nedenleri, ortaya çıkış şekli ve sonuçları bakımından stresten ayrılmaktadır. Yıldırma; işletmelerde çalışanların devamsızlığının artmasına, intihara varan psikolojik rahatsızlıkların ortaya çıkmasına, işletme performansının düşmesi gibi sorunlara yol açmaktadır.

Stresle yıldırma ayrımı, neden sonuç ilişkisine göre, süreklilik gösterip göstermeme, derece ve örgütsel hiyerarşik yapıdan kaynaklanma açılarından yapılabilir. Neden sonuç ilişkisi ayrımında tartışılan, stresle yıldırma arasında hangisinin diğerinin sonucu olduğudur. Bize göre yıldırmaı bir stres kaynağı olarak görmek en doğru yaklaşımdır. Süreklilik gösterme açısından yapılan ayrımında stres düzensiz olarak ortaya çıkarken yıldırma süreklilik arz etmektedir. İlk iki ayrımın dışında, yıldırmaı derece açısından stresin özel bir türü olarak gören yaklaşımlar da bulunmaktadır. “Alman psikologlara göre yıldırma, stresin belirli yoğunluğa sahip tehlikeli bir türü olarak kabul edilmektedir” (Leymann, 1996:169).

Örgütsel hiyerarşik yapıdan etkilenme açısından, örgütteki eşit veya eşit olmayan güç yapısından kaynaklanan “stres - yıldırma” ayrımı en sağlıklı olan ayrımdır. Stres örgütteki eşit veya eşit olmayan güç yapısından kaynaklanırken, yıldırma, daha çok eşit olmayan güç dengelerinden kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan stres kaynakları bir örgütteki bütün bireyleri etkileyebilirken, yıldırma genelde belli bir kişiyi hedef almaktadır.

### 1.3. Farklı Bilim Dallarının Strese Yaklaşımı

Stres kavramı günümüzde tıp, psikoloji, sosyoloji, mühendislik ve yönetim bilim dallarında ve gündelik yaşamda herkesin kullandığı popüler kavramlardan biri haline gelmiştir. Bu bilim dallarının her birinin ilgi alanı farklı olduğu için strese farklı şekillerde yaklaşmakta olup farklı yaklaşımların bilinmesi fayda sağlayacaktır. Çünkü stres, neden ve sonuçları açısından yukarıda bahsedilen tüm bilim dallarını ilgilendirmektedir.

#### 1.3.1. Tıp

“Stres” kavramını tıba, 1950 yılında, Kanadalı bir endokrinolog olan Hans Selye hediye etmiştir. Selye, çalışmalarını stresör niteliğindeki fiziksel uyarıcıların hayvanların hormonal dengelerinde neden olduğu değişiklikler üzerinde yoğunlaştırmış ve tıbbi bakış açısıyla stres kavramını sosyal bilimlerde de kullanılacak yeni bir boyuta taşımıştır.

Stres tıpta, fizyolojik hastalıkların hem nedenleri hem de sonuçları arasında incelenmektedir. Bunun dışında stresin hastalıkları yavaşlatıcı ya da erkene alıcı etkisi üzerinde de durulmaktadır. Önce anatomide sonra fizyolojide ve daha sonra diğer disiplinlerdeki ilerlemeler, insan vücudunu sırt olmaktan çıkarmış, sonuçta organizmayı etkileyen hastalıkların anlaşılması kolaylaşmış ve stresin, çoğu hastalığın neden veya sonucuyla ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Stres, psikosomatik birçok hastalığı tetiklemektedir. Kronik hastalıklar, kronik hale gelmiş yorgunluklar uzun süren stres durumunun sonucunda ortaya çıkmaktadır. Solunum yolu rahatsızlıkları (astım vb), gastroentestolojik, dermatolojik, kardiyolojik şikayetler ve hormonal değişiklikler bunlardan bazılarıdır (Eroğlu,2000:299).

Stres, psikiyatrik ve fizyolojik hastalıkların ortaya çıkış modellerini açıklamada kullanılmaktadır. Hastalık durumunun, biyolojik yatkınlık ve yakalanabilirlik durumunun, stresin kendisinin ve koruyucu faktörlerin ortaya çıkarılması; tedavi sürecinin her aşamasında oldukça büyük öneme sahiptir.

### **1.3.2. Psikoloji**

Psikoloji, insan ve hayvan davranışını anlamamızı sağlayan hem bir araştırma, hem de insana ait sorunların çözüldüğü bir uygulama alanıdır. Psikolojide stres, bireyin davranışlarını etkilemesi ve bireylerin birbiriyle etkileşiminde bir bireyin davranışının diğer birey için stres kaynağı olması açısından ele alınmaktadır. Strese neden olan bireysel ve çevresel faktörlerin araştırılması, stresin bireyin düşünce, duygu ve davranışlarına etkisinin araştırılması ile stresle baş edebilme yöntemlerinin belirlenmesi, psikolojinin en önemli çalışma alanlarından biridir.

Akademik çalışmalarda, stresin “psikolojik bir kavram” olarak ele alınmasının sebepleri vardır. Bunlardan bir tanesi stres kavramının toplayıcı bir özelliğe sahip olmasıdır. Bir diğer sebep ise stres kavramının, psikolojik olayların fizyolojik belirleyicilerini gösterme imkanı vermiş ve bu bağlantıların kurulmasını kolaylaştırmış olmasıdır. Diğer taraftan psikolojide stresle ilgili çalışmalar yapılırken tıp alanında yapılan çalışmalardan da yararlanılmaktadır.

### **1.3.3. Sosyoloji**

Sosyoloji, toplum içindeki toplumsal ilişkilerden ve toplumlar arası yakınlaşmalardan oluşan toplumsal yapı ve kurumların doğuş ve gelişmesini ve toplumların yapı ve işlevlerini etkileyen etmenleri inceleyen bilimdir (Erdem, 1995: 13).

Psikoloji, insanı bireysel bilinç yönünden ele alırken sosyoloji, insanı kolektif bilinç yönünden ele almaktadır. İnsan ve onun ortaya koydukları, bir başka anlatımla bireysel ve sosyal gerçekler karmaşık birer bütündür. Bu karmaşık bütün tek bir kuramsal yaklaşımla, tek bir disiplinle açıklanamaz (Doğan ve Kocacık, 2006:111). Bu gereksinim ayrı bir bilim dalı olarak sosyal psikolojinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bireyin sosyal bir grup içindeki davranışlarını inceleyen bilim dalına sosyal psikoloji denir (Güney, 2000:10). Sosyal psikolojinin gelişmesi 20.yüzyılın ikinci yarısında olmuştur. Sosyal psikoloji, sağlığın psiko-sosyal etkenleri üzerine yoğunlaşmıştır. “Psiko-sosyal etkenler, sosyal ilişkiler ve destek; akut ya da duruma

bağlı stres; işte ve yaşamda kronik stres; öfke, kendini kontrol eksikliği, negatif duygulanım, umutsuzluk ve kötümserlik gibi etkenlerdir” (House, 2002: 125).

Ruh sağlığı ile ilgili araştırmalar yapan ve stresle ilgilenen sosyologlar, geleneksel olarak özellikle psikiyatri ve psikoloji disiplinlerinden sağladıkları ölçümleri kullanmaktadırlar. Sosyologlar açısından temel soru, sosyal düzenlemelerin ruh sağlığını, stresi nasıl ve ne kadar etkilediğidir. Bu sorunun yanıtını bulmak için, sosyologlar sosyal güçlerin olumsuz sonuçları kadar, olumlu sonuçlarını da ortaya koyma çabası içindedirler. Bu bağlamda sosyolojinin stresle ilgilenen dalı, sosyal sınıf ve stres, cinsiyet ve stres, ırk ve stres, yaş ve stres, sosyal dışlanma stres ilişkisi gibi konulara açıklama getirmeye çalışmaktadır.

Stresin, toplumsal neden ve sonuçlarının daha iyi tanınması için psikiyatriyle sosyolojinin işbirliği yapması gereklidir. Psikiyatrinin ve onun bir dalı olan sosyal psikiyatrinin gelişmesi, stresin sosyal yönlerinin daha iyi tanınmasını sağlayacaktır.

#### **1.3.4. Mühendislik**

Stres, mühendislik bilimlerinde de önemli bir kavramdır. Mühendislikte stres, yükün sistemde ortaya çıkardığı tepki, maddenin kendi üzerine uygulanan güce gösterdiği tepki, bir maddede geçici ya da kalıcı bir değişikliğe sebep olan kuvvet, yüklenme ve gerilme anlamında kullanılmaktadır. Örneğin endüstri mühendisliğinde çelik taşıyıcı sistemlerde taşıyıcının dayanabileceği yükü belirlemek ve anlamak için “stres” kavramı kullanılmakta ve metalleri deforme eden faktörler (nem, ağırlık vb.) anlamına gelmektedir.

Mühendislik bilimi tarafından ele alınan stres, gerilim, zorlanma ve mukavemet sınırı gibi kavramlar, daha sonra insanı konu alan fen ve sosyal bilim dallarının dikkatini çekmiştir. Bilinen modern stres olgusunun şekillenmesinde mühendislik bilimi yol gösterici bir rol oynayarak önemli bir katkıda bulunmuştur (Ekici, 2003:43).

#### **1.3.5. Yönetim**

Yönetim insanlık tarihi kadar eskidir. İlk çağlardan günümüze değin, insanların bir arada yaşamaları ve ortak bir amacı gerçekleştirmek için çalışmalarını yönetim



olgusunu bilimsel açıdan son derece stratejik hale getirmiştir. Ancak belli bir sistematik kazanması ve bilim olması 1900'lü yılların başlarında gerçekleşmiştir.

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2006: 3). Yönetim, belirli amaçlara başkalarının işbirliğiyle ulaşma eylemidir. Yönetim, önceden belirlenen ve sonradan revize edilen amaçlara ulaşmak için planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin uygulamaya geçirilmesi sürecidir.

İşletmeler için stratejik öğelerden bir tanesi istihdam edilen çalışanlardır. İnsan kaynakları, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İşletmelerde insanı kritik yapan temel sebep, işletmenin onların başarısıyla başarılı olabileceğidir.

Örgütsel dönüşüm ve değişim olgusu süreklilik gösteren bir olgudur. Teknolojideki hızlı değişimler, yeni rakiplerin ortaya çıkması ve kamu kuruluşlarına getirilen sınır ve yasaklamaların kaldırılması bu dönüşüm ve değişimin neden ve sonuçlarındandır. İş sürecinin niteliği, organizasyonlar, pazarlar, kullanılan yapılar ve iş stratejisini belirleyen insanlar bu değişimin odak noktası olmuştur. İnsan kaynakları tüm bu değişimlerden etkilenen ve tüm bunları etkileyen bir konuma sahiptir. Günümüzde işletmelerde çalışanlar denilince yalnızca yöneticilerin ya da girişimcilerin verdiği işi aynen yapan kişiler değil, aynı zamanda belirli standartları değiştiren, bunun için yaratıcılıklarını, hayal güçlerini öne çıkaran kişiler akla gelmektedir. İş görenlere, personele, "insan kaynakları" denilmesinin nedeni budur.

Yönetimin odak noktası insan kaynakları, insan kaynaklarının odağında ise insan vardır. Modern yönetim yapısında örgütün ne kadar sağlıklı olursa olsun stres unsurunu barındırdığı tespit edilmiştir. Stres, bireylerin sağlığını tehlikeye sokan, örgüte uyumunu zorlaştıran, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılmasını engelleyen, örgütün performansının düşmesine sebep olan bir faktördür. Bu sebeple stres kavramı, yönetim bilimcilerin sürekli üzerinde durdukları bir konu olmuştur. Yönetim bilimcilerin stresle ilgili araştırmaları, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaya, birey ve örgütü ortak

vizyon etrafında buluşturmaya, örgütsel performansı artırmaya veya azalmasını önlemeye, örgütün verimini ve etkinliğini artırmaya yöneliktir.

Örgütsel stresi, işletme bilimi içerisinde, yönetim ve organizasyon ana bilim dalı ve organizasyon içinde, bir alt bilim dalı olan örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi inceler.

Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, stres unsurunu, örgüt içerisinde bir hastalık olarak görmemekte ve tamamen ortadan kaldırılamayacağını kabul etmektedir. Modern anlayışta stresin, bireylerin yaratıcı fikirlerinin ortaya çıkarılması ve güdülenmesi açısından, belli bir düzeye kadar kabul edilebilir ve gerekli olduğu anlayışı benimsenmiştir.

#### **1.4. Stres Kuramları**

Stres kuramları literatürde iç faktörlerle ilişkilendiren, dış faktörlerle ilişkilendiren ve karşılıklı etkileşimle ilişkilendiren kuramlar olmak üzere üçlü sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

##### **1.4.1. Stresi İç Faktörlerle İlişkilendiren Kuramlar**

Stresle ilgili yapılan çalışmalarda bilim adamları stresi içsel bir tepki olarak ele alıp, strese karşı gösterilen tepkinin izlediği sürece bağlı araştırmalara yoğunlaşmışlardır. Bu araştırmacıların büyük bir kısmının ilgi alanı tıp olduğu için stresi, vücudun dış faktörlere karşı gösterdiği içsel bir tepki olarak tanımlamışlardır. Bu görüşü savunan bilim adamlarının önde gelenleri, Walter. B. Cannon ve Hans Selye'dir. Aşağıda Cannon'un ve Selye'nin kuramları incelenecektir:

##### **a) Savaş veya Kaç Tepkisi Kuramı (Cannon)**

Cannon'un kuramı, "savaş veya kaç tepkisi" olarak adlandırılmaktadır. Savaş veya kaç tepkisine göre, bedensel düzeydeki stres tepkisi, stres vericilerin türüne bağlı olmaksızın ortaya çıkan sabit bir tepkidir. Bu tepki, organizmanın dengesini bozma tehlikesi gösteren dış şarta, otonom sinir sisteminden yöneltilen "savaş veya kaç tepkisi"dir. Çünkü insan karşılaştığı tehdit edici durumlarla mücadele ederek veya bu

durumlardan uzaklaşarak kendisini korumak zorundadır. Böylece bir tehdit karşısında organizma, hayatını sürdürme amacına yönelik bir dizi faaliyette bulunur. Bu faaliyetler kısaca şunlardır (Baltaş ve Baltaş, 2004: 24):

- Depolanmış yağ ve şeker kana karışır (mücadeleye gerekli enerji için hammadde sağlanır).
- Solunum sayısı artar (bedene daha fazla oksijen sağlanır).
- Kanda alyuvarlar artar (beyne ve kaslara daha fazla oksijen gider).
- Kalp vuruş sayısı artar ve kan basıncı yükselir (bedenin gereken bölgelerine gerekli kan takviyesi yapılır.).
- Kan pıhtılaşma mekanizması harekete geçer (yaralanmalara karşı kan kaybını azaltmak için önlem alınır).
- Kas gerilimi artar (kuvvet gerektiren işlere hazırlık yapılır).
- Sindirim yavaşlar veya durur (iç organlardaki kan, kas ve beyne geçer, bağırsak ve mesane adaleleri gevşer).
- Göz bebekleri büyür (daha fazla ışık alınarak algıyı güçlendirmeye yardımcı olunur).
- Bütün duyumlar artar (dış ortamdan daha çok haberdar olunması sağlanır).
- Hipofiz bezi uyarılır (iç salgı sisteminin etkinliği artar, böbreküstü bezinden adrenalin-noradrenalin salgılanır).

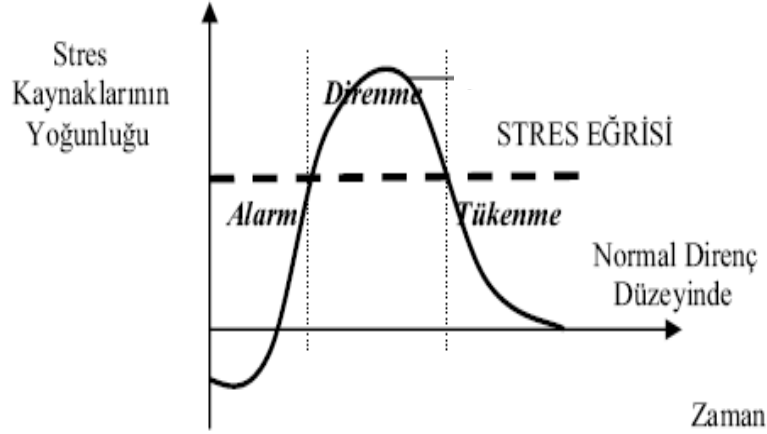
Cannon'un "savaş veya kaç tepkisi kuramı", Selye'nin "genel uyum sendromu kuramı"nı desteklemektedir.

### **b) Genel Uyum Sendromu Kuramı (Selye)**

Selye'nin kuramı (1974), "genel uyum sendromu" olarak adlandırılmaktadır. Selye bu kuramı ile stres sürecini ve stres karşısında organizmanın tepkisini açıklamayı hedef almıştır.

Bu sendrom, temelde stresin fiziksel etkilerini açığa çıkarmak amacını taşısa da, davranışsal ve psikolojik etkilerini incelemek için de kullanılabilir. Selye bir kişinin strese verdiği tepkileri birbiriyle ilişkili üç aşamada incelemiştir. Bunlar; alarm, direnme ve tükenme aşamalarıdır (Can vd. 2006: 239).

### Şekil 1: Genel Uyum Sendromu Aşamaları



**Kaynak:** JOHN M. Ivancevich and Michael T. Matteson, Organizational Behavior and Management, Fourth Edition, Boston: Irwin McGraww-Hill, 1996, s. 651.

- a) *Alarm aşamasında* beden, stresli duruma ilk tepkiyi vermektedir. Bu ilk tepki, biyokimyasal biçimde kendini göstermektedir. Bu aşamada vücudun baskı altında kalması nedeniyle bazı fizyolojik değişimler görülebilir. Bedenin tepkileri arasında kasların gerilmesi, kan basıncının yükselmesi, solunum sıklığının artması sayılabilir. Kısa süreli bu aşamada organizmanın savaş veya kaç davranışına uygun düşen otomatik nitelikteki fizyolojik tepkiler görülmektedir. Yoğun bir baskı durumunda otonom sinir sisteminin bir ana parçası olan sempatik sinir sistemi etkin duruma geçer. Beynin hipotalamus adı verilen duygu ve heyecanlar merkezi olan kısmı, pituatri bezini harekete geçirir. Bu bez kendine özgü adrenokortikotropik hormonu salgılayarak kana gönderir. Bu hormonlar orada karakteristik bir tepki başlatarak böbrek üstü bezlerinin kortizal ve adrenal salgılamasına neden olur. Vücudu duygusal yapan bu hormonlar toplamı ve özellikle adrenalindir. Sempatik sistemin harekete geçmesinin yararlı etkileri de vardır. Vücut bu durumda “savaşacak ya da kaçacak” biçimde donatılmıştır. Gözbebeklerinin büyümesi, yüzün solması, kalp atışlarının hızlanması, soğuk ter boşalması, kan şekerindeki artış, midenin asit salgılaması stresin önemli belirtilerindendir.
- b) Stresli durum devam ederse kişi *karşı koyma* (direnç-dayanma) aşamasına geçer. Bu evre kendini endişe, yorgunluk ve tansiyon şeklinde gösterir. Bu aşamada kişi strese karşı koymaya çalışmaktadır. Heyecanın nedeni ortadan

kalkınca stres tepkisi sönmeye başlar. Sempatik sistemin etkisi azalır ve parasempatik sinir sistemi harekete geçer. Strese karşı koymaya çalışmanın da bir takım bedelleri vardır. Karar vermede zayıflık vb. bir takım sağlık sorunları bu aşamayı etkili bir biçimde kontrol edemeyen kişinin tepkileridir. Kişi bu aşamayı müteakiben bir sonraki aşamaya geçecektir.

- c) Son aşama olan *bitkinlik* bir noktada tükenme (çöküntü) demektir. Bu aşamada kişi baş ağrısı, mide bulantısı, tansiyon, kalp çarpıntısı ve bunlara benzer bir takım rahatsızlıklarla yüz yüze gelmektedir. Bu hastalıklar kişi ve örgüt üzerinde birçok olumsuz sonuçları beraberinde getirecektir. Bu aşama, kişiyi işinde “tükenmişlik” durumuna iten bir durumdur.

#### **1.4.2. Stresi Dış Faktörlerle İlişkilendiren Kuramlar**

Stresi dış faktörlerle ilişkilendirerek inceleyen iki bilim adamı bulunmaktadır. Bunlar psikiyatr Thomas Holmes ve Psikolog Richard Rahe Meyer'dir. Aşağıda Holmes ve Meyer'in kuramı incelenecektir.

Holmes ve Rahe (1967) yaptıkları çalışmada, insanın gündelik yaşamında değişikliğe neden olan önemli olayları sınıflandırarak her bir olayın ortalama ağırlığını belirlemişlerdir. Her bir olayın ifade ettiği ağırlık belirlenirken, değişikliğin neden olacağı uyum çabasının miktarı, ölçü olarak alınmıştır. Sosyal uyumu sınıflandırma ölçeği, Tablo 1.1'de detaylı olarak verilmiştir. Holmes ve Rahe'nin yaptığı 43 maddelik ölçek, daha sonra Holmes ve Masuda (1967) tarafından 18 maddeye indirilerek sadeleştirilmiştir. Bu ölçekte insan hayatında karşılaşılan 18 olay önem sırasına göre sıralanmaktadır.

**Tablo 1. Sosyal Uyumu Sınıflandırma Ölçeği**

HAYAT OLAYLARI	STRES PUANI
1- Eşin ölümü	100
2- Boşanma	73
3- Ayrı yaşama	65
4- Mahkumiyet	63
5- Yakın akrabalarından birinin ölümü	63
6- Hastalık ve yaralanma	53
7- Evlenme	50
8- İşten atılma	47
9- Emeklilik	45
10- Hamilelik	40
11- Yakın arkadaşlardan birinin ölümü	37
12- Çocuklardan birinin evden ayrılması	29
13- Hukuki sorunlar	28
14- Patron veya amirle problemler	23
15- Taşınma	20
16- Tatil	13
17- Dini bayramlar	12
18- Küçük çaplı yasa ihlalleri	11

**Kaynak:** Masuda ve Holmes; (1967) "Magnitude Estimations of Social Readjustments". Journal of Psychosomatic Research, 11 (2), 219-225.

Holmes ve Rahe, ölçeğe alınan cevapların puanları toplamına göre yaptıkları değerlendirmede stres puanlarına göre stresi aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır:

**Tablo 2. Sosyal Uyumu Sınıflandırma Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

PUAN	STRES TÜRÜ
150 puanın altı	Önemsiz (Minor) stres
150-199 puan	Hafif (Mild) stres
200-299 puan	Orta (Moderate) stres
300 ve üzeri puan	Yüksek (Major) stres

**Kaynak:** Masuda ve Holmes; (1967) "Magnitude Estimations of Social Readjustments". Journal of Psychosomatic Research, 11 (2), 219-225.

İki yıl içerisinde kaza veya hastalık yaşandıysa; puanın 150'nin altında çıkma olasılığı % 35, puanın 150 ile 300 arası olma olasılığı ise % 51'dir. Büyük ve önemli kaza ve hastalıklarda puanın 300'ün üzerinde olma olasılığı %80'dir.

Holmes ve Rahe'ye göre; birey, hayatında strese neden olan olayları kontrol edememesine rağmen, strese vereceği cevabı ve hayatındaki etkisini kontrol edebilir. Stresin negatif etkileri, yeterli dinlenme, iyi beslenme, egzersiz ve kendine zaman ayırma ile azaltılabilir.

Ancak Holmes, Rahe ve Masuda'nın gerçekleştirdiği çalışmalarda belirtilen hayat olaylarının stres ağırlıklarının farklı toplumlarda ve demografik unsurlarda (kadınlar, gençler, yetişkinler ve yaşlılar... vb.) değişmeyeceğinin varsayılması, ölçek için yapılan en önemli eleştiri unsurudur.

Holmes ve Masuda (1978:236-261) bu eleştirileri dikkate alarak yaptıkları çalışmada 5.000 hasta üzerinde söz konusu demografik unsurların ölçek puan toplamalarına etkisini test etmişlerdir. Bu test sonucunda çarpıcı sonuçlara ulaşmışlardır. Örneğin gençlerin ölçek toplam puanının yaşlılara göre, bayanların erkeklere göre daha yüksek olduğunu ve hem yaş hem de cinsiyet faktörünün, bunun yanında milliyet unsurunun etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

### **1.4.3. Stresi Karşılıklı Etkileşimle İlişkilendiren Kuramlar**

Stresörler, bireyin dengesini bozan içsel ve dışsal çevreden kaynaklanır. Bu psikolojik ve fizyolojik etkiler bireyi tekrar dengeye getirmek için faaliyet gösterir. 1960'lı ve 1970'li yılların başında stres, dürtülerin algılanması anlamına bağlı etkileşimsel bir olay olarak düşünülüyordu.

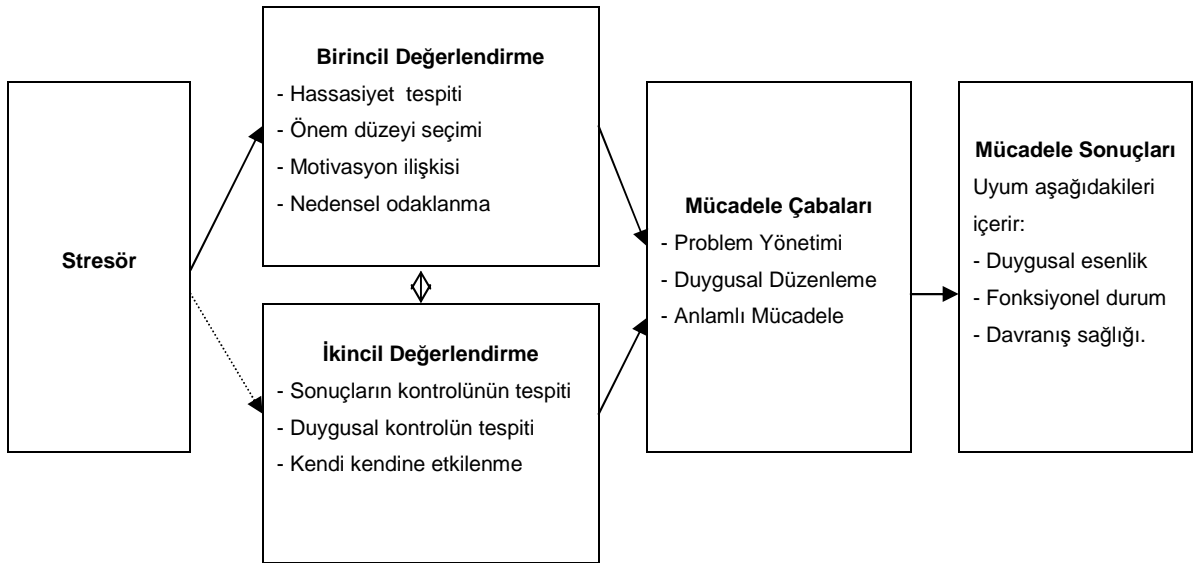
Etkileşimsel Stres ve Mücadele Modeli; stres kaynağı dış olaylar ve bireyin içsel mücadele süreçlerinin değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır. Bu model kapsamında gerginlik yaratan (stresli) deneyimler, bireysel ve çevresel "etkileşim işlemleri" olarak yorumlanmıştır. Bu etkileşim işlemleri, dış stresörlerin etkilerine bağlıdır. Bu etkileşim işlemleri, öncelikle kişisel değerlendirmelerin ikinci olarak bireyin kullandığı sosyal ve kültürel kaynakların aracılığıyla oluşur.

Etkileşimsel Stres ve Mücadele Modeli, bireyin iki aşamalı değerlendirmesini kapsamaktadır. Bunlar birincil değerlendirme ve ikincil değerlendirme aşamalarıdır.

Birey bir stresör ile yüzleştğinde, onu öncelikle potansiyel bir tehlike olarak değerlendirir (Birincil Değerlendirme). Birincil değerlendirme, stres kaynağı dış olaylarla ilgili, “stresli”, “olumlu”, “kontrol edilebilir”, “mücadele edilebilir” ya da “anlamsız” şeklindeki içsel yargıdır.

Bu aşamayı stresörle yüzleştikten sonra, bireyin stresle mücadele kaynakları ve tercihlerini içeren ikincil değerlendirme takip eder. İkincil değerlendirmeler, bireyi karşılaştığı bu durum hakkında neler yapabileceğini tespit etmeye yönelir. Bu süreç Şekil 2’de izlenebilir.

**Şekil 2. Stres Modeli Bileşenleri ve Sınıfları**



**Kaynak:** [http://www.hhp.ufl.edu/classes/heh/HSC3201/PDF/TransactionalModel\\_ofStress.pdf](http://www.hhp.ufl.edu/classes/heh/HSC3201/PDF/TransactionalModel_ofStress.pdf)

Stresle mücadele gayreti, problemin çözülmesinde stresle mücadele işlemlerini düzenlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki Tablo 3’de Etkileşimsel Stres ve Mücadele Modelini oluşturan anahtarlar özetlenmiştir:



**Tablo 3. Etkileşimsel Stres ve Mücadele Modeli Kavramları**

<b>Kavram</b>	<b>Tanım</b>
Birincil Değerlendirme	Stresör ya da tehdit edici olayların temel değerlendirmesidir.
İkincil Değerlendirme	Stresin kontrol edilebilirliğinin ve bireyin mücadele kaynaklarının değerlendirilmesidir.
Mücadele Çabaları	Birincil ve ikincil değerlendirmelerden etkilenen gerçek stratejilerin kullanılmasıdır.
Problem Yönetimi	Stratejilerin uygulanması ile stresli durumun değiştirilmesidir.
Duygusal düzenleme	Stratejilerin, stresli durum hakkındaki hissetme ve düşünme yollarını değiştirmeyi amaçlamasını ifade eder.
Anlamlı Mücadele	Problem yada duygusal odaklı çabanın tekrarlanmasını sağlayarak mücadele sürecinin devamını olanaklı kılan, pozitif duyguyu harekete geçiren mücadele süreçleridir.
Mücadelenin sonuçları	Duygusal esenlik, fonksiyonel durum ve davranış sağlığını ifade eder.
İstenmeyen Durumdan Kurtulmada Mücadele Tarzları	Bireyin stresörlere karşı duygularından ya da fonksiyonel reaksiyonlarından etkilenen genel davranış yollarıdır. Bu yollar içinde bulunulan zaman ve durumla ilişkilidir.
İyimserlik	Sonuçlarla ilgili beklentilerin genel olarak olumlu olmasını bekleme eğilimidir.
Bilgi Araştırması	Olası bir tehlikeyi fark etme ve ondan kaçınma yollarını araştırmadır.

**Kaynak:** Glanz, K., Rimer, B.K. & Lewis, F.M. (2002). Health Behavior and Health Education. Theory, Research and Practice. San Francisco: Wiley & Sons. s. 214

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞLETMELERDE STRES KAYNAKLARI VE SONUÇLARI

Günümüzün modern işletme yapısında, yönetimin; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonları yürütülürken her aşamada “insan davranışı ve psikolojisinin” örgütsel açıdan göz önünde bulundurulması gereklidir. Bu gerekliliğin temel sebebi, işletmedeki insan kaynağının son yıllarda en önemli üretim faktörü haline dönüşmüş olmasıdır. Dolayısıyla birey olarak çalışanların, işletmede güçlü, moralinin ve motivasyonunun üst seviyede olması işletmenin amaçlarına ulaşmasında itici unsurlardan biridir. Bu bağlamda örgütte verimli yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve uygulanması stres kaynaklarının ve sonuçlarının iyi tanınmasına bağlıdır. Stres kaynakları ve sonuçları konusunda işletmelerde yapılmış çok sayıda araştırma, inceleme ve ampirik çalışma bulunmaktadır.

Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşma hedefi çerçevesinde stresin bireyi ve örgütü olumsuz etkilememesi, bunun yerine olumlu katkı sağlaması; örgüte özgü stres kaynaklarının ve sonuçlarının iyi analizi, yorumlanması ve yönetilmesi ile mümkündür.

#### 2.1. Stres Kaynakları

Stres kaynaklarını “bireysel”, “örgütsel” ve “çevresel” düzeyde inceleme, stresin olumlu ve olumsuz sonuçlarını anlama ve bunu stres yönetiminde kullanma açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada stres kaynakları, strese neden olan durum, hal, pozisyon, etkileşim anlamında değerlendirilmektedir. Bireysel, örgütsel ve çevresel stres kaynakları kendi aralarında da etkileşim içindedir. Gerek bireysel gerek çevresel stres kaynaklarının örgütsel stres ve performans düzeyi üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri söz konusudur. Örneğin çalışanın aile yaşamında karşılaştığı problemlerden kaynaklanan bireysel stres, örgütsel stres kaynakları ile birleştiğinde örgütsel stres düzeyini etkilemektedir.

Stres tek bir faktörün veya birden fazla faktörün eşzamanlı bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir olgudur. İşin kendisi, bireyde stresin seviyelerini belirlemede önemli bir rol oynar (Michailidis ve Georgiou, 2005: 126). Aşağıda açıklanan stres kaynakları, çalışmada bu bağlamda değerlendirilecektir.

### **2.1.1. Bireysel Stres Kaynakları**

Bireyin, fiziksel, psikolojik, kalımsal özelliklerinden ve yaşantısından kaynaklanan stres kaynakları bu kapsamda değerlendirilir. Stresin oluşumu, stres kaynağına bağlı olduğu kadar, onun birey tarafından nasıl algılandığı ile de ilgilidir. Bireysel stres kaynakları; kişilik özellikleri, bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, yetenekleri, aile yaşamı, istihdam durumu ve gelir düzeyi vb. değişkenlerle ilgilidir.

#### **2.1.1.1. Kişilik Özellikleri: A Tipi ve B Tipi Davranış Biçimi**

Bireysel stres kaynaklarının biri kişilik özellikleridir. Stres kaynağı olabilecek kişilik özelliklerine, duygusallık, sinirlilik, sakinlik, içe dönüklük, dışa dönüklük gibi özellikler örnek gösterilebilir. Bu özelliklerin bir kısmı kalıtımla gelmiş olmasına rağmen bazıları sosyalleşme sürecinde kazanılmış olan özelliklerdir. Kişinin kalıtımla gelen bir özelliğini değiştirmeye yönelik bir uyarıcı bireyi yüksek düzeyde strese sokmaktadır. Oysa eğitim sürecinde kazanılmış bir kişilik özelliğinin değiştirilmesi için gelen bir uyarıcı karşısında bireyin yaşayacağı stres düzeyi daha düşük olacaktır.

Belirli bir kişilik yapısına sahip olmak, insanların strese karşı eğilimlerini etkilemektedir. İnsanların yaşantısını derinden etkileyen strese karşı belirli bir bilinç ve anlayış geliştirilmesi, onun yönetilmesini kolaylaştıracaktır. Strese daha yatkın bir kişilik yapısına sahip olan birey, tutum ve davranışlarında daha dikkatli olacak, ona karşı çeşitli önlemler alacaktır. Stres oluşturan kişilik yapısının ne olduğunun bilinmesi, bunlara karşı alınacak önlemlerin neler olabileceğine ışık tutacaktır. Stresle kişilik yapısı arasındaki ilişkilerin irdelenmesi, stresin yönetilebilmesine ve denetlenebilmesi çabalarına katkı sağlayacaktır (Durna, 2004: 202).

Gerek tıp gerekse işletme literatüründe örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi açısından bireyleri kişilik özelliklerine göre sınıflandırmaya yönelik yapılmış çok sayıda çalışma vardır. Bunlardan en önemlisi iki ünlü Amerikalı kalp uzmanı Ray Rosenman ve Meyer Friedman (1974) tarafından ortaya konulan "A ve B Tipi Davranış Biçimi"ne ilişkin araştırmadır. Bu araştırmanın bulguları, örgütsel davranış alanında işletme yönetici ve çalışanları üzerinde yapılan pek çok çalışmaya kaynak teşkil etmektedir (Eroğlu, 2000:326).

A ve B tipi davranış biçimlerindeki bireylerin kişilik özellikleri aşağıda Tablo 4’de özetlendiği gibidir:

**Tablo 4. A ve B Tipi Davranış Biçimleri**

<b>A Tipi Davranış Biçimi</b>	<b>B Tipi Davranış Biçimi</b>
- Kişiliğinin başlıca özelliği aceleciliktir.	- Kişiliğinin başlıca özelliği esnekliktir.
- Her zaman hareketlidir.	- Asla acele etmezler.
- Zaman baskısı hissederler.	- Zaman baskısı hissetmezler.
- Rekabetçidirler.	- Oyunu, kazanmak için değil eğlenmek için oynarlar.
- Boş zamanları yoktur.	- Sorumluluk üstlenmekten kaçınan rahat bir kişiliğe sahiptirler.
- Atiktirler.	- İş hemen bitirme baskısı hissetmezler.
- Sabırsızdır.	- Sabırlıdır.
- Hızlı yürür.	- Övünmezler.
- Hızlı yemek yer.	- Yumuşak huyludurlar.
- Hızlı konuşur.	
- İki şeyi bir arada yapabilirler.	
- Rakamlarla uğraşmayı severler.	
- Sayılarla başarılı ölçümler yapabilirler.	

**Kaynak:** LUTHANS, Fred: Organizational Behavior, Seventh Edition, McGraw Hill: 1995: 304

A tipi davranış veya kişilik biçiminin başlıca özelliği aceleciliktir. Bu davranış biçimini sergileyen bireyler saldırgan, hareketli, sabırsız, rekabetçi ve hırslıdır. Buna karşın B tipi davranış biçimine sahip bireyler, daha çok olaylara esnek yaklaşımları ile tanınırlar. B tipi davranış biçimi sergileyenlerin genellikle katı kuralları olmayan, yavaş, sabırlı, rahat ve keyfine düşkün kişiler olduğu görülür (Ekinci ve Ekici, 2003: 101).

Luthans (1995:304) A Tipi ve B Tipi davranışı, başarılı olma açısından değerlendirmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre, genel olarak A Tipi bireyler, B Tipi bireylerden daha başarılıdır. Bununla birlikte B Tipi bireyler, daha sabırlı ve olaylarda geniş vizyon sahibi olması sebebiyle A Tipi bireylere göre tepe yöneticisi olma konusunda daha başarılıdır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, A tipi davranış biçiminin yönetici ve çalışanların işte ilerlemelerinde yardımcı olduğu, buna karşılık başarılı tepe yöneticilerinin B tipi kişiliğe sahip olanlar arasından çıktığı anlaşılmıştır (Ekinci ve Ekici, 2003: 101). Jepson ve Forest (2006: 183) tarafından, öğretmenler arasında yapılan ampirik bir araştırmanın sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, kişisel başarı ile stres ve de kalp krizi olasılığının arasında A Tipi kişilik sergileyen bireylerde olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Başka bir ifade ile stres, A tipi kişiliğe sahip bireylerde kişisel başarının artmasına neden olmaktadır.

Friedman ve Rosenman (1974) insanların tamamen saf bir şekilde A tipi ya da B tipi olamayacağı, bunun yerine bu iki tipten birine daha fazla eğilimli olabileceklerini ifade etmişlerdir.

#### **2.1.1.2. Kontrol Odaklılık**

Kontrol odağı, günümüz iş dünyasında bireylerin stres düzeylerini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bazı bireyler, yaşadıkları her türlü olayı, başarı ya da başarısızlıklarını kendilerinin kontrol edebildiğine inanırken, bazıları yaşadıkları olayların kontrol edemedikleri unsurlardan kaynaklandığını düşünmektedirler. Doğal olarak birey, yaşamının tamamını planlayabilme ve kontrol edebilme gücüne sahip değildir. Bireyin, çevresel etkileşim sonucu yüzleşmek zorunda kaldığı bir olay karşısında teslimiyetçi mi mücadeleci mi olduğu, bireyin kontrol odağı hakkında fikir vermektedir. Eğer birey, teslimiyetçi bir davranış sergilerse dışa odaklı olduğu, mücadele davranışı sergilerse içe odaklı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kontrol odağı kavramı, sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde bir kişilik özelliği şeklinde tanımlanarak ilk kez Rotter (1966) tarafından kullanılmıştır. Kontrol odağı, bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, elde ettikleri sonuçların, ödüllerin, başarı veya başarısızlık durumlarının nelerle ilişkilendirildiği ile ilgili olup; bireyin yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine olan inancını ifade etmektedir. Bazı bireylerin kişisel kontrol duygusu yüksekken, bazıları davranışları ile başlarına gelen olaylar arasında ilişki kurmazlar. Bir anlamda kontrol odağı kavramı, çevresel koşulların bireyin başarılarına, başarısızlıklarına belirli bir açıklama getiremediği durumlarda, bunları açıklamak için bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır (1966:69).

Rotter (1966) tarafından geliştirilen teoriye göre bireyler, başlarına gelen iyi ve kötü olayların sebeplerini algılama bakımından farklılaşırlar. Kontrol odağı inancındaki bu farklılık, insanların hem kendileriyle ilgili hem de başkalarının yaşadığı durumları algılama ve değerlendirmelerinde farklılaşmaya neden olmaktadır (1966:70):

a) *Dış kontrol odağı*: Rotter, bir pekiştirmenin ya da sonucun, birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan sonuçlandığı şeklinde algılanması durumunda, bunun tipik olarak “şans, kader ve kısmet”in sonuçları olarak benimsendiğini belirtmektedir. Bunun dışında birey, olayların nedeni olarak, kendisini çevreleyen büyük ve karmaşık güçleri de görebilmektedir. Davranışlarının ya da başlarına gelen olayların kendileri tarafından değil de daha çok dış güçler tarafından belirlendiğine inanan bireyler, bu inançlarının derecesine göre dış kontrollü olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1990).

b) *İç kontrol odağı*: Olay ve durumları kendi davranışına ya da göreceli olarak kalıcı özelliklerine bağlı olarak algılayan bireyin sahip olduğu kontrol odağı inancıdır. İç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel uyarıcı ya da değişimlere, dış kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler.

İç ve dış odaklılık açısından bireylerin birbirlerinden farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları pek çok çalışma ile ortaya konulmuştur. Bu çalışmalar (Yeşilyaprak, 1990: 41), iç odaklıların dış odaklılara göre, daha başarılı ve toplumsal olaylarda daha aktif olduklarını, olumsuz etkilere karşı daha fazla direndiklerini, yarışma ortamlarında daha üstün başarı gösterdiklerini, özgürlüklerine düşkün olduklarını ve olumlu benlik kavramına sahip, atılgan ve girişimci olduklarını, stresle daha iyi mücadele edebildiklerini ortaya koymaktadır. Buna karşın, dışsal odaklıların hem kendilerine hem de başkalarına daha az güvendikleri, çevre üzerinde kontrol güçlerinin olmadığına inandıkları, olayları kontrol altına alamayacakları ve sonucu etkileyemeyecekleri konusunda daha kaygılı, kuşkucu, pasif ve dogmatik oldukları, kendilerini tanımada yetersiz oldukları, savunma mekanizmalarını daha çok kullanma eğiliminde oldukları ve strese karşı iç odaklı bireylere göre daha hassas oldukları ve strese başatma problemleri yaşadıkları tespit edilmiştir.

### 2.1.1.3. Yaş

Gelişim psikolojisinde yaşam süresi, doğum öncesi, bebeklik, çocukluk, ergenlik, gençlik, yetişkinlik, olgunluk ve yaşlılık dönemleri olarak sıralanır. Yaşam süresinin her evresinde bireyin psikolojik, fizyolojik durumu ile çevresinde meydana gelen olayları algılama düzeyi farklılık arz etmektedir. Yaşam süresinin hangi döneminde bulunduğu, stres kaynaklarını, strese karşı verilen tepkiyi, stresle mücadeleyi ve stresin sonuçlarını etkileyen unsurlardan biridir. Çalışmanın bu kısmında yaşam süreleri, çalışmanın iş hayatı ile ilgili olmasından dolayı yetişkinlik döneminden başlanarak yaş aralıklarına göre; yetişkinlik dönemi (21-40 yaş), olgunluk dönemi (40-60 yaş) ve yaşlılık dönemi (60 yaş üstü) olarak sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda, stresle ilgili inceleme ve araştırmaların büyük bölümünde, yaş faktörü göz önünde bulundurulmak zorundadır.

Bireyler yaşlandıkça çevresel ve psikolojik stresle başa çıkma güçleri azalmaktadır. Bu dönemde, bireyin beyni, bilgiyi kullanmakta yetersiz kalmakta ve vücudunun değişimlere cevap verme kapasitesi düşmekte, stres katlanılmayacak kadar zorlaşmaktadır. Bu durumun birey üzerinde dengeleyici bir etkisi vardır. Bireyler yaşlandıkça tecrübelerine dayalı olarak hırsları azalmakta, başaramayacakları sorumlulukları almamakta ve kendilerine gerçekleştiremeyecekleri hedefler koymamaktadırlar.

Stresin en yoğun olduğu dönemler 35-50 yaş aralığıdır. Bu dönemlerde gençlikten kaynaklanan fiziksel güç azalmaya başlamakla birlikte, kariyer gelişim çabaları en üst düzeydedir.

Swinnen ve arkadaşları, Belçika'daki çalışmalarında 30 yaş altındakilerin daha az stres belirtisi gösterdiklerini saptamışlardır. Bu durumu genç insanların daha dirençli olmaları ile açıklamışlardır. 35-39 yaş grubunun aşırı iş yükünden daha fazla etkilendiği; yaşla paralel olarak işte sorumluluğun, kıdemin yükselmesinden hareketle, üst ya da alt kademe yöneticilerinin çalışmada fazla fizik ve mental güç harcadıkları ve bu durumun ruhsal sorunlar şeklinde kendini gösterdiği tespit edilmiştir. Aşırı iş yükünün kadınlarda depresyonla ilişkili bulunması da bunu desteklemektedir. 40 ve üzeri yaş grubu işini daha fazla benimsemiş olarak, işinin önemi ve gerekliliği konusunda daha az stres yaşarken, gelecek belirsizliğinden daha fazla etkilenmektedir.

İş yerinde terfi, potansiyel bir stres kaynağıdır. Terfi eden personel, yeni sorumluluklar karşısında yeterli yeteneğe sahip olamadığını düşünerek; terfi edemeyen personel ise engellenmiş meslek amaçları nedeniyle sorun yaşayabilmektedir. 40 yaş ve üzeri yaş grubu son terfilerin gerçekleştiği ya da gerçekleşemediği bir yaş dönemi olarak kabul edilebilir (Swinnen ve diğerleri; 1994: 44).

Tepe yöneticileri açısından, strese neden olan yaşla ilgili sorunların, genellikle yaşın ilerlediği yetişkinlik, olgunluk ve yaşlılık dönemlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bireyler bu yaş dönemlerinde, orta veya üst kademe yöneticisi pozisyonuna gelmişlerdir. Bu dönemde yöneticilerde fiziksel ve zihinsel yönden gerilemeye neden olan bazı fizyolojik değişimler söz konusudur. Birey, yaşlandıkça fiziksel hareketlerinde, algılamasında, tepki vermesinde, öğrenmesinde, problem çözmesinde ve karar vermesinde yavaşlamalar görülmektedir. Yöneticiler yaşlandıkça, fazla mesailerin altından daha zor kalkmakta ve genç meslektaşlarının çalışma temposuna ayak uyduramayarak daha çabuk yorulmaktadırlar. Bununla birlikte, gençler, yaşlı olarak nitelendirilebilecek çalışanlara göre daha çok stres yaşamaktadırlar.

Holmes ve Masudanın (1967: 236-261) yaptığı sosyal uyum sınıflandırma ölçeğini içeren ampirik bir çalışmanın sonuçlarına göre gençlerin ölçek toplam puanının yaşlılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit gençlerin yaşlılara oranla daha fazla stres yaşadıklarını göstermektedir.

#### **2.1.1.4. Cinsiyet**

Günümüz sosyal çalışma yaşamı içinde gelişmiş ülkelerde kadın-erkek farklılığı minimum düzeye inmiş olmakla birlikte halen ayırt edici özelliğe sahiptir. Cinsiyet; stres kaynakları, stres sonuçları, bireysel stresle başa çıkma yöntemleri ve örgütsel stres yönetimi açısından önemli farklılıklara neden olmaktadır.

Cinsiyet kavramı, stres açısından ele alındığında büyük bir stres kaynağıdır. Kadın ve erkek yöneticilerin stres kaynakları genel olarak paralellik arz etse de, bugüne kadar yapılan araştırmalara katılan erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere oranla daha yüksek düzeyde stres yaşadıkları tespit edilmiştir (Torkelson, Muhonen, 2004: 267).



Holmes ve Masuda'nın (1978: 236) yaptığı sosyal uyum sınıflandırma ölçeğini içeren ampirik çalışmada; kadınların stres ölçüm değerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada kültürle bağlantılı, milliyet unsurunun cinsiyet rolüne bağlı stresi etkilediği de vurgulanmaktadır.

Cinsiyet faktörü aynı zamanda stresle başa çıkma yöntemleri açısından farklılığa neden olmaktadır. Ptacek ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan çalışmada, stresle başa çıkma stratejilerinde cinsiyetler arası farklılaşmalar test edilmiş, bir grup üniversite öğrencisinden ardarda 21 gün boyunca, gün içinde kendileri için en stres verici olayı hatırlamaları; olayı nasıl değerlendirdiklerini, hangi başa çıkma stratejilerini kullandıklarını ve bunların etkili olup olmadığına ilişkin algılarını, bu stratejileri hangi sıralamada kullandıklarını belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda, erkeklerin "problem çözme odaklı", kadınların ise, "destek arama ve duygusal odaklı" stratejilere daha yoğun bir biçimde yöneldikleri tespit edilmiştir (Akbağ, 2000: 54).

Araştırmalar, stres sonuçlarının, cinsiyet farklılıklarına göre değişim gösterdiğini ispatlamaktadır. Bongard ve Absi (2003:1383-1402) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, kadın ve erkeklerin, stres göstergesi olarak öfkelerini, iş ortamından çok, ev ortamı gibi özel ortamlarda sıklıkla ve yoğun bir biçimde ifade etme eğiliminde oldukları görülmüştür. Aynı çalışmada, iş yaşamı açısından bakıldığında, kadınların iş yaşamlarında erkeklerden daha fazla öfke kontrolünde buldukları ve öfkelerini onlardan daha az ifade ettikleri tespit edilmiştir. Özel ortam olarak evde ise, kadınların öfkelerini erkeklerden daha fazla ifade ettikleri görülmektedir.

Gianakos (2002: 155-171) tarafından yapılan bir çalışmada strese karşı verilen tepkinin, cinsiyet rolünden etkilenmesinin kültürlerarası farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, kadınların, öfkelerini ifade ettiklerinde kişilerarası ilişkilerine zarar verecekleri düşünülürken, erkeklerin öfkelerini yansıttıkları oranda "güçlü ve statü sahibi" olacaklarına inanılmaktadır.

Ayrıca fiziksel stres kaynakları açısından kadınla erkek arasında farklılık görülmektedir. Örneğin kadınlarda menopoz, erkeklerde andropoz dönemleriyle birlikte bir takım hormonal değişikliklerin oluşması, fiziksel ve zihinsel dengenin bozulması

nedeniyle, yöneticilerin hayatında duygusal sorunlar ve hayal kırıklıkları giderek artmakta ve stres düzeyleri bu durumla ilişkili olarak değişmektedir.

Yapılan ampirik çalışmaların sonucunda, kadınların erkeklere göre daha stresli oldukları, ancak erkeklerin stresi dışı vurma durumunun kadınlara göre yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışan kadınların, işin örgütlenmesinden kaynaklanan stres faktörlerinin bazılarında daha fazla etkilenmeleri, çalışma dünyasındaki statü farkından, toplumsal rollerinden ve biyolojik farklılıklarından kaynaklanmaktadır.

#### **2.1.1.5. Medeni Durum ve Aile Yaşamı**

Medeni halin stres kaynakları arasındaki durumu, yapılan çok sayıda çalışma ile belirlenmiştir. Bireylerin bekar veya evli olmasından kaynaklanan bireysel stres kaynakları, örgüt içinde stres düzeyini olumlu veya olumsuz olarak etkileyerek örgüt performansını değiştirmektedir.

Evli bireyler için aile yaşamı söz konusu olmaktadır. Aile yaşamı ile ilgili stres, kültürel aile yapısından, bireylerin aile içindeki rollerinden, değer yargılarından ve bireysel çatışmalardan kaynaklanmaktadır. Evliliklerde bireylerin kendi kişiliğini, özelliklerini, kendi çevresini, kendi enerjisini, kendi ilgi alanlarını yitirme olasılığı söz konusu olabilmektedir. Evlilikte her iki tarafın bazı alışkanlıklarından ödün vermesi gerekmektedir. Bu durum temel stres kaynaklarından biri olmaktadır. Problemlili aile yapılarının, mutsuz evliliklerin oluşturduğu sürekli stres, kronik stres olarak nitelendirilmektedir. Aile yaşamından kaynaklanan stres çoğu zaman süreklilik göstermektedir.

Aile yaşamı, olumsuz durumlardan dolayı stres kaynağı olabileceği gibi, stresle başa çıkma açısından bireye destek olan bir unsur olarak da değerlendirilmektedir. Örnek verecek olursak, bireyin mutlu giden bir evlilik hayatı olması, akraba ve iyi dostlardan oluşan sosyal destek gruplarına sahip olması, stres durumunu olumlu düzeye çekmekte ve bireylere ek bir güç kazandırarak performans artışına neden olmaktadır. Diğer taraftan bireyin iş ortamından kaynaklanan bir stres durumunun varlığı, yukarıda anlatılan ilişkinin tersi şekilde, bireyin aile yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir.

Aile yaşamında meydana gelen ve strese kaynak oluşturan olaylar, bu olayların yarattığı sonuçlar ve çözüm önerileri aşağıda Tablo 5'de özetlenmiştir:

**Tablo 5. Aile Yaşamı Açısından Stres Kaynakları, Sonuçları ve Yönetimi**

KAYNAK	SONUÇ	YÖNETİM TEKNİKLERİ
Baskıcı ve otoriter aile yapısı (cinsel ve dinsel baskı)	Özgüven eksikliği, İrrasyonel düşünceler.	Toplum içerisinde bireyin eksikliklerini değil olumlu yönlerini vurgulayarak özgüveninin geliştirilmesinin, verilen statülerin yerine kazanılan statülerin çoğaltılıp ön plana çıkarılarak kişisel gelişimde etkin bir rol oynamasının sağlanması.
Aile içerisinde sevgi, saygı ve bağlılık duygusunun eksikliği	Utanma, suçluluk ve tedirginlik duyguları, özgüven eksikliği.	Toplum içerisinde bireyin eksikliklerini değil olumlu yönlerinin ön plana çıkarılması ve özgüveninin geliştirilmesi.
Çok çocuk sendromu ve yalnızlık duygusu	Yüksek benlik algısı	Bireyin toplumsallaşmaya yönelik faaliyetlere katılmasının desteklenmesi, aile içi olumlu iletişimin ve paylaşma duygusunun geliştirilmesi.
Tek yetişkinli aile yapısı	Düşük benlik algısı, içe kapanıklık, kimlik karmaşası.	Olmayan yetişkinin görevlerini yapabilecek yakın akrabalarından yardım alınması (Baba yoksa dayı-anne yoksa teyzeden)
Kitle iletişim araçlarının aile içi iletişimi zedelemesi	İçe kapanıklık	Ailece zaman geçirmek için çeşitli faaliyetlerin yaratılması ve fırsatların kullanılması.
Manevi değerlerin yerine maddi değerlerin koyulması	Bencillik, sosyal olmayan kişilik	Bireyin toplumsallaşmaya yönelik faaliyetlere katılmasının desteklenmesi.
Aile içi geçimsizlik ve boşanma	Özgüven eksikliği, utanma, suçluluk ve tedirginlik duyguları, içe kapanıklık, depresyon	Aile bireyleri arasındaki olumlu iletişimin, işbirliği ve dayanışmanın geliştirilmesi.
Kişisel özgürlüklerin kısıtlanması	Utanma, suçluluk ve tedirginlik duyguları, kendini ifade edememe, düşük benlik algısı.	Bireyin seçimlerinde özgür bırakılması, inisiyatif verilmesi ve karar verme süreçlerinin desteklenmesi.
Ailedeki ekonomik olumsuzluklar	Düşük benlik algısı, özgüven eksikliği, saldırganlık	Bireyin ekonomik fayda sağlayabilecek yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve ekonomik imkanlar sağlanması.

Ailedeki sağlık problemleri	Fiziksel gerilim ve depresyon.	Bireyin, fiziksel ve sosyal gelişmeyi destekleyebilecek etkinliklere katılımının teşvik edilmesi.
-----------------------------	--------------------------------	---

**Kaynak:** <http://özgürgeç.net>: Stres ve Stresin Kurumsal Hayata Etkileri, 2004.

### 2.1.1.6. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile stres arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, eğitim bireylerin stres algılarında farklılıklara neden olmaktadır. Kazanılmış tecrübeler ve özellikle eğitim düzeyi, stresin ortaya çıkışı, bireyin stresle yüzleşmesi ve stresi yönetmesi açısından etkin bir faktördür.

Özmutaf tarafından yapılan ampirik bir çalışmada, iş ortamında üniversite mezunlarının, ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha fazla yıprandıkları tespit edilmiştir. Buna karşın, eğitim düzeyi, bilgi ve tecrübe yükseldikçe stresle baş edebilmenin daha kolaylaştığı tespit edilmiştir (2006:77).

Bir işyerindeki insan kaynakları yönetim anlayışı ve uygulamaları stres durumunu yaratan ya da azaltan önemli etkenlerden biridir. Bu bağlamda, yeni işe başlayan çalışanlara verilen oryantasyon eğitimleri, sosyalleşme olanakları ve hizmet içi eğitimin niteliği, ayrıca yapılan işin kariyer gelişimine müsait olmaması, iş ortamında sürekli ve sağlıklı olarak geribildirim ve iletişim imkanlarının kısıtlı olması, çalışma ortamında yapılan rotasyonlar, iş ortamının fiziksel koşullarının zayıflığı, yapılan işe uygun teknolojik gelişimin az olması ve teknoloji kullanımının fazla olmasından dolayı yabancılaşma eğiliminin ortaya çıkması, çalışanları yoğun stres ortamına sokabilir. İş hayatında stresi optimal düzeyde kontrol edebilmek ve yönetebilmek için alınabilecek tedbirlerin başında; işletmede, iletişim yönetiminin ve olanaklarının geliştirilmesi ve özellikle insan kaynakları yönetimi bölümü başta olmak üzere, kurumda insan odaklı bir yönetim anlayışının hâkim kılınması gelmektedir.

### 2.1.1.7. Gelir Düzeyi

Gelir düzeyi, sosyo-ekonomik statünün önemli bir göstergesi olup önemli stres kaynaklarından biridir. Bireyin gelir düzeyi sosyal statüsünü ve çevresini etkilemektedir. Yapılan çalışmaların çoğunda gelir düzeyinin, bireyin sosyal statüsünü ve yaşanan

çevresel ortamı belirlediği, bunların da doğrudan stresi etkilediği belirtilmektedir. Gelirin yüksek olması, düşük olması, üst gelir düzeyinden alt gelir düzeyine düşme ve alt gelir düzeyinden üst gelir düzeyine yükselme, gelir düzeyi ile ilgili başlıca stres kaynaklarıdır.

Bireyin gelir düzeyi arttıkça refah düzeyi de artmaktadır. Normal şartlar altında gelir düzeyi ile stres arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile gelir düzeyi yükseldikçe stresin azalması beklenmektedir. Ancak, üst gelir düzeyinde elde edilen gelirin korunamaması, kaybedilmesi vb. kaygılar ve gelirin yönetimi ile ilgili problemler, stresi artırıcı etkiye neden olmaktadır. Gelir düzeyi yüksek olan bireyler arzuladıkları şeylerin çoğuna sahip olabilmekte ancak belli bir düzeyden sonra "tatminsizlik" duygusu ile stres yaşamaktadırlar. Gelir düzeyi düşük olan bireylerde ise arzuladıklarına ulaşamamanın verdiği bir "eziklik" duygusu ile stres baş göstermektedir. Diğer taraftan beklenenin aksine alt gelir düzeyindeki bir kişi harcamalarını iyi yönetebilir ve kanaat sahibi ise daha az strese maruz kalabilir (Eroğlu,2000:54).

Erkeklerin, kendilerini evlerini geçindirmekten birinci derece sorumlu görmesi gelir düzeyinden kaynaklanan stresle kadınlara oranla daha fazla karşılaşmasına neden olmaktadır.

#### **2.1.1.8. İstihdam Durumu**

Bireyin istihdam durumu, onun bireysel stresini etkileyen önemli stres kaynaklarından biridir. Bireyin hayatında tüm yaşam evrelerinde, işini kaybetme, işsizlik, emeklilik gibi istihdam durumlarında yaşanan stres ile çalışan bir bireyin yaşadığı stres birbirinden farklılık arz etmektedir.

İşsizlik, ekonomik bir sorun olmanın ötesinde, bireysel ve toplumsal faktörleri de içeren çok yönlü bir olgudur. Bir ulusal ekonomide çalışmak isteyen herkesin iş bulamadığı, insanların üretkenliklerinin üretim süreci içinde değerlendirilemediği durumda, işsizlik ortaya çıkmaktadır. İşsizlikle birlikte bireysel ve toplumsal üretim ve refah kayıpları oluşmaktadır. İşsizlik sorununun çok daha önemli bir boyutu ise, işsiz kalan bireylerde meydana gelen endişe, fiziksel ve ruhsal sağlık bozulması, ümitsizlik ve yoksulluğun neden olduğu strestir.

İşini kaybedenler ve işsizler ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalar, işsizlikle beraber bireyde stres hormonu dengesizliği, gerilim, uykusuzluk, sinirlilik durumları ve psikosomatik hastalıklar görüldüğünü ortaya koymaktadır.

İşsizliğin birey üzerinde yarattığı psikolojik baskı ve sıkıntıların tüm bireylerde ortak olduğu bilinmesine rağmen, yapılan araştırmalar işsizliğin, erkeklerde kadınlara oranla çok daha derin boyutlarda strese yol açtığını göstermektedir.

İşsizlik kadar önemli bir diğer unsur, bireyin emeklilik yaşantısıdır. Emeklilik, çalışma ve kariyer yaşamının sonu, yeni bir dönemin başlamasıdır. Bireyin bu yeni duruma adapte olması, çeşitli stres unsurlarını beraberinde getirmektedir. Bireyin, emeklilik ile ilgili taşıdığı stres ve gelecek ile ilgili kaygıları onun yeni yaşamında neler yaşayacağı; adaptasyon sorunları, güven problemleri, sağlık sorunları vb. birçok alt unsuru içinde barındırmaktadır. Bu üç unsurun strese olan etkileri aşağıdaki şekilde bölümlendirilebilir:

*Adaptasyon sorunları:* Bireyin iş sonrası yeni yaşama uyumu ile ilgilidir. İşteki sosyal ortam tamamen terk edilerek, kendine benzer emekli olmuş insanlarla vakit geçirme ve bu sosyal ortama uyum ciddi bir stres kaynağıdır. Bireyin bu yeni sosyal ortamı algılaması ve benimsemesi, zaman isteyen, bireyin hemen kabul edemeyeceği ve stres oluşturan zor bir durumdur.

*Güven problemi:* Bireyin emeklilik ile birlikte, maddi açıdan gelir düzeyinde bir azalma meydana gelmektedir. Manevi açıdan ise emeklilik hayatına başlamış birey, kendini “boş gezen” olarak nitelermekte, bir işle ilgili olarak görev ve sorumluluk almamanın neden olduğu tatmin boşluğunu yaşamaktadır. Emeklilik yaşamına geçen bireyde bahsedilen maddi ve manevi unsurlar stres kaynağı olmaktadır.

*Sağlık sorunları:* Fiziksel açıdan emeklilik, dinlenme durumudur. Fiziksel performansın gençlik ve yetişkinlik dönemlerinde olduğu kadar yüksek olmayacağı kesindir. Sürekli dinlenme ihtiyacı, uykunun artması, sağlık sorunlarının artması, çabuk ve sık yorulma, bu belirtilerin bazılarıdır. Sağlık sorunları, emeklilik ile birleşince ciddi bir stres unsurudur. Bu sebeple bireyler çalıştıkları kurumdan emekli olunca, kendilerini daha fazla dinlerler, dolayısıyla zaten yıllarca iş ortamında yorulmuş olan beden, bu psikolojik çöküntü ile hastalıklara daha da açık hale gelir.

Bireysel kaynaklar bu şekilde sınıflandırıldıktan sonra, örgütsel stres kaynakları aşağıdaki şekilde bölümlendirilebilir.

### **2.1.2. Örgütsel Stres Kaynakları**

Örgütler; hem değerleri, duyguları ve davranışlarıyla insandan oluşan bir sosyal sistem, hem de sermaye, malzeme ve makinelerden oluşan teknik bir sistemdir. Örgüt, bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkide bulunduğu sosyal bir iklime sahiptir. Bu nedenle örgütte çalışanların tüm duygusal-bilişsel süreçlerini güçlü bir biçimde etkileyen, örgütün kendisine özgü bir beşeri çevresi ya da bir psikolojik çevresi vardır. Örgütsel çevreden kaynaklanan stres, doğrudan örgütün performansını ve iş verimini etkileyen temel faktördür.

Örgütsel stres kaynakları; işin niteliğinden kaynaklanan stres kaynakları (bireyin çalıştığı iş ortamındaki fiziksel koşullar, işin tehlike düzeyi, otomasyon, çalışma saatleri ve iş yükü) ve örgüt içi stres kaynakları (örgütsel rolle ilgili, yönetsel ilişkilerle ilgili, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili stres kaynakları) olarak iki başlık altında incelenebilir.

#### **2.1.2.1. İşin Nitelikleri İle İlgili Stres Kaynakları**

İşin nitelikleri ile ilgili stres kaynakları; işin fiziksel ve çevresel koşulları, otomasyon düzeyi, çalışma saatleri ve iş yükü ile ilgili genel koşullardan oluşmaktadır.

##### **2.1.2.1.1. Fiziksel Koşullar**

İşyerinin fiziksel koşulları, ses, ışık, ısı, hava gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar stresle ilgili olarak gürültü, aşırı veya yetersiz aydınlatma, kötü atmosfer ile hava koşulları ve bozuk ergonomi vb. koşulları akla getirmektedir. Fiziksel koşullar, örgütte çalışan birey açısından kabul eşiğinin üzerindeyse, stres kaynağı olmakta ve örgütsel performansı etkilemektedir (Varoğlu,1999:89).

İşletmelerde hem işgörenleri hem de müşterileri rahatsız eden fiziksel koşullardan birisi gürültüdür. Gürültü; gelişigüzel bir yapısı olan bir ses oluşumu veya

istenmeyen ses biçiminde tanımlanır (Gürültü Kontrol Yönetmeliği, 11.12.1986 tarih ve 19308 sayılı Resmi Gazete).

*Gürültü*, bireyde sadece fiziksel değil psikolojik rahatsızlıklara da neden olmaktadır. Gürültü, işgörenin sinirsel ve fiziksel sisteminin dengesini bozmasının yanında, işletmede; kaynakların etkin ve verimli kullanılamaması, enerji savurganlığı ve gereksiz harcamalara da neden olur. Sürekli gürültülü ortam, bedenin dışında yer alan bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gürültülü çalışma ortamı, bireyin duyu organlarının algı örgütleme fonksiyonunu bozmakta, bireyin işine yoğunlaşmasına engel oluşturmaktadır.

Gürültü, insanlarda işitme kayıplarının yanı sıra önemli bir stres ajanı olarak psikolojik, sinir ve dolaşım sistemlerini etkileyerek çeşitli hastalıklara yol açmaktadır. Dünyada ve ülkemizde, meslek hastalıkları arasında en yaygın olanı, gürültü nedenli işitme kayıplarıdır. Gürültü yalnızca işyeri zararlısı değil, aynı zamanda önemli bir çevresel patolojik etkidir. Kişinin sessiz bir ortamda 1,5 metreden günlük konuşmaları anlamakta güçlük çekmeye başladığı sınır, gürültü düzeyi olarak kabul edilebilir. Bu sınır 500, 1000 ve 2000 Hz frekanslarda ortalama 25 dB değerine karşılık gelmektedir (Güner, 2002:99).

*Aydınlatma*, yapılan iş ve işlemlerde kalite ölçütlerinin gerektirdiği tüm ayrıntıların görülebilmesi için gerekli olan temel koşullardan birisidir. İşletmelerde iş alanlarında kusursuz iş yapabilmek ve iş görenlerin göz sağlığının korunmasını sağlamak için iyi bir aydınlatmaya gerek duyulmaktadır.

Aydınlatmanın temel unsurları “aydınlatma şekilleri” ve “ışık kaynakları” olarak bilinmektedir. Aydınlatma şekilleri beş grupta toplanabilir (Su, 2001: 159):

- *Doğrudan aydınlatma*: Reflektörden yayılan ışık akısının en az %90'ını aşağıya doğru yayılan aydınlatma şeklidir. Konaklama tesislerinde özellikle tavanı yüksek olan salonlar, lobi ve merdivenlerde kullanılmaktadır.

- *Yarı doğrudan aydınlatma*: Işık akısının % 60-80'i aşağıya doğru yayılır. Işık kaynağının önüne opak cam, arkasına da mat cam konur. Odalarda, koridorlarda duvar ve tavanı koyu renkte olan yerlerde kullanılmaktadır.



- *Genel aydınlatma*: Reflektörden çıkan ışığın yarısı aşağıya, yarısı yukarıya yayılır. Belirli bir amaç için değil, genel maksat amacıyla kullanılır.

- *Yarı dolaylı aydınlatma*: Işık akışının % 20-40'ı aşağıya doğru yayılır. Açık renk duvar ve tavanlı yerlerde kullanılmaktadır.

- *Dolaylı aydınlatma*: Reflektörden yayılan ışığın tamamı yukarıya yayılır. Yemek salonları, toplantı salonları gibi yerlerde kullanılmaktadır.

Bir aydınlatma düzeninin niteliğinin belirlenmesinde; aydınlatma şiddeti, düzeyi, ışık yönü ve dağılımı, ışık rengi ve yansımaları gibi birtakım faktörler önemli rol oynamaktadır.

Aydınlatma ile örgüt performansı ve stres arasında çok yakın bir ilişki vardır. Optimal aydınlatma erken yorulmayı önler, stres düzeyini gerekli sınırdan tutar, örgüt performansını ve iş verimini artırır.

*Atmosfer ve hava koşulları*, stresle yakından ilişkili olup örgüt performansını da etkilemektedir. Olumsuz atmosfer ve hava koşulları örgüt çalışanları üzerinde istenmeyen etkiler yaratmakta ve bunun neticesi olarak iş kaybı, iş kazası, verim düşüklüğü ve özellikle stres düzeyinin yükselmesi gibi durumlara neden olmaktadır.

İşletmede, havanın kimyasal bileşimi, hava sıcaklığı, hava basıncı, hava değişimleri ve havadaki nem oranlarının, işgörenler ve iş verimi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Eren; 2005:181). İnsanların verimli çalışmaları ancak kendilerini rahat hissedebilecekleri ortamlarda gerçekleşmektedir. Çalışılan yerdeki atmosfer ve hava koşullarından, sıcaklığın çok yüksek ya da düşük, nemin çok fazla ya da az ve hava akım hızının çok fazla ya da düşük olması önemli derecede stres yaratmakta ya da çeşitli hastalıklara neden olmaktadır.

Atmosfer ve hava koşulları yanında, kapalı yerlerde çalışmak, örneğin konaklama işletmelerinde mutfak bölümü, büyük ölçüde ısı yayan ocak ya da fırınlar karşısında görev yapmak veya tam tersine, soğuk koşullarda ya da soğuk ortam gerektiren alanlarda çalışmak işgörenler üzerinde önemli ölçüde stres yaratmaktadır. Bu nedenle, insanların rahat çalışabildikleri ortam koşullarını iyi tanımlamak ve sunmak

ve çeşitli stres hallerinde dayanıklılık sınırlarını bilmek yöneticiler için ergonomi ve verimlilik açısından son derece önemlidir (Varoğlu,1999:89).

*Ergonomi*, iş görenlerin çalışma ortamına ve araç-gereçlere uyumu ile araçların işgörenlere uygunluğunu ifade etmektedir. Ergonomi en kapsamlı olarak, iş ortamında insan-makine uyumu şeklinde ifade edilebilir. Ergonominin temel hedefi, işgören sağlığını korumak, iş stresini belirli bir düzeyde tutmak, işin sosyal uygunluğunu yerine getirmek, ekonomik ve rasyonel kararların alınmasını sağlamak olarak özetlenebilir. İşgörenlerin çalışma ortamına ve araç-gereçlere uyumunun sağlanabilmesi için işgörenlerin eğitilmesi, geliştirilmesi ve iş ortamında fiziksel düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (Demir, 2003:88).

İş ortamının ergonomik olmaması, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığının bozulmasına, stres düzeyinin artmasına ve bireysel ve örgütsel performans düzeyinin düşmesine neden olur.

#### **2.1.2.1.2. İşin Tehlike Düzeyi**

İşletmelerde strese sebep olan önemli unsurlardan biri, birey için, işin doğal yapısından kaynaklanan tehlike unsurudur. İş ortamında “tehlike unsuru” olarak algılanan durumlar; iş kazası, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma, maddi manevi tehditler ve ölüm riskini kapsamaktadır. Bu tehlikeler sektörden sektöre, işin niteliğine göre farklılık göstermektedir. Örneğin madencilik sektöründe göçük altında kalma, gazdan zehirlenme gibi iş tehlikeleri söz konusu iken, bankacılık sektöründe silahlı soyguna maruz kalma, müşteriye fazla para ödeme gibi mali tehlikeler söz konusu olabilmektedir.

İşin tehlike düzeyinin yüksek olması, iş görenlerin sürekli bir endişe taşımalarına neden olmakta, bu endişe ise stres düzeyini yükseltmektedir. İşin tehlike düzeyinin neden olduğu stresi azaltmak için aşağıdaki politikalar uygulanabilir:

- İşin tehlike düzeyi ile uyumlu ücretlendirme politikasının yapılması,
- İş tehlikelerinden koruyucu tedbirlerin alınması (kask, emniyet kemeri vb.)
- İşyerine tehlike uyarı levhaları asılması,
- İş tehlikelerinden korunma ile ilgili eğitim verilmesi,
- İş görenlerin sağlığının korunması için ücretsiz tatiller düzenleme,

- Belirli aralıklarla sağlık kontrollerinin yapılması (portör muayenesi),
- Bireylerin psikolojik durumlarının kontrolü amacı ile psikolojik sağlık testlerinin belirli periyotlarla (3-6 ay) yapılması,
- Doğal sağlık koruyucu maddelerin ücretsiz dağıtılması (yoğurt vb).

### **2.1.2.1.3. Otomasyon Düzeyi**

Teknolojinin gelişmesine bağlı olarak günümüz işletmelerinde otomasyon düzeyi sürekli artmaktadır. Ancak otomasyon düzeyinin artması, insanın fiziksel iş görme faaliyetine olan ihtiyacı azaltmakta ve bireylerin daha kuvvetli olarak entelektüel özelliklerini ve yaratıcılıklarını kullanmalarına, diğer bir deyişle mental özelliklerini kullanmalarına yol açmaktadır. Buna karşın, iş ortamında otomasyon düzeyinin artması, işin monotonlaşmasına dolayısıyla işgörenin yaptığı işten sıkılmasına neden olmaktadır.

Bilgisayarlar, robotlar ve otomasyon sağlayan makineler gibi yeni teknolojik gelişmeler, işgören becerisine ve deneyimlerine olan gereksinimi azaltmıştır. Becerisini, tecrübesini ve mesleki deneyimini kullanamayan birey, işsizlik tehlikesiyle kendini işe yaramaz hissetmekte, iş tatminine ulaşamamakta ve bu durum bireyin stres düzeyini yükseltmektedir.

Üretim faaliyetleri ile başlayan daha sonraları basit karar mekanizmalarına kadar inen otomasyonlaşma derecesi, insanın makineler üzerindeki denetimini önemli ölçüde azaltmıştır. Çalışma düzeninde köklü değişiklikler getiren otomasyon; çalışanların alışkanlıklarını ve ruhsal yapılarını da olumsuz etkilemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2004: 134).

Otomasyon düzeyinin artması ile işgörenin yaptığı işten sıkılması, güncel bir uygulama olan "rotasyon" kavramını gündeme getirmektedir. Rotasyon, belirli aralıklarla işgörenin görev yaptığı departmanın veya işbölümündeki görevinin değiştirilmesi faaliyetidir. Rotasyon uygulamasının temel amacı, işyerinde meydana gelen monotonlaşmanın azaltılması ve çalışanların yaptıkları işe duydukları ilgi ve alakanın artırılmasını sağlamaktır. Böylece rotasyon, otomasyon düzeyindeki artıştan kaynaklanan stresin belirli bir düzeyde tutulmasına yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan,

işletmede çok sık yapılan rotasyon uygulamaları, işgörenlerin stres düzeylerini artırmaktadır.

#### **2.1.2.1.4. Çalışma Saatleri**

İş dünyasında çalışma saatleri kavramı, her zaman güncelliğini koruyan bir konu olmuştur. 1900'lerin başında altmış saatlik çalışma süresi, günümüzde kırk saate kadar düşmüştür. Bu durum görünürde bireylerin yaşamlarında rahatlamaya yol açtığı, bireyin kendisine daha fazla zaman ayırma fırsatı tanıdığı şeklinde yorumlansa da, özellikle teknoloji yoğun sektörlerde çalışma, eskisine oranla daha yoğun ve büyük zaman dilimini kapsamaktadır.

Birey için çalışma saati kavramı, neredeyse yaşamın tamamını kapsamakta ve birey çalışma alanına hapsolmektedir. Çalışma saatlerinin bireyin yaşamını bu denli kapsamaması nedeniyle birey, çalışma dışı yaşamında yapması gereken faaliyetleri gerçekleştirmekte zorlanmakta ve çoğu zaman çalışma saatleri dışında monoton bir yaşam sürmektedir. Özellikle ailesi ve yakınlarına zaman ayıramaması, kendisine ait serbest zamanını dilediği gibi kullanamaması, bireyi olumsuz etkilemektedir. Bu durum, bireyin genel yaşam tatminini ve genel stres düzeyini olumsuz etkilemektedir.

Yoğun çalışma saatleri, bireyi fiziksel olduğu kadar ruhen de yormakta ve onu olumsuz etkilemektedir. Çalışanların ruhen etkilenmeleri "stres" ve "tükenmişlik sendromu" şeklinde olabilmektedir. Çalışma saatlerinin strese olan etkisinin azaltılması için yöneticilerin alabileceği tedbirler aşağıda özetlenmiştir (Keser, 2007:49):

- Çalışma sürelerinin yeniden düzenlenmesi,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
- Çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi,
- İş ve özel yaşam dengesinin kurulması,
- İş psikologları yardımı ile "çalışanlarına yönelik destek programları" yürütülmesi,
- Çalışanlara iş yerinde makul serbest zaman dilimleri oluşturulması.

Alınacak bu tedbirler, çalışanların stresle mücadele edebilmeleri, performanslarını artırabilmeleri, etkinlik ve verimlilik kazanabilmeleri açısından gayet önemli ve yerinde uygulamalar olacaktır.

Sonuç olarak; bir işin başarılması için planlanan süreden daha çok zamana ve güce gerek duyulması durumunda, işin gereklerinin bireyin yeteneğini ve beceri düzeyini aşması, bireyde strese neden olur. İşletmede yoğun çalışma koşullarının yanında, uzun çalışma saatleri gibi etkenlerin varlığı stresi artırırken, bireyin performansını negatif yönde etkilemektedir. Uzun süreli stresli çalışma ortamına maruz kalındığında ise fiziksel ve duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve üretkenlikte azalma ile karakterize olan bu durum çalışan bireylerin iş ve yaşam doyumları ile olumsuz bir etkileşime sahip olmaktadır.

#### **2.1.2.1.5. İş Yüğü**

İş yüğü, önemli bir örgütsel stres kaynağıdır. İş yüğü, bireyin işyerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik olarak, işgörenin algısına bağlı soyut bir kavramdır. Bu sebeple iş yükünü matematiksel ölçülerle ifade etmek her zaman doğru olmamaktadır. İş yüğü ölçüsü, genelde günlük çalışma süresi olarak belirlenmektedir. Ancak, iş yükünün ölçüsü olarak işin fiziksel çıktıları esas almak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Örneğin bir işletmede, müşteri temsilcisinin iş yüğü günde ortalama kaç müşteri ile muhatap olduğu ile belirlenmelidir.

İşletmede çalışana verilen göreve bağlı olarak oluşan stres, iş tatmini düşüklüğünün önemli değişkenlerinden birisidir. Bu durum çalışanın performansını ve işgücü devir oranını önemli oranda etkiler. İş yükünün yarattığı stres ve tükenme eğilimlerinin, bireyin motivasyon ve iş tatmininde düşüşe yol açacağı beklenen bir durumdur.

İş yükünün belirlenmesi için iş analizinin ve görev tanımının yapılması gerekmektedir. İnsanın yüklenmeye ve zorlanmaya maruz kalmadan, normal performansla görevini yapabilmesi insan faktörünü olumsuz yönde etkileyen iş özelliklerinin bilinmesi, bunların azaltılması, kontrol altına alınması ve büyük bir stres kaynağı olmaktan çıkarılması açısından önemlidir.

“İş analizi”, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi biçiminde tanımlanabilir. İş analizi, yapılacak görev tanımlarına ışık tutmaktadır. Bu analiz kapsamında işin gereği, iş için ihtiyaç duyulan araç gereçler, iş aşamaları, iş için gerekli davranışlar, işin süresi, işin gerektirdiği bireysel özellikler, ortam ve koşullar, kurum içi ve kurum dışı iletişim, işin sorumluluğu, işin riski ve tehlikeleri ile yetki paylaşımı belirlenir (Fındıkçı, 2003: 143).

İşletmede çalışan herkesin bir “görev tanımı” vardır. İş gören günlük, haftalık ve aylık olarak hangi faaliyetleri yapması gerektiğini önceden bilmektedir. Bu görevlerin birbirleriyle çeşitli biçimlerde ilişkileri olmakla birlikte görevler birbirinden farklılık arz etmektedir. Görevi yapan bireyin işe ilişkin davranış, eylem, prosedür, içerik, kapsam, yetki ve sorumluluklarını bilmesi gerekir. Görev tanımı, temelde iş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Bu görev tanımlarının bireyin kişisel, fizyolojik ve psikolojik kapasitesinin üzerinde olması, başka bir ifade ile işin gereklerinin bireyde aşırı zorlanmaya neden olması “iş yükünü” oluşturmaktadır.

Bu nedenle çalışanların toplam iş yükü seviyesinin belirlenmesi ve bu amaçla çalışma ortamı ve işin özellikleri ile çalışanın fiziksel ve zihinsel yüklenmesine neden olan iş özelliklerinin belirlenmesi iş yükü sebebiyle oluşan stres sorununun çözümü için önemli bir adımdır. İşletmede çalışanın sistemi güvenli ve etkin bir şekilde yönetmesine engel olmayacak seviyedeki iş yükü, kabul edilebilir iş yükü olarak belirlenmelidir (Jung, 2001: 341). İşin nitelikleri ile ilgili stres kaynaklarına bu şekilde değindikten sonra, örgüt içinde oluşan stres kaynakları incelenmelidir.

### **2.1.2.2. Örgüt İçi Stres Kaynakları**

Çalışma yaşamına giren birey, üretim yapmasının yanı sıra, örgüt içinde diğer insanlarla ilişkiler kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta, örgüt içindeki çeşitli gruplara üye olmaktadır. Bu süreçler işgörenin güçlü bir uyum çabası göstermesini gerekli kılmaktadır. İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan “örgütsel stres” ile karşı karşıyadır. Bu kavram iş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içi stres, oldukça evrensel ve şiddetli bir stres türüdür. Örgütte çalışan bireyler arasında her zaman çatışmalar ve uyumsuzluklar vardır.

Bireysel özellikler ile örgütsel veya işle ilgili özelliklerin etkileşimi stres tepkisini başlatarak, strese neden olmaktadır (Eroğlu, 2000:322).

Örgüt içi stres kaynakları dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; bireyin örgütte üstlendiği rol ile ilgili ortaya çıkan belirsizlik ve çatışma ile ilgili stres kaynakları, yönetsel ilişkilerle (üstlerle, meslektaşlarla, astlarla ve müşterilerle) ilgili stres kaynakları, örgütün yapısı, kültürü ve iklimi ile ilgili stres kaynakları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili stres kaynaklarıdır.

#### **2.1.2.2.1. Örgütsel Rolle İlgili Kaynaklar**

İşletmelerde strese yol açan çalışma hayatıyla ilgili faktörlerden bir kısmı, örgütteki rol davranışlarıyla ilgilidir. Örgütlerde bireylere yüklenen rol, örgütsel iletişimin temelini oluşturmaktadır. Bireyler bu rol aracılığıyla yapması ve yapmaması gereken davranışlarla ilgili fikir sahibi olur. Örgütsel rol yapısı, işletmenin yöneticileri ve çalışanlarıyla sınırlı olmayıp, bunlarla ilişkili olan tüm çevreleri kapsayan karmaşık bir özelliğe sahiptir. Yüklenen rollerin büyüklüğü, özelliği, yoğunluğu, yöneticilerin role ilişkin kararlarındaki özgürlük, rol baskısının etki derecesini belirlemektedir (Bumin ve Şengül, 2000: 572).

Örgütsel rolle ilgili stres kaynakları iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlar rol çatışması ve rol belirsizliğidir.

**a) Rol Çatışması:** Bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49).

Rol çatışması, en yakın üstlerin, tepe yöneticisinin ve müşterilerin çalışandan beklentileri birbirinden farklılaştıkça ortaya çıkmaktadır. Göreve bağlı ve birbirleriyle çatışan ve rollerden birinin daha üstün tutulması gereken hallerde, bireyin kararsızlığa düşmesi (hangisini üstün tutacağı sorunu) durumunda stres düzeyi artar. Örneğin; sağlık örgütünde çalışan bir hemşirenin rolü üç ayrı çatışma kaynağı ortaya çıkartır. Hemşirenin kendi beklentileri ile hastanın beklentileri, en yakın üstünün beklentileri ve

doktorun beklentileri arasındaki tutarsızlık, hemşirenin rol çatışması yaşamasına neden olmaktadır.

Örgütte çalışma ahengini bozan rol çatışmaları, iş doyumunu ve bireyin örgüte olan güvenini azaltır. İşgören, yerine getirmesi gereken görevleri açık ve kabul edilebilir olarak algıladığı sürece, rol çatışması ortaya çıkmaz. Tersine bir durum söz konusu olduğunda ise, stres belirtilerinden yakınmalar gündeme gelebilir.

Üst düzey yöneticilerin rol çatışması genellikle; kendilerinden ulaşmaları beklenen zor ve büyük hedeflerle, bunlara ulaşmak için kullanacakları araçlar arasında dengesizlikler söz konusu olduğunda ortaya çıkar.

**b) Rol Belirsizliği:** Çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar.

Rol belirsizliği, kişinin örgütteki rolü etrafındaki beklentilerinin açık olmaması ya da belirsiz olmasıdır. Rol belirsizliği, kişinin rolü ile ilgili olarak kendisinden ne beklendiğine dair yeterince bilgi sahibi olmadığına işaret eder (Güney, 2004:189).

Rol belirsizliği, işi yapmada yetersiz bilgi veya tecrübeden meydana gelir. Bu belirsizlik; yetersiz eğitim, zayıf iletişim veya kasten kısıtlama veya yönetici veya iş arkadaşı tarafından bilginin çarpıtılmasından dolayı olabilir (Luthans, 1995: 302).

Rol belirsizliği, aşağıdaki durumlarda ortaya çıkar:

- *Eksik Görev Tanımı:* Örgütte, çalışandan ne beklendiğinin açıkça belirtilmemesini ifade eder.
- *Eksik Bilgi Aktarımı:* Örgütte çalışanın karar almasına yetecek kadar bilginin bireye aktarılmamasından kaynaklanır.
- *Değerlendirme Kriterlerinin Bulunmaması:* Örgütte çalışanın, işi tamamlamış olduğunu gösteren kriterlerin tanımlanmamış olmasını ifade eder.



Rol belirsizliğinin stres kaynağı olmasının nedenleri Şunlardır:

- Bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur.
- İŞgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar.
- Bireyin organizasyonda belirsizlikten dolayı, tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere baŐvurmasını engeller.

Alt ve orta düzey çalışanların temel stres kaynağı, rol belirsizliği ve aşırı iş yüküdür. Üst düzey çalışanlar ise, fazla iş yükü ve çatıŐmalı roller nedeniyle stres yaşamaktadırlar. Rol belirsizliğinin sonucu oluşan strese bağlı olarak; alkol bağımlılığı, çeşitli psikosomatik bozukluklar, işten alınan doyumun düşmesi riski ortaya çıkmaktadır.

Bireyin iŐyerinde yaŐadıđı diğer bir stres unsuru, kapasitesinin altında yüklenen rollerdir. Bu roller, kısa zamanda rutine oturan, ačık, sade ve can sıkıcı iŐlerle ilgilidir. Rolün yalınlığından kaynaklanan can sıkıntısı, bireyin yeteneklerinin, iŐinde yeterince değerlendirilmediği duygusuna yol açar. Bireyden, çalıŐma ortamında kapasitesi altında yararlanmak onu engeller; bu engelleme de bir stres kaynağıdır.

#### **2.1.2.2.2. Yönetmel İlişkilerle İlgili Kaynaklar**

Örgütteki yönetmel ilişkilerden kaynaklanan stresörler dört nedene dayandırılabilir. Bunlar örgüt boyutu, örgütteki hiyerarşik yapı, örgütteki belirsizlik ve örgütsel iletiŐimdir.

**a) Örgütün Boyutu:** Örgütün boyutu, örgütteki insan kaynağı sayısı ve üretim miktarı gibi deđerŐkenlerle ölçülmektedir. Bu bağlamda örgütler küçük ve orta ölçekli ve büyük ölçekli olmak üzere sınıflandırılabilir. Büyük örgütler, küçük ve orta ölçekli örgütlerden çok daha sıkı, bürokratik, Őekilci ve kuralcı bir yapıya sahiptirler. Küçük bir örgütte yaratıcı, yenilikçi ve birleŐtirici bir iklim tesis etmek, büyük bir örgüttekine göre daha kolaydır. Büyüklüğü nedeniyle bürokratik işlerin yoğunlaştığı örgütlerde bireylerin kontrol alanı daralmakta, bağımsızlıkları engellenmekte, bireyin örgüte yabancılaşması sözkonusu olmakta ve genel stres düzeyi artmaktadır.

**b) Örgütteki Hiyerarşik Yapı:** Örgütte çalışan insan kaynağının, örgüt hiyerarşisi içindeki yeri de önemli bir stres kaynağı olabilir. Her durumda başarılı olabilecek bir örgütsel yapı oluşturması mümkün olmadığı gibi stresin yıkıcı etkisini minimize edecek evrensel bir hiyerarşik yapının oluşturulması da söz konusu değildir. Ancak, bazı örgütsel yapıların diğerlerine göre stres kaynağı olmaya daha yatkın olup olmadığından söz edilebilir. Örgütte merkezîyetçilik ve kararlardan dışlanma, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı formaliteler, yüksek derecede uzmanlaşma, bölümler arası karşılıklı bağımlılık ve yürütme ve danışma birimleri arasında çatışma olan örgüt yapıları, çalışmada stres yaratır (Eroğlu,2000:348). Örneğin; merkezîyetçi yapılanmalar karar almayı ve girişimciliği yavaşlatır. Bu yapılanmalar, güç çatışmaları nedeniyle rasyonel kararlardan çok politik kararlara alınmasına daha uygundur. Tepe yöneticileri, hiyerarşik yapılanma açısından, çalışanların inisiyatiflerini ellerinden alarak davranış özgürlüklerini kısıtlama eğilimindedirler. Bu durumda işgörenler aşırı stres altına gireceklerdir.

**c) Örgütteki Belirsizlik:** Sürekli gelişen ve değişen dünyada insanlar daha fazla yenilikle karşılaşmaktadır. Teknolojik, sosyal, ekonomik, vb. her türlü değişim ve yenilik, insan dünyasında belirsizlik ve karmaşa yaratır. Belirsizlik; bireyin bilgi sahibi olmadığı ya da az bilginin bulunduğu bir yeniliğin işletmede uygulamaya konulması, bir re-organizasyon çalışması vb. durumlarda ortaya çıkan değişim karşısında, bireyin kendisini çaresiz hissetmesidir. Bu durumda işgörenler yeniliğe direnç göstererek kendilerini savunmak isterler.

Belirsizlik birçok duruma bağlı olarak ortaya çıkabilir. Örnek olarak; işgörenin terfi etme ve ilerleme imkanları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, işgörenin işini kaybetme korkusunun neden olduğu belirsizlik veya işgörenin görev tanımlarının bulunmadığı bir iş yerinde çalışıyor olması verilebilir. Belirsizliği azaltmak için, işgören işiyle ilgili kararları etkileyecek güçte olmalıdır. Çünkü mesleki hayatı üzerinde söz hakkı olmayan işgörenler yoğun stres altında olacaklardır. Ayrıca, örgütün politikalarındaki belirsizlikler de çalışanın stres düzeyine etki eder. Örneğin, başarı değerlendirmesindeki adaletsizlik, ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, iş gruplarındaki yer değiştirmeler ve çelişkili uygulamalar gibi örgütsel politikalar, çalışmada strese neden olur.

**d) Örgütsel İletişim:** Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları

yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliği ve çevreyle uyum sağlamada önemli rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır. Bir başka tanıma göre, örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içerisinde gerçekleşen iletişim biçimidir (Akıncı,1999, 22-25).

Örgütte iletişim yöntemi olarak “dikey iletişim” ve “yatay iletişim”, strese neden olma açısından farklı etkilere sahiptir. Dikey iletişim, örgüt yapısı ve şeması içinde üstlerden astlara doğru giden mesajları içermekte ve astların ne yapmaları gerektiğini anlatmaktadır. Dikey iletişim aşağıdan yukarı ya da yukarıdan aşağı gerçekleşebilir.

Yatay iletişim, hiyerarşik sistemde aynı seviyede bulunan kişiler veya birbiri üzerinde doğrudan otoritesi bulunmayan farklı seviyelerdeki kişiler veya örgütlerdeki farklı departmanlar arasında gidip gelen mesajlardan oluşmaktadır. Yatay iletişim, işlerin koordinasyonu, problem çözümü, bilginin paylaşılması, anlaşmazlıkların giderilmesi ve uyum sağlanması gibi işlevleri yerine getirmektedir. Bir örgütte yatay iletişim aksadığında, özellikle yönetimin eşgüdüm işlevi de zayıflamaktadır. Yatay iletişim, birçok konuda işlerin etkili bir şekilde yapılması için önemli bir süreçtir. Yatay iletişim, potansiyel anlaşmazlıkları ve genel stres düzeyini azaltarak işgören tatmini sağlamakta ve verimliliği de arttırmaktadır (Harris, 2002: 215).

Yatay iletişimin örgüt içinde ne kadar teşvik edildiği, örgütün iklimine ve kültürüne, yönetimin felsefesine bağlıdır. Yatay iletişim, komuta zincirindeki diğer kanallara göre daha kısa ve doğrudandır. Yatay iletişim sayesinde, çalışanlar bir problemin çözümünde dikey iletişim kanallarına gitmeden süreç içinde zaman kazanabilmekte, örgütsel karışıklık azalmakta, personelin örgütsel kararlara katılımı sağlanmakta ve personel üst yönetimle iletişimin neden olacağı strese katlanmamış olmaktadır.

Örgütsel iletişimin sağlıklı olması, etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesi, doğru ve etkin kararların alınabilmesi açısından önemli olduğu kadar örgüt içi stresin belirli bir düzeyde tutulması açısından da son derece önemlidir. Mesai arkadaşları, amirler ve diğer insanlarla olan ilişkilerin niteliği de iş stresi yaratan önemli etkenler arasındadır.

Bir işyerindeki resmi ve gayri resmi ilişkilerin boyutu bireyin güven duygusunu ve empati kurma becerisini ciddi oranda etkiler.

### 2.1.2.2.3. Örgüt Yapısı ve Örgüt İklimi İle İlgili Kaynaklar

Örgütsel davranış, insan doğası ile örgüt yapısının etrafını çevrelemiş olan bir takım temel kavramları kapsar. Bu sebeple, stresin örgüt içi kaynaklarını anlamak açısından “örgüt yapısı” ve “örgüt ikliminin” incelenmesi gerekmektedir.

**a) Örgüt Yapısı:** Hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında örgüt yapısının, hiyerarşilerden ve katı bürokratik kurallardan arındırılmış olması gerekmektedir. Örgüt yapısının, stresle mücadeleyi kolaylaştırma etkisi dikkate alınarak oluşturulması da son derece önemlidir.

Merkezi olmayan bir örgüt yapısı, bireyin bağımsız iş yapabilme gücünü artırarak çalışanın örgütsel açıdan stresle mücadele gücünü yükseltmektedir. Aynı zamanda iş akış sürecindeki yönetim tarzı da stresle mücadeleyi etkiler. Yönetim, organizasyon yapısını belirlerken işi bizzat yapacak olan insan kaynağını ve onu etkileyen çevresel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. İş bizzat yapan işgören, işin gerekliliklerini planlanandan farklı olarak algılayabilir. Bu algılama farklılıklarının nedenleri ise, bireyin yetenekleri, tecrübeleri, eğitimi, kavrama düzeyi, işin güçlük derecesi olarak sıralanabilir (Gerloff, 1985: 194).

Örgütlerin yapı ve işleyiş biçimleri, örgütsel iklim üzerinde önemli etkilere neden olur. Örgüt yapısının stresle mücadeleye yardımcı olması için aşağıdaki şekilde oluşturulması gerekmektedir: Örgütte, verimliliği artırıcı örgüt yapısı modeli, iş tanımları ve prosedürler ile katılımcılık sağlanmalıdır. Misyon ve vizyon açık ve net olarak tanımlanmalıdır. Ödüllendirme sistemi, olumlu davranışları pekiştirici tarzda olmalıdır. Bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Personelin yenilikleri öğrenme ve benimseme sürecine ve sürekli kendini geliştirmeye yönelik eğitim programları bulunmalıdır. Örgütte yapılan bu çalışmalar, personelin iş tatminini artırıcı ve stresi azaltıcı etkiye sahiptir (Özdemir, 2006: 24).

**b) Örgüt İklimi:** Örgütsel iklim, örgütsel politika, uygulama ve süreçlerle ilgili hem formal, hem de informal nitelikte bir ortak algılamadır (Reichers ve Schneider,

1990: 22). Çalışanların güdülenmesi, örgütlerde uygulanan önderlik tarzları, örgütsel iletişim ve bu işlevlerden doğan; çalışma grupları, örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler, örgütsel iklimi oluşturan temel unsurlardır.

Altman'a göre (2000: 31-33) örgütsel iklim, çalışanların örgüte yönelik algılamalarıdır. Ancak bu algılamalar, çalışanların değer yargılarıyla direkt ilgili değil, açıklayıcı ve tanımlayıcıdır. Dolayısıyla örgütsel iklim çalışanların hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları çalışma koşullarının ötesinde bir kavramdır. Örgütsel iklim, örgütsel politika, uygulama ve süreçlerle ilgili hem formal, hem de informal nitelikte bir ortak algılama olarak tanımlanmaktadır. En genel ifade ile örgütün psikolojik ortamı, örgüt iklimi olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel iklim, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, süreklilik niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik ve sosyal bir kavramdır (Özdemir, 2006: 13).

Örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı, örgütte insan davranışını açıklamak ve örgüt içi stresin yönetimini başarabilmek için oldukça yararlı veriler sağlamaktadır. Örgüt iklimi konusunda yapılan en kapsamlı çalışma, Schein'in oniki soruluk örgüt iklimine ilişkin anketidir. Bu ankette, kültür ve yeni çevreyi anlamak için aşağıdaki oniki değişimin gözlemlenmesi gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır (Schein, 1997, 69):

- 1- Davranış Gözlemi: Dil, gelenekler ve görenekler
- 2- Grup Normları: Standartlar ve değerler
- 3-Desteklenmiş Değerler: Yayınlanmış ve halka ilan edilmiş değerler
- 4- Formal Felsefe: Misyon
- 5- Oyunun Kuralları: Organizasyondaki tüm kurallar
- 6- İklim: Grubun karşılıklı ilişki iklimi
- 7- Gizli Yetenekler
- 8- Düşünme, icraat ve karmaşık düşünme alışkanlığı: Sosyalleşme bilgisinin paylaşımı

9- Grup anlamının paylaşımı

10- Semboller ya da benzetmeler

- Kültür: Normlar, değerler, davranış kalıpları, adetler, gelenekler.
- Kültür, yapısal durağanlığı, kalıplaşmaları ve bütünleşmeleri ifade eder.
- Kültür, geçmişteki paylaşımlardan birikerek gelen bir ortak histir.

11- Mücadele, büyüme ve çevresel uyum problemleri

12- Adaptasyon ve görevlendirmenin yol açtığı içsel bütünleşme.

#### **2.1.2.2.4. İKY Uygulamaları İle İlgili Stres Kaynakları**

İşletmelerde strese neden olan bir diğer temel faktör, insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalardır. İnsan kaynakları yönetimi; personelin seçimi, yerleştirilmesi, eğitimi, kariyerinin geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etkileme çabalarının yanı sıra, yöneticilerin yeni gelişmeler karşısında doğru karar verebilmesi için, yönetici geliştirmeyi de kapsamaktadır (Yüksel, 1998:8). İşletmede insan kaynakları yönetiminde, iş tatmini düzeyinin ve iş güvenliğinin ölçülmesi, kariyer yönetimi ve iş eğitimi konuları stres kaynaklarının tespitinde oldukça önemli hale gelmiştir.

**a) İş Tatmini:** İş tatmini, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. Çalışanların, işletmelerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini ancak işin özellikleri ile işgörenin istekleri birbirine uyum sağladığı zaman gerçekleşir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 329). Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu olduğunda iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır (Oshagbemi, 2000: 331).

İş tatmini, kişinin toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı bir duygudur. İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda duygularının da bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl, 1996: 266).

İş tatmini bireyin işine karşı tutumlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tutumlarla ilişkili olarak iş tatminini etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir (Örücü vd, 2006: 41): Örgütsel faktörler; ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, işletme politikaları ve çalışma şartlarıdır. Grup faktörleri; çalışma grubu içerisinde çalışma arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranış şekilleridir. Bireysel faktörler; kişinin ihtiyaç ve beklentileridir. Örneğin yüksek statülü pozisyon arzusu, iş tatmin düzeyini etkiler. Kültürel faktörler; bireyin inanç, değer ve tutumlarıdır. Çevre faktörleri; bireyi etkileyen ekonomik, sosyal ve devlete ait tüm faktörlerdir. Örneğin iş yoğunluğundan ailesine zaman ayıramayan bir kişinin bu durumu işine yansiyabilir ve iş doyumunu etkileyebilir.

Yeterli iş tatminine ulaşamayan işgörenler, strese maruz kalırken, iş tatminine ulaşan işgörenler, stresten etkilenmemektedir. İş tatmini eksikliği, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına, iş disiplininin bozulmasına, verimlilik ve etkinliğin azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. İş tatmini eksikliği; strese neden olarak, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, örgütte çatışmalara sebep olur, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır. Aynı zamanda bu olumsuz durum, stresle bağıntılı olarak, çalışanın ruhsal ve psikolojik durumunu da olumsuz etkilemektedir.

İş tatmini düşük işgörenlerde; sinirsel bozulmalar (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve strese bağlı durumların (endişe, sıkıntı, hayal kırıklığı, duygusal çöküntü, depresyon, vb.) olduğu ve iş tatmini eksikliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Miner, 1992: 119).

**b) İş Güvenliği:** İş güvenliği, işteki muhtemel kazaları önleyen, işgörenin kendisini işin yapılması sırasında güvende hissetmesini ve işine karşı olumlu bir tavır içine girmesini sağlayan bir koruma sistemidir. İş güvenliğinin olması, işgörenler için iş tatmininin öncelikli faktörüdür. İş güvenliği, örgütün sağlık ve güvenlik programlarının yeterliliğine, tarzına ve uygulamadaki ısrarına karar veren birey ve grupların değer, tutum, yetkinlik ve davranışlarının bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. İş güvenliğinin zayıf olduğu örgütlerde buna bağlı stres düzeyinin yüksek olması beklenmektedir (Tutar, 2004: 235).

İş güvenliği, örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi ve örgütsel stres açısından son derece önemli bir konudur. İş güvenliği, hemen tüm sektörlerde yasalarla belirlenmiş düzeyin altına düşmez. Ancak sektörler arası karşılaştırmalar yapıldığında bazılarının diğerlerine nazaran; yüksek risk faktörü ve stres içerdiği bilinmektedir. Örnek olarak; maden sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, çalışanları açısından yüksek stres içermektedir. İş güvenliği ile ilgili durumlardan kaynaklanan bu stres; göçük altında kalma riski, gaz zehirlenmeleri, akciğer kanseri ve diğer solunum yolu rahatsızlıklarına erken yaşta yakalanma vb. risklerden kaynaklanmaktadır. Risk faktörlerinin bu denli yüksek olduğu bir örgütte çalışmak, büyük bir stres kaynağı oluşturmaktadır.

**c) Kariyer Yönetimi:** Kariyer kavramı, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Kariyer yaşantısı, bireyin hayatının büyük ve önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Bu bakımdan kariyer ve yönetimi, örgütsel stres yönetimi açısından incelenmesi ve üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur.

Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Carrel,Kuzmits, Elbert, 1992: 360).

Kariyer; değerler, davranışlar ve motivasyon kavramlarından oluşmakta ve bir kişinin yaşça ilerlemesiyle ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bir bireyin kariyeri, onun iş hayatı boyunca işle ilgili tecrübe, tutum ve davranışlarını kapsar. Kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir. Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.

Bireyin iş hayatında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki arzu ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi, çalışanda strese yol açmaktadır. İşgörenlerin mesleki gelişme yükselme ve ilerlemeye ilişkin amaçlarında istedikleri seviyeye ulaşmalarında



gelecekteki pozisyonlarının ve rollerinin ne olacağını bilmemek, büyük stres kaynağı oluşturmaktadır (Şener,2001:311). Diğer taraftan bireyin kariyerinde doyumu ve etkinliği, iş stresini kontrol altında tutmasına büyük ölçüde bağlıdır.

Örgütte, terfi kararları ile ilgili rasyonel kriterlerin bulunmaması, çalışanların yetersiz şekilde ödüllendirilmesi, işini iyi yapanla yapmayanın ayırt edilmemesi gibi sebepler işgörende strese neden olabilecek durumlardır. İşgörenlerde kariyerini tehlikeye atma endişesi her zaman var olan bir endişe olup bu endişe aşırıya kaçtığında strese neden olmaktadır. Yapılan işin kariyer gelişimine müsait olmaması ve çalışanlara uygun kariyer planının yapılmaması da aynı etkiyi doğurmaktadır.

Örgütsel verimlilik ve etkinliğin artırılabilmesi için organizasyonda mutlak olarak sağlıklı kariyer geliştirme programlarının yapılması gerekmektedir. Bu program, bireye motivasyon kaynağı, örgüte işgören tatmin ve bağlılığı sağlar.

Örgütte kariyer planlaması açısından, terfi ve ödüllendirme kararlarını verirken rasyonel kriterler uygulanmıyorsa, işgören kariyer konusunda adil davranılmadığını düşünür ve bu durum kişide strese sebep olur. Benzer şekilde işgörenlerin yetersiz şekilde ödüllendirilmesi, işini iyi yapanla yapmayanın ayırt edilmemesi gibi sebepler de kişide doğrudan stres unsurudur.

Kariyer geliştirmede, çok hızlı ve çok yavaş davranmak da, işgörende gerginliğe sebep olur. Bu bağlamda, yöneticiler hangi durumların işgörenlerinde stres yarattığını ve hangi durumların yaratmadığını bilmek ihtiyacındadırlar. İşletmenin örgütsel politikaları da kişinin stresine doğrudan eder. Örneğin, adaletsiz başarı değerlendirmesi, ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, iş gruplarının değişimi, çelişkili yöntemler, sık rotasyon uygulamaları ve gerçekçi olmayan iş tanımları gibi örgütsel politikalar kişide strese sebep olur.

**d) İş Eğitimi Eksikliği:** İş eğitimi, işgörenlerin işin gereklerini, tanımını, iş bölümündeki yerini ve rolünü bilmesi için verilen eğitimidir. Bu eğitim, örgütte stresin azaltılması, performansın artırılması, iş güvenliğinin sağlanması, çalışanların güven duygusunun geliştirilmesi açısından önemlidir.

Michailids ve Georgiou (2005) tarafından banka çalışanlarının mesleki stresi üzerinde yapılan ampirik bir çalışmada; İşgörenlerin eğitim seviyelerinin onların çeşitli yönlerde yaşadıkları stresin derecesini etkilediği tespit edilmiştir.

Örgütlerde birey ve onların oluşturdukları gruplar bilinçli veya bilinçsiz olarak devamlı surette öğrenme ve eğitim süreci içindedirler. Doğal öğrenme yanında, bir de bilinçli öğrenme ve eğitim ortamları yaratılmaktadır. Örgütsel ortamda, çalışanlar öğrenme ve eğitim ortamının etkisi altındadırlar. Bu eğitim sürecinde, örgüt ortamınca tasvip edilen birçok değer yargıları, normlar ve davranışlar pekiştirilmektedir. Bazı davranış, alışkanlık ve normları ise örgüt ortamında kabul görmediğinden cezalandırılıp caydırılmaktadır. İş eğitimi sonrasında bireyin alışmak zorunda olduğu ve vazgeçmek zorunda kaldığı davranış kalıpları bireyin, stres yaşamasına neden olmaktadır.

Personele verilen iş eğitiminin yetersiz olması, işin gerektirdiği donatılara yeterince hakim olamaması sonucunu doğurur. Bu durum bireyin, işini yeterli düzeyde yapabilmesi için gerekli beceriden yoksun kalması, işin gerektirdiği kişilik ve ilgiden yoksun olması kendisinde ruhsal bir gerilim yaratacak ve strese sebep olacaktır. Bu olumsuz duygu, bireyde içinde bulunduğu durumdan kaçma yönünde bir eğilim oluşturacaktır. Ancak bireyin kendisinden beklenen davranışları yerine getirmemesi, işinin kendisinde başarma duygusu yerine bıkkınlık, isteksizlik gibi duygular uyandırması, işin doğrudan doğruya kendisi ile ilgili duygulardır. Bununla birlikte, yeterli iş eğitiminin olmaması, işin gerektiği gibi yapılamaması ve dolayısıyla iş tatmininin birey tarafından yaşanmaması anlamına gelir.

### **2.1.3. Çevresel Stres Kaynakları**

İnsan rasyonel olmaya çalışan ancak tüm çabalarına rağmen bütünüyle rasyonel olamayan bir varlıktır. Modernleşmenin bir koşulu ve özelliği olarak nitelendirilen rasyonellik, geleneksel olarak, insan eylemlerinin verimliliğine, yararlılık kriterine bağlanmaktadır. Bu anlamda rasyonellik, formel mantık ve hesap yoludur. Rasyonellik anlayışı, araçsal bir nitelik taşır; bir amaca varmak için gerekli olmayan çabalardan kaçınıp sadece gerekli olanları yapmak, rasyonel davranış sayılır.

Bireyin rasyonelliği yakalayamaması, bir ölçüde/kısmen bireyin dışındaki çevresel faktörlerin, bireyin kontrolü dışında oluşmasından kaynaklanmaktadır.

Toplumsal etkenler, gelir dağılımı, işsizlik ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik etkenler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal etkenler ve eğitim, din gibi kültürel etkenlerin bütünü, çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir.

Son iki yüz yılda Sanayi Devrimi diye bilinen değişim sayesinde üretimin arttığı ve insanların refah düzeylerinin yükseldiği bir gerçektir. Bilimsel buluşların uygulamaya geçirilmesinden doğan teknoloji, toplumların yaşama biçimlerine etki etmiş, toplum yapısı temelden etkilenerek kırsal nüfus-kentsel nüfus oranları değişmiştir. Özellikle sanayileşme kırsal kesimlerden kentlere göçü zorunlu kılarak Türkiye gibi ülkelerde ekonomik, sosyal ve siyasi değişimleri zorlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Kırsal kesimde makineli tarım verimi artırırken insan gücü en aza indirgenmiş, aynı zamanda evlerde makineleşme sonucu pek çok elektrikli ev aleti günlük yaşama girmiştir. Yaşam düzeyleri bu şekilde yükselirken, gelirin ülke düzeyinde eşit olarak dağıtılamaması, telefon, teleks, radyo, TV ve uydular sayesinde toplumlar arası hızlanan kültür alışverişleri, toplumsal kurumlarda muhakkak ki değişim yaratmıştır. Türk toplumu henüz temel olarak hazır olmadığı bir anda batıdan gelen hızlı teknik ve kültürel akımla karşı karşıya kalmış ve bunun olumlu yönleri yanında olumsuz yönlerinin de etkisi altında kalmıştır (Işık ve Çalışkan, 1994: 185).

Bireyin kişisel özellikleri, özel ve iş yaşamı, yaşam standartları, aile yapısı, ekonomik sorunları, astlar, üstler veya meslektaşları ile yaşadığı sorunlar, ülke sorunları, yasalar, kurallar, engellenmeler, ruhsal ve fiziksel sorunlar gibi pek çok kişisel, çevresel ve iş dışında oluşan durumlar ve olaylar çalışanların üzerinde baskı yaratmakta, onların yaşamlarını etkilemektedir.

Bu durum çeşitli hastalıklarla ifade edilen fizyolojik, zihinsel fonksiyonların yitilmesi gibi ruhsal, kötü alışkanlıklar edinme gibi davranışsal ve bunun yanında engellenme ve depresyon gibi kişisel, performans kaybı, devamsızlık ve verim düşüklüğü gibi örgütsel sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca çalışanların performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen ve aynı zamanda stres yaratan bu etkenler arasındaki doğrudan ilişki, yarattığı sonuçlar açısından da benzerlik göstermektedir.

### 2.1.3.1. Genel Ekonomik Problemler

Genel ekonomik problemler, sadece işletmeleri etkilemekle kalmamakta, bireyler üzerinde de ciddi etkiler bırakmaktadır. Örneğin mali kriz dönemlerinde şirketlerin yaşadığı ekonomik problemler en üst düzey yöneticiden en alt düzey çalışana kadar tüm işletme çalışanlarını etkilemektedir. Bu problemlerin maddi boyutu zincirleme olarak çalışanların bireysel hayatlarını; ruhsal ve psikolojik yapılarını etkileyecek şekilde stres kaynağı olmaktadır.

İşgücü piyasasında, sosyoekonomik etmenler, stresin ortaya çıkmasında önemli bir potansiyel nitelik taşır. Diğer bir ifade ile ekonomik dengesizlikler ve küreselleşme işletmelerde rekabetçi atmosfer yaratılmasına ve organizasyonel yapının küçülmesine neden olmakta; bu durum çevresel stres kaynaklarının artmasına neden olmaktadır (Tsutsumi ve Kawakami, 2004: 2335)

Gayri safi milli hasıla, kişi başına düşen milli gelir, istihdam oranı ve enflasyon gibi genel ekonomik verilerdeki değişimler örgütleri ve bireyleri aynı şekilde etkilemektedir. Örneğin kişi başına milli gelirin artması ile kişi başına tüketim ve kişi başına düşen tasarruf da artmaktadır. Bu durum, genel refah seviyesini yükseltmekte, ülkedeki bireylerin daha iyi ve rahat bir hayat sürmelerini beraberinde getirmektedir.

Enflasyon arttıkça kişilerin mevcut gelirin göre tüketimlerinde zorunlu olarak bir azaltmaya gitmeleri gerekmektedir. Bu enflasyonist durum, satın alma gücünü zayıflatarak, bireyleri mutsuz eder ve ekonomik anlamda çevresel bir stres kaynağı ortaya çıkar. Çoğu kimse gereksinmelerini daha iyi karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak zorunda kalmaktadır. Bu da bireylerin ailevi etkinlikler ve dinlenme için ayırdıkları zamanı azaltmakta, iş görenlerin aşırı çalışma yükü, onların birinci derecede daha fazla stres yaşamalarına yol açmaktadır.

İşsizlik oranının yükseldiği ekonomik kriz dönemlerinde, çalışanlarda işsiz kalma tedirginliği, işsizlerde ise iş bulamama tedirginliği ile ülkede yaşayan bireylerde endişe ve sıkıntı artmaktadır. Durumun derinleşmesi halinde, ülke insanında tükenmişlik, depresyon ve çatışma ortaya çıkmaktadır.

### 2.1.3.2. Teknolojik Dönüşümler

Örgüt dışındaki çevrede stres yaratan konuların başında dış çevreyi oluşturan teknoloji gelmektedir. Teknoloji hakkındaki en önemli stres kaynaklarından birisi olan, “teknostres”, teknolojiye uyum konusunda yaşanan sıkıntılardır. Büyük bir hızla gelişen teknoloji, çalışanları bu hıza uymaya zorlamakta ve bu mücadele strese neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, kendini sürekli geliştirme çabasını göstermeyen kişiler, teknolojik yeniliklere uyum sağlayamayarak geri duruma düştüklerinde de strese maruz kalabilmektedir (Rice, 1999: 66).

Teknolojik değişimler ve gelişmeler, beraberinde üretim sürecinde otomasyonu getirmektedir. Üretim teknolojisindeki gelişmelerin uygulanması, işgörenlerin gerek elle, gerek zeka ile işe yaptıkları katkının son derece basitleşmesine yol açmıştır. Bu durum, işletmelerde, işgörenlerin kendi yaratıcılıklarını, inisiyatiflerini ve kararlarını kullanmalarına imkan bırakmayan sistemler kurmuştur.

Teknolojinin gelişmesine bağlı olarak; iş sürecinde yapılacak her faaliyetin gittikçe daha az beceri gerektiren parçalara bölünmesi, yeni makine ve aletlerin kullanımına alışma süreci ve bunun eğitimi, her iş otomatik olarak yapılırken, bireyin kendini gereksiz hissetmesi bu durumun sonucu olarak yaşanan stres ile ilişkili olarak, iş yerinde verimliliğin ve etkinliğin azalmasına neden olmaktadır.

Teknolojik dönüşümün sonucunda, sistemde işçinin zekası ve yaratıcılığı ile her konudaki özgürlüğü de büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. İşçinin hareketleri otomatik bir makine veya robota uygulanacak bir biçimde saniye düzeyinde kontrol altına alınmıştır.

İşletmelerde kullanılan teknoloji düzeyinin optimum seviyede olmaması, bir başka stres kaynağıdır. İşletmelerde otomasyon düzeyinin düşük olması, bireyin beceri ve yaratıcılığını daha fazla kullanmayı gerektirerek strese neden olmaktadır. Bununla birlikte, bazı işletmelerde otomasyon düzeyinin yüksek olması yabancılaşma eğilimi ortaya çıkararak çalışanlarla ilgili stres unsurunu beraberinde getirmektedir.

Teknolojik yenilikler ve bunlara yetecek bilgi ve deneyime sahip olmayan bir işgören, iki açıdan korku içindedir. Birincisi; makine veya donanımı bozarak sisteme zarar verme korkusudur. İkincisi ise; bireyin yeni teknolojiye uyum gösteremediği için,

işini kaybetme korkusudur. Her iki durumda da birey baskı altındadır ve strese maruz kalmaktadır. Ayrıca işgörenlerin ileri teknoloji kullanımından dolayı meydana gelen otomasyonla ilgili iş kazalarında ortaya çıkan artış, örgütteki genel stres düzeyini yükseltmektedir (Akdemir, 2006: 63).

### **2.1.3.3. Sosyo-Kültürel Gelişmeler**

Yüzyılımızın başlarından bu yana, batıda sanayi hareketi hızla gelişerek, sosyo-ekonomik ve kültürel değişimi beraberinde getirmiştir. Sanayileşme yolunda olan ülkemizde de; insanlar 30-40 yıl öncesi ile kıyaslanamayacak ölçüde, değişimlere uymak zorunda kalmışlardır (Kesken, 1992: 28). Nüfusun ve buna bağlı olarak tüketimin artışı, aile içindeki tüm bireyleri çalışmaya zorlamış, iş olanakları az olan bölgelerden, sanayi yoğun bölgelere ve kentlere büyük oranda göç yaşanmıştır. Büyüyen kentlerde, hızlı bir şekilde ve alt yapıdan yoksun gecekondu bölgeleri oluşmuştur.

Sosyo-kültürel ortamın sürekli bir değişim süreci içinde olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Gelişmenin en temel ögesi olan değişme; sosyal, kültürel ve toplumsal yapıyı, sosyal örgütlenmeyi, toplumsal ilişkileri, tutumları, davranışları ve değer sistemini de etkilemektedir. Bu dinamik yapı içinde yaşayan birey, değişme kaynaklı, kendisi için olumlu ve bazen olumsuz sarsıntılara maruz kalmaktadır. Burada ortaya çıkan uyum sorunu, bireyin değişme kapasitesi, yeteneği, arzusu ve istemleri ile paralel düzeydedir ve birey için olumlu ya da olumsuz stres tepkisini ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanında, gerek örgüt içindeki çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki, gerekse onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler stresi beraberinde getirmektedir (Sığırı, 2007: 180).

Bazı kültürel inançlar, değerler ve uygulamalar, bireyin maruz kaldığı stres etkenlerinin sayısını arttırabilmektedir. Kültür bir yandan stres kaynağı olabilirken diğer taraftan strese karşı mücadelede olumlu etken de olabilmektedir. Stresin kaynağı bizzat kültürün kendisi de olabilir. Her toplumda bireyler toplumların belirlediği hedeflere, saygınlık düzeyine veya davranış standartlarına erişmek için uğraşmaktadırlar. Saptanan hedeflere ulaşmamak (bu hedefler başka toplumlara saçma gelse bile), bezginliğe ve stres tepkisine yol açabilmektedir. Her toplum, "başarı ile başarısızlığı", "saygınlık ile utancı", "iyi davranış ile kötü davranışı" kendi kültürel

değerlerine göre yorumlar. Bu kavramlar her toplumda birbirinden oldukça farklı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla aynı stres kaynağına, bireyin vereceği tepkiye, içinde yaşadığı toplumun sosyo-kültürel özellikleri büyük oranda şekil vermektedir.

Sonuç olarak, sosyo-kültürel değişim sürecinin yoğun olduğu gelişmekte olan toplumlarda stres, örgütlerin verimli ve etkin çalışabilmesini sağlamak açısından kritik öneme sahiptir.

#### **2.1.3.4. Hukuki ve Siyasal Belirsizlikler**

Dünyada ve ülkemizde yaşanan siyasal değişimler, ekonomide yaşanan çalkantılar, Avrupa Birliği ilişkileri ve uyum problemleri, toplumu ve ülke insanlarını dolaylı olarak etkilemektedir. Ülke yönetiminin değiştiği dönemlerde oluşabilecek güvensizlik ortamı, politik ve siyasal belirsizlikler ve istikrarsızlıklar insanlar üzerinde baskı yaratabilir. Dünyada yaşanan değişim ve dönüşümler, teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi, küreselleşme, makinelerin ve robotların insanların yerini almaya başlaması insanlar ve örgütler üzerinde gerilim yaratmaktadır.

Hükümetin, ülke yönetiminde uyguladığı politikalar ve aldığı kararlar istikrar ortamı için son derece büyük önem arz etmektedir. Bu durum makro açıdan ülkede yaşayan tüm bireyleri, hangi yaşam standardında olursa olsun az ya da çok etkilemektedir. Örneğin, hükümetin aldığı bir genel af kararı, ülkedeki insanların bazıları tarafından olumlu karşılanırken, diğer bir kesim tarafından öfkeyle karşılanmaktadır.

#### **2.1.3.5. Kentsel Yaşam Problemleri**

Günümüzde yaşanmak zorunda olunan çevre ve iş ortamı, kişinin bedensel ve psikik dayanma gücünün sınırlarını zorlamaktadır (Kesken,1992: 28). Kırsal kesimden (özellikle 1970'li yıllardan sonra), kentlere göç etme, birçok problemi beraberinde getirmiştir. Hızlı kentleşmenin getirdiği nüfus yoğunluğu, gürültü, trafik, yeşil alanlarda azalma, hızlı çalışma temposu, şehir insanının ruhsal yaşamında stres yapıcı etmenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Kentlerde yaşayan insanlar bir taraftan kalabalık, gürültü, kirlilik gibi durumlarla karşı karşıya kalırken, diğer taraftan para kazanmak için iş bulmak, işe uyum sağlamak

ve fizik varlığını sürdürmek için de kıyasıya bir yarış içinde kalmaktadırlar. Bu durum bireylerde endişe ve yüksek gerilime sebep olmaktadır.

Gelişmekte olan ülkeler ve Türkiye koşullarında kentleşme nedenleri ve köyden kente göçü kolaylaştıran nedenler; tarıma yeni teknolojinin girişi, toprak yetersizliği, toprakların miras yolu ile küçülmesi, nüfus artışı, haberleşme ile ulaşım olanaklarının gelişmesi ve iş olanakları sağlayan sanayi/hizmet kuruluşlarının genellikle kentlerde veya kentlerin çevresinde kurulmasıdır.

Ülkemizde Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana sanayileşme, ulaşım, eğitim ve dış ilişkilerde benimsenen ve uygulanan politikaların kentleşmeyi özendirici olduğu bir gerçektir. Ancak gelişmiş ülkelerin aksine gelişmekte olan ülkelerde, kentleşmeye neden olan bu olgular çok önemli bir sorunu; gecekonduproblemini ortaya çıkarmıştır. Gecekondubölgelerinde yaşayan nüfus köylerden, kırsal kesimden henüz şehirlere gelmiş olan nüfustur. Dolayısıyla köyden kente göçen bu insanlar, yeni çevrenin yaşam biçimine, hastalıklarına, davranış değişikliklerine karşı henüz korunma sistemi geliştirememiş durumdadır. Bu faktörlere bir de yüksek doğurganlık oranı eklenince, kentsel yaşam problemleri bir kat daha artmakta ve doğal olarak bireylerin beden ve ruh sağlığı olumsuz etkilenmektedir.

Kent yönetiminin, göçle gelen nüfusun taleplerine hazır olmaması (okul ve ulaşım gibi), altyapı eksiklikleri ve en önemlisi eğitim düzeyi düşük bölgelerde işlerin azlığı ve kayıt dışı çalışmanın olması, aile yapısında çözümlere, cinsel suçların artmasına, kişilerin kendi içlerinde, kişilerarası ve kişilerle toplum arasında ortaya çıkan çatışmalara neden olmaktadır. Bununla birlikte işsizlerin ve yardıma muhtaç kişilerin sayısında günden güne artış gözlenmekte; bu durum bireylerde psikolojik problemleri ve özellikle depresyonu beraberinde getirmektedir (Eroğlu, 2000:315).

Kentlerde yaşayan insanların, bedensel ve ruhsal sorunlar yaşamasına neden olan durumların ortadan kaldırılması için kişide oluşturduğu stres etkisinin azaltılması ve buna ilişkin koruyucu önlemlerin alınması gerekmektedir. Kitle iletişim araçlarıyla hedef kitlenin uyarılması ve eğitilmesi gerekmektedir. Kentsel yaşam alanlarının bireylerde strese neden olan unsurlarının düzeltilmesi gerekmektedir. Bu amaçla yerel yönetimlere özellikle belediyelere ulaşımın düzenlenmesi, toplu taşımanın geliştirilmesi,



dinlenme alanlarının artırılması ve çevre kirliliği konusunda tedbir alma görevi düşmektedir.

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde, stres kaynakları incelenmiştir. Sonraki bölümde, stresin birey ve örgütte meydana getirdiği sonuçlar incelenecektir.

## **2.2. Stresin Sonuçları**

Yönetici, örgüt başarısı için; işgören stresinin sebep ve sonuçlarını anlamak ve yönetmek zorundadır. Rasyonel bir yönetim anlayışının sonucu olarak yönetici, başarıyı teşvik için ödül, başarısızlığı önlemek için de ceza sistemi geliştirmektedir. Bireyin ödülü elde etme arzusu, cezadan kaçınma arzusuna göre daha fazla strese sebep olmaktadır. İşgörenin diğer arkadaşları ile hatta kendisi ile yarışması, sonuçta ekonomik veya psikolojik ödülü elde etme arzusu, onun stres düzeyini yükseltecektir.

Stresin kişiye olumlu ve olumsuz sonuçları olduğu halde; iş stresi ile ilgili araştırmalar daha çok olumsuz etkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Stres bir noktaya kadar başarıyı artırmakta; ancak belirli bir stres düzeyinden sonra başarıyı negatif yönde etkilemektedir. Diğer taraftan stresin yukarıda bahsedilen eşik düzeyi, bireyden bireye farklılık göstermekte, bu durum bireysel stres sonucunu etkilemektedir. İş stresi işgörenin katlanamayacağı ölçüde artarsa, kişi işi başarma yeteneğini kaybetmekte, işe bağlılığı azalmaktadır. Böylece stresin artması, başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir.

Olumlu ve olumsuz strese bireyin fizyolojik tepkisi, birbirine çok benzese bile, bireyin olayları yorumlaması büyük çapta değişmektedir. Örneğin bir topluluk karşısında konuşmak, birçok insanda stres yaratmaktadır. Ama bazı insanlar toplum karşısında konuşma yaparak geçimlerini sağlamakta ve bundan zevk almaktadırlar. Bu iki grup insan arasındaki fark, birinci grubun stresi çekingen, ürkek bir tarzda; ikinci grubun ise stresi kendine güvenen bir tarzda yönetmesidir (Rowshan,1998: 15).

Günümüzde stres ve sonuçları üzerinde giderek daha fazla durulmasının başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi; bireyin çalışma hayatını yakından etkileyen stresle ilgili hastalıkların her geçen gün yaygınlaşmasıdır. Fiziksel hastalıkların büyük bir çoğunluğu yaşanan stres sonucunda oluşmaktadır. İkincisi; stres, verimliliği düşüren

ve sağlıkla ilgili birçok harcamaya neden olan, iş ortamında meydana gelen hata ve kazaları artıran bir faktördür.

Stresi meydana getiren bireysel, örgütsel ve çevresel kaynakların çeşitli sonuçları söz konusudur. Bu bölümde stresin sonuçları, bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

### **2.2.1. Bireysel Sonuçlar**

Stresin birey üzerindeki sonuçları fizyolojik, psikolojik, davranışsal ve düşünsel boyutlarda olabilmektedir. Stres kaynakları, bireyin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal dengesini olumsuz etkilemekte ve bu gelişme bireyin çalışma hayatına yansımaktadır. Birey, stres altındayken bu gruptaki sonuçlardan bir kaçıyla ya da tamamıyla karşılaşabilmektedir. Bireyin fizyolojik, psikolojik, davranışsal ve düşünsel durumu analiz edildiğinde veya gözleendiğinde, bireyin stres altında olup olmadığına yönelik bulgular elde etmek mümkündür. Başka bir ifade ile bireysel stresin düzeyi, sonuçları ile ölçülebilmektedir.

Stresin bireysel sonuçları, aynı işyerinde benzer görevleri icra ediyor olsalar bile farklı insanlarda farklı biçimlerde hissedilmekte ve görüntülenmektedir. Stresin bireysel sonuçlarının algılanmasındaki bu farklılıklar onların bireysel beceri ve teknik yeteneklerinden aldıkları güvenin değişmesinden kaynaklanmaktadır. Bireylerin teknik beceri ve yetenekleri, teknolojiyi kullanmadaki rahatlıkları ve içsel motivasyonlarıyla ilişkilidir (Rajeswari ve Anantharaman, 2005: 137).

Coetzer ve Rothmann (2006:33) tarafından ASSET (Organizasyonel Stres İzleme Araçları) anketine dayalı olarak sigorta çalışanları üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre; fiziksel hastalık ve ruhsal hastalıkların işgörenler için stresin en önemli sonuçları olduğunu tespit etmişlerdir. Fiziksel (kas gerilimi) ve ruhsal hastalıklar (başta çıkamama) örgüt performansı üzerine negatif etki yapmaktadır. Bu sebeple çalışmanın bu kısmında stresin öncelikle bu iki sonucundan bahsedilecektir.

### 2.2.1.1. Fizyolojik Sonuçlar

İnsan vücutu, hormonları ve merkezi sinir sistemi aracılığı ile beden gereksinimlerini karşılamakta, iç ve dış ortamda meydana gelen değişikliklere uyum sağlamakta ve böylece dengesini koruyabilmektedir.

Organizmanın normal işleyiş düzenini tehdit eden ve dengesini bozan stres sonucunda, bedensel anlamda rahatsızlık yaratan ve bazen gözle görülüp ölçülebilen fizyolojik belirtiler ortaya çıkmaktadır. Bu fizyolojik sonuçlar, kandaki yağ ve şeker oranının artması, kanda alyuvarların artması, kalp atışının ve kalp basıncının yükselmesi, kardiyovasküler problemler, kanın pıhtılaşma oranının ve kas kasılmalarının artması, zihinsel gerginlik (zorlanma), şiddetli boyun sırt ve alt-kol ağrıları, sindirim sisteminin yavaşlaması, göz bebeklerinin büyümesi ve bütün duyumların artmasıdır (Wiholm, Arnetz, 2006: 5).

Stres kaynaklarına karşı bireyin gösterdiği fizyolojik tepkinin, stresin bir sonucu olarak, bireyin bir organını veya sistemini doğrudan olumsuz yönde etkilemesi mümkündür. Özellikle bireyin bedensel yetersizlikleri varsa veya kalıtsal olarak zayıflıkları söz konusu ise, stresin fizyolojik sonuçlarının daha etkili olması beklenmektedir. Bununla birlikte, stresin, psikosomatik hastalıkları tetikleyici olduğu, hastalıklara direnme gücünü azalttığı, bağışıklık sistemini bozduğu, kişide bireysel direnci kırdığı ve hastalığa yol açan etkenin bünyeye yerleşmesini kolaylaştırdığı ileri sürülmektedir.

Strese yol açan önemli etkenlerin devam etmesi veya organizmanın kendini savunma ve koruma çabalarının yeterli olmaması halinde, ortaya çıkan fizyolojik değişikliklerin devamında strese bağlı birtakım hastalıklar görülmektedir. Stresli olaylarla başa çıkamayan organizmanın, bir bakıma yenik düşmesi psikosomatik hastalıklara yol açmaktadır. Psikosomatik rahatsızlıklar, psikolojik durumlardan kaynaklanan fizyolojik hastalıklardır.

Psikosomatik bozuklukların strese bağlı olarak ortaya çıkmasını açıklayan üç kuram bulunmaktadır. Kuramlardan birine göre, yapısal olarak zayıf ya da hassas olan veya stres nedeniyle bu duruma gelmiş olan beden bölgesinin ya da organın psikolojik stres ile etkilenmesi söz konusudur. İkinci kurama göre, belirli hastalık tipleriyle belirli

türdeki stres etkenleri arasında bağlantı olabileceği üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bir kurama göre ise, psikosomatik bozuklukların oluşmasında fizyolojik ön yatkınlık ve psikolojik stres faktörlerinin birlikte rol aldığı öne sürülmektedir (Tunçer, 2005: 155).

Stresle ilgili bu psikosomatik hastalıklar şunlardır: Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları (çarpıntı, kalp vuruş sayısında düzensizlik ve artış, göğüs ağrısı, hipertansiyon), kalp krizi, sindirim sistemi hastalıkları (aşırı yeme, iştah kesilmesi, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi mide hastalıkları, kabızlık, kolit), üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezleri hastalıkları (tiroid salgınınun artması, şeker hastalığı). Öte yandan, kronik strese maruz kalma, vücudun bağışıklık sistemini zayıflatmakta kansere bile neden olmaktadır.

### **2.2.1.2. Psikolojik Sonuçlar**

Stresin, insan fizyolojisi üzerinde olduğu gibi psikolojik yapısı üzerinde de birtakım olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Sürekli stresle iç içe yaşamak zorunda kalan bir kişi, uzun dönemde depresyon başta olmak üzere, birçok psikolojik rahatsızlıklarla karşı karşıya kalmaktadır.

Stres birey üzerinde psikolojik olarak şu sonuçları doğurmaktadır: Gerginlik, geçimsizlik, iş birliğinden kaçınma, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, yersiz telaş ve depresyon. Bu sonuçlar aşağıda detaylı olarak incelenmiştir (Pehlivan, 1995: 17):

*Gerginlik:* Stres yaratan bir durumla karşılaşıldığında bireyde, kas ve sinirsel gerilim ortaya çıkmaktadır. Gerginliğin hem kendisi bir stres sonucudur hem de gerginlik nedeniyle ortaya çıkan diğer tepkilerin başlatıcısıdır.

*Geçimsizlik:* Genellikle stres, kişi ile sınırlı kalmamaktadır. Stres, sözel ve fiziksel olarak başkalarına kötü davranmaya yol açmaktadır. Stres içindeki birey, bu sıkıntısını iş ve aile çevresine olumsuz bir şekilde yansıtmaktadır. Geçimsizliğin önemli nedenlerinden biri olan öfke, kişinin kendi yetersizliğinden kaynaklanan aşağılık duygusu ve kaygıdan kurtulmak için başvurduğu bir savunma nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Genellikle öfke, kızgınlık ve saldırganlık birbiriyle yakından bağlantısı olan kavramlardır. Saldırgan davranışların duygusal düzeyinde, öfke ve kızgınlıktan başka farklı derecelerde kin, nefret, düşmanlık gibi bütün yok edici duygular da bulunabilir.

*İşbirliğinden Kaçınma:* Stres altındaki bazı bireyler toplumsal yaşantıdan kendilerini çekerek, yalnızlık duygusuna kapılmaktadırlar. Bu durum aile, toplum veya iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkilerden soyutlanmasına neden olmaktadır. Böylece bireyin toplumsal destek ve paylaşım imkanlarını ortadan kaldırmaktadır. İnsanların aniden içine kapanması, diğer bireylerden uzaklaşması önemli bir stres göstergesidir.

*Sürekli Endişe:* Stres tepkisi nedeniyle veya aşırı yorgunluk durumlarında endişe artar. Stres tepkisinin en belirgin sonuçlarından biri, bireyin sürekli endişe içinde olmasıdır. Beden hareketleri yapılarak, derin nefes alındığında oksijen miktarı artar ve endişeye neden olan laktik asitin oksitlenerek kandan atılması çabuklaşmaktadır. Ancak hareketsizlik durumu devam ederse endişe de sürecektir.

*Yetersizlik Duygusu:* Yetersizlik ve işlevsizlik bireyleri acı, ümitsizlik ve bunalıma götürür. Böylece oluşan kötü döngü, bireyin enerjisini alır ve iş yapacak güç bırakmaz.

*Yersiz Telaş:* Herkes beklenmedik ve alışılmadık durumlarda telaşa kapılabilir. Ancak önemli ve uzun süreli stres durumları, bireylerin normal ve alışılmadık işlevleri yerine getirmelerini engelleyerek, sürekli ve yersiz bir telaş içine girmelerine yol açabilir.

*Depresyon:* Stresin birey üzerindeki en önemli psikolojik sonuçlarından biri de; stresli durumlar karşısında, bireyin huzursuzluğunu, durgunluğunu, sıkıntısını, tedirginliğini ve üzüntüsünü ifade eden bunalım ve çöküntü halini anlatmak için kullanılan depresyon halidir. Uyku düzensizliği, iştah kaybı ya da artışı, cinsel hayatla ilgili sorunlar, kararsızlık, düzensizlik, aşırı yorgunluk, konsantrasyon bozukluğu, yaşama sevincini kaybetmek, madde bağımlılığı, çaresizlik ve suçluluk duyguları gibi tepkiler kronik depresyon durumunun en belirgin özellikleridir.

Yukarıda sayılan bireysel stres sonuçlarına ek olarak şu sonuçlarla da karşılaşabilmektedir: Konsantrasyon problemleri, kararsızlık, unutkanlık, eleştiriye tahammülsüzlük, kendi kendini aşırı eleştirme, kötü tavırlar sergileme, sinirlilik, irritabilite, öfke, düşmanlık hissi, mutsuzluk, suçluluk, utanma, mizaç dengesizliği, yalnızlık hissi, kıskançlık gibi (Uğur, 2005: 23).

### 2.2.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Bireyin yaşantıları ve günlük karşılaştığı olaylar sonucu yaşadığı stres, bireysel davranış boyutunda incelenmeli ve bu boyuta göre kişisel bazda yönetilmelidir. Bireysel stres yönetiminde optimal kararlar alınabilmesi için, davranış tarzları analiz edilmelidir. Davranışsal sonuçların başlıcaları, uykusuzluk, sürekli uyuma isteği, iştah kaybı, yeme alışkanlığında artış, sigara ve alkol kullanma gibi davranışlardır.

*Uyku Bozukluğu:* Bireyin ruh sağlığındaki dalgalanmalar, kendisini uyku düzenindeki bozukluklar şeklinde ortaya koyar. Stres altındaki bireylerde uyku zorluğu iki biçimde kendini gösterir. Bunlardan ilki, uykuya dalma güçlüğü; ikincisi ise, gece boyunca kesintisiz olarak uyuyamamaktır. Bir başka uyku bozukluğu ise uzun süre uyunduğu halde sabah dinlenmiş olarak uyanamamaktır. Stres altındaki bireylerin büyük bir bölümü uyku zorluğu çekerken, bazıları ise tam tersine aşırı derecede uyuma isteği duymaktadır. Bazı insanlar stresli durumlarda yaşadıkları kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak için uyumayı bir kaçış olarak kullanırlar.

Uyku problemleri, stres sonucu ortaya çıkan psikolojik bir sonuç olmakla birlikte, uykusuzluğun, insanların daha fazla gerilmelerine ve performansta ve dikkatte düşüşe neden olarak stresi körüklediği de unutulmamalıdır. Stresin neden olduğu olumsuz durum, bireyde genellikle uykusuzluk olarak ortaya çıkmakla birlikte, bazı durumlarda tam tersine artan uyuma isteğini doğurmaktadır. Bu eğilimde olan bireylerin uyuyarak kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak istedikleri görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 6).

*İştah Kaybı:* Aşırı stres durumlarında bireylerde yaşama karşı ilgi azaldığı gibi, buna paralel olarak beslenme gereksinimi de etkilenmekte ve iştah kaybolmaktadır. Bireyler sağduyuları ile yemek yemeye çalışsalar bile, bunalım ağırlaştıkça yemeğe olan ilgi iyice azalmaktadır. Düzenli beslenememek ise bireyin fiziksel gücünü olumsuz yönde etkilemektedir.

*Yeme Alışkanlığında Artış:* Stresin fizyolojik etkilerine ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, kronik stres altındaki bireylerin büyük bir kısmında kilo kaybetme eğilimi görülmektedir. İnsanların yemeyi bir başa çıkma mekanizması olarak kullanmaları ve

günlük yaşamın güçlüklerine karşı bir tepki olarak savunma mekanizması geliştirmeleridir.

*Sigara Kullanma:* Stres altındaki bireyler gerginliklerini azaltmak için sigara içmektedirler. Özellikle kaygılı bir kişilik özelliğine sahip bireyler, stresle karşı karşıya kaldıklarında sigaraya sarılmaktadırlar. Ancak sigara uzun süre kullanıldığında içinde bulunan nikotin, merkezi sinir sistemini yıpratmaktadır. Sigara içildiğinde, sıkıntı ve gerginlik artar. Ruhsal güç azalır, zihinsel işlevler yavaşlar, yorgunluk, bitkinlik, iştahsızlık ve uykusuzluk belirtileri görülür.

*Alkol Kullanma:* Alkol kullanan bireyler, alkolü gerilimi azalttığı, endişelerden uzaklaştırdığı, memnuniyet verici duyguları artırdığı, toplumsal ilişkileri geliştirdiği ve yaşamı daha iyi algılamayı sağladığı düşüncesiyle alma eğilimindedirler. Alkol, merkezi sinir sisteminin etkinliğini azaltmaktadır. Kısa dönemli ve az alınan alkolün, depresif duyguları azaltmasına karşın, düzenli olarak, uzun dönemli ve aşırı miktarda alınan alkol, depresif duyguları daha da artırmaktadır. Alkol küçük acı ve ağrıları dindirir ve kişiyi gevşetir. Ancak alkol, aşırı alındığında sarhoşlukla birlikte saldırgan davranışlara yol açmaktadır.

Yukarıda sayılan bireysel davranışsal stres sonuçlarına ek olarak şu sonuçlarla da karşılaşılabilir: Aktivite düzeyinde değişme, konuşma güçlükleri, ağlama, sinirlilik, ilgi kaybı, uyumsuzluk, iletişimde değişim, izolasyon, geri çekilme, dişleri sıkma, kaza yapma eğiliminde artma, riskli alışkanlıkları kazanma veya arttırma, yüz hatlarının gerilmesi, sesin titremesi, yerinde duramama, yattığı yerde rahat yatamama, intihar girişimi, suç işleme (Uğur, 2005: 24).

#### **2.2.1.4. Düşünsel Sonuçlar**

Günümüzde hızlı sanayileşme, değişen yaşam koşulları, çevre kirliliği, olumsuz iş koşulları insanlar üzerinde stres oluşturmakta ve çeşitli düşünsel (zihinsel, mental) hastalıkların ortaya çıkışında rol oynayabilmektedirler.

Bireyler aktivitelerini başlatmadan önce genellikle düşünsel olarak planlamakta ve ondan sonra faaliyete geçmektedirler. Strese maruz kalan bireylerde düşünsel aktivitelerde zayıflama veya aşırılık şeklinde dengesizlikler görülmektedir. Örneğin bir

birey değer yargılarına ters düşen bir faaliyeti gerçekleştirmek zorunda bırakılacak olursa düşünsel olarak ikilem yaşamaktadır. Bireyin bu yaşadığı düşünsel ikilem stresin sonucu olabileceği gibi bir döngü içinde yeni streslerin kaynağı da olabilmektedir.

Düşünsel sonuçların, stres düzeyine bağlı olarak, bireysel anlamda değişik neticeleri bulunmaktadır. Aşırı derecedeki stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte ve işlemez hale getirmektedir. Bu konuda ilgili literatür incelendiğinde, stresin; sık sık hafıza kaybı, unutkanlık, düşüncelerin zihne hücum etmesi, sağlıklı düşünememe, motivasyon eksikliği, karar vermede güçlük çekilmesi, can sıkıntısı, kafa karışıklığı, karamsarlık, fobiler, intihar etme düşüncesi vb. sonuçlarının olduğu tespit edilmiştir (Rowshan, 1998: 19; Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 67). Bununla birlikte, stresin kendini ve başkalarını eleştirme, unutkanlık, dalgınlık, bireyin kendini işe yaramaz hissetmesi ve negatif düşünme şeklinde farklı sonuçlar doğurduğu da görülmüştür.

*Unutkanlık ve hafıza kaybı:* Birey, kaldırabileceğinden fazla iş yükü ile karşı karşıya kaldığında yapması gereken faaliyetlerin öncelik sırasını unutabileceği gibi, bir işi zamanında ve eksiksiz yapmayı da unutabilir. Bu genelde iş yükünden kaynaklanan stresin bir sonucu olarak gerçekleşmektedir.

*Düşünce karmaşası:* Strese maruz kalan bireyin olayları algılama kapasitesinde zayıflama olmakta ve stresin sebebi olan fiziksel değişiklikler nedeniyle birey sağlıklı düşünme becerisini kaybetmektedir. Bu durum zaman zaman kişinin davranışlarına yansımaktadır. Örneğin düşünme karmaşası yaşayan insan ne yapacağını bilemez, eli ayağına dolaşır.

*Motivasyon eksikliği:* Motivasyon eksikliği, bir işe kendini verememe ve motive olamama durumudur. Birey, işe başlama veya başladığı işi bitirme motivasyonunu kendinde bulamaz. Stres ve motivasyon karşılıklı ilişki içindedir. Motivasyon olmazsa stres oluşur ve bireyin stres düzeyinin yükselmesi durumunda işe motive olması söz konusu değildir.

*Kararsızlık:* Kararsızlık, düşünce karmaşası ve konsantrasyon eksikliği sonrasında gelişen bir stres sonucudur. Birey ne yapacağı konusunda doğru ve optimal karar verme güçlüğü yaşar. Özellikle bireyin bir kararı verme ile ilgili olarak sınırlı



zamanı varsa, bu stres sonucunun etkisi daha ağır olacak ve kişiyi kriz durumuna sürükleyecektir.

*Karamsarlık:* Bireyin kendi içinde hüznü yaratarak, meydana gelen olaylara negatif yaklaşması, bunu başkalarıyla paylaşmaması sonucu oluşan melodram durumudur. Karamsarlık, tamamen kişinin kendi psikolojik ve düşünsel yapısıyla ve hayata bakış açısıyla veya gün içinde yaşadığı olaylarla ilişkilidir. Bununla birlikte, karamsarlık duygusunun yaşanmasında kişinin olayları algılaması ve yorumlaması da etkilidir. Örneğin, yağmurlu bir hava bazı bireylere karamsarlık duygusu yaşatırken bazılarında romantizm duygusu çağırabilir.

*Fobi oluşması:* Bireyin yaşadığı olumsuz tecrübeler, olaylar ve kazalar, fobi olarak tanımlanan korku duygusu ve çekingenlik davranışı meydana getirir. Bireyin herhangi bir olayla ilgili endişe ve stres yaşamaması bireyde korku duygusunu ortaya çıkarır. Bunun sonucu aynı durumun tekrarlanabileceği endişesi bireyde bazı fobilerin oluşmasına neden olmaktadır.

#### **2.2.1.5. Bireysel Performans Değişiklikleri**

Stres, bireyin performansı üzerinde olumlu ve olumsuz birtakım değişiklikler ve sonuçlar göstermektedir. Stres düzeyinin düşük ya da yüksek olduğu durumlarda bireyin performansı çok düşük olmakta, uygun stres düzeyinde ise, yüksek motivasyon, yüksek enerji, keskin algılama ve sakinlik gibi etkileriyle bireyin performansını olumlu yönde etkilemekte ve bireyin sorunları çözmesinde ve yaratıcı çalışmalarında uyarıcı rol oynamaktadır (Steers, 1991: 565).

Bireysel performanstaki değişim, iş tatmini, iş motivasyonu, algılamanın açık ve net olması bireyin optimal stres düzeyini yakalaması açısından son derece önem arz etmektedir. Yüksek düzeyde stres, bireyin iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Kelloway, Barling ve Shah, 1993: 448). Sullivan ve Bhagat (1992:353-359) tarafından 370 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, rol çatışması ve rol belirsizliğine bağlı stresin, iş tatmini ve fiziksel sağlık üzerinde doğrudan sonuçları olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İş tatminsizliği bu tür etkilerinin yanı sıra, bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığını da etkilemektedir. İşgörenlerde devamsızlık, saldırganlık, işten bıkkınlık, karar verme güçlüğü ve yabancılaşma gibi performans sonuçları görülebilmektedir. Birey tatmin

kaynakları ya da seçenekleri aramaya çalışabilir ve bu çaba doğrultusunda işinden ayrılabilir.

Bireysel performans değişiklikleri üçüncü bölümde “İşletmelerde Stres Yönetim Teknikleri” başlığı altında detaylı olarak incelenecektir. Stresin yönetilebilmesi için, bireysel stres sonuçlarından sonra, örgütsel stres sonuçlarının da detaylı analiz edilmesi gerekmektedir.

### 2.2.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve karlılığını artırması ancak işgörenlerin etkin ve verimli çalışmasıyla mümkündür. Örgütte bireyin çalışma performansı düşerse, örgütün performansı da buna bağlı olarak düşecektir. Bu bağlamda tepe yöneticilerinin, işgören stresinin sebep ve sonuçlarını anlaması ve yönetmesi, işletme başarısı için stratejik öneme sahiptir. Stresin örgütsel sonuçları, örgütsel performansı, işgörenlerin işe devam durumlarını, iş gücü devir hızını, iş kazalarını, örgüt iklimini ve örgütsel kararların isabet düzeyini olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir.

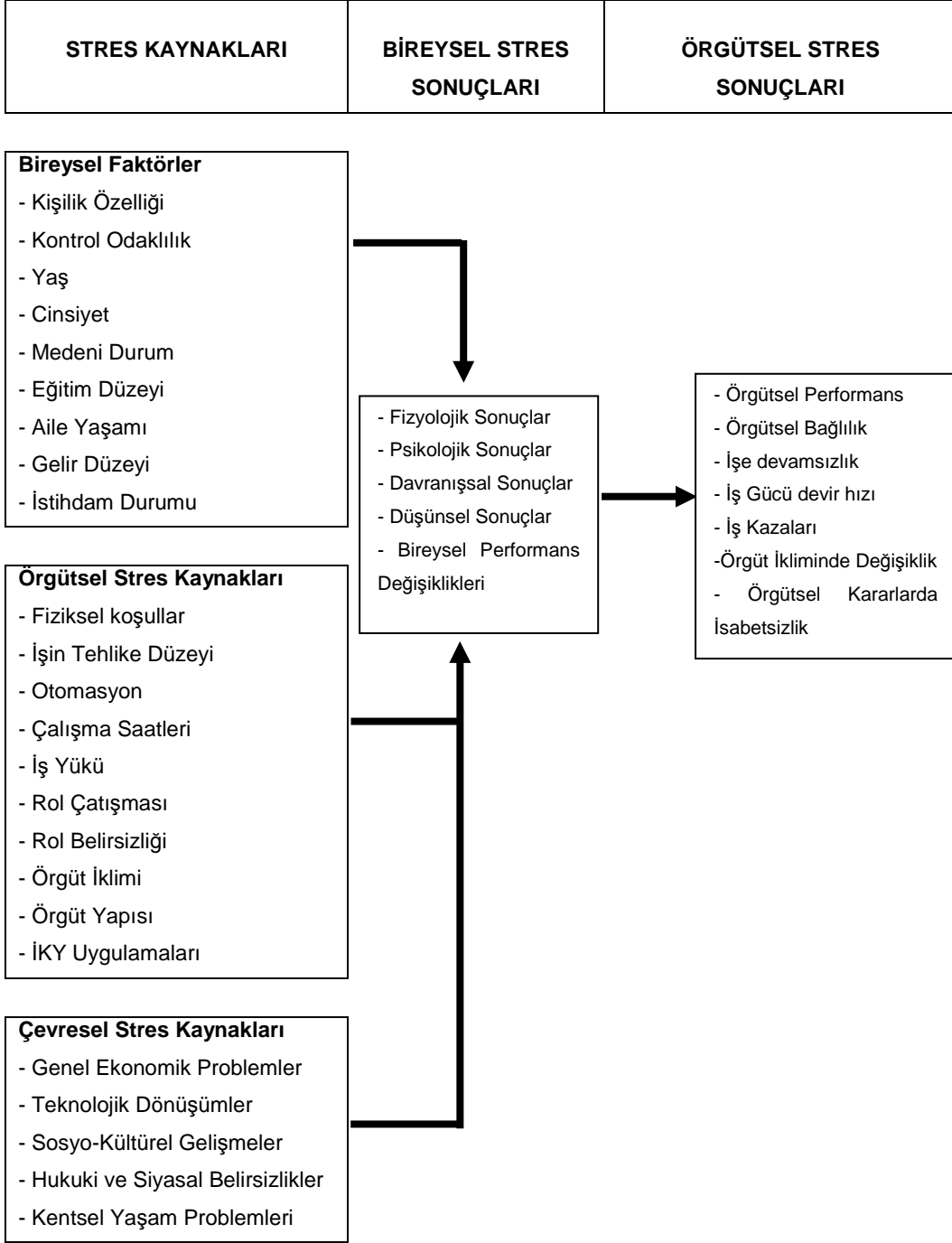
Tablo 6’da stresin örgütsel sonuçlarından olumsuz olanları ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Örgüte bağlılığın azalması	İş kazaları
İş tatminsizliği	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
İş gücü devrinin yükselmesi	İşe devamsızlıkta artış
Örgütsel iklimde soğukluk	İş ilişkilerinde gerginlik
Sağlık maliyetlerinde yükselme	Örgütsel iletişimin zayıflaması
Personel şikayet ve taleplerinin artması	Uzayan yemek ve çay molaları
Hile ve sabotaj davranışlarında artış	Hesapta olmayan zaman kayıpları
Müşteri şikayetlerinde artış	Personele ödenen tazminatların artması

**Kaynak:** Robert H. Rosen ve Lisa Berger, The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity and Profits. Newyork: Jeremy P. Teacher/Perige Books, 1991,s; Tim Hindle Reducing Stres. London: Dorling Kinderslye, 1998, s, 10.

Tablo 6'da sıralanan stresin geniş bir alana yayılan örgütsel sonuçları içinde örgütsel performans, işe devamsızlık, işgücü devir hızı ve iş kazaları literatürde üzerinde en çok durulan stres sonuçlarıdır. Bu sebeple aşağıda sadece bu başlıklar üzerinde durulacaktır.

Şekil 3'de stresin bireysel, örgütsel ve çevresel kaynaklarının önce bir araya gelerek bireysel stres sonuçlarının oluşumuna etki ettiği görülmektedir. Bireysel stres sonuçları örgüt ortamında örgütsel stres sonuçlarına dönüşmektedir. Bu akış şekil 3'de şematik olarak gösterilmiştir. Şekil 3'de yer alan stres kaynak ve sonuçlarının alt başlıkları, çalışmamızda izlenen sürece uyarlanmıştır.



**Şekil 3. Örgüt Ortamında Stres Kaynakları ve Sonuçları**

### 2.2.2.1. Örgütsel Performans

Modern insanın karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri olarak stres, özellikle örgütsel yaşamda işgören performansını doğrudan etkileyen bir faktördür.

Stresin örgütler üzerindeki en önemli sonuçlarının başında örgütsel performansta meydana getirdiği değişim gelmektedir.

Stresin işgörenler üzerindeki bireysel performans sonuçları, bireylerden oluşan örgütün performansını etkilemektedir. Örgütsel performans, sinerji etkisinden dolayı, işgörenlerin bireysel performanslarının toplamından daha büyüktür. Ancak örgütteki işgörenlerin bireysel performanslarındaki azalma, örgüt performansı üzerinde daha büyük bir azalma şeklinde yansımaktadır. Çünkü birey olarak işgören, örgütteki hem fiziki hem de beşeri kaynaklar ile sürekli bir etkileşim içindedir. Bir işgörenin performansındaki değişim, diğer işgörenleri ve örgütün fiziki kaynaklarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir.

Varlığını sürdürmek ve kar etmek, işletmeler açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu sebeple işletmelerin performanslarını maksimize etmeleri gerekmektedir. Aşırı düzeyde stres, çeşitli şekillerde (işe devamsızlık, hatalı üretim, artan sağlık harcamaları ve sigorta ödemeleri vb.) maliyetlerin artmasına neden olurken, diğer taraftan iş tatmin düzeyinin azalmasına bağlı olarak üretimin etkinlik ve verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Bu maliyet artışı ve verimlilik azalışı, eş zamanlı olarak örgütsel performansın da düşmesine yol açacak ve varlığı sürdürme ya da kar etme amacını tehlikeye düşürecektir.

#### **2.2.2.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık kavramı günümüze kadar farklı şekillerde tanımlanmış ve değerlendirilmiştir. Bu konuda önde gelen araştırmacılardan olan Porter ve Steers (1974); örgüt içindeki bağlı, bireyin varlığı ile bütünleşebilecek bir güç ve bir örgüte dahil olma olarak tanımlamıştır. Bu görüş, örgüte sadakat, yardım etme isteği, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda maksimum çaba gösterme, bireyin ve örgüt hedeflerinin uygunluğu ve çeşitli sebeplerden dolayı örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi isteği gibi çalışanlar tarafından gösterilebilecek çok yönlü tutumları kapsamaktadır (King, 1996:10).

Bateman ve Strasser (1984) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, kamu kesimi yöneticilerinin örgütsel bağlılık konusunda, özel sektör yöneticilerine nazaran daha az bağlı oldukları sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kamu

kesiminde bürokrasi bir işte gereğinden fazla adam çalıştırma ve yönetme kabiliyetinin eksikliği sebebiyle işleri monotonlaştırmakta ve örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır. Schein'de (1984) özel sektör yöneticilerinin performans ödülleri konusuna daha fazla ağırlık verdiklerini ifade ederek, bunun kamu kesimi işletmelerine nazaran örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiğini saptamıştır (Özkaya vd, 2006: 79).

Örgütsel bağlılık, işgörenin kendini çalıştığı örgüte ait hissetme duygusudur. Bu duygu, örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. İşyerinde oluşan stres, örgütsel bağlılığın zedelenmesine ve azalmasına neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır (Bayram, 2004:125). Örgütsel bağlılığın stresle ilgili sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir düzeyde olmadığında veya örgütün amaçlarıyla bireyin amaçları uyuşmadığında, birey ikileme düşmekte, yaşanan ikileme ortaya çıkan stres, örgütsel bağlılık düzeyini değiştirmektedir.

Stresin sonucu olarak örgütsel bağlılık düzeyinde değişim meydana gelirken, bir taraftan da örgütsel bağlılık düzeyi strese neden olabilmektedir. Bu nedenle stresle örgütsel bağlılık arasında döngüsel bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin; örgütsel bağlılığı, alt kademe işgörelere göre yüksek olan orta veya üst kademe yöneticileri, fırtınalı dönemler olarak adlandırılan, kriz zamanlarında, stresi daha fazla yaşamakta, bu şekilde yaşadıkları stres ise örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına neden olmaktadır.

### **2.2.2.3. İşe Devamsızlık**

İşletmede yaşanan ve kronik hale gelmiş stresin özellikle uzun süreli sonuçları, üretime ve çalışanların sağlığına olumsuz etki ederek işgörelerin "işe devamsızlık" ve "işten ayrılma" gibi iki benzer davranışa yönelmesine neden olmaktadır. Bu davranışlar yüksek düzeyde stresli işten kaçınma davranışının iki yolunu ifade etmektedir.

İşe devamsızlık, örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar (soğuk algınlığı, ailevi sorun, sakatlanma vb.) sonucunda ortaya çıkabileceği gibi, işyerindeki stresin bir sonucu olarak da ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar işletmede stresle karşı karşıya kalan işgörenlerin, stresli durum ve olaylardan uzaklaşmak isteyerek işe gelmedikleri düşüncesini desteklemektedir (Dijkhuizen 1985: 206). Bununla birlikte, işe devamsızlık, önemli bir kaynak olan zaman faktörünün etkin ve verimli bir şekilde kullanılamamasına neden olmaktadır.

Stres genel olarak ve sonuçları açısından değerlendirildiğinde, çalışanların işe devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına neden olmakta, dolayısıyla işletme bu durumdan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres, diğer çalışanları da kümülatif olarak olumsuz etkilemekte, bunun sonucunda işletmedeki verimlilik düzeyi azalmaktadır. Stresin optimal seviyede tutulması ve yüksek stres seviyesinin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir (Balci,2000: 49).

Stres sonucu oluşan işe devamsızlık, aynı zamanda işletme için maliyet unsurudur. Çünkü işletme yönetimi, işgörenden hedeflediği verimi alamamaktadır. İşgören, işe devamsızlık göstermesine rağmen, işgörene ücret ödenmeye devam ediliyorsa, bu durum işletme için doğrudan bir maliyet unsurudur. İşe devamsızlığın, işletmeye olan dolaylı etkisi ise, işten ayrı kaldığı süre içinde işgörenden herhangi bir fayda sağlanamamasıdır. Sonuç olarak; stres kaynaklı işe devamsızlık davranışı, örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyerek işletmeye zarar vermektedir.

#### **2.2.2.4. İşgücü Devir Hızı**

İşgücü devri, bir işletmede belirli bir dönemde işten ayrılanların ve çıkarılanların, ortalama işgören sayısına oranı şeklinde tanımlanmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003:149). İşletmelerde, yönetimlerin en fazla sorun yaşadığı konuların başında işgücü devri gelmektedir. İşgücü devri, işletmenin faaliyetlerini, plan ve projelerini önemli ölçüde etkileyen ve verimliliğin artırılması, işgörenlerin etkin kullanımı, ürün kullanımı, ürün ve/veya hizmet üretimi ve sunumunda hedeflenen kalitenin yakalanması, ekonomik karlılığın artırılması, ülke ekonomisi ve toplumsal faktörler nedeniyle çözülmesi gereken bir sorundur (Turner, 2001: 22). İşgücü devir hızı, sadece işletmeyi,

işletme yönetimini ya da işgörenleri ilgilendirmemekte, aynı zamanda ekonomik ve sosyal açıdan incelenmesi ve çözümlenmesi gereken genel bir sorundur.

İşgücü devir oranının yüksekliği, işe devamsızlıkta olduğu gibi sadece örgütsel stresle bağlantılı olmamakla birlikte, stresin önemli örgütsel sonuçlarından bir tanesidir (Albrecht, 1988: 153). Yapılan bir araştırmada, ortalama olarak bir örgütteki işgücü devrinin 2/3'ünün emeklilik, kendi arzusuyla ve belirli bir nedenle işten çıkarılma gibi nedenlere bağlı olduğu, buna karşın, geriye kalan 1/3'ünün ise doğrudan ya da dolaylı olarak stresle ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Özellikle olumsuz fiziksel çalışma koşulları altında ezilen ve işinde arzuladığı tatmini bulamayan çalışanların strese girerek zamanla işletmelerinden soğudukları ve işten ayrıldıkları görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 9).

İşyerindeki stres, işgücü devir hızını etkileyen işletme içi faktörlerden biridir. İşletme içinde işgücü devir hızını etkileyen diğer faktörlerden yıldırma, tükenmişlik, engellenme, çatışma gibi faktörler, işgörenlerin işe devamsızlığına hatta işi bırakmalarına neden olarak; işgücü devir hızını etkileyen stresle bağlantılı kavramlardır. İşletmelerde oluşan yüksek oranda işgücü devri, işgörenler üzerinde olumsuz etkiye neden olmaktadır. İşten çıkarılma endişesi taşıyan işgörenden verimli olarak çalışması beklenemez.

Hang-Yue ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; rolle ilgili stres yapıcı faktörlerin (rol çatışması, rol belirsizliği) iş gücü devir hızını artırıcı etki yaptığı, bu etkilerin iş tatmini ve tükenmişlikle de bağlantılı olduğu belirlenmiştir (Hang-Yue vd., 2005: 2146).

#### **2.2.2.5. İş Kazaları**

İş kazaları, işletme açısından önemli bir insan kaynağı performans kriteridir. Bunun yanında, iş kazaları, işletme verimliliği ve etkinliğini de olumsuz yönde etkilemektedir. İş kazaları verimliliği etkileyen önemli bir faktör olmakla birlikte, aynı zamanda işletmeler için önemli bir maliyet kaynağıdır. Ancak iş kazalarından korunma eğitimi ve işin tehlike düzeyini azaltmak üzere yapılan iş geliştirme çalışmaları için yapılan harcamalar işletmenin insan kaynaklarına yaptığı yatırım olarak görülmelidir.



Her tür iş ve sektörde ortaya çıkabilen, yaralanmaya, maddi hasara veya üretim akışında aksamaya yol açan istenmeyen olaylara iş kazası denir. İnsan kaynakları yönetimi ve iş güvenliği açısından bir olayın iş kazası olarak tanımlanabilmesi için, olayın işyeri ve istihdamla bağlantılı olması gerekmektedir. Bu bağlamda iş kazaları, işletmelerde istihdam sonucu doğan, ani ve beklenmedik bir biçimde gerçekleşen, maddi veya manevi kayba ve üzüntüye neden olan aynı zamanda üretimin aksamasına sebep olan olaylardır. Bir olayın iş kazası olarak nitelendirilebilmesi için yukarıdaki niteliklere ek olarak işle ilgili olması, işyerinde olması, işgöreni olaydan sonra bedensel veya ruhsal olarak etkilemesi gerekmektedir.

Yapılan ampirik araştırmalar, örgütsel stresin iş kazalarıyla ilişkili tek faktör olmadığını, ancak stresle iş kazaları arasında güçlü bir etkileşimin varlığını göstermektedir. Ivancevich ve Matteson, tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; iş kazalarının yaklaşık %75-85'inin sebebi, bireysel ve örgütsel düzeydeki stresle başa çıkma konusundaki yetersizliklerdir. Başka bir deyişle, iş kazalarının büyük bir kısmı, işyerinde yaşanan stresin sonucu olarak meydana gelmektedir (1996: 662).

İş ortamının monoton olması, işin yoğun dikkat gerektirmesi, çalışma saatlerinin düzensiz olması, vardiyalı çalışma, işin tehlike düzeyinin yüksek olması, can güvenliğinin zayıf olması, işin aşırı sorumluluk gerektirmesi gibi iş şartları, işgörenlerde strese neden olmaktadır. İşin bu şartlarından oluşan gerilim durumu ve aşırı yüklenmeler, çalışanlarda uyku bozuklukları, tükenme sendromları ve depresyona neden olmaktadır. Hayatı tehdit eden ya da ölümlü sonuçlanan büyük iş kazalarının genelde bu tür bir stresin sonucu olarak oluştuğu görülmektedir.

#### **2.2.2.6. Örgüt İkliminde Meydana Gelen Değişiklikler**

Örgütsel iklim, yılların birikimi ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin işgören tatminine olduğu kadar örgütsel verimliliğe de olumlu yönde etkisi vardır.

Stres, örgüt iklimini etkileyen işletme içi bir faktördür. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde, psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucunda

ortaya çıkan stres ve iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumda işgörenler, örgüt ikliminin bozulmasına neden olmaktadır.

Bireysel, örgütsel ve çevresel özelliklerin etkileşimiyle oluşan ve birçok boyutu içeren örgüt iklimi, yüksek stres düzeyinin işletmelerde meydana getirdiği bireysel ve örgütsel olumsuzluklardan etkilenmektedir. Yüksek stres düzeyinin neden olduğu örgüt iklimindeki bozulma, örgütsel normların, değerlerin, davranış kalıplarının, adetlerin ve geleneklerin yozlaşması ve negatif yönlü değişmesine neden olmaktadır. Stres, aynı zamanda işgören motivasyonunun ve iş tatmininin azalması, örgütsel iletişimin zedelenmesi ve çalışma gruplarının işleyişinin aksaması şeklindeki belirtilerle örgüt iklimi üzerinde etkisini göstermektedir (Can vd., 2006:149).

Stresli iş ortamlarında yenilikçilik, yaratıcılık, değerler, normlar, hiyerarşik ve bürokratik yapı gibi örgütsel iklim boyutları olumsuz yönde etkilenerek, örgütsel stratejilerin etkinliği azalmaktadır. Stres, özellikle çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirmelerini, faaliyetlere ve kararlara katılımını ve sorunların çözümüne katkı sağlamalarını engellemektedir. Bununla birlikte, işletmenin gelecek yönelimli plan ve strateji geliştirilmesi faaliyetleri de stresten olumsuz yönde etkilenmektedir.

### **2.2.2.7. Örgütsel Kararların Etkinliği**

Örgütsel faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve denetimi aşamalarında yöneticilerin vazgeçemeyeceği en stratejik süreç, karar verme sürecidir (Eren, 2002: 27). Bu süreçte, bilgi eksikliği, karar alternatiflerinin yetersiz olması, alternatiflerin tam ve doğru olarak değerlendirilememesi, yöneticilerin alternatifler arasından seçim yapamaması gibi durumlar “örgütsel kararların etkinliğini” negatif yönde değiştirmektedir. Bununla birlikte örgütsel psikolojinin temel bileşenlerinden biri olan “stres” ve örgütte yarattığı sonuçlar, karar verme sürecini ve kararların etkinliğini olumsuz yönde değiştiren veya isabetsiz ve yanlış kararlar alınmasına neden olan bir faktördür.

Stres altındaki yöneticilerin, örgütle ilgili olarak aldıkları kararların isabet düzeyinde azalma görülmektedir. Stres ortamında çalışan yöneticiler, karar verme sürecini yeterince düşünmeden, gerekli alt yapıyı oluşturmadan ve durum analizi

yapmadan yürütmek zorunda kalmakta, bu sebeple alınan kararların etkinliği azalmaktadır.

Stres ortamında alınan kararlar genellikle kısa vadeli, geçici ve anlık çözümler niteliği taşımakta, uzun vadede işletmeye fayda sağlama olasılığı düşük olmaktadır. Bunun dışında stres ortamı, kararların verilememesine, gecikmesine başka bir ifade ile kararsızlık durumuna neden olmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İŞLETMELERDE STRES YÖNETİM TEKNİKLERİ

Folkman ve Lazarus, stresle başa çıkmayı “kişiyi zorlayan veya gücünün üstünde olan, dışsal ve içsel beklentileri ve bunlar arasındaki çatışmaları yönetmek için gösterilen somut hareketler veya duygusal çabalar” şeklinde tanımlamışlardır (Folkman ve Lazarus,1985:155). Stres kaynaklarının tespit edilmesi, stresle baş etmenin istenen şekilde sonuçlanması için gereklidir. İşte bu noktada stresi yönetmede etkili tarz ve tekniklerin kullanılması hususu önem kazanmaktadır.

Günümüz iş dünyasında, stres yönetim tekniklerinin uygulanmasındaki temel amaç; işletmelerdeki insan kaynağının beden ve ruh sağlıklarının korunması, daha etkin ve verimli bir yaşam sürdürebilmeleri açısından, bireysel ve örgütsel stres düzeylerinin optimal seviyede tutulmasını sağlamaktır. Stres yönetiminin hedefi, stresten uzak bir yaşam sürdürülmesini sağlamak değil; stres ile etkin bir şekilde mücadele edilmesini sağlamaktır.

Stres eğer optimal bir şekilde yönetilebilirse, organizasyonda olumlu sonuçlar ve tepkiler üretebilir (McGowan ve diğerleri, 2006: 92). Bireysel ve örgütsel stres ile mücadele etmede ve stresin örgüt performansına olumlu etkilerini ortaya çıkarmada kullanılacak “stres yönetim teknikleri”, bu bölümde makro açıdan işletme yönetimi, mikro açıdan insan kaynakları yönetimi eksenli olarak incelenecektir. Çalışmada stres yönetim teknikleri literatürde olduğu gibi, bireysel ve örgütsel teknikler olarak iki bölüm şeklinde ele alınmıştır.

Aşırı ve negatif stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye "stres yönetimi" denir. Stresle başa çıkma ya da stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak, üretken ve verimli bir yaşam biçimi sağlamaktır (Pehlivan, 1995: 25). Birey ve örgüt üzerinde olumsuz sonuçlara neden olan stresi tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmamakla birlikte, belirli oranda azaltmak mümkündür. Bu doğrultuda gösterilen çabaların tümü, “stres yönetimi” olarak adlandırılmaktadır.

Hayatın her aşamasında olduğu gibi çalışma yaşamında da stresten kaçmak mümkün değildir. Çalışma ortamında yaşanan stresin etkilerini tamamen ortadan kaldırmak ise oldukça zahmetlidir. Bu durumda yapılması gereken temel faaliyet, bu atmosfer altında işgörenlerin dengesini bozan, sağlığını olumsuz yönde etkileyen stresi optimum düzeye indirmeye çalışmaktır. Stres faktörlerinin birey üzerindeki bütün olumsuz sonuçlarını en aza indirmek ve gerilim kaynakları ile rasyonel bir şekilde başa çıkmak için gösterilen çabaların tümüne "stres yönetimi" denilmektedir. Stres yönetimi literatürde, "stresle mücadele" ve "stresle başa çıkma" olarak da ifade edilmektedir.

Stres yönetimi, bireyin gücünü aşan, belirgin iç ve dış kaynaklı stresi düzene sokmayla ilgili bilişsel ve davranışsal bir çabadır. Bireyin strese verdiği tepki, bazen davranış bozukluğu şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu davranış bozukluğunun altında çoğu zaman yanlış stres yönetim tekniklerinin uygulanması yatmaktadır. O halde, stres yönetiminin etkinliğini sağlamak açısından; stresin kaynaklarının bireysel ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişki (Bkz. Şekil 2) dikkate alınarak, her bir stres kombinasyonu için ayrı bir stres yönetim tekniğinin uygulanması gerekmektedir.

Stres yönetim teknikleri, öncelikle stres kaynakları üzerinde etkili olacak ve örgütsel stresin optimal seviyenin üzerine çıkmasını engelleyecek tedbirlerden oluşmaktadır. Bununla birlikte bu teknikler, stres ortamı oluştuktan sonra, stres sonuçlarının, bireyin yaşam kalitesini ve örgütün performansını artırma yönünde şekillenmesini sağlayacak biçimde uygulanmaktadır.

### **3.1. Bireysel Teknikler**

Bireysel olarak kullanılan stres yönetim teknikleri, stresle başa çıkmada çok önemli ve gerekli bir yer tutmaktadır. Bu tekniklerin ortak yönü, tamamının kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını ön plana çıkarmalarıdır. Bu teknikler uygulanarak; bireye ruhsal, fiziksel ve psikolojik olarak zarar verecek olan stres tepkisine karşı önlemler alınarak, stresin sonuçları bireysel bazda etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır.

Bireylerin stres durumlarında verdikleri tepkiler farklı olduğu gibi, her bir bireyin stresten uzaklaşmak için uyguladığı teknikler de farklılık göstermektedir. İş hayatında

veya iş dışında stresi azaltıcı bazı tedbirleri almak, kişisel sağlık, verimlilik ve başarı için önemli bir zorunluluktur.

Michailids ve Elwkai tarafından yapılan ampirik çalışma sonuçlarına göre; strese verilen tepki ve stres yönetim tekniklerinin kullanımı, bireyler arasında kişilik tiplerine, hırs derecelerine, kendilerini işlerine adanma derecelerine ve yönetim kademesinde mi yoksa işgören pozisyonunda mı çalıştıklarına göre istatistiksel olarak farklılıklar göstermektedir (2003: 125).

Ortega ve arkadaşları (2006:46) tarafından yapılan, kolluk kuvvetleri ve özellikle emniyet teşkilatındaki mesleki stres, başa çıkma ve kişilik yapısı konulu ampirik çalışmada, kişilik davranışları ile polislerin kullandığı stresle başa çıkma ve stres yönetim teknikleri arasında doğrudan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bilinçsel terapi, bedensel egzersizler, gevşeme teknikleri, beslenme alışkanlıkları, zaman yönetimi, bireysel kariyer planlaması ve sosyal destek sağlama stres yönetiminde kullanılan başlıca bireysel tekniklerdendir.

### **3.1.1. Bedensel Egzersizler**

Bedensel egzersizler, bireylerin gün içinde rutin olarak ya da boş zamanlarını değerlendirmek için yaptıkları, bedeni belli bir dereceye kadar zorlayan, enerji gerektiren ve bireyin kendi başına vereceği çabayla mümkün olan etkinliklere verilen genel bir isimdir. Bireyin bedenini zorlamayacağı şekilde sportif aktivitelerde bulunması, sağlıklı bir uyku uyuması, günlük sıkıntılardan uzaklaştıran, vücudu fiziksel açıdan çalıştıran hobilere sahip olması (ev işleri ya da bahçeyle uğraşmak) gibi etkinlikler, stresin bedende yarattığı gerilimi ve sıkıntıyı olumlu bir seviyeye indirmeyi destekleyen unsurlardır.

Her yaştaki birey stresle mücadele etmek için yürüme, koşma, yüzme, tenis oynama, bisiklete binme gibi bedensel aktiviteler yapabilir. Literatürde bedensel egzersizlerin stresle başa çıkmada etkili olduğu kanısı yaygındır (Luthans, 1995: 305).

Günümüzün modern toplumlarında, kent yaşamı, insanları hem daha meşgul, hem de daha az hareketli kılmaktadır. Ancak, biraz istek ve çabayla bedensel

egzersizler, gündelik yaşantımızda, sağlığımız açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Stres, bireysel açıdan vücudumuz üzerinde negatif etkiler yaratmaktadır. Damarlarda daralmaya yol açmaktadır. Hücrelerin kanla beslenmesi zorlaşmaktadır. Yaşanan gerginlik sırasında, vücut fazla miktarda adrenalin salgılar. Bedensel egzersizler, tüm vücudu canlandıran, kasları kuvvetlendirici, solunumu hızlandıran, kalbi daha hızlı ve güçlü çarptıran, gerilimin neden olduğu kimyevi maddeleri (toksinleri) vücudun yok etmesini sağlayan, enerji düzeyini yükselten, metabolizmayı düzenleyen, hücrelerin yaşam süresini uzatan ve bireyleri sağlıklı kılan faaliyetlerdir. Düzenli fiziksel egzersiz, adrenalinin kullanılarak kaygının azalmasına ve bireyin rahatlamasına sebep olur.

Bedensel egzersiz sonucu, vücutta seratonin ve endorfin hormonları salgılanır. Seratonin hormonu, bireyde huzurlu olma ve rahatlama duygusu oluşturur. Stres, kaygı ve endişelerden kurtulmaya yardımcı olması için her gün düzenli egzersiz yapılması stresle baş edilmesi için büyük yarar sağlar. Endorfin hormonu, stresin neden olduğu yıpratıcı etkileri azaltmaya yardımcı olur. Böylece kişinin stresle karşılaştığında, verdiği ani tepkiler azalır. Egzersizle birlikte kötü enerjiler yok edilmiş, huzur ve mutluluk hissi veren hormonlar harekete geçmiş olur. Kişi kendini daha iyi, sağlıklı, güçlü ve mutlu hisseder. Sürekli egzersiz yapmaya alışmış bir kişi endorfin salgılanmasına ihtiyaç duyduğu için egzersizi azalttığında kendisini tedirgin hisseder. Ayrıca endorfin, kişide morfin etkisi de gösterir. Ağrı hissinde azalmaya neden olur. Bununla birlikte bedensel egzersiz sonucu, zihinsel performansta da artış görülür. Stres azalır ve bu durum kişinin kendini daha iyi hissetmesine neden olur.

### **3.1.2. Gevşeme Teknikleri**

Uzun süre strese maruz kalan kişinin bedeni gergin hale gelir, vücudu ve beyni sürekli alarm durumundadır. Bu durumda bedende bazı sorunlar, kas ve eklem ağrıları baş gösterir. Stres reaksiyonunda artan adrenalinini azaltmak için, vücudu gevşetme egzersizleri faydalıdır. Gevşeme halinde vücut daha az enerji harcar ve dinlenme pozisyonuna gelir. Bu amaçla gevşeme egzersizleri stres yönetiminde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Eroğlu, 2000: 342).

Gevşeme teknikleri, heyecanın kontrol altına alınması, bireylerin bedenlerini gevşetebilmeleri ve zihinlerini sakinleştirmeleri için stres öncesi veya sonrası

biofeedback, masaj, meditasyon ve nefes egzersizleri şeklinde uygulanan tekniklerdir (Luthans, 1995:305).

*Biofeedback*, insanın normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerin bir araç yardımı ile farkına vardığı bir eğitim programı içinde otoban etkinlikleri (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı gibi) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir. Biofeedback araçları, deriye bağlanan elektrotlar yolu ile kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek kişiye görülebilen ve duyulabilen sinyaller olarak geri yansıtır.

*Meditasyon* (derin düşünme), sadece bir kavram üzerinde düşüncenin yoğunlaştırılması değil, dikkat toplama işleminde bireyde hakimiyet sağlamaya yardımcı olan bir tekniktir. Bu tekniklerde amaç, bireyi, zihinsel kaygı, gerilim ve kuruntulardan uzaklaştırarak, bir rahatlık ve sakinliğe ulaştırmaktır. Meditasyon tekniğini bilen bir birey, ani veya uzun süreli stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilmektedir.

*Masaj*, bilinçli ve uzman şahıslarca yapılan ve bireyi stresten arındıran fiziksel stres yönetim tekniklerinden biridir.

*Nefes egzersizi*, doğru bir şekilde nefes almayı öğrenmekle ilgilidir. İyi nefes ağır, derin ve sessiz olandır. Stresin yoğunluğu artıkça, kişi nefes nefese kalır. Normalde dakikada 16 nefes alınırken, stres altında bu sayı 22'ye çıkabilir. Nefes alış veriş sıklasınca göğüs ağrısı, çarpıntılar, kalp atışları, sık bayılmalar, baş dönmesi, hafıza bozuklukları, dikkatsizlik, endişe ve paniğe benzer belirtiler görülebilir. Stresin bu belirtileri ile baş edilmesi için yavaşça, sakin ve derinden nefes almaya çalışılmalıdır.

Derin nefes alma kalp ve akciğerlerin iyi çalışmasına yardımcı olduğu gibi, gerginliği ve stres düzeyini de azaltır. Bu alışkanlığı kazanmak için rahat biçimde oturarak veya uzanarak yavaş yavaş ve derin nefes almak gerekir. Bir dakika içinde normalde alınan nefes sayısının yarısı kadar düzenli ve ağır nefes alarak beş dakika bu alıştırmaya sürdürülür. Bu nefes alma tekniği günde iki defa tekrarlandığında gerginliği azaltmakta ve metabolizmanın daha hızlı çalışmasına neden olmaktadır (Pehlivan, 1998: 25).



Yukarıdaki tekniklere ek olarak, müzik dinlemek, komik filmler izlemek, gülümsemek, dertlerini ve kaygılarını başkalarıyla paylaşmak da bireyin kullanabileceği gevşeme tekniklerini tamamlayıcı unsurlardır.

Murphy ve Sorenson (1988) tarafından yapılan ampirik bir çalışmada, stresle başa çıkma eğitimi öncesi ve sonrasındaki işçi davranışları incelenmiştir. Stresle başa çıkma eğitimlerinin amacı, işçileri stresin doğası, nedenleri ve etkileri üzerinde eğitmek, stres belirtilerinin tanınmasını ve gevşeme teknikleri üzerinde bilinçlenmelerini sağlamaktır. Sonuçlar göstermiştir ki, "Bio feed-back"siz gevşeme eğitimi alan işçilerin stresleri ve işe devamsızlıkları azalmış; işe katılımları, bu eğitimleri almayan işçilere kıyasla anlamlı olarak artmıştır (Yıldırım, 1991: 175).

### **3.1.3. Beslenme**

Beslenme, çağımız insanının stresini yönetmede kullanabileceği bireysel bir tekniktir. İyi beslenme, günlük stresi azaltır sonucunu çıkarmak hemen mümkün değildir. Ancak iyi beslenme vücudun stres ile mücadele etmesi ve hastalığa yenilmemesine yardımcı olmaktadır. Yetersiz olarak alınan kalori insan organizmasını zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara daha kolay yakalanmasına neden olmakta; mineral ve vitamin eksikliği de insan vücudunda aynı zayıflatıcı etkiyi yaratmaktadır.

Beslenme faaliyeti, bilimsel açıdan vitaminler ayrı ayrı ele alınarak daha iyi analiz edilebilir. A, B, C, E vitamini, çinko, magnezyum, krom ve selenyum; hastalıklara karşı vücut direncinin artmasını, bağışıklık sisteminin güçlü kalmasını sağlayan, bireye stresle mücadele etmede fayda sağlayan maddelerdir. Strese iyi geldiği söylenen ilaçlar da bu maddeleri içermektedir. Stres altındaki kişiler bu vitamin ve mineralleri daha fazla harcamaktadırlar. Tahıl grubu (ekmek, buğday vs.), baharatlar, kuru baklagiller, ıspanak, turunçgiller, yeşil yapraklı sebzeler bu vitamin ve mineralleri yeterli almamızı sağlayan besinlerdir.

Ayrıca, bazı yiyeceklerin stres tepkisini başlattığı, arttırdığı, hatta bireyleri strese karşı daha duyarlı hale getirdiği bilinmektedir. Kahve, çay, kakao ve çikolatada bulunan kafein, stres tepkisi yaratan bir maddedir. Günde 2-3 fincandan fazla alınan kahve kan basıncını artırır, kalp ritmini bozar ve kaygıya neden olur. Bu nedenle stresle daha

etkili olarak başa çıkabilmek için beslenme düzeni ve beslenme alışkanlıkları gözden geçirilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Tüketilen yiyeceklerin beyinde kimyasal düzenlemeye etkisi bulunmaktadır ve bu etkiler aşağıda sıralanmıştır (Berberoğlu, 2007:139):

- Dopamin mutlu ve olumlu beyin kimyası yaratır. Stresle mücadelede A, C, E, çinko, selenyum içeren gıdalar alınmalıdır.
- Karbonhidrat açısından zengin bir beslenme, triptofan adlı aminoasitin beyinde salgılanmasına neden olur. Karbonhidratlar sinir sistemi için önemli enerji kaynağıdır. Kaygıdan kurtulup, ruhsal gevşeme sağlar.
- Acılı ve baharatlı gıdalar endorfin salgısını hızlandırır. Bu gıdalar doğal morfin ve ağrı kesicidir.
- Sarımsak serotonin salgısını artırır. Serotonin nörotransmitter bütün duyu ve düşünceleri yönetir.
- Glucidler -kepekli ekmek, pirinç, makarna– sinir sistemini sakinleştirir. Ayrıca balık, çikolata (özellikle acı çikolatanın glisemi endeksi düşüktür), muz sinir sistemini sakinleştirici gıdalardır.
- Ginseng, yeşil çay, papatya ve melisa çayı sinir sistemini sakinleştirir.
- Kalsiyum –süt, yumurta, tereyağ, muz, posalı yeşil sebzeler- doğal sakinleştiricidir. Ayrıca iyotça zengin gıdalar kullanılmalıdır. Peynir, midye, istiridye, karides gibi kabuklu deniz ürünleri, soya fasulyesi, badem, kuru incir, küçük kılçıklı balıklar, kuru fasulye, brokoli, kalsiyum açısından zengin gıdalardır. Ayrıca kalsiyum asit alkalın dengesini sağlar. Stres konusunda özellikle asit alkalın dengesi korunmalıdır.
- B vitamini; strese karşı hormonların yapımında görevlidir. Fasulye, bezelye, mercimek, kuruyemiş, tohumlar, tahıllar, süt ürünleri, pekmez, kabak, hurma, karaciğer, böbrek, yumurta, kereviz, domates, fıstık, ceviz, mantar, baklada bulunur. Ayrıca incir ve kuru erik, sinir sistemini düzenler.
- A vitamini; böbrek, yumurta, mantar, baklagiller, fasulye, domates, kereviz, fıstık, ceviz, avokado gibi yiyeceklerde zengin miktarda bulunur.
- C vitamini; strese karşı hormon üretir. Yeşil ve kırmızıbiber, maydanoz, kivi, yeşil yapraklı sebze, domates, portakal, greyfurt, kavun, brokoli, karnabahar, lahanası, brüksel lahanası, çilek, limon, bezelye ve soğanda bulunur.
- Biotin; sağlıklı cilt ve sinirler için gerekli; yumurta, süt, istiridye, bezelye, domates, marul, karnabahar, greyfurt, badem, mısır, karpuz, lahanası gibi besinlerde bulunur.

- Magnezyum; tüm yeşil yapraklı sebzeler, patates kabuğu, kuru üzüm, ekme, badem, bezelye, kuru fasulye, sarımsak, yengeç, elenmemiş undan yapılmış ekme, kakao, badem, fıstık, susam, baklagiller, bulgur, esmer pirinç, kuru incir ve kayısı, patlıcan ve havuçta bulunur.
- Çinko; patlamış mısır, yağsız et, ıstırdıye, peynir, yumurta sarısı, zencefil kökü, buğday ürünleri, karaciğer, susam, fıstık, kakao, esmer pirinç, badem, bezelye, turp, elenmemiş undan yapılan ekmekte bulunur.
- Selenyum; deniz ürünleri, susam, mantar, lahana, tavuk, karaciğerde bulunur.
- Kırmızı et, çay, alkol, rafine gıdalar, beyaz un, beyaz şeker, yüksek yağ alımı, gazlı içeceklerden stresle mücadelede uzak durulmalıdır. Bu yiyecekler (özellikle kola, çay ve kahve), stres anında salgılanan adrenalin hormon salgısını artırır. Bu gıdalar sinir sistemini etkiler, uykusuzluk ve kızgınlık gibi duygulara neden olur.
- Azar azar ve sık aralıklarla yemek yenmelidir. Ayrıca çiğneyerek yemek yenmelidir. Çiğneme yiyeceklerin sindirilmesinde büyük yarar sağlar ve midenin çalışma yükünü hafifletir. Sindirim ve metabolizmanın iyi çalışması, stres yönetimi için altın kurallar arasındadır.

#### **3.1.4. Zaman Yönetimi**

Örgüt kaynakları içinde en stratejik olan unsur, zamandır. Time Dergisi yöneticisi Pearson, terimin yanlış kullanıldığını ifade ederek, “zamanı yönetemeyiz, yalnızca kendimizi zamana göre yönetebiliriz” demektedir (Josephs, 1996: 8).

Zamanın eşsiz bir kaynak olduğu konusunu yönetim danışmanı Drucker şöyle ifade etmektedir: Diğer önemli kaynaklardan biri olan para, aslında oldukça bol bulunan bir unsurdur. Ekonomik büyümeye ve faaliyete sınır koyan unsurun, sermaye arzından çok sermaye talebi olduğu genel kabul görmektedir. Diğer sınırlayıcı kaynak olan insan ise, aralarında nitelikli olanı az olmakla birlikte, kiralanabilir bir unsurdur. Ancak, kimse daha fazla zamanı ne kiralayabilmekte ne de kiraya verebilmektedir (Drucker, 1996: 37). Dolayısıyla etkin yöneticiler zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunun bilincindedirler (Harung, 1998: 406).

Zaman yönetimi; başlangıcı ve bitişi belirlenmiş ya da tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken iş ve eylemleri tanımlanmış amaçların gerçekleşmesine yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmaktır (Ardahan,

2003: 18). Zaman yönetimi; ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı, planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmak olarak tanımlanmaktadır (Smythe ve Robertson, 1999: 333).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri, yöneticilerin doğru örgüt ve yönetim stratejilerini geliştirmelerine, doğru kararlar almalarına bağlı olduğu kadar; yapılması gereken değişiklikleri optimal sürede ve süratle gerçekleştirmelerine de bağlıdır. Değişim ve gelişimlerle ilişkili olarak artan ve giderek daha karmaşıklaşan iş ve faaliyetler, sınırlı bir zamanda pek çok işi yapmak durumunda olan yöneticilerin ve işgörenlerin işini daha da zorlaştırmaktadır. İçinde bulunulan koşullar nedeniyle yaşanan zaman baskısı strese neden olarak yöneticilerin ve işgörenlerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetimde başarı; önemli ölçüde yöneticilerin, zaman yönetimindeki etkinlikleri ölçüsünde gerçekleşmektedir.

Yöneticilerin, başarılı bir zaman yönetimi uygulaması gerçekleştirebilmesi; yönetsel etkinliğin ve örgüt başarısının sağlanmasında zaman olgusunun önemini kavramaları ve etkin bir zaman yönetimi uygulamasının ancak kendi çabaları ile gerçekleşeceğini bilmeleri ile mümkündür. Zaman yönetiminin, işletmeler açısından temel amacı, en az zamanda en fazla çıktıyı sağlamaktır. Zaman yönetiminde, yapılan işle ilgili her bir faaliyetin gerektirdiği zamanın tespit edilmesi, zaman kaybına neden olan gereksiz faaliyetlerin engellenmesi gerekmektedir.

İşletmelerde zaman yönetimi, zaman yetersizliğinden yakınan yöneticiler ve işgörenler için, bundan kaynaklanan stresle başa çıkmada kullanılan etkili bir tekniktir. Zaman yetersizliği önemli bir stres unsurudur. Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an çalan telefonlar, zamanın kontrol altına alınmasını engelleyerek, hızla akıp gitmesine yol açar. Yapılması düşünülen ve planlanan işlerin zamanında yetiştirilememesi, bireyde gerginlik ve stres oluşturmaktadır.

Carlson, stresin işletmelerde en büyük zaman ve enerji hırsızı olduğunu belirtmektedir. Bireylerin, zaman yönetiminde başarılı olmaları, stres yönetimi ile ilişkisini görmelerine bağlıdır. Daha az stresle çalışmak ve zamanları üzerinde etkin

denetim sağlayabilmek için; kendi kendine pozitif konuşmayı geliştirmek, değerlerini yeniden gözden geçirmek, hayır demeyi öğrenmek, istenildiği zaman işte telefona cevap vermemek, çalışma gününün başlangıcında rahatsız edici ya da zor olan işleri yapmak, gün içinde kesinlikle 10 dakika hiçbir iş yapmamak yöneticilerin uygulayabilecekleri zaman yönetimi ile bağlantılı belli başlı stres yönetim teknikleridir (Albernathy; 1999: 5).

Yöneticiler ve işgörenler, zaman baskısının olumsuz etkisi olan stresin negatif etkilerini azaltmak ve stresi optimal düzeyde tutmak için sorumluluk ve iş yükünü yeterince paylaşmalı, yetkiyi delege etmeli, iş ve sosyal yaşantısını birbirinden ayırt edebilmeli, kendilerine yeterli dinlenme zamanı ayırabilmelidirler (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 269).

Bununla birlikte, işgörenlerden etkin olarak yararlanmak, aşırı ya da çok çalışma anlayışından vazgeçmek; belli bir zamanda tek bir işle ilgilenmek, diğer bir ifade ile işte yoğunlaşmak; etkin insan gücü yönetimi; zamanın etkin kullanılmasını ya da yönetilmesini sağlayan belli başlı stresle baş etme davranış ve yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.1.5. Bireysel Kariyer Planlaması**

Kariyer, bireyin çalışabileceği yıllar boyunca iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesini, deneyim ve beceri kazanmasını ifade etmektedir. Kariyer yaşantısı, bireyin hayatının büyük ve önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Bu bakımdan kariyer planlaması, örgütsel stres yönetimi açısından önemli bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireyler kendi kariyer planlarını kendileri yapabilmelerine rağmen örgütün bir parçası oldukları için yöneticilerin bu konudaki politika, davranış ve tutumları da bireysel kariyer planlamasını etkilemektedir. Birey hangi kademeye ulaşmak istediğini biliyorsa buna güdülenebilir ve bu sırada oluşacak stresi iyi yönetebilir. İyi bir bireysel kariyer planlaması ile işgören, yapacağı çalışmalar sonunda geleceğinin ne olacağını bilirse daha az negatif stres yaşayacak ve iş stresini optimal düzeyde tutabilecektir. Diğer taraftan bireyin kariyerinde tatmine ulaşması, iş stresini kontrol altında tutmasına bağlıdır.

Mesleki kariyer planlama tekniklerinin kullanılması, işletmelerde stres yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu tekniklerin bazıları şunlardır (Aydın; 2004: 67):

- Kişiyi kendi kendini anlama ve değerlendirmede yardımcı olacak araçları düzenlemek: Bunlar genelde iş kitapçıkları, çalışma grupları ve karşılıklı danışma toplantılarıdır.
- Kariyer gelişimi fırsatlarını bildiren araçları düzenlemek: Meslek başlıkları bildiren listeden, açılacak işleri belirten kariyer ve iş tanımlarını bildiren bir listeye kadar değişmektedir.
- Mülakatlar aracılığıyla kariyer önerisinde bulunmak: Öneri oturumları, yöneticiler, uzmanlar, eğitim uzmanları ve organizasyon dışından uzmanlar tarafından düzenlenebilir.
- Çalışma grupları ve eğitim faaliyetleri düzenlemek: Bu yolla amaç tespitinde ve değişiklik için faaliyet planları oluşturmada personele yardımcı olmak.
- Yeni işler ve yeni kariyerler için gerekli olan bilgi ve beceriyi personele kazandırmak veya hali hazırdaki işin kapasitesini arttırmak amacıyla eğitim ve araştırma programları hazırlamak.
- Personel gelişimini sağlamak ve iş doyumunu arttırmak için işin yapısını yeniden belirlemeye yönelik organizasyon gelişimi, iş dizaynı ve gelişme programları hazırlamak.
- İş ve kariyer değişikliği yapmada kişilerin imkanlarını arttıran programlar düzenlemek: Bunlar rotasyon programları, isteğe bağlı personel transfer sistemi, organizasyon dışındaki fırsatları araştırılan sistemler.

İyi ve açık bir kariyer planı yapmak ve bu konuda çalışanlara danışmanlık yapmak gerekir. Eğer işletmede yükselme ve ilerleme basamakları belirli ise ve kişiler tarafından kavranırsa, çalışanlar kendilerini istedikleri hedeflere göre yetiştirmeye çalışacaklar, ara sıra yöneticilerinden tavsiye isteyeceklerdir. İşgören yapacağı çalışmalar sonunda geleceğinin ne olacağını bilirse daha az olumsuz stres yaşayacaktır (Ataman, 2002: 455).

### 3.1.6. Sosyal Destek

Dünyada yaşanan değişim ve gelişmeler, bir yandan mevcut işletmeleri, diğer yandan ülkelerin sosyal özelliklerini değiştirerek çalışanların yaşam tarzlarında kararsızlık ve dengesizliğe neden olmaktadır. Çalışanlar ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha çok bedensel çaba göstermek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum bireylerin stres düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. İşgörenleri her gün biraz daha çekingenlik, tedirginlik, endişe, korku ve gerilime itmektedir. Çalışanların yaşadıkları stresle baş edebilmeleri için, sosyal hayata daha fazla katılmaları ve değişimin olumsuz etkilerine karşı güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bu sebeple işletmelerde çalışanlar, sosyal destek faaliyetleri ile desteklenmelidirler.

Sosyal destek, duygusal olabilir. Örnek olarak somut bir yardımı içeren enstrümental veya karşdakini anladığını, dinlediğini belirten yüz ifadeleri ile yardım sağlanabilir. Sosyal destek, gizlilik, sosyal iletişim, onay, ait olma ve duygu için insanların önemli ihtiyaçlarının karşılanması ile açığa çıkmakta ve bireylere stres yapıcı faktörlerin etkisinde kalmadan yararlı olmaktadır. Sosyal destek, stres yapıcı etmenlerin etkisini hafifletmektedir (Jenkins ve Elliot, 2004: 623).

Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede, özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticilerce sunulacak hizmetler bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek sosyal destek düzeyinin var olduğu işletmelerde çalışanların işletme ile arasında karşılıklı güven bağı olduğundan, sosyal destek düzeyi düşük olan işletme çalışanlarına oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Tutar, 2004: 289).

Sosyal destek bireysel açıdan incelendiğinde, stresi yönetebilmek için, bireyin temelde ihtiyaç duyduğu bağlılık, başkaları tarafından iyi görülme, sevilme, kabul edilme, kendine değer verilme, saygı duyulma yakınlarıyla birlikte olma, bir gruba ait olma, arkadaş olma, dostluklar kurma, çevresine karşı sevgi gösterme ve karşılığında

sevilmeme gibi ihtiyaçları tatmin edilmelidir. Bunun için en önemli Őey sağlıklı bir aile ortamı ve sosyal destek gruplarının varlığıdır. Bireyin iyi giden bir evlilik hayatının olması, akraba ve iyi dostlardan oluşan sosyal destek gruplarının olması, stres durumunu olumlu düzeye çekmek için kişilere ilave bir g kazandıracaktır.

Sosyal destek, bireyin başka bireylerle veya gruplarla var olan iletiŐimini anlatır. Bireylerin aile, toplum ve iş yaŐamalarında birlikte oldukları diğer insanlar tarafından desteklenme düzeyleri, paylaşım oranları, birliktelikten aldıkları zevk, onların stresle mücadele etmekteki başarı düzeylerini arttırmakta ve stresten daha az zarar görmelerini sağlamaktadır.

Sosyal destek alma açısından iki içme aliŐkanlıėı olan ve olmayan iŐėörenlerin stresle başa çıkmaları birbirinden farklılık arz etmektedir. Michailidis ve Georgiou (2005:135) tarafından banka çalışanlarının iş stresi üzerine yapılan ampirik çalışmanın sonuçlarına göre, iki içme aliŐkanlıėı olmayan iŐėrenler stresle başa çıkmanın bir yolu olarak daha kolay bir Şekilde sosyal destek almaktadırlar. Örneğin iki içme aliŐkanlıėı olmayan iŐėrenler, arkadaşlarıyla konuşma ve onlarla ilişkilerinde daha durağan grnrlere, yöneticilerden daha kolay tavsiye alırlar, kurallara uyar ve düzenlemelerden yararlanırlar. İŞ ortamında meydana gelen olayları daha çabuk kabul ederler. İki içen kiŐilerden daha yüksek oranlarda öğrenmeye çalışırlar.

Hulbert ve Morrison (2006: 246) tarafından yapılan ampirik bir araştırmaya göre, yatıŐtırıcı ortam içinde stres yönetimi açısından "iyimserlik", "zgven" ve "sosyal desteğin" stresten koruyucu etkisi araştırılmıştır. Araştırma hastabakıcılar üzerinde uygulanmıştır. Veri ve kişisel kontrol deėiŐkenleri geçmiŐe ait olarak toplanmıŐtır. Sosyal destek ile fark edilen genel ve mesleki stres seviyeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İyimserliğin, özgüvenden daha güçlü ve tutarlı bir Şekilde fark edilen stresin düşük seviyeleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sosyal desteğin stres yönetimindeki olumlu etkisi, iyimser hastabakıcılar açısından yüksek düzeyde çıkmıştır. Bununla birlikte ücret durumu, iş ortamı ve mesleki rolün "sosyal desteği" etkileyen önemli unsurlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, yüksek iyimserlik, zgven ve sosyal desteğin iş stresinin yönetilmesinde önemli unsurlar olduğu ortaya konulmuştur.



### 3.1.7. Bilinçsel Terapi

Bilinçsel terapi, bireyin düşünsel savaşım stratejileri ile kendi öz kontrolünü sağlayarak ya da dışarıdan uzman desteği alarak, stres sonuçlarına karşı mücadele etmesini içeren bir tekniktir. Çoğu zaman, bireyin strese verdiği tepki otomatik olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer birey stresöre karşı tepkisini göstermeden önce kendi duygu, düşünce ve davranışlarını kontrol edebilirse, stresin sonuçlarını optimum düzeyde tutabilir.

Bilinçsel terapi ile bireye kazandırılmak istenen davranış kendi öz kontrolünü sağlayabilmesidir. Öz kontrol, stresi azaltmak için bireyin kendi davranışlarını yönetmesinin yanında, kendi sınırlarının farkına varmasına, böylece gelecekte karşılaşılabileceği stres kaynaklarını daha erken tespit edebilmesine imkan sağlar (Luthans, 1995: 306).

İşletmede işgörenlerin bilgi ve duygular yardımıyla etkili bir şekilde stresle başa çıkma yeteneği, bireysel ve örgütsel stresi yönetmede ve ruhsal huzuru sağlamada işgörelere yardım eder. Başarılı bir iş performansı için gerekli bilinçsel yeteneklerin (empati, ani istek kontrolü) artması, işgörenlerin etkili bir şekilde stresle başa çıkmasında yardımcı olur. Böylece işgören iş stresinin seviyesini azaltır, fiziksel ve ruhsal sağlığını korur (Oginska ve Bulik, 2005:173).

Bilinçsel terapi, "medikal terapi" ve "düşünsel savaşım stratejileri" olarak iki başlık altında incelenebilir.

*Medikal terapi*, iyi eğitim görmüş bir uzmanın yardımı ile, (kişiden kişiye değişir ise de) haftada 2-4 seans olmak üzere 6-12 ay sürecek bir tedavinin bütün sorunları bireysel bazda çözeceği savunulmaktadır. Medikal terapide, birey strese karşı tepkisini ortaya çıkaramıyorsa ya da strese verdiği tepki yanlış ise bu konuda psikologdan yardım ya da stresle mücadele eğitimi alınmaktadır. Bu yöntem, optimum düzeyde uyum göstermeyi engelleyen bilinçsiz süreçleri, yapıcı biçimde değiştirmeyi amaçlamaktadır.

*Düşünsel savaşım stratejileri*, bireylerin stres yaratan durumlara karşı kendi kendilerini kontrol altında buldurmalarını içeren terapi olarak adlandırılmaktadır.

Literatürde buna “davranışsal öz kontrol” adı da verilmektedir. Çalışma hayatında stresi yönetmek için başvurulan çeşitli yollar dikkate alındığında, bireyler tipik bazı davranış türleri sergilemektedir. Düşünsel savaşım stratejileri, bilinçli tepkiler olmaktan çok otomatik olarak gelişen alışılmış veya öğrenilmiş bireysel tepkilerdir.

Yapılan araştırmalarda, stres doğuran olaylara yeterince hazırlanıldığında, stres yönetiminin daha kolaylaştığı ve üstesinden gelinebildiği ortaya çıkmıştır. Bu hazırlığı birey kendi başına yapabilir. Bu konuda Zimbardo, bireyin kendine emirler verdiği dört aşamalı bir yaklaşım önerisinde bulunmaktadır (Köse, 1985: 70):

1- Hazırlama: Bu aşama stresör ile başa çıkmak için plan geliştirilmesi aşamasıdır. Meydana gelecek olayın olumsuz yanlarını düşünmek yerine akılcı ve mantıklı düşünme durumu söz konusudur.

2- Karşılaşma: İşletmenin fizibilite çalışmalarına benzer bir biçimde, bireyin adım adım olayla karşı karşıya gelmesi durumu ve mantık çerçevesinde ve sağduyusunu kullanarak olayı zihinsel açıdan çözümlemesidir. Eş zamanlı olarak, fizyolojik açıdan, derin soluk alıp verilmesi ve vücut fonksiyonlarının ve tepkilerinin kontrol altında tutulması amaçlanır.

3- Savaşım: Birey, korku meydana getirecek bir olayla karşılaştığında, öncelikle bu olay üzerinde odaklanır. Korku bütünüyle yok edilmeye çalışılmaz, ancak kontrol altında ve yönetilebilir pozisyonda tutulur.

4- Kendi Kendini Cesaretlendirme: Bireyin kendi kendini motive etmesi ve cesaretlendirmesi aşamasıdır. Bu aşamada birey kendi kendine, içinde bulunulan durumun planlanan kadar kötü olmadığını telkin eder. Yapılan iyi planlamadan dolayı, birey zihninde düştüğü kadar kötü bir durumla karşılaşmadığı için kendini mutlu kılar.

Yukarıda açıklanan konular stresin yönetilmesi ile ilgili bireysel bazda uygulanabilecek tekniklerdir. Bununla birlikte insanın sosyal bir varlık olması ve örgütün bir çalışanı olması sebebiyle, örgüt bazında çeşitli stres yönetim tekniklerinin uygulanması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Aşağıda bu teknikler incelenmektedir.

### 3.2. Örgütsel Teknikler

Sistem yaklaşımı çerçevesinde stresle mücadeleye yönelen örgütsel teknikler, bireysel ve örgütsel düzeyde uygun sonuçlar doğurmaktadır. Lamontagne (2007: 276) tarafından stresle ilgili olarak yapılan ampirik çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel stres yönetim tekniklerinin bireysel stres yönetim tekniklerden daha etkili olarak stresle başa çıkmada kullanıldığı tespit edilmiştir.

Günlük hayatının büyük bir kısmını çalışma ortamında geçiren birey için stres oranının olumlu bir yöne çevrilmesi, hem birey hem de organizasyon açısından son derece önemlidir. Öncelikle işgörenlerin ve yöneticilerin, organizasyonun sağlıklı çalışabilmesi için, şikâyetlere ve görüşlere açık olması ve sorunlara adil ve mantıklı bir çözüm yolu bulabilmesi iş yerindeki gerginlikleri azaltma yönünde önemli bir adımdır. Bunun yanı sıra, yöneticiler yapılacak işleri çalışanların donanım ve karakterini göz önünde bulundurarak yönlendirmeli ve sağlıklı geri bildirim sistemi geliştirmelidir. Bununla birlikte, çalışanların kendi aralarında samimi arkadaş grupları oluşturmaları, yöneticilerle iyi işleyen ast-üst ilişkilerine sahip olmaları, karşılıklı güven ve sorunları açıkça tartışma ya da konuşma imkânı, kaynaşmayı sağlayan sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, çalışanların iş yerindeki kararlara daha fazla oranda katılması ve yaşanan sorunlara çözüm getirilebilmesi stres yönetimi açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Stresle başa çıkmada yararlanılabilecek örgütsel mücadele yöntemleri bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir. Başlıca örgütsel mücadele teknikleri şunlardır: Örgüt geliştirme, katımlı yönetim, çatışma yönetimi iletişim yönetimi, sosyal aktiviteler, sosyal destek ve performans yönetimidir.

#### 3.2.1. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme kavramı yeni bir kavram olmamakla birlikte, günümüzdeki önemi giderek artmaktadır. Örgüt geliştirmenin ilk ortaya çıkışının Hawthorne Araştırmaları ve sosyal ilişkiler hareketiyle bağıntılı olduğu söylenebilmekle beraber bugünkü bilinen anlamıyla örgüt geliştirme kavramı üç temel çalışmayla belirginleşmeye başlamıştır:

*T-Grubu ve Laboratuvar Eğitimi:* K. Lewin'in önderliğinde başlatılan ve daha sonra geliştirilen, örgüt üyelerinin davranışlarının diğer üyeler ve genel olarak da örgüt üzerindeki etkilerini tartışmaya dayalı bir grup çalışmasıdır. Örgüt üyelerinin gönüllü olarak davranışlarını tartışması beklenir.

*Tutum Araştırması ve Geri İletim:* Örgüt geliştirmede ikinci büyük adım olan bu çalışma, Lewin ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Örgütlerde yapılan tutum araştırmalarının ve elde edilen bilgilerin ilgili kişilere geri iletimini içermektedir. Bu geri iletim sonrası astlarla üst birlikte kendi tutum ve davranışlarını tartışırlar.

*Tavistock Enstitüsü ve Sosyo-Teknik Yaklaşımı:* Örgütleri, beşeri ve teknik unsurların birbiriyle karşılıklı ilişkisi ve etkileşiminin odak noktası kabul eden açık sosyo-tekniik sistemler olarak kabul eder. Yapılan araştırmalar sonucunda gayri resmi ilişkilerin geliştiği, haberleşmenin mümkün olduğu küçük gruplarda verimliliğin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu üç araştırma örgüt geliştirmeyi tam olarak ifade etmemekle beraber, günümüzdeki örgüt geliştirme kavramının gelişmesine rehberlik yapan temel çalışmalar olarak kabul edilir.

### **3.2.1.1. Örgüt Geliştirmenin Temel Öğeleri**

Örgüt geliştirme, davranış bilimleri bilgilerini kullanarak, örgüt süreçlerinde planlı müdahaleler yoluyla, örgütsel etkinliği ve sağlığı artırmak için, üst yönetim, düzeyince yönetilen ve örgütün bütününe yönelen planlı çabadır (Bumin, 1990: 20).

Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle, bu değişimlere uyum gösteremeyen kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını, diğer bir deyişle kazandırılmalarını sağlama çalışmalarının tümünü kapsamaktadır. Örgüt geliştirme sonucunda, kişi ve gruplar hizmet verdikleri kurum ve kuruluşlar için daha verimli olacaklar ve örgütsel etkinliğin gerçekleşmesine katkıda bulunacaklardır.

Örgüt geliştirmenin amacı, sadece örgütsel etkinliğe hizmet etmek değildir. Bunu sağlarken, insan gereksinimleri ve mutluluğu daha iyi sağlanacak, insanlar ve gruplar arası ilişkiler de iyileşecektir (Eren, 2006: 461).

Arasında farklılıklar olmasına karşın, tanımlarda genel ortak ifadelerden bahsetmek mümkündür. Bunlar; planlı, uzun vadeli ve sürekli bir çaba olması, bir değişim süreci başlatma ve gerçekteştirme çabası olması, davranış bilimlerine dayanması, uygulamanın örgüt çapında yapılması, etkinliği artırma çabası gütmesidir.

Örgüt geliştirme sürecinin evreleri şunlardır ( Budak, 2004: 558):

1- Sorunu Tanımlama: Gerçek sorunun tespit edilerek tanımlanması gerekir. Bu nedenle sezgisel değil, sistematik ve analitik bir biçimde sorun tanımlanmaktadır. Çünkü yanlış teşhis, yanlış çözümleri ve beklenmeyen sonuçları doğurur.

2- Sorun İçin Çözüm Geliştirme: Toplanan bilgilerin sistematik olarak değerlendirilmesidir. Bu aşamada, teşhis yapılarak amaçlar ve ideal durum belirlenir ve alternatif çözümler geliştirilir.

3- Harekete Geçme: Bu evrede, tüm seçenek ve fikirler gözden geçirilir. Uygulanamayacak veya örgüt koşullarına uygun olmayan seçenekler elenir. Farklı düşünce sahipleri ikna edilerek ortak bir çözüme varılmaya çalışılır.

4- Faaliyet Planı Yapma: Bu evrede, teşhiste teklif edilen değişikliklerin uygulanması için gerekli olan önlemler alınır. Bu aşamada, faaliyet programı yapma, kullanılacak müdahale tekniğini belirleme, sorumluları belirleme, karşı görüşleri değerlendirme ve müdahale söz konusudur.

5- Değerlendirme Planı Yapma: Faaliyet programları hem uygulama sırasında hem de uygulamadan sonra, takip edilerek istenen değişikliklerin gerçekteştirilmesine çalışılır. Bu aşamada, değerlendirme planı yapma, sonuçları tespit ve değerlendirme durumu vardır.

6- Sonuçları Değerlendirme: Bu evrede amaç, programı bitirme ve yeniden bilgi toplamadır; bu son aşamada uygulama sonuçları gözden geçirilir ve örgüt geliştirmenin

sürekli bir faaliyet olması nedeniyle, ister beklenen sonuç gerçekleşsin, isterse gerçekleşmesin geliştirme çabaları sona ermeyecektir. Arzu edilen durum gerçekleşmişse, örgüt ve çevresinden yeniden bilgi toplayarak teşhis ve çözümler sunulabilir.

### **3.2.1.2. Örgüt Geliştirmenin Stres Yönetimindeki Etkileri**

İşletmelerde örgütsel gelişimin stres üzerine pozitif (olumlu yönde) etkisi vardır. Bu etki çeşitli unsurlar altında aşağıdaki şekilde incelenebilir:

a) Örgüt içinde özendirme araçlarının olması, işletmede çalışan beşeri kaynakların arzu ettikleri güdüleme ve gelişme ortamının oluşmasını sağlar. Güdüleme araçlarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi beşeri kaynakların stres düzeyini azaltır ve onları mutlu kılar.

b) İş anlamlı ve yapılabilirliği yüksek seviyeye getirebilmek için, iş genişletme, rotasyon ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar yapılmaktadır. Bu uygulamalar işletmede monotonluğun azaltılmasına ve farklılaşmaya yardımcı olur.

c) İşletmede dikey yerine, yatay bir yapılanmanın oluşturulması, hiyerarşik problemlerden kaynaklanan sorunların minimum seviyeye indirilmesini sağlar.

d) İşletmede hiyerarşik yapılanma ile bağlantılı olarak düşünüldüğünde, önemli dönüşümlerden biri yetkinin devredilmesidir. Tüm seviyelerde yönetici kademesinde görev alan insan kaynağının, yetki ve sorumluluklarını, yetki devri yoluyla bırakması olarak tanımlanabilir. Yetki devrinde temel amaç, tüm çalışanların güçlendirilmesi ve alınacak stratejik ve taktik kararlara daha fazla zaman ayırabilmektir (Akdemir, 1998: 73).

e) İşletmelerde; demokratik, katılımcı ve takım esasına dayanan sistemler geliştirilmesi, beşeri kaynakların, yaratıcılıklarını daha rahat ve serbest kullanabilmesine ve bireysel ve örgütsel stresle baş edebilmesine yardımcı olur.

f) İşletmede kullanılan esnek çalışma saati uygulamaları ile bireylerin örgütle bütünleşmesi sağlanır. Bunun yanında, esnek saat uygulamaları, işgörenlerin zaman

planlamasını çok daha verimli kılmalarına imkan sağlar. Zamanını planlayabilen ve dolayısıyla yönetebilen bireyin stres seviyesi düşecektir.

g) Süreç danışmanlığı ve rol analizi tekniği gibi sistemleri geliştirmek ve uygulamaya koymak suretiyle örgüt içi çatışmaların önüne geçilebilir. Örgüt içinde, rollerin ve haberleşme süreçlerinin iyi anlaşılması verimliliği ve etkinliği artırır.

h) Hizmet içi eğitim programları düzenlemek, panel, sergi, iş odaklı kurs ve seminerlere katılım, işletmedeki insan kaynağının eğitilmesinde kritik unsurlardan bazılarıdır. Böylece insan kaynağının, hem örgütte hem de örgüt dışı, vizyonu genişleyecek, hayata bakışı değişecek, meydana gelen olaylara ve durumlara zekasıyla yorum getirebilecek, diğer bir deyişle entelektüel bakış açısı kazanacaktır. Bu durum, bireyin stresini azaltmada kendisine itici güç sağlayacaktır.

i) Eğitimle bağlantılı olarak, insan kaynağının öğrenme ve gelişmesine yardımcı olacak her türlü grup hareketi ve sosyal aktiviteler, tartışma grupları, takım kurma teknikleri ve duyarlılık analizleri ile çalışanlar arası ilişki ve işbirliği güçlenecek ve örgüt bununla bağlantılı olarak gelişecektir. Bu gelişim örgütsel stresin yönetilmesine büyük oranda yardımcı olur (Aldemir vd., 2004:147).

j) Periyodik olarak yapılan sağlık taramaları, örgütün daha sağlıklı bireylerden oluşmasına aracılık eder. Düzenli olarak yapılan sağlık kontrolleri, stresin birey ve örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilir.

Örgüte yapılan müdahaleler planlı bir değişim faaliyetinin sonucudur. Örgütteki değişim, informal bir değişimin dışında formal (bilinçli, planlı) bir değişimi ifade eder. Bu nedenle iyi bir araştırmaya ve tutarlı bir planlamaya dayanır. Ancak örgüt geliştirme çalışmalarının her zaman istenen sonucu vermesi mümkün değildir. Çünkü örgüt içi koşulları her zaman doğru tanımlamak ve kontrol altında tutmak mümkün olmayabilir. Bu durum, örgüt geliştirme, stresle baş etmede kullanılırken gözden kaçırılmaması gereken önemli bir unsurdur.

Günümüzde örgütler, daha fazla çevresel unsur ile birlikte dinamik bir ilişkiler ağı içerisinde bulunmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak örgütler, eskisinden daha çok stres kaynaklarına maruz kalmaktadırlar. Bu durum örgütleri, sürekli etkin ve

sağlıklı olabilmek için değişime ve gelişime zorlamaktadır. İşte bu noktada örgüt geliştirme, örgütlere kendine özgü koşullar çerçevesinde, tek amacı bu olmamakla birlikte stresle baş etmede en uygun çözümleri üretmeye çalışmaktadır.

### **3.2.2. Katımlı Yönetim**

İşletmede beşeri kaynakların kararlara katılımı, son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde çalıştığı en etkin motive edici araçlardan biridir. İşletmede çalışan insan kaynağını, işletmenin sorunlarını çözmeye duyarlı kılmak, çalışanları geliştirmek ve sonuçta işletmenin rekabet gücünü artırmak amacıyla, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren “katımlı yönetim yaklaşımı” gündeme gelmiştir.

Yönetime katılma, günümüzde üç önemli özelliği ekseninde tanımlanabilir. Bunlardan birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmalarıdır. İkincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmalarıdır. Üçüncüsü ise, yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyişle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır (Eren, 2006: 366).

Katımlı yönetim yaklaşımıyla, bir yandan çalışanlar işletmeyle bütünleşmekte, onların işe yabancılaşması önlenmekte, diğer yandan da çalışanların yaratıcılıkları, verimlilikleri ve üretkenlikleri artmakta, bunun sonucu olarak işletmelerde pozitif yönde değişim gerçekleşmektedir.

İşletmelerde görev yapan, tüm beşeri kaynakların düşünsel yeteneklerini işe yansıttıkları kurumsal zekayla, kurumlarını geliştirmeleri ve dönüştürmeleri rekabet üstü pozisyon yaratmada itici güç oluşturmaktadır (Bono, 2002: 205). Bu bağlamda, işletmelerin tüm bölümlerinde katılımcılığı sağlamak ve katımlı yönetim tekniklerinden yararlanmak kaçınılmaz olmuştur. Öneri sistemi, itiraz sistemi, yetki devri, toplam kalite yönetimi, kalite kontrol çemberleri, otonom çalışma grupları vb. yöntemler başlıca katımlı yönetim uygulama ve göstergeleridir.



### 3.2.2.1. Katımlı Yönetim Biçimleri

Uygulamada yönetime katılma biçimi olarak beş farklı yaklaşım olduğu gözlemlenmektedir. Bunlar (Güney, 2004: 149):

a) *Gönüllü katılım*; kanuni açıdan bir yükümlülüğün örgüt yöneticileri bakımından zorunlu kılınmadığı hallerde ortaya çıkmaktadır. İşgören ve işveren temsilcileri yönetim açısından, husumetin ve anlaşmazlıkların giderilmesi, karşılıklı uzlaşma yolunun seçilmesi bakımından bu tür bir yönetime katılma biçimini kabullenirler.

b) *Temsili katılma*; kanuni açıdan işgören ve işveren temsilcilerinin ortaklaşa oluşturdukları işyeri komitelerinin bulunduğu katılma biçimidir. Komiteye katılan üyeler gizli oyla seçilmektedirler. Örgüt tepe yöneticisi komitenin başkanı olarak toplantılara katılır. Komite, işletmenin ekonomik, sosyal ve insan kaynaklarına ilişkin politika belirlenmesi konusunda kararlar alabilir. Ancak yönetim, alınan kararları tümüyle uygulamak zorunda değildir.

c) *Eşit sayıda katılma*; kanuni açıdan işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin eşit sayıda oldukları bir yönetime katılma biçimidir. Bu tür yönetime katılma biçimlerinin uygulandığı işletmelerde grev gibi eylemler kanunlarla yasaklanmıştır.

d) *Sendikal katılma*; modelinde yönetime katılma hakkı sendika vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Sendika yönetimi işçinin meydana getirdiği ve arzusu ile seçtiği bir kuruluş olduğundan, işgörene tanınan yönetime katılma hakkı, onların işveren karşısındaki temsilcileri tarafından doğrudan doğruya yürütülmektedir.

e) *Özyönetim*; modeli katımlı yönetim biçiminde, işgören temsilcileri, işveren veya hissedar temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler. Bu sistemde işletmeyi işçiler meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi, denetim komitesi ve örgüt yöneticisi olarak beş temel organ yönetir.

### 3.2.2.2. Katımlı Yönetim ve Stresle Başa Çıkma İlişkisi

Katımlı yönetimin kişisel ve örgütsel yararları şunlardır: Kişisel yetenekler gelişir, örgütsel sadakat ve bağlılık artar, işgörenlerin iş tatmini artar. Örgütsel açıdan, değişim ve gelişim isteği artar. Örgüt vizyonu, katımlı yönetim sayesinde daha ulaşılabilir duruma gelir ve işgörenler tarafından içselleştirilir. Örgütte çatışmalar azalır, bireysel ve örgütsel stres seviyesi düşer, işgücü devri düşer, devamsızlık azalır, örgütte yıllık kaza oranı düşer, hastalık seviyesi azalır (Kearney, 1994: 46). Aşağıda bu unsurlar detaylı bir şekilde incelenecektir:

Katımlı yönetim, işgörenin üretim potansiyelini uyararak, iş tatmini oluşturacak ve işgöreni motive edecek bir modeldir. Yönetimsel kararları icra eden işgören, sorunun belirlenmesine ve değişik çözüm önerilerinin ortaya konmasına ve tartışılmasına katılırsa, bu durum hem uygulama şartlarını iyi bilen işgörenlerin güdülenmesine yardımcı olacak hem de üretilen nihai mal ve hizmetin kalitesinin iyileşmesini sağlayacaktır. Çünkü işgören ortaya konan kararın kendi kararı olduğunu görecektir ve uygulamada titizlikle hareket edecektir. Bununla birlikte, önerilerle, işgörenlerin kararların yönlendirilmesinde etkili olmaları, onlara psikolojik açıdan tatmin sağlar ve bu da işgörenin, iş görme fonksiyonunu arttırır. Bu durum işgörenlerin stresini olumlu yönde etkiler.

Kararlara katılma, işletmedeki beşeri kaynakların, organizasyon vizyon ve misyonunu benimsemelerini ve içselleştirmelerini sağlar. Bu bağlamda organizasyon hedefleri ile çalışanların hedefleri aynı yönde birleşir. Bu açıdan çalışanlar, ortak vizyon doğrultusunda gayret sarf ederler. Bu etkileşim sonucunda, kararlara katılım, birey-organizasyon uyumunu sağlayarak işgöreni, çalışmaya özendirir ve bakımından son derece önemlidir (Özgen, Öztürk, Yalkın, 2002: 337). Örgüt çalışanlarının ortak vizyon etrafında birleşmesinin sağladığı olumlu etkiler, stres düzeyinin de olumlu yönde değişmesine katkı sağlar.

İşgörenlerin yönetime katılmayı istedikleri ve katıldıkları her organizasyonda, üretim miktar ve kalitesinde bir artış olmuştur. Bunu iki nedene dayanarak açıklamak mümkündür. Birincisi, artan moral seviyesi sonucunda, işgörenler daha çok ve devamlı çalışırlar; iş gücü devir hızı ve devamsızlık en düşük düzeye iner. İkincisi, iş durumunu gayet iyi bilen işgörenler, çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi konusunda yapıcı

tavsiyelerde bulunarak etkinlik ve verimliliğin artmasında büyük rol oynarlar. Oysa işgörenin yönetime katılmadığı, işverenle işgören arasında herhangi bir iletişimin kurulmadığı işletmelerde yadırgama, direnme, kötü ilişkiler ve karşılıklı güvensizlik yüzünden beklenen verimliliğin elde edilmediği bilinmektedir. Kanıtlanmış gerçek şudur ki, işgörenin yönetime katılması, maliyetleri düşürür, kalitenin yükselmesine, savurganlığın azalmasına, işe ilginin artmasına neden olur (Sabuncuoğlu, Tüz, 2004: 241).

İşletmede sağlıklı bir katılım gerçekleştikçe denetime daha az gereksinim duyulur. Kararlara etkin ve sürekli bir biçimde katılan işgörenlerin olumlu bir eğilim içinde oldukları görülmüştür. Kararlara katılımın yokluğu, işgörenlerde strese yol açmaktadır. Dolayısıyla katılımcılık, bireyleri rahatlatarak ve örgütsel gerilim düzeyini düşürecektir. Bununla birlikte, örgütte kararlara katılımın olması işletmede, demokratik bir ortam oluşturur.

Yönetime katılma, alt kademelere yeniliklerin, değişikliklerin ve fikirlerin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır. İşletmede alınan kararlara katılım, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmede etkin bir faktördür. Yüz yüze ilişkiler kuran işgörenlerin, alışkanlık ve sosyal tutumlarını değiştirmek tek bireyinkini değiştirmekten çok daha kolay olacaktır. Grup psikolojisi açısından değerlendirildiğinde, birey kendi düşüncelerinde yalnız bırakıldığı ve grup üyeleri tarafından eleştirildiği zaman çok daha kolay fikir değiştirmektedir. Karara katılım, başarı ve yaratıcılığa dayalı, özendirici örgüt iklimi öğelerinden bir tanesidir (Eren, 2006: 370).

Katılnalı yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde, psikolojik açıdan gerginlik, işe ilişkin tehdit düzeyi ve yabancılaşma azalır. Rol belirsizliği ve çatışması azalır, moral ve motivasyon düzeyi artar. Profesyonel eğitimle alınan beceri ve yeteneklerin ve sorumluluğun yüksek düzeyde kullanılması sağlanır. İşyerinde iyi çalışma ilişkilerinin kurulması gerçekleşir. Katılnalı yönetim, İşgörenlerin, işe karşı olumlu tutum takınmalarını, daha fazla iş yapmalarını, işe bağlanmalarını ve terfi için büyük kariyer fırsatı yakaladıklarını düşünmelerini sağlar.

Katılımcı yönetim, yukarıda sayılan faydalarının yanı sıra; işletmede işçi-işveren ilişkilerini geliştirir. Bu kapsamda, işletmedeki ücret dengesinin sağlanmasına katkıda

bulunur ve ücret adaletsizliklerini azaltır. Ayrıca, işletmede alınan kararların sorumluluğu, kararların kolaylaştırılması, yöneticinin zaman tasarrufu, eğitimcilerin değişime açıklığı vb. konularda yönetime katılmanın yararlı olduğu tartışılmaz bir gerçektir (Köse,1985: 41).

Günümüzde yönetime katılmayla ilgili tartışmaların, katılmanın gerekip gerekmediğinden çok, hangi düzeyde, hangi yöntemlerle; nasıl ve kimlere uygulanması gerektiği üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bağlamda, işletme yöneticilerinin üstüne düşen görev, katılımcı yönetimin, ne miktarda ve hangi yöntemlerle uygulanacağını ve stresle baş etmede hangi düzeyde etkili olacağını belirlemektir.

### **3.2.3. Çatışma Yönetimi**

Çağdaş örgütler, organizasyonel ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla farklı kaynaklardan temin edilmiş, farklı kişilik, deneyim ve eğitime sahip çalışanları bünyelerinde istihdam etmektedirler. Bu kaçınılmaz çeşitlilik, işletmelerde çatışma ortamının doğması için yeterli bir sebep oluşturmaktadır.

Çatışma; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1996: 146). Örgütlerde meydana gelen çatışmanın sebepleri; işler arası işlevsel karşılıklı bağlılık, belirli kaynakların paylaşılması, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik, iletişim eksiklikleri, yönetim stilleri arasındaki farklılıklar ve kişisel farklılıklar şeklinde sıralanabilir (Koçel, 2003: 669).

Örgütsel çatışma, örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık olarak da tanımlanmaktadır (Şimşek, 1999: 271). Bu bağlamda, örgütsel açıdan çatışmanın yönetilmesi, örgütün etkinliği, verimliliği, karlılığı, performansı ve stresle baş etmesi açısından stratejik öneme sahiptir.

İşletmelerde çatışma yönetiminde kullanılabilen örgütsel düzeydeki başlıca teknikler; kaçınma, inandırma, yumuşatma, problem çözme, uzlaştırma, kaynakların artırılması ve örgütsel önlemler alma şeklinde sayılabilir.

Çatışma ve stres kavramsal olarak yakın olmalarına rağmen, özellikle çatışmanın bireysel boyutu (intra individual) ölçüsü, bakış açısı, değişkenliği ve araştırması farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Hem çatışma hem de stres örgütsel davranışı etkileyen büyük sorunlar olduğu için, her ikisine de özel önem verilmesi gerekmektedir. İşletmede stresin temel nedenleri; genel olarak örgüt dışı, örgüt içi ve bireysel olarak incelenmektedir. Bu bağlamda, iş stresinin hem bireysel hem örgütsel etkileri stres yönetimi açısından değerlendirilmelidir (Luthans, 1995: 296).

### **3.2.3.1. Çatışma Yönetiminin Örgütsel Önemi**

Birey için çatışma, işyerindeki diğer tüm faktörleri gölgede bırakan önemli bir stres kaynağıdır. Bu yönüyle çatışma, kurumun performansını tehdit edebilen bir yapıya sahiptir. Çatışma ortamı, çalışanları mutsuzluğa sevk etmekte, üretkenliği düşürmekte, ilişkileri bozmakta, devamsızlığa neden olmakta, istifalara yol açmakta, yaratıcı düşünmeyi engellemektedir. Bu negatif özelliklerinin yanında çatışma, örgütsel yaşamın doğal bir parçasıdır. Özellikle iyi yönetilemediğinde, gerek zaman, gerekse maliyet açısından örgütte önemli kayıplara yol açar. Bir yandan örgütün devamlı gelişiminin sağlanması, bir yandan da örgütte çatışmanın yol açtığı zararın en aza indirilmesi için, örgütlerde, çatışmaların en rasyonel şekilde çözülmesi, ancak bazı dönemlerde örgütte bilinçli olarak çatışma yaratılması gerekir.

Çağdaş örgüt kuramında, yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek ya da bastırmak değil, gerektiğinde örgütte çatışma yaratarak, çatışmanın zararlı yönlerini azaltıp, yararlı yönlerini arttırmak, diğer bir deyişle çatışmayı örgütün yararına yönetmektir. İyi yönetilen bir çatışma, örgütsel değişim ve gelişime yol açabilir. Bunun için gerekli koşul, çatışmanın istenilir düzeyde tutulabilmesidir.

Bir işletmede ortaya çıkan çeşitli çatışmalar; rol çatışması, işgörenler arası çatışmalar vb. belli başlı örgütsel stres kaynaklarıdır. Çalışanlar arasındaki çatışmanın azaltılması, örgütün performansının artırılması açısından önemlidir. İyi bir organizasyon, yeterli iş başı eğitimi, kişilerin ne yapacağını gösteren görev tanımları ve

çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye yönelik düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltan unsurlardır.

İşletmelerde çatışmaların iyi yönetilmesinin sağlayacağı yararlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Eren, 2006: 528):

- İşletme yönetimleri, çatışma sonucunda kendi fikirlerini hakim kılmaya çalışan taraflardan çıkan orijinal ve nitelikli görüşlerden yararlanabilmektedir.

- Uzun süredir çözüme kavuşturulamayan örgütsel ve bireysel problemlerin çözümüne yönelik dikkatlerin bu noktada toplanması sağlanmaktadır.

- Çatışmaya taraf olmayanların problemlerin çözümü sürecine katılmaları sağlanmaktadır.

- İşletmenin genel etkinlik ve verimliliğini uzun süredir olumsuz etkileyen veya tehdit eden sorunlar çatışma yoluyla su yüzüne çıkar. Böylelikle gerilim, ilgi ve dikkat üçlüsü bir araya gelerek motivasyonu artırmaktadır.

- Çatışan bireyler ve taraflar bu yolla; bilgi, beceri ve kapasitelerini değerlendirme şansı elde etmektedirler. Bu değerlendirme sonunda işgörenler eksik yönlerini tamamlama fırsatı elde etmektedirler.

Günümüzün modern yönetim sistemlerinde, kurumsal danışmanlık firmaları, çatışmanın yönetilmesi konusunda eğitim vermektedirler. Bu eğitimler, çalışma ortamında karşılaşılabilecek çatışmalarla nasıl baş edebileceğini ve nasıl olumlu sonuçlar çıkarabileceğini öğretmeyi hedeflemektedir. Örgütteki her çatışma ve kriz, başarıya dönüştürülebilir. Bunun temel hareket noktası, meydana gelen durumu iyi analiz etmek ve çatışmayı iyi yönetebilmektir. Eğitime katılan işveren ve işgörenler, işyerinde çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket ederek, çatışma çeşitlerini, kendi çatışma ve çözüm stillerini görmekte, çatışmayı erken safhada önlemenin ve olumlu sonuçlandırmanın yöntemlerini uygulamalarla benimsemektedirler.

### **3.2.3.2. Çatışma Yönetiminin Stres Yönetimi İle İlişkisi**

Bruk-Lee ve Spector tarafından yapılan “Yöneticiler ve İş Arkadaşlarının Çatışmaları Aynı mıdır?” konulu ampirik çalışmanın sonuçlarına göre, iş stresinin en önemli kaynağının işletmede kişilerarası çatışmalar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Ampirik çalışmanın sonuçları, işgörenlerde oluşan stresin % 74'ünün bu tür sosyal nitelikli olaylardan kaynaklandığını ispatlamıştır. Bu sosyal olaylar, başta işgörenler arasındaki çatışma, sonra buna bağlı olarak iş tatminsizliği, endişe ve geri çekilmeyi içerir. Bu çalışma, stres ile iş performansı arasındaki ilişkinin daha iyi kavranabilmesi için iş performansını etkileyen davranışsal gerilimlerin ve çatışmanın daha çok araştırılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (2006:146).

Çatışma yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel açıdan çözüme kavuşturulmamış ve yönetilemeyen çatışmanın, örgütsel stresin en önemli nedenlerinden birisi olduğu fikri ağır basmaktadır (Roedinger vd., 1996: 539). Bu nedenle, örgütsel stres yönetiminde etkin olmak isteyen tepe yöneticilerinin işletmelerde çeşitli kademelerde ortaya çıkan, farklı düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi ile ilgili bilgi ve beceri sahibi olmaları gerekmektedir.

Çatışmaları azaltmak ve kurumsal rolleri daha açık ve anlaşılabilir bir biçimde tanımlamak, stresle başa çıkmada başvurulan önemli kurumsal yöntemlerden biridir. Eğer yönetim çatışmaları azaltır ve kurumdaki rolleri açıklığa kavuşturursa, bu etmenlere bağlı stresi de ortadan kaldırabilir ya da en azından azaltabilir. Ayrıca, işten kaynaklanan stresi azaltmada ya da ortadan kaldırmada başvurulan bir yöntem de işi zenginleştirerek düzenlemektir.

Özetle, aynı stres üzerinde olduğu gibi, belirli bir düzeyi aşmadığı sürece çatışmanın da işletmenin ve beşeri kaynakların etkinliği ve verimliliği için kaçınılmaz ve gerekli olduğu görülmektedir. Bu nedenle çatışmanın olmadığı işletmelerde, yenilik ve değişim görülmez ve performans düşer. Sürekli ve önemli çatışmaların olduğu işletmelerde ise kararların gecikmesi ve verilememesi gibi sebeplerle performans olumsuz yönde etkilenmektedir (Ekici, 2003: 225). Çatışmanın belirli bir seviyede olması ve iyi yönetilmesi, örgütsel stresle baş etmede sağlıklı sonuçlar doğuracaktır.

### **3.2.4. İletişim Yönetimi**

İletişim, konuşma, hareket veya yazı ile bilgi, işaret veya mesaj iletimi ve değişimidir. Diğer bir ifadeyle iletişim; mesaj, gönderici ve alıcı olmak üzere üç önemli unsuru olan ve bilgi, deneyim, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi

sürecidir. İletişim, katılanların, bilgi, sembol üreterek birbirlerine ilettikleri ve bu iletileri anlamaya, yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir (Dökmen, 1995: 321).

İletişim; bilgi üretme, üretilen bilgiyi yorumlama ve onu aktarma sürecidir. Tek yönlü bir işlem olarak ortaya çıkmasına rağmen, iletişim tek yönlü bir işlem değildir. Bu bağlamda iletişim, ancak karşılıklı ve interaktif olursa faydalı olur (Tutar, 2004: 175). İletişim, sürekliliği olan ve toplumsal bir işlemdir. Bu işlevin temel unsurları; bilgilendirme, eğitime, duyguları dile getirme, yönlendirme, denetleme, bilgi ve becerileri geliştirme, toplumsal ilişkiler kurma, sorun çözme ve gerilimin azaltılmasıdır. İletişimin bu çok boyutlu özelliği, deneyimlerin, düşüncelerin, tepkilerin ve duyguların paylaşılmasını sağlar.

İletişimin çeşitli özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Turan, 1994: 44):

- 1) İletişim aynen tekrar edilmez, sürekli olarak değiştirilir.
- 2) İletişim dinamiktir, kendi kendine karmaşık bir düzen içinde oluşan mesajlardan çok, aktif bir kişinin kasıtlı hareketlerinden oluşur.
- 3) İletişim daireseldir, bir kişiden diğerine olan anlam zinciri düz bir çizgi oluşturmaz, başladığı noktaya dönebilir veya daha önceki bölümleriyle yeniden kesişebilir.
- 4) İletişim devamlıdır, çok zaman kendi başına tek hareketten ziyade devam eden bir zincir oluşturmaya yöneliktir.
- 5) İletişim geri alınamaz, bir kere verilmiş bir mesajın etkilerinin alıcının dimağından hiç gelmemiş gibi silinmesi mümkün değildir.
- 6) İletişim karmaşıktır, değişik seviyelerde değişik kişisel, kurumsal, sosyal ve kültürel anlamlar içerir.

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde iletişim, örgütü oluşturan bölümler arasında bilgi iletiminin sağlanması, dikey, yatay, çapraz, kurmay veya emir-komuta ilişkilerinin kurulması ve örgütteki faaliyetlerin sistemli olarak yürütülebilmesinin temel amacıdır. Toplumsal açıdan iletişim, çevreyi analiz ederek toplumla ilişkilerin geliştirilmesi, toplum ve bireyler arasındaki etkileşimin sağlanması ve toplumsal geleneklerin sürdürülmesinin aracıdır.



İletişim yönetimi; iletişim ortamının seçilmesini, iletişim gruplarının ve ağlarının kurulmasını, iletişim araçlarının yapılandırılmasını, iletişim engellerinin ortadan kaldırılmasını ve işgörenlerin iletişim becerilerinin geliştirilmesini içeren dinamik bir süreçtir. İletişime bağlı olarak oluşan iş stresi ile mücadele edilmesinde, iletişim yönetiminin etkin olarak çalışması oldukça başarılı sonuçlar vermektedir.

Örgüt içinde, bir sistem olarak iletişim, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokarak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlar. İşletme, bireylerin oluşturduğu büyük bir grup olarak ele alındığında, iletişim sisteminin örgüte yönelik amaçlarından bazıları şöyle sıralanabilir (Budak ve Budak, 2004: 109):

- Çalışanlar arasında bilgi alışverişi ve işbirliği sağlamak,
- İşgörenlerin iş başarıma konusunda bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerini arttırmak,
- İşgörenlerin çalışma azmini (moralini) arttırmaya yardımcı olmak,
- Çevrenin desteğini kazanmak,
- Dış çevre ile bilgi alışverişini sağlayarak gerekli değişikliklere zamanında uyabilmek.

Bu amaçlar işgörelere yeterlilik kazandırmak ve onları çalışmaya gönüllü kılmak için iletişimin gerekli olduğunu göstermektedir.

#### **3.2.4.1. İletişim Problemlerinden Kaynaklanan Örgütsel Stres**

Yapılan araştırmalar, insanların işyerlerinde karşılaştıkları problemlerin büyük çoğunluğunun kaynağında kötü iletişimin yattığını göstermektedir. Kötü iletişim, zaman ve kaynak kaybı riskini beraberinde getirir ve işgörenler arasında çatışmalara ve gerilime neden olur. Çatışmaların büyük bir çoğunluğu iletişim eksikliğinden veya iletişim kopukluğundan kaynaklanmaktadır. İletişimle ilgili olarak aşağıdaki unsurlar stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır:

- Yanlış iletişim kanalının kullanılması,
- İletişim eksikliği,
- İletişim ağı kopukluğu,
- İletişim mesajının yanlış ifade edilmesi,

- İletişim mesaj alıcısının ön yargılı olması,
- İletişim kanalının kapalı olması.

İşletmelerde örgütsel açıdan yapılan tüm faaliyetler, ancak iletişim kurularak gerçekleştirilebilir. Diğer bir deyişle herhangi bir üretim veya hizmet işleminin gerçekleştirilmesi için örgüt içi ve örgüt dışı bilgi alışverişine ihtiyaç duyulmaktadır. İletişimin ana teması insandır. İnsan sosyal bir varlık olması sebebiyle duygu ve düşüncelerini paylaşmak, aktarmak ihtiyacına sahiptir. Duygu ve düşüncelerin paylaşılabilmesi veya bir şekilde dışarıya vurulamaması bireyde psikolojik bir takım rahatsızlıklara ve beraberinde strese neden olmaktadır. Bu anlamda örgütteki tüm iletişimin bütün unsurları işgörenlerde stresin oluşmasında etkilidir. Örneğin, iletişimle alınan mesaj birey tarafından hoş karşılanmayabilir veya yanlış anlaşılabilir ve negatif strese neden olabilir.

#### **3.2.4.2. Stres Yönetiminde Etkili İletişim Uygulamaları**

Örgütte etkin bir iletişim sisteminin kurulması, çok yönlü bilgi akışının sağlanabilmesi ile mümkündür. Örgütsel iletişim sistemini kuran ve etkin bir şekilde işlemesini sağlayan yönetim, sürekli geri besleme değerlendirmesi yaparak, elde edilen bilgilerin örgütte değerlendirilmesini üstlenmelidir. Örgütte etkin bir iç iletişimin kurulması başta üst yönetici olmak üzere tüm yönetici ve çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Bilgi ve feedback (geri besleme) akışının kesildiği, sınırların arttığı örgütlerde; çatışma, uyuşmazlık ve kararlarda isabetsizlik, sorun çözmede isteksizlik ve artan stres kendini gösterecektir.

İnsanlar arası ilişkiler, başlı başına çok önemli stres kaynağıdır. Herhangi bir ilişkinin kalitesi, sonunda daima iletişimin kalitesine bağlıdır. Örgütte etkili bir iletişimin sağlanması, kişilerarası ilişkilerde stres ve çatışmaları azaltmak açısından önemli bir adımdır.

Örgütte etkili ve etkin bir iletişim, örgütün çevresine, örgütsel faaliyetlerin önemini ve örgütün sahip olduğu sosyal sorumluluk anlayışını anlatmanın önemli bir aracıdır. İletişimin amaca uygun olarak yerine getirilmesi, büyük ölçüde mesaj göndericisinin bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlıdır. Bunun için, gönderici alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanarak iletişimi kurmaya çabalamalıdır.

Gönderici soyut ifade ve sembollerden çok, somut sembol ve ifadeler kullanmalıdır. Alıcının anlamaması muhtemel olan ifadeler, açıklanmalıdır. İletişimde algılama ve değerlendirme, hem gönderici hem de alıcı için söz konusudur. İletişim, kişilerin kendilerine çevrelerinden ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimleri ile ilgilidir. Algılamada bilginin, kişiliğin ve kültürün rolü büyüktür (Olson, 1999: 97).

Etkili iletişim kurmanın temel unsurlarından biri olan mesaj ise, kaynak ya da göndericinin, kullandığı kavramları kodladığı yazılı, sözlü veya görsel bir araçtır. Konuşulan ve yazılan kelimeler, grafik ve çizimler, jest ve mimikler, bir mesaj olarak değerlendirilir. Bunun yanında mesajın tam ve doğru bir biçimde alıcıya ulaşmasını iletişim kanalı sağlayacaktır. İletişim kanalı, alıcı ile kaynak arasında bağlantıyı kurmaya yarar. Etkili bir iletişim, ancak alıcı tarafından mesajın kodunun çözüldüğü ve ona doğru bir anlam verildiği zaman meydana gelir.

Örgütsel stresin yönetilmesi açısından iletişimin daha etkili hale getirilmesinin bazı yolları aşağıda ifade edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2006: 51)

- İletişime başlamadan önce iletişim amacı tam olarak tespit edilmelidir.
- İletişim kurulacak ortam iyi planlanmalıdır. Mesajın ne zaman, nasıl ve hangi araçla verileceği son derece önemlidir.
- Mesaj, alıcının nasıl algılayacağı düşünülerek iletilmelidir.
- Mesaj iletilirken dolaysız, yalın bir dil kullanılmalıdır. İfadeler açık ve net olmalıdır.
- İletişim sürecinde olayların çok boyutlu düşünülmesi gereklidir.
- İletişim sürecinde önyargılardan uzak davranılması gerekir. Bu davranış, gerçeğin algılanmasını kolaylaştırır.
- İletişim sürecinde mesaj alıcısının ve göndericinin birbirlerine karşı dikkatli ve saygılı olmaları gerekir. Kötü davranışlar, hem alıcıda hem de mesajı gönderen kişide strese neden olur.
- İletişimde pozitif bir atmosferi sağlamak için karşıdaki kişi üzerinde baskı kurmamak gerekir. Baskıcı iletişim, çatışmalara ve strese yol açarak mesajın etkisini azaltır.
- İletişimde beden dili büyük önem taşır. Ses tonu, konuşma hızı, nefes alıp verme, yüz ifadesi, göz teması vb.
- İyi iletişim kurabilmek için etkin dinleme şarttır. İletişimde hep anlatmaya ağırlık verilmeyip anlamaya da çalışılmalıdır.

- İletişim süreci içinde geri bildirimden yararlanılarak mesajın planlandığı şekilde algılanıp algılanmadığından emin olunmalıdır. Örneğin; konuşurken karşıımızdaki kişinin yüz ifadesi anlattığımız konunun anlaşılıp anlaşılmadığı konusunda geribildirim verebilir.
- İyi iletişim kurmak için tutarlı olmak gerekir. Mesaj sunulurken geçmişte verilen mesajlara ters düşülmemelidir.

Yöneticilerin iyi bir iletişim ortamı geliştirmeleri için çeşitli özellikler taşıması gereklidir: Yönetici; kendini iyi tanımalı, iletişimin anlam ve işlevini iyi bilmeli, iletişimin yönetimde her düzeydeki çalışanları kapsamı gerektiğini ve onlar için iletişimin temel bir ihtiyaç olduğunu bilmeli, çalışanlar arasında bireysel farklılıkları değerlendirebilmeli, duygusallıktan kaçınmalı, objektif olmalı, anlatılanı dinlerken görselleştirme, canlandırma yapmalı, konuşurken ses tonunu iyi ayarlayabilmeli, aceleci olmamalı, hoşgörölü olmalı, göz temasını gerçekleştirmeli, söz kesmemeli, söylenenleri çarpıtmamalıdır.

Yönetici kendini ve düşüncelerini kabul ettirebildiği sürece liderdir. İletişim yönetimi becerilerinin kullanımı, yöneticinin ortak bir amaç için faaliyetleri koordine etmesi ve üyelerin isteyerek amaca yönelik çalışmaları için motive edilmelerinin sağlanması açısından önemlidir.

### **3.2.5. Sosyal Aktiviteler**

Sosyal aktiviteler, stres ortamında çalışan işgörenlerin iş dışında, boş zamanlarını değerlendirme amacıyla gösterdikleri etkinliklerdir. Bu etkinlikler örgütsel açıdan bakıldığında, hem işvereni hem de işgöreni motive eden olumlu faaliyetlerdir. Bu aktiviteler, bireyin öz benliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve sportif etkinliklerdir.

Sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler, bireysel ve örgütsel stresin yönetilmesinde önemli bir teknik olarak kullanılmaktadır. Piknik düzenlenmesi, spor müsabakaları yapılması, davet verilmesi, eğlence düzenlenmesi, arkadaşlarla gezilmesi, müzik dinlenmesi, enstrüman çalınması ve resim yapılması bu aktivitelerdendir.

Ayrıca; hayır kurumları, parti kolları ve spor kulüplerine üye olma ve görev üstlenme bu faaliyetlerden bazılarıdır. Bireylerin üye oldukları sosyal kulüpler, organize bir şekilde bir araya gelerek aynı ilgi ve amaçları paylaşmayı sağlar.

Sosyal aktivitelerin stres yönetimi ve örgütsel performansa etki açısından faydaları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1- Sosyal aktiviteler, işgörenlerin günlük yaşamın tekdüzeliklerinden kurtulması, insanlarla etkileşerek toplumsal açıdan kişilik kazanması, sosyalleşmesi ve günlük stres düzeyini azaltması açısından fayda sağlar.

2- Sosyal aktiviteler, işletme çalışanları arasında meydana gelebilecek olumsuz duyguların azalmasını; oluşan olumlu sosyal ortam sayesinde çatışmaların azaltılmasını sağlayacaktır.

3- Bununla birlikte, çalışanların boş zamanlarda işletmenin düzenleyeceği bu faaliyetlere katılması bireyin moral ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

4- Yönetici ve işgörenler yukarıda bahsedilen aktiviteler sayesinde, zihinsel ve bedensel açıdan dinlenerek rahatlayacak, gerilim düzeyi kişisel ve örgütsel bazda azalacaktır.

5- Sosyal aktiviteler sayesinde, işletme çalışanları arasında birlik ve beraberlik duygusu gelişme gösterecektir, işveren ve işgörenlerin moral gücü yükselecektir.

Böylelikle çalışanların stres düzeyi azalır, çalışanların psikolojik açıdan rahatlamasına yardımcı olur ve çalışanların kişisel ve örgütsel performansı yükselir, bireysel ve örgütsel etkinlik ve verimlilik düzeyi artar.

Sosyal aktivitelerin yanında, kentsel doğal alanların insanın psikolojik açıdan rahatlamasında etkili olduğu konusunda gerçekleştirilen kapsamlı bir literatür araştırmasına göre, doğal alanların, insanın psikolojik ve ruhsal durumu ile fiziksel sağlığı arasında doğrudan ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma kanıtları, doğal alanların psikolojik refahı artırdığı beş kategoride incelenmiştir. Bu araştırmaya göre, kent doğal alanları, insanlara psikolojik açıdan *duygusal* (stresi azaltıp mutluluğu

artırarak), *bilişsel* (zihin yorgunluğunu azaltarak), *gelişimsel* (özellikle çocuklarda daha yüksek seviyede zihinsel aktiviteleri teşvik ederek), *davranışsal* (maceracı davranışları desteklemek suretiyle kişilerin kendine güvenini sağlayarak) ve *sosyal* (sosyal sınıflar arasındaki sınırları kaldırarak kişilerarası iletişimi, uyumu ve kaynaşmayı destekleyerek) anlamda faydalar sağlamaktadır (Rohde ve Kendle, 1994:122).

### **3.2.6. Sosyal Destek ve Stresle Başa Çıkma İlişkisi**

Sosyal destek tekniği, stresin kaynağı ne olursa olsun; stresin olumsuz etkilerinin önlenmesine veya azaltılmasına yönelik olarak tepe yöneticilerinin başvurması gereken önemli stres yönetim tekniklerinden biridir. Sosyal destek, stres düzeyi yüksek işgörenlerin ihtiyacı olan bir yöntemdir. Sosyal desteğin stres yönetiminde hem bireysel, hem de örgütsel bir teknik olarak ele alınması gerekmektedir. Bu sebeple çalışmada, sosyal destek, hem bireysel hem de örgütsel teknikler bölümünde incelenmiştir.

Çalışanlara sosyal destek sağlanması, yöneticinin bu işe zamanını ve dikkatini vermesi anlamına gelmektedir. Sosyal destek çalışmaları; düzenli bir alt yapıya dayanarak çalışanlarla birlikte durumun gözlemlenmesi, incelenmesi ve ortaya çıkan problemlerin tartışılmasını içermektedir. Bu çalışmalara ek olarak, sosyal destek çalışmaları, işgörenlerin strese karşı önlem almalarına ve gerekli değişiklikleri yapmalarına yönelik gerekli teşviklerin yapılmasını içermektedir (Towner, 1998: 58).

En kapsamlı olarak, sosyal destek, güç bir durum içindeki bireye aile, arkadaş, komşular ve kurumdan sağlanan fiziksel ve psikolojik bir yardım olarak tanımlanır. Sosyal destek bireylerin sevgi, bağlılık, benlik saygısı ve bir gruba ait olma gibi temel sosyal gereksinimlerini karşılar; fiziksel ve psikolojik sağlığı olumlu yönde etkiler. İşletmede sosyal desteğin eksikliği, işgörenlerin bir işi daha verimli yapabilme uğraş ve isteğine karşılık yönetici ve meslektaşlarının konuya ilgisiz kalmaları nedeniyle ortaya çıkan ve bireyin daha iyiyi daha kısa zamanda yapma şeklindeki güzel duygularını törpülemeye sebep olur.

Sosyal destek, işyerindeki çalışanların maruz kaldıkları stresin etkilerini azaltmaya yönelik çeşitli yardımcı çalışmaları içermektedir. Sosyal destek sağlanarak

çalışanın stresten etkilenme düzeyi azaltılır ve stresin zararlı psikolojik etkileri aşağı düzeylere indirilebilir (Ertekin, 1993: 91).

İşletmede görev alan yönetici ve işgörenlerin stresi kişisel nedenlerden kaynaklanıyorsa, yöneticilerin sağlayacağı destek, çalışanların kişisel problemlerinin işe yapacağı olumsuz etkileri azaltmaya yardımcı olur. Sağlanacak destek, çalışanların durumlarını anlatmaları için zaman ayırmak ve yöneticilerin işte nasıl yardımcı olabileceklerini açıklamak biçiminde olabilir. Yöneticiler varsa bir sosyal yardım personelini ya da profesyonel danışmanlık hizmetini çalışanlara önerebilirler. İşyerinde sosyal desteğe yönelik herhangi bir hizmet sunulmuyorsa, bu durumda desteğin doğrudan yöneticiden veya işletme dışı kuruluşlardan alınması gerekir. Bunun yanı sıra, işgören ilişkilerinden kaynaklanan maddi ve diğer kişisel problemlerin etkileri, kısa süreli izinler, çalışma saatlerinde geçici indirimler veya işe devamsızlıkta esneklik sağlanması ile azaltılabilir. Bu şekilde davranıldığında işletmenin uğrayacağı kayıp, çalışanların ilgi ve dikkatinin dağılmasından dolayı iş başında verimsiz olarak bulunmalarından doğacak kayıptan daha fazla olmayacaktır.

İşgörenler, tepe yöneticilerinin gerçekten kendilerine yardımcı olmaya çalıştığını hissedersen, örgütsel bağlılıkları ve sadakatleri artacaktır. Bununla birlikte her işletmede, gösterilen hoşgörüyü kötüye kullananlar da çıkabilir. Bu durumun genelleştirilemeyeceği ve çalışanların çoğunun harcanılan zamana ve çabaya fazlası ile layık olduğu unutulmamalıdır (Towner, 1998: 59). Uzun dönemli problemlerin, kısa dönemde çözümünü beklemek gerçekçi olmayacağı için uzun dönemli yöntemlere de başvurulmalıdır. Sonuç olarak her türlü problemin çözümü vardır, yeter ki yöneticiler yeterince esnek, yaratıcı ve ulaşılabilir olabilsinler (Makin ve Lindey, 1995: 143).

Nergüz Bulut Bozkurt tarafından yapılan ampirik bir araştırmaya göre, ilköğretim öğretmenlerinde, stres yaratan yaşam olayları ve stresle başa çıkma tarzlarının çeşitli değişkenlerle ilişkisi incelendi. Araştırma sonuçlarına göre, düşük düzeyde strese sahip öğretmenlerde, stres yaratan yaşam olayları ölçeği ile stresle başa çıkma alt ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, yüksek düzeyde strese sahip öğretmenlerde, yaşam olayları ile sosyal destek arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifade ile sosyal destek tekniği, stres düzeyinin azaltılmasında son derece büyük öneme sahiptir (2005: 467).

Beehr ve arkadaşları tarafından yapılan ampirik çalışmada, stres yapıcı faktörlerin kaynak ve sonuçlarıyla, çözüm için sağlanacak sosyal destek arasında düşük düzeyde bir uygunluk olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada stres yapıcı faktörler ve gerginlik arasındaki ilişkide sosyal desteğin ılımlaştırıcı ve tampon etkisinin oldukça düşük olduğu da tespit edilmiştir. Cinsiyetin rolü, sosyal destek ve bireysel gerilimler arasındaki ilişkileri ılımlaştırabilir. Bu durum şöyle açıklanabilir; kadınlar erkeklere nazaran sosyal desteğe daha kuvvetli bir şekilde ve olumlu bir biçimde tepki verirler (Beehr ve diğerleri, 2003: 220).

Stresli çalışanlar streslerinin örgütsel nedenlerden kaynaklandığını beyan ediyorsa, tepe yöneticileri durumu inceleyerek gerekli önlemleri almalıdırlar. Bununla birlikte, yöneticiden stresin olası sonuçlarını öngörebilmesi ve işgörenlere destek olması da beklenmektedir. Yöneticilerin işgörenleri destekleyici bir tutum içinde olmaları, onların iş tatminini pozitif yönlü etkilemektedir.

İşletme yöneticileri, stresin olumsuz etkilerini önlemeye veya azaltmaya yönelik önemli bir teknik olarak sosyal desteğe başvurmalıdırlar. Yöneticiler, stres kaynağı ne olursa olsun, önemli bir stres yönetim tekniği olan sosyal destek çalışmalarına, stres düzeyi yüksek çalışanların ihtiyacı olduğunun bilincinde olmalı ve bu stratejiyi uygulamaya önem vermelidirler (Hindle,1998: 61).

Sosyal destek uygulamalarının stres yönetiminde başarılı olması, işgörenlerin özgüvenleri ile ilişkilidir. Stetz ve Bliese (2006) tarafından yapılan ampirik çalışmanın sonuçlarına göre; sosyal destek, özgüveni yüksek olan bireylerde stresle mücadele başarısını artırırken, özgüveni düşük olan bireylerde stresle mücadele başarısını azaltmaktadır. Çünkü bireyin özgüveni, bireyin düşüncelerini ve duygusal tepkilerini etkilemektedir. Bunun yanında yüksek özgüven, sosyal yönelim ve işbirliğini, yardımseverliliği yükseltmektedir. Sonuç olarak, bireyin özgüveni, sosyal destek uygulamalarının stres yönetimindeki başarısında anahtar rolü oynamaktadır (Stetz ve Bliese, 2006: 51).

İşletmelerde sosyal destek; yöneticilerden, sosyal yardım personelinden veya profesyonel danışmanlardan (diğer bir ifade ile kurum dışı danışmanlık uygulamaları) sağlanabilir. İşgören stresinin tespitinde ve yönetilmesinde, problemin altında yatan gerçek nedenlerin ortaya çıkarılması ve yönetilmesi için profesyonel danışmanlık



hizmetine başvurulması yerinde bir uygulamadır. Stresli çalışanların işteki verim ve etkinliklerinin devamı, bu çalışmaların etkili şekilde uygulamaya konulmasına bağlıdır. Ayrıca, sosyal destek çalışmalarının başarısı için, bu hizmetin tüm çalışanlara eşit olarak sunulması gerekir.

### **3.2.6.1. Kurumsal Yardım Yöntemi**

İşletmelerde kurumsal yardım yöntemi, çoğu zaman fazladan maliyet ve gayret gerektiren bir hizmet olarak algılanmaktadır. Bu maliyet ve gayret algılaması sonucunda işletmelerde, kurumsal yardım personelinin hem nitelik hem de nicelik olarak çok düşük düzeyde kaldığı gözlemlenmektedir.

Uzun yıllar boyunca yöneticiler, kurumsal yardım faaliyetini lüzumsuz ve boşa harcanan zaman olarak görmüşlerdir. Günümüzde ise, örgütün karlılığının, büyümesinin ve sürekliliğinin ancak işletmedeki beşeri kaynaklarla, diğer bir ifade ile insan kaynaklarının zekaları ve yaratıcılıkları ile gerçekleştirilebileceği, bugün yöneticiler tarafından bilinmektedir. Bu kapsamda, yöneticiler tarafından maksimize edilmeye çalışılan işletme karlılığına hizmet eden işletme personelinin moral ve motivasyonunun üst seviyede tutulması vazgeçilmez bir gereklilik durumuna gelmiştir. Bununla bağlantılı olarak, örgütsel stres kaynaklarının tespit edilmesi, kişisel ve örgütsel stresin yönetilebilmesi için, çalışanlara sosyal destek sağlama tekniğinin kullanılması ve özellikle bu desteğin kurumsal yardım yöntemi ile verilmesi yerinde olacaktır.

Büyüklüğüne göre işletmelerde bir ya da iki sosyal destek (yardım) personeli çalıştırılabilmektedir. Bunlar genellikle çalışanların her türlü kişisel ve örgütsel problemi ile ilgilenmekte ve sorumlu tutulmaktadırlar. Büyük işletmelerde sosyal yardım personeline yardımcı olarak diğer bölümlerden çalışanlar görevlendirilebilmektedir. Sosyal destek personelinin; empatik, önyargısız, gizliliğe özen gösteren, dürüst, güvenilir ve kararlı olması gerekmektedir. Aynı zamanda iletişim becerileri konusunda bu personelin kabiliyetli olması gerekmektedir. Sosyal destek sağlayan personelin taşınması gereken bu nitelikler, işletmede görev yapan çalışanların, kendi iradeleriyle veya yöneticilerinin tavsiyesi ile çekinmeden sosyal yardım personeline başvurularında önemli bir rol oynamaktadır. İşletmede gerçekleştirilen bu kurumsal

destek yöntemi sayesinde işletmede kişisel ve örgüt bazlı stresin yönetilebilmesi kolaylaşacaktır (Eroğlu, 2000:346).

Sosyal destek personelinin yanı sıra, yardım sağlayacak diğer bir dinamik, çalışanın örgütteki arkadaş çevresidir. Geniş bir perspektiften bakıldığında, işletmede çalışan bireyler çok uzun saatler, bu arkadaş çevresi ile birlikte ve aynı ortamda bulunduğundan, sosyal destek faaliyetlerine ilişkin etkileşim kaçınılmazdır.

İnsanlar sosyal bir varlık olarak karşılaştıkları olayları etrafındaki insanlarla paylaşmak isterler. Bu paylaşım hiyerarşik açıdan üstlerle, aynı kademede görev yapan insanlarla veya alt kademelerdeki çalışanlarla olabilir. Bu paylaşım olumlu yönde (mutluluk ve başarı) olabileceği gibi, olumsuz yönde de (üzüntü ve endişe) olabilir. İnsanlar ancak bu şekilde sosyalleşebilirler. İşletmede doğal örgüt ikliminden kaynaklanan bu paylaşım, kişisel ve örgütsel stres yönetiminde etkili bir teknik olan sosyal desteğin bir başka görünümüdür. Bu uygulama ile işgörenler bilerek veya bilmeyerek sorunları veya başlarına gelen olayları çevresindeki insanlarla paylaşmakta ve stresi yönetebilmekte, çözüm yöntemleri geliştirmekte ve uygulamaktadırlar.

### **3.2.6.2. Kurum Dışı Danışmanlık Uygulamaları**

İşletmeler kapsamlı bir sosyal destek sistemine sahip olsalar bile, çalışanların gereksinim duyduklarında yararlanabilecekleri profesyonel danışmanlık faaliyetine her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Bu hizmet kurum dışı profesyonel danışmanlardan sağlanabilmektedir. Profesyonel danışmanlık, uygulamaya yönelik finansal, süreçsel ve sağlıkla ilgili konularla ilgilenen ve temelde kısa dönemli yardımları içeren farklı bir hizmettir. Profesyonel danışmanlık hizmeti kapsamında ele alınan konular çok çeşitli olup; boşanma, ergenlik problemleri, uyuşturucu bağımlılığı, alkolle mücadele, ölüm ve işyerindeki baskılardan kaynaklanan aşırı stres bunların başında gelmektedir. İşletmelerin kurum dışı danışmanlık uygulamaları kapsamında sunabileceği alternatifler şunlardır:

*Dönemsel Destek Hizmeti;* danışmanlık hizmeti işletme dışından saat bazlı olarak satın alınabilir. Profesyonel danışmanların saatlik ücreti bazen çok pahalı olmaktadır. Bu yüksek maliyet, danışmanlığın sürekli olarak sunulmasını olanaksız hale

getirmektedir. Bu bağlamda, sosyal destek faaliyeti, belirli zaman periyotlarıyla verilebilmektedir.

*Tele – Danışmanlık;* iletişimin telefonla sağlandığı tam bir danışmanlık hizmetidir. Bu alternatif, güvenilirlik tam anlamıyla garanti edildiği için üst yönetim tarafından tercih edilen bir alternatiftir. Ayrıca bu yöntemde işgörenlerin desteğe ulaşımı oldukça rahattır. Özellikle ulaşım imkanı sınırlı olan ve rahatsız olan çalışanların yararlanabilecekleri bir yöntemdir. Kabul edilebilir bir maliyetle tüm organizasyonun hizmetine sunulabilir. Çünkü mekâna ve aşırı harcamalara ihtiyaç yoktur. Ayrıca, işletmedeki stres faktörleriyle ilgili istatistik veriler sağlayabileceğinden kapsamlı bir boyutu da vardır.

*Çalışanlara Yardım Programı;* çalışanların işteki performanslarını etkileyebilen kişisel endişelerini gidermelerine yardımcı olmak amacıyla sunulan iş merkezli bir danışmanlık destek programıdır. Bu programlar, günümüzde tüm gelişmiş ülkelerdeki işletmelerce yaygın biçimde kullanılmaktadır. ÇYP, genellikle bir harici örgüt tarafından sağlanan ve gizliliği temel alan kapsamlı bir danışmanlık sistemidir. Bununla birlikte, çok nadir de olsa kurum içi profesyonel danışmanlarca da bu programların yürütülmesi mümkündür (Ekinci ve Ekici, 2003: 113).

Hizmeti satın alan işletmeden ayrı olması; ÇYP'nin önemli avantajlarından biridir. Böylece çalışanlar tarafından bağımsız ve objektif olarak yorumlanmaktadır. ÇYP'nin güvenilirliğine inanılması daha fazla çalışanın bu hizmeti kullanmasını olası kılacaktır. Bu durumda her kullanım için değil de, yıllık sabit bir fiyatla ödeme yapılması işletmenin yararına olacaktır. ÇYP, programa katılanların gerginliklerini azaltmakta, psikolojik etkilenme düzeylerini düşürmekte, uyumlarında daha sistemli olmalarını ve çalışma ortamındaki zorluklarla daha etkili biçimde başa çıkmalarını sağlamaktadır (Ertekin, 1993: 93).

ÇYP, aşırı stresli çalışanlara danışmanlık desteği sağlamasının yanında, hizmeti satın alan işletmeye temel örgütsel stres kaynaklarını belirlemesine yardımcı olur ve genel istatistik verileri sunar. ÇYP bu sayede gelecekte oluşabilecek problemleri tahmin etmek ve önlem almak isteyen işletmelere uzun dönemli fayda sağlar.

Sonuç olarak, sosyal destek, çalışanların karşılaştığı stres kaynaklarının yol açtığı stresin çözümünde kullanılabilecek etkili bir yöntemdir. İşletmelerde sosyal destek faaliyetleri sayesinde, bireylerin stresle baş etmesine yardım edilerek, işgörenlerin özgüvenleri geliştirilebilir, etkinlikleri ve verimlilikleri artırılabilir. Yöneticiler, buldukları yönetim kademesi yükseldikçe sosyal desteğin, çalışanların karşılaştıkları stresin çözümünde etkili olacağına daha fazla inanmaktadırlar. İşletmenin başarısının yöneticinin başarısı sayıldığı günümüzde, bu başarıya ulaşma büyük ölçüde işletme verimliliği ve işgörenlerin etkinliği temeline dayanmaktadır. Hem işletme verimliliği, hem de çalışanların etkinliği iş ortamındaki stresin çözümüne büyük ölçüde bağlıdır. Stres yönetiminde ise, sosyal destek yaşamsal bir role sahip bulunmaktadır.

### **3.2.7. Performans Yönetimi**

Performans sözcük olarak, bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına gelmekte, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 1996: 70). Performans değerlendirme, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır.

İşletmelerin amaçlarına ulaşması, çalışanların işyerinde gösterdikleri performansa bağlı olduğu için, çalışanların performanslarının örgüt için taşıdığı önem oldukça fazladır. Ayrıca performansa ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, işletme içi terfi ve transfer hareketlerinde, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme sistemlerinde de kullanılması konunun önemini artırmaktadır.

Performans yönetimi ise, işletme stratejilerinin ve işgörenlerin yeteneklerinin iş hedefleriyle bütünleştirilerek geliştirilmesini amaçlayan, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik bir sistemler bütünüdür. Performans yönetiminde stratejik işler, uzun vadeli hedeflerle uyumlu ve yönetim uygulamaları ile iç içe bulunmaktadır. İşletmelerin başarısı ve optimum performans büyük ölçüde işletmenin kaynaklarının, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün; yeteneğinin ve yaratıcılığının en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır (Canman, 2000: 135). Performans yönetimi; örgütteki beşeri sermayenin sürekli yüksek performans düzeyinde çalışmasını ve işgörenlerin tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak, örgüt kültürünü güçlendirmek ve değiştirmek, örgütün etkinliklerini, işgörenlerin becerilerini ve işe katkılarını sürekli iyileştirmesini sağlamak, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kurumsal kültür oluşturmak gibi insan kaynakları yönetimi içerisinde bir takım işlevleri yerine getirmektedir.

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemekte, ölçmekte ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 159).

Bireyin kişisel özellikleri, özel ve iş yaşamı, yaşam standartları, aile yapısı, ekonomik sorunları, astlar, üstler veya meslektaşları ile yaşadığı sorunlar, ülke sorunları, yasalar, kurallar, engellenmeler, ruhsal ve fiziksel sorunlar iş ortamını ve iş performansını etkileyen unsurlar olarak karşımıza gelmektedir.

Örgütlerde performansı ve performans yönetimini belirleyen bu etkenler; örgütsel, kişisel ve çevresel olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Erdoğan, 1991:178):

a) Örgütlerde performansı belirleyen örgütsel etkenler, işletmenin çalışma koşulları, fiziki koşullar ve örgüt amaçları ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan veya çıkabilecek olan tüm sorunları kapsamaktadır. İşgörenlerin başarı düzeyini olumlu ya da olumsuz etkileyen bu örgütsel performans etkenleri ve bu etkenleri içinde bulunduran örgütsel stres kaynakları da bireyi doğrudan etkilemektedir. Bu etkenler, işgörenlerin ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır.

b) Performansı belirleyen kişisel etkenler yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler ve yetenek gibi rekabet özellikleri ve algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi psikolojik özelliklerden oluşmaktadır.

c) Çevresel etkenler, “toplumsal (aile, dernek, kulüp, sendika vb.)”, “ekonomik (gelir düzeyi ve dağılımı)”, “siyasal (uygulanan hükümet politikaları)”, yasal (iş kanunu, sosyal güvenlik kanunu) ve kültürel unsurlardan oluşmaktadır.

### **3.2.7.1. Örgütsel Stres - Performans İlişkisi**

Aşırı ve uzun süreli stresin örgütler üzerindeki en önemli etkilerinin başında performansta görülen azalmayı ele almak gerekmektedir. Kar etmek örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütlerin mümkün olabilen en az maliyetle, en yüksek mal ve hizmet üretimini yapmaları, başka bir deyişle performanslarını mümkün olan en yüksek seviyeye ulaştırmaları gerekmektedir.

Aşırı düzeydeki stres, bir taraftan çeşitli şekillerde (işe devamsızlık, artan sağlık harcamaları ve sigorta ödemeleri vb.) maliyetlerin artmasına, diğer taraftan da iş tatmininin azalmasına paralel olarak örgütsel performansın bir bütün olarak düşmesine yol açmaktadır. Ortalama 100 kişiyi çalıştıran bir örgütün örgütsel performansında stres nedeniyle %5’lik bir düşüş olduğu varsayıldığında, eski performans düzeyinin yakalanabilmesi için ilave 5 çalışanın işe alınması gerekecektir (Ivancevich ve Matteson 1996: 662). Bu örnekten de anlaşılacağı gibi, performans düşüklüğü örgüt yönetimleri açısından göz ardı edilemeyecek maliyet unsurları arasında yer almaktadır.

Örgütlerin ve istihdam ettikleri insan kaynaklarının ayakta kalabilmeleri, bunun ötesinde gelişebilmeleri, stresin ve yol açtığı olumsuz sonuçların üstesinden gelmeleri ile mümkündür. Bir noktaya kadar pozitif stres, insan kaynakları açısından heyecan verici olarak bireysel ve örgütsel performans artışına neden olabilmektedir. Ancak stresin aşırı, sürekli ve yoldirici olması performans açısından örgüte ve insan kaynaklarına olumsuz bir süreci yaşatabilmektedir (Barutçugil, 2006: 244 ).

Bir örgütte stres yönetiminin başarılı olarak örgüt performansının artırılmasına katkı sağlaması; yönetimin liderlik etmesine, çalışanların istekli ve gayretli olmalarına,

ve örgütte yüksek bir motivasyon düzeyinin varlığına bağlıdır. Örgütün motivasyon düzeyinin yüksekliği hem örgütün, hem de bireylerin amaçlarına ulaşmalarında ve stresin olumlu yönetilmesinde başarı getirecek ve böylece örgütte bir bütün halinde performans artışı sağlanacaktır.

Örgütsel stresin yoğun olduğu kurumlarda genellikle performans düşüşü görülür. Kabul edilebilir sınırdaki stres (olumlu stres), kişinin performansını bir noktaya kadar artırmaktadır. Sürekli olarak stres yoğun bir ortamda çalışma, kurumdaki çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini azaltır. Bu gibi durumlarda işgörenler, çalışma ortamlarından ve bağlı buldukları kurumlardan uzaklaşma isteği duyarlar ve örgütte işe devamsızlık baş gösterir. Stresin optimum düzeyde tutulması, işgörenleri motive etmekte ve başarıyı arttırmaktadır. İnsanların stresli olmasında bireysel yetersizlikler ve bilgi azlığı gibi durumların da etkisi vardır. Optimum düzeydeki stres, çalışma hızını, heyecanı ve performansı belirli bir ölçüde arttırıp, etkinlik ve verimliliği pozitif (olumlu) yönde etkilemektedir.

İşletmelerde çalışanların kendileri için belirlenen özellik ve yeteneklerine uygun olarak, verilen görevi gerçekleştirme bireysel performans anlamına gelmektedir. Bir işletmede işgören performansından söz edebilmek için kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması ve çalışanın işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir (Erdoğan, 1991: 164). Bunun için örgütteki insan kaynakları bölümünün iş tanımı ve iş gerekliliklerini çok iyi biçimde hazırlamış olması gerekmektedir.

Herhangi bir stres kaynağı, yararlı ve zararlı stres olmak üzere iki alternatif ile sonuçlanır. Uyumlu ve yapıcı olan yararlı stres, işte performans artışına yol açar. Uyumsuz, zararlı ve fonksiyonel olmayan stres ise, performansla yaptığı negatif etki nedeniyle örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Uyumlu stresin beraberinde getirdiği yüksek performans, örgütlerde her zaman istenen bir durum olmaktadır (McAfee ve Champagne, 1987: 365).

Hourani ve arkadaşları tarafından, "Aktif Görevde Olan Askeri Personel Arasındaki İş Performansı, Stresi ve Zihinsel Sağlığı" adlı araştırmaya göre, çalışma sektörleri farklılaştıkça, işgörenlerin stres düzeyleri de farklılık arz etmektedir. Askeri personelin iş ortamında karşılaştığı stres yapıcı etmenler, onların mesleki

performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, gergin bir çalışma ortamında görev yapmanın, bu kişilerin streslerini aile ortamlarına yansıtmasına ve aile bireylerinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olduğu saptanmıştır. Stresli durum, askeri personelin iş ortamında uzun süre devam ettiğinde, onların gelecek yaşantılarında, diğer bir ifadeyle emeklilik yıllarında psikolojik destek almaları durumunu ortaya çıkarmaktadır. Ülkemizde emekli olan askeri personelin uyum sürecinde, Genel Kurmay tarafından adaptasyon kursları düzenlenmektedir. Farklı bir açıdan bakıldığında, bu adaptasyon kursları, emekli olan askeri personele kurumsal destek sağlamaktadır (2006: 849).

Örgütsel ortamda stresin hiç olmadığı durumlarda, aynı örgütsel çatışmaya benzer tarzda, mücadele hırısı yok olmakta ve örgütsel performansta düşüş gözlemlenmektedir. Stresin yükselmeye başlamasıyla birlikte, iş performansında da bir artış olmaktadır. Eğer stres gerektiği gibi yönetilebilirse, amaçların gerçekleşmesini engelleyen faktörlerle mücadelede bireyi güdüleyici bir rol üstlenmektedir. Ayrıca mutluluk, sağlık, güvenlik, kendine saygı ve zihinsel dengeyi tehdit eden durumlarda optimal düzeydeki stres bir erken uyarı sistemi görevi görmektedir. Buna karşın stres aşırı boyutlara ulaştığında; iş performansı düşmekte, birey karar vermede güçlük çekmeye başlamakta ve davranışlarında dengesizlikler oluşmaktadır.

Drafke ve Kossen, işle ilgili stres kaynaklarına hızlı değişim, donanım, tutarsız yöneticiler, performans değerlemenin yetersiz ve hatalı oluşu, anlaşılamayan ve etkili olmayan iletişim, emniyetsizlik, düşük moral, becerilerin kullanılamaması, açık olmayan iş gerekleri, planlamanın yetersizliği ve performans kaygısını eklemiştir (Drafke ve Kossen, 1998: 410). Örgütsel stres, örgütsel performansı etkilediği gibi, yukarıda bahsedilen unsurların sonucu olarak, belirli bir performansı yakalama kaygısı ters yönlü olarak, stresi beraberinde getirmektedir. Bunun anlamı, performansla stresin karşılıklı bir etkileşim içinde olduğu şeklinde değerlendirileceğidir.

### **3.2.7.2. Stres - Performans İlişkisi İle İlgili Hipotezler**

İşletmede çalışanların psikolojik yapıları, yaptıkları işe veya hizmete doğrudan yansıdığı için, çalışanların stresli olması, örgütün stresli olması anlamına gelmektedir. Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte, çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır.



Stres ve performans arasındaki ilişki Sullivan ve Bhagat tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Sullivan ve Bhagat, 1992: 353):

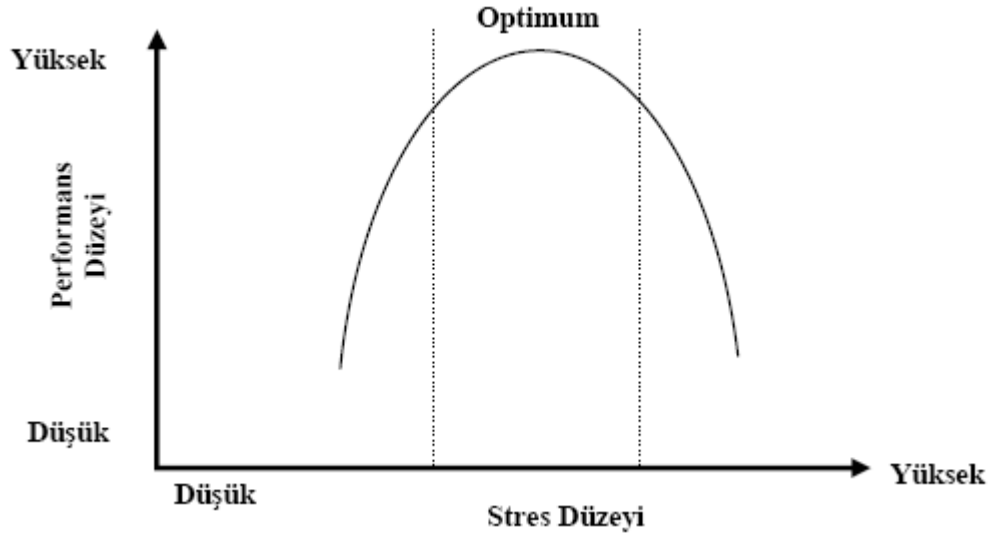
a) Stres ve performans arasındaki ilişkiyi tersine dönmüş "U" eğrisine benzetmektedir. Bu modele literatürde "Stres-Performans" modeli de denmekte ve bu model geniş bir şekilde desteklenmektedir. Stresin düşük düzeylerinde, bireyler yüksek verimlilik için yeterince uyarılmamaktadırlar. Benzer şekilde, stresin yüksek düzeylerinde, bireyler enerjilerini, performanslarını artırmaktan çok stresle başa çıkmak için harcarlar. Normal stres ortamında ise performans yüksektir. Normal stres altında bireyler yalnızca görevlerini yerine getirmek için yönlendirilmezler, aynı zamanda stresi yenmekten çok, performanslarını artırmak çabası içindedirler.

b) Stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Düşük stres düzeyinde, bireyler rekabetle yüz yüze gelmedikleri için performansın artması söz konusu olmayacaktır. Orta düzeydeki stres ortamında, bireyler kısmi rekabeti tecrübe ettiklerinden ortalama performansın oluşması olasıdır. Tersine, yüksek düzeyli stres, hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla son bulur. Bu varsayımın eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerdir. Özellikle kişilerin farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı, bu yetersizlikler arasında yer alır. Örneğin, başarıya istekli kişiler rekabet koşullarında iyi performans gösterebilirlerse de, önemli olan görevin ulaşılabilir olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz kişilerin yüksek stresli koşullarda ve rekabette başarılı olmaları pek mümkün değildir.

c) Stres ve performans arasında ters doğrusal bir ilişki olduğudur. Stres, hem bireyler ve hem de örgütlerde fonksiyonsuz olarak görülür. Stresli çalışanlar, stresi yenme veya boşa vakit geçirme, sabotaj gibi istenmeyen hareketlerle vakitlerini harcarlar. Hipotezin problemlerinden biri, stresin olası önemli sonuçlarını incelemekteki başarısızlığıdır. Stres tecrübesi, kişileri önemli olaylar için hazırlıklı olmaya ve uygun tedbirleri almaya yönlendirebilir.

d) İş stresi ve performans arasında bir ilişki olmadığı varsayımına dayanır. Kişilere başarı için ödeme yapıldığından, kişiler başarı ile ilgilenen mantıklı varlıklar olarak görülür. Kişiler örgütsel stresi göz ardı ederler ve üretkenliklerini engellemesine izin vermezler.

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma sonucunda yukarıda anlatıldığı gibi dört farklı sonuç ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bireylerin çalıştıkları ortamlar, çalıştıkları insanlar, iş gerekleri, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar ve iş ortamında oluşan farklı stres kaynakları her bireyi farklı etkilemekte, bu da onların performansına farklı yansımaktadır.



**şekil 4. Stres-Performans İlişkisi**

**Kaynak:** SCHERMERBORN Jr., J.R., HUNT, J.G., ve OSBORN, R.N. (1988). Managing Organizational Behavior. Third Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.

şekil 4'de anlatılmak istenen, stres ve performans arasındaki ilişkiye göre, aşırı yüksek ve aşırı düşük stresin, performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğudur. Optimum noktadaki ılımlı stres düzeyine gelinceye kadar artan strese paralel olarak artan performans avantaj olarak kabul edilirken, aşırı stres veya az stresin olduğu noktalarda performansın düşük olması dezavantaj olarak kabul edilmektedir. Stresin zamanla ulaştığı bir nokta (optimum) ise, performansı istenen düzeye getirmektedir ve bu nokta altında bireyler işlerini en iyi performansla yapmaktadır. Stresin optimum noktası, kişiden kişiye stresi tolere edebilme durumuna göre değişiklik göstermektedir (Gümüştekin ve ztemiz, 2005: 284).

Stres performans üzerinde "yapıcı stres" ve "yıkıcı stres" olmak üzere iki tür etki yaratmaktadır (Schermernborn vd., 1988: 533):

“Yapıcı stres”, birey ve/veya örgüt için olumlu bir eylem yoludur. Orta düzeyde stres tepkisi; kişinin işinde daha özenli çalışmasını teşvik eden, yaratıcılığını uyaran, çabalarını artıran ve enerji veren bir etkiye sahiptir. Bu stres, bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurma başarısını artırmaktadır. Stresin ılımlı düzeyde hissedilmeye başladığı zamanlar işgörenlerin performansları artacak, bu şekilde yeni fırsatların avantajlarından yararlanacak ve potansiyel problemlerle mücadele edecek enerjileri olacaktır. Yapıcı stres bölgesinde yaşanan stresin işgörenler üzerinde motive edici bir etkisi söz konusudur ve bu olumlu dürtü onların, işlerine daha sıkı bağlanmalarına, işlerini daha istekli yapmalarına neden olurken, iş performanslarını yükseltmektedir.

“Yıkıcı stres”, birey ve/veya örgütün işlerini yerine getirememesine neden olur. Orta düzeyde stres verimliliği artırır ancak, aşırı düzeyde stres işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sistemini bozar. Aşırı stres altında işgörenlerin devamsızlık, hata yapma ve kaza oranı yükselmekte, iş tatmini azalmaktadır. Aşırı stres altında işgörenlerin sadece performansları olumsuz etkilenmekle kalmaz; aynı zamanda stresin neden olduğu tüm olumsuz sonuçlar yaşanır.

### **3.2.7.3. Performans Değerleme**

Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2002: 7).

Performansı belirlemek için geliştirilmiş çok sayıda yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramının ilk ortaya çıktığı yıllarda uygulanmaya başlanmış olup hala geçerliliğini sürdürürken, bazıları eski yöntemlerin noksan yönlerini tamamlamak ve karşılaştığı sorunları çözmek üzere geliştirilmiştir. Performans değerlendirme yöntemleri içinde, en çok bilinen ve kullanılan yöntemler (Erdoğan, 1991: 212; George ve Gareth, 1999: 36-55); grafik değerlendirme ölçeği, davranışa dayalı sıralama ölçeği, davranışsal gözlem ölçeği, amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlendirme.

Uygulamada kullanılan ve geçerliliğini koruyan, bir diğ erinin olumsuz yön ünü tamamlamak için ortaya çıkan, geleneksel ve modern birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları ş unlardır; derecelendirme yöntemi, iş boyutu ölçe ğ i (job dimension scales), kontrol listesi yöntemi (check-list method), de ğ erleme merkezi tekni ğ i, kritik olay yöntemi (critical incident method), zorunlu da ğ ılım yöntemi (forced distribution method), sıralama yöntemi (ranking method), çiftleri karşı laştırma yöntemi, direkt indeks yöntemi (direct index method), standartlar yöntemi (standarts method), sınırlı kullanımlı yöntemler, psikoteknik test ve psikolojik analiz.

Çalışanların performanslarını en fazla etkileyen durumun stres oldu ğ u bilinen bir gerçektir. Günümüzde, çalışanlar kendi üzerlerinde nelerin strese neden oldu ğ unu bilmektedirler. Yöneticiler organizasyonlarında oluş an stresin iş gören üzerindeki etkilerini azaltmak, başarılı ve aynı zamanda yeterli kapasiteye sahip bir iş gücü oluşturmak için, çalışanlara iyi bir iş ortamı sağ lamalıdır. Çalışanların iş e alınması ve yerleştirilmesi, süreç içerisinde devamlı eğ itilmesi, kendilerini kanıtlamaları için fırsat verilmesi, iyi bir iletişim a ğ ının kurulması, bir takım ruhunun kurulması, ş ikayetlerin dinlenip dikkate alınması, başarıların takdir edilmesi, çalışanların iş e motive edilmesi stres yönetiminde başarıyı artırma konusunda yöneticiye düş en görevlerdir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı işletmede stres kaynaklarını, bu kaynakların ortaya çıkardığı stres sonuçlarını ve stresin işletmede nasıl optimal şekilde yönetilebileceği incelenmiştir. Bu çalışmanın ilk üç bölümünde stres kaynakları, stres sonuçları ve stres yönetim teknikleri üzerinde, teorik yapı hazırlanmıştır. Son bölümde teori, Cam Elyaf AŞ'de yapılan bir uygulama ile desteklenmeye çalışılmıştır. Uygulama aşamasında odak grup görüşmesi ve anket çalışması yapılmıştır. Odak grup görüşmesinden elde edilen nitel bilgilere dayanarak, Cam Elyaf AŞ çalışanları arasında stresin tanımlanması ve stres düzeylerinin belirlenmesine ve ölçülmesine çalışılmıştır. Araştırmayla elde edilen bilgiler ışığında ulaşılan sonuçlar, Cam Elyaf AŞ'ye stres yönetim teknikleri ile ilgili öneri ve tekliflerle tamamlanmıştır.

### 4.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmada, işletmede stres kaynakları; bireysel ve örgütsel açıdan incelenmiş, bunlarla bağlantılı olarak stres sonuçları yine bireysel ve örgütsel açıdan sınıflandırılmıştır. Daha sonra stres yönetim teknikleri; bireysel teknikler; bedensel egzersizler, gevşeme, beslenme, zaman yönetimi ve bireysel kariyer planlama, örgütsel teknikler; örgüt geliştirme, katımlı yönetim, çatışma yönetimi, iletişim yönetimi, sosyal aktiviteler, sosyal destek ve performans yönetimi incelenmiştir. Literatürde incelendiğinde, tez çalışması, konunun, kaynak, sonuç ve yönetim tekniklerini inceleyen kapsamlı bir araştırmadır. Bu sebeple uygulamanın literatüre yeni bir açılım sağlaması hedeflenmektedir.

Günümüzde çalışanlar, zamanının önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmekte, işin amaç ve gereklerini gerçekleştirmek için çaba harcamakta ve örgütte kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için, iş ile ilgili, yöneticiler ile ilgili, iş arkadaşları ile ilgili, maddi ve ailevi konularla ilgili bir dizi stresöre maruz kalmaktadır. Bu durum, işletmede bireysel ve örgütsel stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuş, bilim adamları ve araştırmacıları bu konuda çalışmaya, araştırma yapmaya, fikirler ve yeni düşünceler üretmeye yöneltmiştir.

### 4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

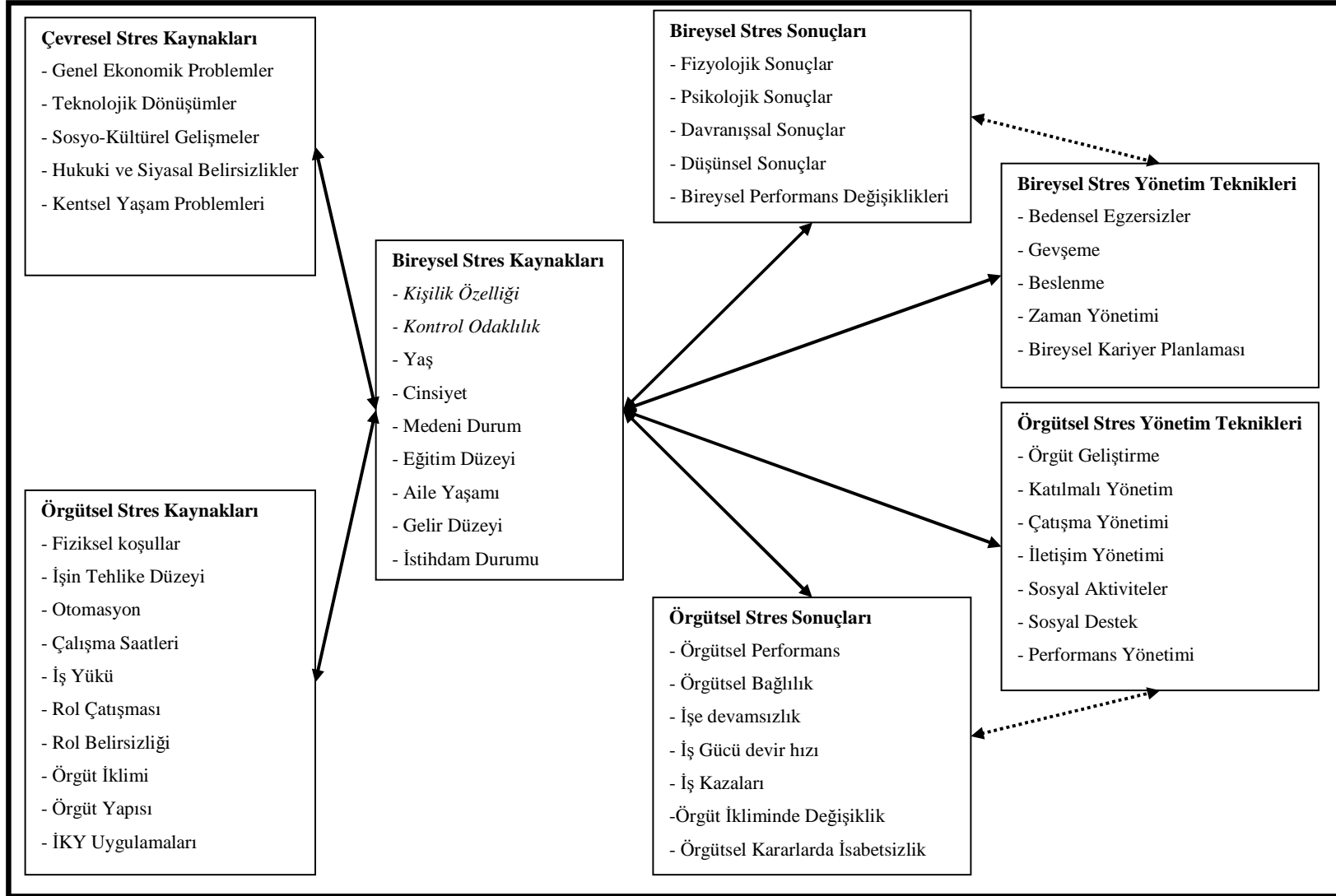
**Temel Araştırma Sorusu:** İşletmede bireysel, örgütsel ve çevresel stres kaynaklarını ve bunların sonuçlarını dikkate alarak stresin nasıl yönetilebileceğinin belirlenmesidir.

Temel araştırma sorusuna bağlı olarak, stresi yönetebilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

#### **Araştırma Hipotezleri:**

- 1-Bireysel stres kaynakları çevresel stres kaynakları üzerinde etkilidir.
- 2-Bireysel stres kaynakları örgütsel stres kaynakları üzerinde etkilidir.
- 3-Bireysel stres kaynakları bireysel stres sonuçları üzerinde etkilidir.
- 4-Bireysel stres kaynakları örgütsel stres sonuçları üzerinde etkilidir.
- 5-Bireysel stres kaynakları bireysel stres yönetim teknikleri üzerinde etkilidir.
- 6-Bireysel stres kaynakları örgütsel stres yönetim teknikleri üzerinde etkilidir.
- 7-Bireysel stres yönetim teknikleri bireysel stres sonuçları üzerinde etkilidir.
- 8-Örgütsel stres yönetim teknikleri örgütsel stres sonuçları üzerinde etkilidir.

Söz konusu hipotezler çalışmada teori bölümünde Şekil 5’de özetlendiği gibi aşağıdaki model çerçevesinde test edilecektir.



Şekil 5. Araştırma Modeli

#### 4.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, sektörel olarak taş ve toprağa dayalı üretim sektöründe yer alan bir özel işletmede uygulanmıştır. Sektörel farklılıklardan dolayı başka sektörlerde aynı sonuçlara ulaşılamayabilir. Bunun dışında, araştırmanın diğer bir kısıtı, anket uygulamasındaki soru adedinin fazla olmasıdır. Bu fazlalık sebebiyle, faktör analizi yapılamamıştır.

#### 4.5. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında kurulan model aşağıdaki aşamalarda değerlendirmeye tabi tutulmuştur:

- 1) Uygulama kapsamındaki araştırmada öncelikle Cam Elyaf AŞ'de görev yapan orta kademe yöneticilere Odak Grup Görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmesi ile işyerindeki stres kaynakları, sonuçları ve stres yönetim tekniklerini ölçen soruların sözlü olarak mülakat tekniği ile uygulanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla toplantı gününden bir hafta önce irtibat kurularak, konu hakkında kendilerine bilgi verilmiş ve görüşme Cam Elyaf Anonim Şirketinde gerçekleştirilmiştir. Tüm katılımcılar kendi olanaklarıyla belirlenen gün ve saatte toplantıda hazır bulunmuşlardır. Toplantıda işletmenin genel müdürü de hazır bulunmuştur. Toplantı süresince katılımcılara mümkün olduğu kadar müdahalede bulunulmamış ve katılımcıların birbirleriyle karşılıklı etkileşime girmeleri desteklenmiştir. Toplantı ses kayıt cihazı ve çeşitli notlar alınmak suretiyle kaydedilmiştir. 5 saat süren toplantı sonunda kayıtlar ve notlar toplantıda hazır bulunan yöneticiler tarafından değerlendirilerek, bütün odak grup çalışması bir arada değerlendirmeye tabi tutulmuş ve nihai sonuca ulaşılmıştır.
- 2) Odak grupla yapılan çalışmadan sonra, bu çalışmanın nitel sonuçları dikkate alınarak temel araştırma sorusu etrafında ve hipotez etmek istenen konular çerçevesinde Likert Ölçeğine göre hazırlanan sorularla Cam Elyaf AŞ çalışanlarına uygulanmak üzere anket hazırlanmıştır.
- 3) Söz konusu anket mavi ve beyaz yakalı işletme çalışanlarına uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan anket Ekler bölümünde yer almaktadır.
- 4) SPSS paket programı kullanılarak anketler değerlendirilmiştir.
- 5) Odak grup görüşmesi ve anketlerde elde edilen sonuçlar, kurulan hipotezler çerçevesinde test edilmiştir.



#### 4.6. Literatür Taraması ve Konuyla İlgili Yapılan Çalışmalar

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; Balaban (1998), “Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama” adını verdiği araştırmasında, Toprak Kağıt Sanayi AŞ ve Eczacıbaşı Vitra AŞ’de çalışan personelin örgütsel stres kaynakları ve belirtileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu amaçla çalışmada, “Stres Audit” adıyla geliştirilen bir stres ölçeği kullanılmıştır. 60 kişilik örneklem grubuna uygulanan bu stres ölçeği sonucunda, Toprak Kağıt ve Eczacıbaşı Vitra AŞ’de çalışanların stresini en çok arttıran faktörler; çevresel sorunlar, ekonomik sorunlar, aile sorunları ve sosyal benlikle ilgili sorunlar olduğu belirlenmiştir. Tokay (2000), “Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmasında, çalışanların içinde bulunduğu stres düzeyini ve bunun performanslarına nasıl yansıdığı araştırılmıştır. Anket bölümünde; Matteson ve Ivancevich’in “Stres-Performans” testi ölçeği (1982) temel alınmıştır. Süleyman Ekici (2003), “İşletmelerde Örgütsel Stres ve Yönetimi Üzerine Bir Uygulama” adlı doktora çalışmasının anket sorularından yararlanılmıştır. Bu çalışmanın soruları araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Literatür incelendiğinde stres ve stresle ilgili diğer konularda (çatışma vb.) yapılan ampirik çalışmaların ağırlıklı olarak hizmet sektörü işgörenleri esas alınarak yapıldığı görülmüştür. Üretim sektörü çalışanlarına yönelik stresle ilgili yapılan ampirik çalışma sayısı oldukça azdır. Bu sebeple literatürde eksik görülen bu alanda bilime katkı sağlamak üzere üretim sektörü çalışanları üzerine yoğunlaşarak ampirik bir stres araştırmasının yapılması uygun görülmüştür.

**Tablo 7. Literatür Taraması**

No	Yıl	Araştırmacı	Konu	Alan	Stres Alanı
1	2003	Terry A. Beehr Suzanne J. Farmer Sharon Glazer	The Enigma Of Social Support And Occupational Stres: Source Congruence And Gender Role Effects	Sağlık Sektörü İşgörenleri	Stres Yönetimi, Sosyal Destek
2	2003	Maria P. Michailids And Mouafak E-Ali Elwkai	Factors Contributing To Occupational Stres Experienced By Individuals Employed In The Fast Food Industry	Fast Food Sektörü İşgörenleri	İş Stresi
3	2004	EVA TORKELESON	The role of gender and job level in	Telekominkasyon	Stresle Başa

		and TUIJA MUHONEN	coping with occupational stress	Sektörü (Yöneticiler ve İşgörenler)	Çıkma
4	2005	Muge ERSOY-KART	Reliability And Validity Of The Workaholism Battery (Work-Bat): Turkish Form	Farklı Sektörlerde Çalışan Üniversite Mezunları	A Tipinin Davranış Ölçeği
5	2005	D. Rose & J. Rose	Staff In Services For People With Intellectual Disabilities: The Impact Of Stress On Attributions Of Challenging Behaviour	Zihinsel Özürlü Rehabilitasyon Merkezi İşgörenleri	İş Stresi
6	2005	Dora M. Luk And Margaret A. Shaffer	Work And Family Domain Stressors And Support: Within- And Cross-Domain Influences On Work-Family Conflict	Çeşitli Sektörlerde Çalışan İşgörenler	Çatışma (Sosyal Destek)
7	2005	K. S. Rajeswari R. N. Anantharaman	Role Of Human-Computer Interaction Factors As Moderators Of Occupational Stress And Work Exhaustion	Bilgisayar Yazılım Sektörü	İş Stresi
8	2005	Thomas Oberlechner, And Ashok Nimgade	Work Stress And Performance Among Financialtraders	Finans Sektörü (Banka)	İş Stresi ve Performans
9	2005	Ngo Hang-Yue, Sharon Foley And Raymond Loi	Work Role Stressors And Turnover Intentions: A Study Of Professional Clergy In Hong Kong	Din Görevlisi (Rahipler)	Stres Kaynakları (İş tatmini, işgücü devir hızı), Çatışma
10	2005	Natasjavan Vegchel, Jan De Jonge And Paul A. Landsbergis	Occupational Stress In (Inter) Action: The Interplay Between Job Demands And Job Resources.	Sağlık Sektörü (Hemşireler)	Etkileşimli İş Stresi
11	2005	Maria Michailidis And Yiota Georgiou	Employee Occupational Stress In Banking	Finans Sektörü (Banka İşgörenleri)	İş Stresi
12	2005	Annika H" Arenstama, And The MOA Research Group	Different Development Trends In Working Life And Increasing Occupational Stress Require New Work Environment Strategies	Müteahhit (Yüklenici) Şirketlerin İşgörenleri	İş Stres Stratejileri
13	2006	Nina Ogrńska-Bulik	Occupational Stress And Its Consequences In Healthcare Professionals: The Role Of Type D Personality	Sağlık Sektörü (Hastabakıcı)	İş Stresi, Tükenmişlik
14	2006	Liesbeth Adriaenssens,	Work Experience, Work Stress And Hrm At The University	Üniversite Akademik Personeli	İş Stresi

		Peggy De Prins, Daniël Vloeberghs			
15	2006	Valentina Bruk-Lee And Paul E. Spector	The Social Stressors– Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts With Supervisors And Coworkers The Same?	Yöneticiler ve İş Arkadaşları	Çatışma
16	2006	Emma Jepon, Sarah Forrest	Individual Contributory Factors In Teacher Stress: The Role Of Achievement Striving And Occupational Commitment	Öğretmenler	İş Stresi
17	2006	Ju` Rgen Wegge1, Rolf Van Dick2, Gary K. Fisher2, Christiane Wecking3, & Kai Moltzen4	Work Motivation, Organizational İdentification, And Well-Being In Call Centre Work	Çağrı Merkezi Çalışanları	Tükenmişlik
18	2006	M. Michelle Rowe,	Four-Year Longitudinal Study Of Behavioral Changes In Coping With Stres	Sağlık Çalışanları	Tükenmişlik Ve Stresle Başa Çıkma
19	2006	S. Akerboom & S. Maes	Beyond Demand And Control: The Contribution Of Organizational Risk Factors In Assessing The Psychological Well-Being Of Health Care Employees	Sağlık Sektörü İşgörenleri	İş Stresi (Organizasyonel Risk Faktörleri)
20	2006	Jens Granath, Sara Ingvarsson, Ulrica Von Thiele And Ulf Lundberg	Stress Management: A Randomized Study Of Cognitive Behavioural Therapy And Yoga	Finans Sektörü İşgörenleri	Stres Yönetimi (Davranışsal Terapi)
21	2006	Carmen Carmona, Abraham P. Buunk, Jose´ M. Peiro, Isabel Rodrı´Guez And M. Jesu´S Bravo	Do Social Comparison And Coping Styles Play A Role In The Development Of Burnout? Cross-Sectional And Longitudinal Findings	Öğretmenler	Tükenmişlik
22	2006	Clairy Wiholm & Bengt B. Arnetz	Stress Management And Musculoskeletal Disorders In Knowledge Workers: The Possible Mediating Effects Of Stress Hormones	Telekomünikasyon Şirketi İşgörenleri	Stres Yönetimi (Bedensel Egzersiz)
23	2006	Arnold B. Bakker Karen I. Van Der Zee	The Relationship Between The Big Five Personality Factors And Burnout:	Sağlık Sektörü (Gönüllü Hastabakıcılar)	Tükenmişlik

		Kerry A. Lewig Maureen F. Dollard	A Study Among Volunteer Counselors		
24	2006	Jennifer McGowan Dianne Gardner & Richard Fletcher	Positive And Negative Affective Outcomes Of Occupational Stress	- Perakendecilik, -Üniversite -Eğitim - Yöneticiler	Stres Yönetimi
25	2006	W.J. Coetzer And S. Rothmann	Occupational Stress Of Employees In An Insurance Company	Finans Sektörü (Sigorta İşgörenleri)	İş Stresi Kaynakları
26	2006	Andreas Tsiakkiros And Petros Pashiardis	Occupational Stress Among Cyprus Headteachers: Sources And Coping Strategies,	Baş Öğretmenler	İş Stresi Kaynakları ve İş Stresi ile Başa Çıkma Stratejileri
27	2006	Janet Haines, Christopher L. Williams And Jacqueline Carson	Workers' Compensation For Psychological Injury: Demographic And Work-Related Correlates	Yerel Medya Reklam Şirketi İşgörenleri	İş Stresi
28	2006	Adriana Ortega, Sten-Olof Brenner And Phil Leather	Occupational Stress, Coping And Personality In The Police: An SEM Study	Güvenlik Kuvvetleri (Emniyet Teşkilatı)	Stresle Başa Çıkma
29	2007	Anthony D. Lamontagne, - Tessa Keegel, - Amber M. Louie, - Aleck Ostry, - Paul A. Landsberg	A Systematic Review Of The Job-Stress Intervention Evaluation Literature, 1990–2005		İş Stresi
30	2006	Laurel L. Hourani, Thomas V. Williams, Amii M. Kress.	Stress, Mental Health, and Job Performance among Active Duty Military Personnel: Findings from the 2002 Department of Defense Health-Related Behaviors Survey	Askeri Personel	İş Stresi (Zihinsel Sağlık)
31	2006	N. J. HULBERT & V. L. MORRISON	A preliminary study into stress in palliative care: Optimism, self-efficacy and social support	Sağlık Sektörü (Hastabakıcı)	İyimserlik, özgüven ve Sosyal Destek

#### 4.7. Odak Grup Görüşmesi

##### 4.7.1. Odak Grup Görüşmesinin Tanımı

Her insan değişik zamanlarda, değişik gruplarda, hatta bazen aynı anda farklı gruplarda rol alır. Bireyin bu grupların herbirinde amaçları farklı veya benzer olabilir. Bu sebeple, sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların bireylerin bu gruplara üyeliği gözönünde

bulundurularak düzenlenmesi gerekir. İşte odak grup görüşmesi; grupların, alt grupların, kendilerinin de bilinçli, yarı bilinçli veya bilinçsiz oldukları psikolojik ve sosyo-kültürel özellikler ve yaptıkları uygulamalar hakkında bilgi almayı, davranışları ve bu davranışların arkasındaki nedenleri öğrenmeyi amaçlayan niteliksel bir yöntemdir. Küçük grup tartışmaları, sosyal bilimlerde önemli yeri olan yöntemlerden biridir.

Odak grup, Millward tarafından (1995: 88), nitel verinin özel bir tipini üreten, tartışma tabanlı görüşme olarak tanımlanır. Odak grupta, diğer yöntemlerden farklı olarak, grup görüşme stratejisinde, verinin üretilmesi için çoklu yanıt veren katılımcılarla eş zamanlı olarak görüşme yapılması gerekmektedir. Diğer yöntemlerle birlikte veya yalnız kullanıldığında, odak grup görüşmesinin amacı, katılımcıların görüş açılarını kavramak ve bazı konulardaki özel bakış açılarını anlamaktır.

Odak grup görüşmeleri, genel olarak grup tartışmaları içinde amacı, kompozisyonu ve izlenen prosedür açısından özel bir yapı gösterir. Odak grup görüşmeleri, izin veren ve ürktücü olmayan bir ortamda belli bir konuya ilişkin algıları öğrenmek amacı ile çok iyi planlanmış tartışmalar olarak tanımlanır (Kitzinger, 1994: 107).

Odak grup görüşmeleri, derinlemesine mülakatlar ve gözlem gibi niteliksel araştırmaların önemi son dönemlerde giderek artmaya başlamıştır. Bu eğilimin arkasında yatan soyut nedenlerden biri, niceliksel bulguların daha geçerli ve daha fazla genelleştirilebilir olmasına rağmen sezgisel, duygusal ve niteliksel unsurları göz ardı etmesidir. Geçmişte genellikle pazar araştırmalarında kullanılan odak gruplar, günümüzde sosyal bilimlerde veri toplama yöntemi olarak sıklıkla kullanılmaktadır. 1990'lı yıllarda araştırmacıların, katılımcıların bir konu hakkındaki duyguları, değerleri, tutumları, tepkileri ve deneyimlerini ortaya çıkarmada önemli bir araştırma metodu olan odak gruplara yönelik tutumlarında değişim görülmektedir. Buna karşın, odak grupların sosyal bilimler araştırmacılarına zengin içerikli ve kaliteli veri sunabileceğinin fark edilmesine rağmen, bu veri toplama yönteminin derinlemesine görüşme ve katılımcı gözlem gibi diğer nitel veri toplama yöntemlerine kıyasla gereği kadar kullanılmadığı görülmektedir (Gizir, 2006: 522).

Odak grup görüşmesi, verilen yanıtların önem derecelerinin belirlenmesine, yanıt verenlerin konuya bakış açılarının anlaşılmasına, onların düşüncelerini kavramaya imkan

sağlar. Katılımcıların görüşlerini anlama, araştırmacılara, araştırmalarını düzenlerken nerelere yoğunlaşmaları gerektiği ve neyin önemli neyin önemsiz olduğu konusunda temel araştırmaya başlamadan önce fikir sahibi olunmasını sağlar (Kitzinger, 1994: 108).

**Odak Grup Görüşmesinin Hedef ve Amaçları:** Odak grup görüşmelerinde hedeflenen, belirlenen bir konu hakkında katılımcıların bakış açılarına, yaşantılarına, deneyimlerine, eğilimlerine, fikirlerine, duygularına, tutum ve alışkanlıklarına dair derinlemesine ve çok boyutlu nitel bilgi edinmektir. Kritik nokta, katılımcıların genel kabul gören görüş yönünde fikir bildirmeleri değil, sadece kendi görüşlerini özgürce ortaya koymalarını sağlayacak ortam oluşturmaktır. Araştırmacının nötr bir davranış sergilemesi, buna büyük oranda katkı sağlayacaktır. Odak grup görüşmelerinde genellikle bir kolaylaştırıcı (moderatör) ve bir raportör bulunmaktadır.

Odak grup görüşmeleri, önceden belirlenmiş yönergeler çerçevesinde gerçekleştirilen, bu yöntemin mantığına uygun olarak, görüşülen kişilerin öznelliklerini ön planda tutan, katılımcıların söylemine ve bu söylemin toplumsal bağlamına dikkat edilmesi gereken, ileri bir nitel araştırma tekniği olarak tanımlanabilir. Odak grup tartışmalarında incelenen konuya ilişkin sorular ve beklentiler, görüşülen kişilerin deneyimleri ve olaylara yükledikleri anlamlar değerlendirilerek, konuya ilişkin temel bağıntılar ortaya çıkartılmaya çalışılır. Bu görüşmelerde, kendisini yeterince ifade edemeyen katılımcılarla ayrıca birebir derinlemesine görüşmeler yapılabilir. Bu çalışmalar ile katılımcılarının belirli konulardaki algıları, zihinsel şemaları, duyguları ve motivleri ile ilgili bilgiler toplanmaktadır.

Odak grup görüşmeleri ile amaçlanan, yüzeydeki bilgilerin derinine inebilmek, çalışma ortamında yaşanan sıkıntılara cevap bulabilmektir. Özellikle geliştirme çalışmalarına ihtiyaç duyulan konular çerçevesinde, daha detaylı çalışma yapılarak, bilinç ve bilinç dışı düzeydeki verilere ulaşmak, çalışma açısından büyük önem taşımaktadır.

**Odak Grup Görüşmesinin Kullanım Alanları:** Odak grup görüşmesi, odak gruba genel araştırma planının ve onun teorik temelini (örnek; nicel veya nitel) nasıl uyum sağladığına göre, diğer yöntemlerle birlikte (örnek; tamamlayıcı araştırma tekniği) veya veri toplamanın bağımsız bir şekli olarak (örneğin; ilk araştırma tekniği) kullanılır. İlk araştırma teknikleri olarak kullanılan odak grup yöntemi, kişilerin kendi doğruları için

fikirleri, davranışları, inançları, değerleri, söylevleri (konuşmaları) ve bazı konuların anlaşılmasını araştırmada, forum olarak kullanılır (Lunt, 1996: 677).

Odak grup, çeşitli bilimsel çalışmaların gelişim aşamasında ve/veya anket gelişiminde ilk adım olarak kullanılabilir. Bazı çalışmaların, kavramsal modelin uygulanabilirliğini test etmek için uygun veriyi elde etmede, odak grup görüşmesi son derece faydalı olmaktadır. Odak grup görüşmesi, teorinin biçimsel testi ve geçerliliğinin sınanmasından ziyade, tartışmaya odaklanmak ve teoriyi anlatmak için kullanılır. Bunun yanında, geleneksel yöntemleri sağlamak için (örnek; araştırmalar), odak grup yöntemi, diyalogu oluşturmak için ve/veya sorulardaki konuların daha derin araştırmasını sağlamak için kullanılır (Brewerton, Millward, 2001: 81).

Bu teknik oldukça geniş bir kullanım alanına sahip olup, özellikle; tıp biliminde, koruyucu sağlık hizmetlerinde, bankacılıkta, eğitimde ve tüm sosyal bilim alanlarında (özellikle iktisadi ve idari bilimlerde) yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca ulusal ve uluslararası işletmeler, piyasaya sundukları mal ve hizmetlerin toplum tarafından nasıl karşılandığını öğrenme, müşteri memnuniyetlerini inceleme ve araştırmada, bu yöntemi kullanmaktadırlar.

Gelişmiş ülkelerde, odak grup araştırmalarının kullanımında hızlı bir artış gözlenmektedir. Özellikle, işletme çalışanlarının sergiledikleri davranışların psikolojik ve davranışsal temellerini anlamının ve bu davranışı değiştirmek için gereken yolların saptanmasının yaşamsal önemde olduğu endüstriyel alanlarda çok geniş bir biçimde kullanılmaktadır (Gizir, 2006: 523).

Odak grup görüşmeleri, son yıllarda eylem araştırmalarında sıklıkla kullanılan nitel bir araştırma tekniğidir. Nitel araçlarla yapılan değerlendirmelerde ortaya çıkan sonuçların derinlemesine incelenmesi ve raporlanması amacıyla kullanılır. Odak grup görüşmelerinin temel çıkış noktası, sosyal psikoloji ve iletişimdeki teorilerdir. Pazar araştırmalarında sıklıkla kullanılan bu yöntem, sosyal bilimlerde başlangıç araştırması niteliğindeki çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Sosyal bilimlerde tek başına ya da birebir görüşmeler ve anketler ile birlikte kullanılırsa da bu yöntem, aslında en sistematik veri toplama yöntemlerinden biridir.

Odak Grup Görüşmesinin Özellikleri: Sosyal psikoloji bakış açısından odak grup görüşmesi, grup dinamiklerini kullanan bir uygulama olarak tanımlandığında; grup etkileşiminin içeriğinde anlaşılması gereken sonuçların yorumunun sağlandığı bir görüşme olarak ifade edilmektedir. Odak grupta iki farklı kritik unsur ön plana çıkar: Grup aşaması (insanların birbirleriyle iletişim ve etkileşim yolları) ve grup aşamasının organize olduğu içeriktir (odak uyarıcı ve bu uyarıcı ile ortaya çıkan konular). Grup aşaması iki farklı seviyede anlaşılabilir: Kişi içi; düşünceler, davranışlar, hisler ve bireyin değerleri. Grup içi; insanların grup içinde birbirleriyle nasıl iletişim kurdukları ve birbirlerinden nasıl etkilendikleridir. Odak grup görüşmesinde çeşitli konular hakkında bilgi toplanır, fikir edinilir. Odak grup görüşmesinin en önemli özelliği, gruptaki kişilerin karşılıklı etkileşimlerindeki iletişim olaylarından bakış açıları yakalanması ve bu kapsamda toplumun (grubun) sistematik olarak analizinin yapılabilmesidir (Albrecht vd., 1993: 54).

Odak grup görüşmesinin özellikleri beş başlık altında incelenebilir: (Akşit, 1992: 9):

1. İşin içine insanı katar: Genellikle 6–10 kişilik gruplardan oluşmakla birlikte, temel yaklaşım, gruptaki her bireyin fikirlerini, görüşlerini rahatlıkla ortaya koyabilmesidir. Bu da grubun, içinde her bireyin fırsat bulabileceği kadar küçük, değişik fikirlerin ortaya çıkabileceği kadar büyük olmasıdır.
2. Katılımcıların olabildiğince homojen olmasına dikkat edilir: İdeal olarak katılımcıların birbirlerini hiç tanımamaları, birbirleri hakkında fikir sahibi olamamalarının gerektiğine inanılmaktadır. Çünkü sosyal hayatta veya iş hayatında sürekli olarak ilişkide olan insanlar, odak grup görüşmelerinde daha önceki deneyimlerine dayanan tepkiler gösteriyor olabilirler ve bu da tartışma için problem yaratmaktadır.
3. Odak grup görüşmeleri bir veri toplama sürecidir: Odak grup görüşmeleri, araştırmacıya ilgi duyduğu alanda veri üretir. Davranışların belirleyici faktörleri hakkında bilgi kaynağı olarak odak gruplar şu iki soruya cevap bulmakta yardımcıdır: İnsanlar nasıl davranıyor ve neden böyle davranıyor? Odak grupların amacı, algıları, hisleri ve tüketicinin mal, hizmet veya karşısına çıkan fırsatları nasıl düşündüğü ve değerlendirdiği konusunda fikir edinmek, saptamalar yapmaktır.



4. Niteliksel verileri kullanılabilir hale getirir: Odak grup görüşmeleri katılımcıların fikirleri, algıları ve tutumlarının iç yüzünü anlamamıza yardım eder.
5. Odak gruplar, odaklaşmış tartışmaya sahiptir: Tartışmanın başlık ve alt başlıkları önceden dikkatlice hazırlanmış ve sıralanmıştır.

Odak Grup Görüşmesinin Uygulanması: Odak grup görüşmesi 4 aşamada uygulanır. Bu uygulama aşamaları şunlardır:

1. Araştırmacı, araştıracağı konu ile ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeveyi oluşturur ve buna göre detaylı planını yapar.
2. Bu aşamada aşağıdaki sorulara yanıt aranır.
  - Kimlerle görüşüleceği.
  - Neden o kişilerin seçildiği.
  - Seçilen kişilerin ortak özelliklerinin neler olması gerektiği.
  - Görüşmede hangi başlıklar olması gerektiği.
  - Hangi sorular hangi sırayla sorulması gerektiği ve nedeni.
3. Odak grup görüşmesinin zamanı, yeri, görüşme sırasında not alacak gözlemci belirlenir. Belirlenen yerde ve zamanda odak grup görüşmesi icra edilir.
4. Görüşme sonrasında; gözlemcinin tuttuğu kısa notlar ve ses kayıtlarının çözümlenmesi (kullanılmışsa) grubun içinde bulunduğu sosyal ortamın özellikleri de dikkate alınarak yapılır. Daha sonra katılımcıların konu ile ilgili bazı ilginç cümleleri de alınarak çalışma raporlaştırılır.

Odak grup çalışması uygulanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

1. Sınırlı sayıda kavram ya da konu tartışılmalıdır.
2. Tartışmanın merkezinde yer alan kavram ya da konuların genel olarak tartışılmasına yönelik rehberlik yapılmalıdır.
3. Küçük, homojen gruplar oluşturulmalıdır.
4. Katılımcıların özellikleri konu ile doğrudan ilişkili olmalıdır.
5. Grup dinamiklerine dikkat edilmelidir.
6. Tartışmalarda katılımcıların kendi görüşlerinden ziyade, gerçekleri söylemeleri önemlidir.

7. Kolaylaştırıcı ve raportör, odak grup tartışmaları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
8. Odak grup tartışmalarındaki kayıtların amacı, daha sonraki analiz ve sentezler için veri oluşturmaktır.
9. Odak grup tartışmalarında zaman yönetimi son derece önemlidir.

Odak Grup Görüşmesinin Avantajları: Niteliksel veri toplama yöntemlerinden olan Odak Grup Görüşmesinin birçok kayda değer avantajları vardır (Akşit, 1992: 8):

1. OGG, sosyal ortam içinde gerçekleştirildiği için katılımcılar doğal hareket edebilmekte ve birbirlerinden etkilenerek değişik fikirler üretebilmektedirler. Bu da araştırmacının grup dinamiğinden faydalanmasını sağlamaktadır.
2. OGG'de konular esnek bir şekilde ele alınabilmektedir. Bazı konular sığ geçilebilirken bazı konularda da derinlemesine bilgiler elde edilebilmektedir. Yani esnekliği olan bir yöntemdir.
3. OGG, yüz yüze yapıldığı ve anında test edilebildiği için geçerliliği yüksek olan bir yöntemdir.
4. OGG'nin avantajlarından birisi de diğer yöntemlere göre daha ucuza mal olmasıdır.
5. OGG'nde kısa zamanda verilere ulaşılabilmekte, zamandan tasarruf edilebilmektedir.

Odak Grup Görüşmesinin Dezavantajları: Odak grup görüşmelerinin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin, bir kişinin dile getirdiği fikrin bir diğeri tarafından geliştirilmesi ile detaylı bilgilere ulaşılması mümkün olmakta iken, bir kişinin kullandığı bir kelime, grubun diğer üyeleri ile çatışmaya neden olabilmektedir.

Odak grup toplantılarında en çok dikkat edilmesi gereken konu, aynı performans sorununu yaşayan ya da aynı seviyedeki çalışanların bir araya getirilmesini sağlayarak baskın bir grubun oluşmasını engellemektedir. Odak grup toplantıları, bireysel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine olanak tanımamakta, hassas konuların tartışılması için uygun olmamaktadır.

Odak Grup Görüşmesinin Sınırlılıkları: Önemli avantajlarının olmasının yanı sıra OGG'nin bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır (Akşit, 1992: 9):

1. Grup, bireylere göre daha zor kontrol edilebilmektedir. Tartışma esnasında grup kontrolden çıkabilmektedir. Bu durumda danışmana çok iş düşmektedir. Danışmanın tartışmayı belirlenen çerçeveden sapmasını önlemesi gerekmektedir.
2. Elde edilen verilerin grubun sosyal yapısı içerisinde yorumlaması gerekmektedir. Bu da her zaman kolay olmamaktadır.
3. Grubun eğitilmiş görüşmeciler tarafından yürütülmesi gerekmektedir.
4. Araştırmacı farklı özellikte gruplarla karşılaşabilmektedir. Bazı gruplar enerjik, heyecanlı olabilirken, bazı gruplar da ilgisiz ve sıkıcı olabilmektedir. Bu durum araştırmacının işini zorlaştırabilir.
5. Her zaman grubun homojen olmasını sağlamak, belli özellikteki kişileri bir araya getirmek ve onların ortak düşünmesini sağlamak kolay olmayabilir.
6. Konuşmacılar arasında denge kurmak zor olabilir. Bazı katılımcılar çok konuşup, hiç susmak istemeyebilir, bazıları da konuşmak istemeyebilir. Her konuşmacının eşit katılımını sağlamak zor olabilir.

#### **4.7.2. Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı**

Büyük Önder Atatürk'ün, Türkiye İş Bankası'na cam sanayini kurma ve geliştirme talimatından sonra Paşabahçe'de ilk mütevazı cam tesisinin kurulması ve üretimin başlamasının üzerinden 65 yıl geçmiştir. Bu süre içinde Şişecam, önce ülkenin tüm temel cam ürünleri gereksinimlerini karşılamış ve 1960'lı yılların başından itibaren ihracata başlayarak "pazarımız dünyadır" ilkesi ile hızlı ve güçlü bir büyümeyi gerçekleştirmiştir.

Cam Elyaf Sanayi AŞ. Şişecam grubunun bir kuruluşu olup, CTP Endüstrisi için "E" camı elyafından takviye malzemeleri ile "doymamış polyester" reçine ve türevlerini üretmektedir. 1976 yılında üretime başladığından bu yana Cam Elyaf Sanayi AŞ. üretim kapasitesini sürekli artırarak Avrupa'nın önemli elyaf üreticilerinden biri olmuştur. Cam Elyaf Sanayi AŞ. tarafından üretilen cam elyafı takviye çeşitleri dünyanın birçok ülkesinde kullanılmaktadır. Yüksek ürün, hizmet ve kalite anlayışıyla, Cam Elyaf Sanayi A.Ş. gelişen cam elyaf pazarında saygın bir yer edinmiştir.

Ülkemizin cam elyafı üretimi bakımından tek, polyester üretimi bakımından en büyük üretici firmalarından biridir. Cam elyafı üretiminin %65'ini ihraç etmektedir.

Cam Elyaf Sanayi AŞ., TS-EN-ISO-9001: 2000, kalite belgesine sahiptir ve Cam Elyaf'ın ürünleri LLOYD'S REGISTER OF SHIPPING ve DET NORSE VERITAS kalite belgeleriyle uluslararası pazarlarda onaylanmaktadır. Cam Elyaf Sanayi AŞ, pazardaki sanayicilere, ürünlerini hem direkt olarak, hem de bayiler ve distribütörler kanalıyla satmaktadır. Cam Elyaf Sanayi AŞ., üstün teknolojik aletlerle donatılmış bir Araştırma-Geliştirme laboratuvarına sahiptir.

Cam Elyaf Sanayi AŞ. pazar taleplerinden hem mevcut takviye malzemelerinin kullanılabilmesi, hem de yeni ürünlerin geliştirilmesi konusunda sürekli olarak yararlanmaktadır. Uygulama araştırmaları ile cam elyaf ürünlerinin performansı ve özellikleri; kaliteyi garanti etmek, verimli bir uygulama sağlamak ve son üründe aranan optimal fiyat / performans dengesini sağlamak üzere test edilerek değerlendirilmektedir.

Cam Elyaf Sanayi AŞ., yönetim merkezi ve üretim tesisleri, Çayırova / Gebze-Kocaeli olup; ürünlerini sanayici müşterilerine doğrudan satmakta yanı sıra yetkili satıcıları ile dağıtım yapmaktadır. Şirketin sermayesi 36.121.000 YTL'dir. Ürün demetinde cam elyafı (kırpılmış demetten keçe, fitil, tek uçlu fitiller, kırpılmış demetler, cam dokuma, kombine ürünler) polyester ve jelkot yer almaktadır.

Şirketin yıllık kapasitesi 66.000 ton cam elyafı, 25.000 ton polyesterdir. Şirkette Aralık 2008 sonu itibariyle 736 kişi çalışmakta olup; bunların 136'sı memur statüsünde 600'ü işçi statüsünde çalışmaktadır. Çalışan 736 kişinin; 170'i aylık ücretli olarak çalışmakta olup, 563 kişi ise saat ücretli olarak çalışmaktadır. Cam Elyaf Sanayi A.Ş.; Türkiye İş Bankası ve Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.'nin iştiraki durumundadır.

Şirketin misyonu, cam elyafından takviye malzemeleri alanında, tüm çalışanlarının katılımı ile rekabet gücünü artırarak, tedarikçileri, müşterileri, çalışanları, ortakları ve toplum için değer yaratan bir şirket olmaktır.

Cam Elyaf Sanayi AŞ, üyesi bulunduğu Şişecam grubunun çevre politikası doğrultusunda çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmektedir. Çevre etkilerinin azaltılmasını ve yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesini, şirketin çevre politikası olarak amaç edinmiştir. Bu nedenle mevcut üretim ve destek proseslerinde iyileştirme faaliyetlerinin sürdürülmesini, yeni yatırımların tasarımı, enerji ve doğal kaynak kullanımının azaltılmasını, çalışanların ve bünyesinde bulunan taşeronların çevre konusunda bilinçlendirilmesini, temizlik ve düzene dayalı bir çalışma biçiminin şirketin kurumsal kültürü olarak benimsenmesini hedef almaktadır. Temel amaç, tüm faaliyetlerin sürekli gelişiminin temel alındığı bir çevre yönetim sistemi çerçevesinde sürdürülmesini sağlamaktır.

Şirketin kalite politikası, etkinliği sürekli geliştirilen bir kalite yönetim sistemi çerçevesinde ve çalışanların ortak katılımı ile tüm ürünlerini; müşteri odaklı bir anlayış içerisinde, müşteri isteklerine, ulusal ve uluslararası kalite standartlarına uygun olarak istenilen temrin süresinde optimal şekilde üreterek müşterilerini tam olarak tatmin etmektir.

Üretim süreci çerçevesinde, cam elyafı üretim süreci, polyester üretimi süreci ve cam takviyeli plastik üretimi süreci ayrı ayrı açıklanacaktır:

Cam elyafı üretimi, cam elyafı, silika, kolemanit, alüminyum oksit, oda, magnezyum oksit gibi geleneksel cam üretim hammaddelerinden üretilmektedir. Hammadde bileşimi çok ince öğütülerek, homojen bir karışım elde etmek üzere karıştırılır ve yaklaşık 1600 santigrat derece sıcaklıkta bir ergitme fırınına beslenir. Bu prosesten sonra fırın içinde karışım yavaşça sıvı hale geçer.

Prosesine uygun olarak yerleştirilmiş bir sarma sistemi ile 50-70 m/sn gibi yüksek bir hız ile daha sonraki uygulama türüne bağlı olarak 5 ila 20 mikron çapında çekilen cam elyaf lifleri bir mandral üzerine sarılarak, kek adı verilen bir bobin üzerinde toplanır.

Cam lifleri demet haline getirilmeden önce bağlayıcı adı verilen bir kimyasal bileşim ile kaplanır. Bağlayıcı cinsi, kompozit malzeme içinde cam elyafının performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir.

Kompozitin mukavemeti, reçine-cam bağının kuvveti ile orantılıdır. Bu bağın kuvveti kullanılan bağlayıcı içindeki bağlama gruplarının cinsine bağlıdır. Bağlayıcı, “film oluşturucu”, “bağlama grupları”, “antistatik katkı”, “plastifiyan”, “lübrikant” adı verilen malzemelerin karışımından oluşmaktadır.

Kek adı verilen bir bobin üzerine sarılan cam lifleri, kurutulduktan sonra, kırılmış demetten keçe, çok uçlu firil, kırılmış demetler gibi cam elyafı ürünlerinin elde edilmesi amacıyla prosese tabi tutulur.

Polyester reçine üretimi, doymamış polyester reçineler, takviyeli plastikler içinde en yaygın olarak kullanılan termoset reçinedir. El yatırması gibi basit kalıplama tekniklerinden en karmaşık makineleşmiş kalıplama tekniklerine kadar her tür kalıplama tekniğine hitap eder. Polyester reçineler çok geniş bir kimyasal aileyi kapsar ve genel olarak dibazit asitlerle polihidrik alkollerin kondensasyon reaksiyonu sonucunda elde edilirler. Doymamış polyester reçinenin başlıca üretim aşamaları şunlardır: Hammadde hazırlama, reaksiyon, dilüsyon, modifikasyon.

Cam Elyafı Takviyeli Plastikler: CTP, cam elyafı ile takviye edilerek fiziksel mukavemet değerleri artırılmış doymamış polyesterden oluşan kompozit bir malzemedir. CTP, ahşap, beton, metal, cam vb. gibi bir üretim malzemesi olup, kullanım amacına uygun değişik özelliklerin kolayca kazandırılabilmesi özelliğiyle diğer üretim malzemelerine göre üstünlük gösterir. CTP kalıplama yöntemleri şunlardır: El yatırması metodu, püskürtme metodu, reçine enjeksiyon metodu, SMC/BMC hazır kalıplama bileşimleri, elyaf sarma metodu, savurma döküm metodu, profil çekme metodu, devamlı levha üretim metodu, termoplastik enjeksiyon metodu (ekstrüzyon metodu), preslenebilir takviyeli termoplastik (GMT) metodu.

Cam takviyeli plastik aşağıdaki sektörlerde girdi olarak kullanılmaktadır:

- İnşaat: Dış ve iç cephelerde ve duvarlarda giydirme cephe panelleri / prefabrik binalar / kabinler / çatı ve cephe kaplama levhaları / dekoratif elemanlar / saniter malzemeler / beton kalıpları / taşıyıcı profiller / köprüler / depolama tankları / borular / şehir mobilyaları.

- Otomotiv ve taşımacılık: Her çeşit taşıt araçları / kaporta parçaları / iç komponentler / frigorifik kamyon kasaları / oturma elemanları / vagon.
- Karayolu ve otoyol yapımı,
- Elektrik ve elektronik: İzolatörler / kutular / cihaz gövdeleri / kablo taşıyıcılar / kablo kanalları / baskılı devreler / devre kesiciler / sigorta-panel kutuları / yalıtkan platformlar / merdivenler / elektrik ve aydınlatma direkleri / lamba gövdeleri / rüzgar jeneratörleri.
- Denizcilik: Fiber-glas çeşitli komponentler.
- Havacılık ve Savunma,
- Endüstriyel uygulamalar,
- Boru, tank altapı.
- Spor eğlence: Lunapark gereçleri / tribün oturma elemanları / karavanlar / yüzme havuzları / tenis racketleri / skiler / kasklar / su kaydırakları / olta kamışları / spor aletleri parçaları.
- Diğer uygulamalar: Tribün kanatları / tarım ilaçlama depoları / vitrin mankenleri / refrakter / debriyaj ve fren balatası / mobilya / savunma sanayi gereçleri.
- Askeri uygulamalar: Miğferler / balistik koruyucu paneller / konteynerler / taşıt araç parçaları / istihkam malzemeleri / silah ve roket parçaları / mayın avlama gemileri / sahil koruma botları / planörler / çıkartma gemileri / helikopter kaportaları / pervaneler / barınaklar.

Şirketin İnsan Kaynakları Vizyonu ve Hedefleri: Şişecam ve kimyasallar grubu insan kaynakları vizyonuna paralel olarak, yetkin, yaratıcı, kurum kültürüne adapte olmuş, verimli ve yüksek motivasyonlu insan kaynağı ile istikrarlı ve karlı büyümeyi sağlamak ve sürekli kılmaktır.

Belirtilen vizyon çerçevesinde ulaşılmak istenen hedef;

- Nitelikli,
- Kariyeri planlanmış,
- Motive edilmiş,
- Yüksek performanslı,
- Yaratıcı, verimli, yeniliklere ve değişime açık,
- Aidiyet duygusu gelişmiş,

- Rekabet avantajı sağlayacak,  
İnsan kaynağına sahip olmaktır.

İnsan kaynakları yönetimi aşağıdaki faaliyetleri içermektedir:

- Personel işe alma
- Oryantasyon
- Ücret yönetimi,
- Performans değerlendirme,
- Kariyer yönetimi,
- Eğitim ve geliştirme,
- Organizasyon yapısı.

#### **4.7.3. Odak Grup Görüşmesi Soruları**

- Performans değerlemesi yapıyor musunuz?
- Hangi sıklıkla performans değerlemesi yapıyorsunuz?
- Performans değerlemesinde hangi yöntemi kullanıyorsunuz?
- Karar alırken ast ve üst ilişkilerinde çatışma yaşanıyor mu?
- Bu çatışmaları çözmek için ne tür yöntemler kullanıyorsunuz?
- İşgörenlerin ücretlendirilmesinde izlenen politika nedir?
- Ücretlendirme politikasının iş stresine etkileri nelerdir?
- İşletmenizdeki sağlık ve güvenliğe ilişkin olası tehditler nelerdir?
- Bu tehditlerin çalışanlarınız açısından stres kaynağı olma özelliği nedir?
- Bu tehditleri ortadan kaldırmak için aldığınız önlemler nelerdir? (Emniyet ve Kaza Önleme Bağlamında Değerlendiriniz)
- Departmanınızda vardiyalı çalışma uygulaması yapılmakta mıdır? (Zaman bölümlendirmesi nasıl?)
- Gözlemlerinize göre, vardiyalı çalışma işgörenlerde strese sebep oluyor mu? (Bu durum işletmede ne şekilde hissediliyor?)
- İşgücü envanteriniz var mı?
- İşgörenlerinizin kişilik özelliklerini tespit etmek üzere bir anket vb. çalışma yapıldı mı? Yapıldı ise ne zaman? Fayda sağladı mı?



- İşgörenlerinizin stres eğilimlerini tespit etmek üzere bir çalışmanız mevcut mu?
- İşgörenlerinize stresle baş edebilmeleri için eğitim verildi mi? Verildi ise ne zaman? Bu eğitim ne şekilde fayda sağladı?
- İşyerindeki fiziksel koşulları, strese neden olmaları açısından değerlendiriniz?
- İşgörenleriniz fiziksel çalışma koşullarından, moral ve motivasyon açısından ne şekilde etkilenmektedir?
- Departmanınızda otomasyon düzeyi nedir, kullanılan yarı ve tam otomatik makineler nelerdir? Bu makineleri kullanan personel, otomasyon düzeyinden ne şekilde etkilenmektedir?
- İş tanımları ve iş gerekleri stresle mücadele açısından değerlendiriliyor mu?
- İş analizi hangi sıklıkla yapılmaktadır?
- Departmanınızda çalışanlarda rolle ilgili çatışma ve belirsizlik yaşanmakta mıdır? Bu durum çalışanların stresini etkiliyor mu?
- Yatay ve dikey hiyerarşiden kaynaklanan sorunlar baş gösteriyor mu? Bu sorunlar stres kaynağı mıdır?
- Kurumsallaşmanın getirdiği örgütsel kurallara uyulmadığında yaptırımlarınız nelerdir?
- Bu yaptırımların işgören stresine etkisi nedir?
- İşgörenlerin kariyer planları açık ve net olarak yapılmış mıdır?
- Bu planlar işgörenlerle paylaşılmış mıdır?
- Terfi ve yükselme olasılığı olan çalışanların stres eğilimini değerlendiriniz?
- Ekonomik dalgalanma ve kriz dönemlerinde güvensiz yapıdan kaynaklanan endişe yaşanmakta mıdır?
- Teknolojik yenilikler işgörenleriniz tarafından nasıl karşılanmaktadır?
- İşgörenlerinize ne tür sosyal imkanlar sağlıyorsunuz? (servis, yuva... vb)
- Yerleşim alanı sınırları içinde altyapıdan kaynaklanan sıkıntılarınız nelerdir? (ulaşım vb.)
- İşe devamsızlık durumu nasıl ölçümlenmektedir?
- İşgücü devir hızını departman bazında değerlendiriniz?
- Departmanınızda son bir sene içinde meydana gelen iş kazası sayısı nedir?
- Bu kazaların sebepleri nelerdir?
- Stresten kaynaklanan iş kazaları meydana gelmekte midir?
- Departmanda stresli zamanlarda aldığınız kararların etkinliğini değerlendiriniz?

- İşletmede spor aktiviteleri için çalışanlara herhangi bir zaman tanınıyor mu? (Bedensel egzersizler, gevşeme) Spor salonunuz var mı?
- Örgüt geliştirme teknikleri departmanınızda kullanılıyor mu? (özendirme araçları, iş genişletme, rotasyon, iş zenginleştirme, yetki devri, esnek çalışma saatleri, süreç danışmanlığı, hizmet içi eğitim programları, sağlık taramaları vb)
- Departmanınızda çalışanların kararlara katılımı sağlanıyor mu?
- Sizin ve çalışanlarınızın firmada alınan stratejik ve operasyonel kararlara katılma düzeyiniz nedir? (beyaz ve mavi yakalı çalışanlar)
- Sosyal destek firmada ve departmanınızda hangi düzeyde uygulanmaktadır?
- Aynı ve farklı departmanda çalışan işgörenler ne sıklıkla birbirleri ile görüşmektedirler?
- Siz orta kademe yöneticileri, ne sıklıkta çalışanlarınızla görüşmekte onların problemlerini dinlemektesiniz?
- Kurumsal danışmanlık bağlamında firma dışından stresle mücadele de destek sağlanıyor mu?
- Firmada iletişim problemlerinden kaynaklanan stres durumu söz konusu mudur?
- Firmada iletişimin etkin hale getirilebilmesi için yapılan uygulamalar nelerdir?
- Belli zaman periyotlarında firmada veya departmanda sosyal aktiviteler gerçekleştiriliyor mu?
- Bu aktiviteler nelerdir? Uygulanma sıklığı nedir?
- Departman yöneticisi olarak işgörenlerin sendikaları ile ilişkileriniz ne düzeydedir? (Hangi sıklıkla hangi konular görüşülmektedir?)
- İşgören sendikalarından "iş stresi" ile ilgili geri bildirim alıyor musunuz?
- Yönetim-sendika ilişkileri nasıldır?
- Şimdiye kadar işyerinizde grev veya lokavt oldu mu?
- İşgören sendikası iş stresi ile ilgili tedbirler alıyor mu?

#### **4.7.4. Odak Grup Görüşmesine İlişkin Bulgular**

İşletmede yapılan odak grup görüşmesinden elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

##### **4.7.4.1. Stres Kaynakları**

###### **4.7.4.1.1. Bireysel Stres Kaynakları**

###### **4.7.4.1.1.1. Kişilik Özelliği**

###### **İnsan Kaynakları**

Cam Elyaf AŞ. çalışanlarına kişilik özelliklerinin tespit edilmesi için kişilik envanter testi (lisanslı) yapılmaktadır. Envanter testi üç aşama kapsamında gerçekleştirilmektedir.

1.Aşama: İnsan İlişkileri

2.Aşama: Düşünce tarzı

3.Aşama: Duygu ve ruh hali.

###### **Mali İşler**

Zaman zaman birlikte çalışmanın getirdiği (takım çalışması) stres yaşanmaktadır. Bu birlikte çalışma zorunluluğu, kişilik farklılıkları, ekipteki kişilerin huy ve karakter özelliklerini daha iyi tanımaya sebep olmaktadır.

###### **4.7.4.1.1.2. Kontrol Odaklılık**

İşletme bölümlerinde herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

###### **4.7.4.1.1.3. Yaş**

###### **Yardımcı İşletme**

Yüksek sorumluluk duygusu ve her ünitenin bir miktar deneyim gerektirmesi, çalışanların ve özellikle genç çalışanların gerilim yaşamasına sebep olmaktadır. Tecrübe azaldıkça hata yapma olasılığı artmaktadır. Ancak buna karşın psikolojik açıdan zor

çalışma şartları ve yüksek gerilim sebebiyle her ünite de çalışan kişiler uzun süre dayanamamakta ve zaman gelince emekliliği düşünmektedirler.

#### **4.7.4.1.1.4. Cinsiyet**

##### **İnsan Kaynakları**

Cinsiyetten kaynaklanan stres durumu dile getirilmemiştir.

##### **Mali İşler**

Bölüm çalışanları için cinsiyet herhangi bir stres kaynağı olmamaktadır. Mali işler bölümü, bir üretim işletmesi olan Cam Elyaf AŞ'de için lojistik bölümlerden biridir. Bu sebeple cinsiyet farklılığı önem arz etmemektedir.

##### **Satın Alma**

Cinsiyetten kaynaklanan stres durumu dile getirilmemiştir.

##### **Yardımcı İşletme**

Cinsiyetten kaynaklanan stres durumu dile getirilmemiştir.

##### **Elyaf Üretim**

Bölümde fiziksel efor sarf ederek çalışma durumu söz konusu olduğu için kadın çalışan sayısı azdır. Cinsiyetten kaynaklanan stres dile getirilmemiştir.

##### **Kalite**

Bölümde herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

##### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Cinsiyetten kaynaklanan stres durumu söz konusu değildir. Çalışanlara verilen görevler zorluk derecesine ve fiziki yeterliliğe göre gruplandırılmakta ve ona göre verilmektedir.

##### **Teknoloji**

Cinsiyetten kaynaklanan stres durumu söz konusu değildir.

#### **4.7.4.1.1.5. Medeni Durum**

İşletme bölümlerinde medeni durum ile ilgili herhangi bir stres bulgusuna rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.1.1.6. Eğitim Düzeyi**

##### **İnsan Kaynakları**

Çalışanların eğitim düzeylerinden kaynaklanan stres söz konusu değildir. Ancak tecrübe önemli unsurlardan biridir. Tecrübesizlikten kaynaklanan stres özellikle yeni çalışmaya başlayan personelde küçük çaplı olarak yaşanmaktadır.

##### **Satın alma**

Bu bölüm çalışanlarında eğitim düzeyinden kaynaklanan stres söz konusu değildir. Ancak tecrübe, satın alma ve stok yönetimi konusunda önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.7.4.1.1.7. Aile Yaşamı**

##### **Yardımcı İşletme**

Platin atölyesi, kıymetli metal kullanıldığı için bölüm çalışanları sürekli gözetimdedir ve çalışanların ailevi durumları yakın takiptedir. Bu durum bir stres kaynağıdır.

##### **Elyaf Üretim**

Elyaf üretim bölümü çalışanlarında örgütsel ve endüstri psikolojisi açısından değerlendirirsek, çalışanların ailevi problemlerinden kaynaklanan ve çalışanlar arasında yaşanan küçük çatışmalardan doğan stres yaşanmaktadır.

##### **Kalite**

Eğitim düzeyi yüksek bir bölüm olduğu için çalışanlar tarafından ailesel problemler işe yansıtılmamaktadır.

##### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Zaman zaman özellikle ailevi problemler kaynaklı stres çalışanlarda görülmektedir.

## **Teknoloji**

Bölümde çalışan teknoloji geliştirme uzmanları ve mavi yakalılar ailesel problemler yaşamaktadırlar. Ancak profesyonel olmanın gereği olarak bu aile kaynaklı gerginliklerini çalışma ortamına yansıtmadıklarını ifade etmişlerdir.

### **4.7.4.1.1.8. Gelir Düzeyi**

#### **İnsan Kaynakları**

Cam Elyaf AŞ.de belirli bir ücretlendirme politikası vardır. Bu politikada özellikle iş değerlendirmesi yapılır. İş tanımı ile işin en uygun ve en az maliyetle nasıl yapılacağı tespit edilir. İş gerekleri ile firmada bu yapılacak işi en uygun kimin yapabileceği ve bu niteliklere haiz personel seçilir. Cam Elyaf AŞ. de işin başına o işe en yatkın personelin seçildiği ve işle-işçi arasında %100 uyum sağlandığı söylenebilir. İş değerlendirmesi sonucu yapılacak işler belirli kademelere ayrılır. Böylece değerlendirme ve buna bağlı olarak ücretleme daha sağlıklı yapılabilir.

Ücret politikasının belirlenmesinde en çok dikkat edilen husus “eşit işe eşit ücret” prensibidir. Çalışanlar, sürekli kafalarındaki ücret konusunu firmada diğer çalışanların ücretleri ile mukayese ederler. Burada çalışanların en çok üzerinde durdukları husus, kıdemden kaynaklanan farkın, çalışanlar tarafından maksimum düzeyde alınmak istenmesidir. Personel kendinden daha kıdemli çalışanla arasındaki ücret aralığının bir an önce kapanmasını, kendinden kıdemsiz çalışanla arasındaki farkın açılmasını istemektedir. Bunun yanında aynı veya benzer işi farklı bölümlerde, farklı işletmelerde veya farklı sektörlerde yapan çalışanlar arasında ücret farklılıklarından kaynaklanan stres yaşanabilmektedir. Böyle bir durumda çalışanın aklına ilk gelen işletmenin, sektörün veya ülkenin adaletsiz ücret politikaları olduğudur. Bu durum kişinin kendi özdeğerlemesini yapmamasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, zaman zaman firma çalışanları arasında ücret farklılığından kaynaklanan stres gözlemlenmektedir.

#### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Gelir düzeyinin düşük olmasından kaynaklanan geçim sıkıntısı sık olmamakla birlikte mavi yakalı (saat ücretli) çalışanlarda görülmektedir.

#### **4.7.4.1.2. Örgütsel Stres Kaynakları**

##### **4.7.4.1.2.1. İşin Niteliği**

###### **İnsan Kaynakları**

İnsan kaynakları bölümünün işletmede sorumluluğunu yüklediği en önemli faaliyet niteliği itibariyle personel temin sürecidir. İşletmede insan kaynağını işe alma aşamaları ise şöyledir:

1. Yapılandırılmış görüşme: Adaylara kişilik envanter testi uygulanmaktadır.
2. Yaratıcılık ve dikkat düzeyi saptanmaya çalışılır.
3. İnisiyatif kullanabilme gücü tespit edilir.
4. Duygusal açıdan kişinin kendini kontrol edebilme gücü (telaşlı-soğukkanlı) saptanmaya çalışılır.
5. İkna, iletişim ve pazarlama kabiliyeti test edilir.
6. Karar verme hızı tespit edilmeye çalışılır.
7. Enerjik olup olmadığı tespit edilmeye çalışılır.
8. İşletmedeki kariyer beklentisi açık ve net olarak tespit edilir.
9. Detay konusundaki yaklaşımı tespit edilir.
10. Dünyaya bakış açısı (karamsar-iyimser-durumsal) tespit edilmeye çalışılır.

###### **Elyaf Üretim**

Üretim bölümünde işin niteliğinden kaynaklanan en büyük stres kaynağı üretim baskısıdır. Bu baskının temel sebebi, üretim bandında ürüne şekil verme aşamasının gerçekleştirilmesidir. Diğer bir ifade ile camın boşa akıtılmamasıdır. Aynı şekilde, camın üretimindeki fırınların sürekli (aralıksız) ve stabil olarak çalışması gereklidir. Bu durum bölümdeki çalışanlar için büyük bir stres kaynağıdır.

Yüksek verim ve düşük maliyet isteği sebebiyle bölümdeki çalışanlarda gerilim durumu söz konusu olmaktadır. Bu baskı, talepleri zamanında karşılama ve zaman kısıtı ile ilişkilidir. Çünkü bu bölümün yüksek kalitede elyaf üretmesi, diğer işletme içi bölümlerin ürün kalitelerini de etkilemektedir. Bu etkileme doğal olarak özellikle elyaf bölümü çalışanları için büyük gerilim kaynağıdır. Bunun yanında düz ve vasıfsız işçilerin yanı sıra,

ustabaşlar, teknisyenler, fırın harman şefleri, şef yardımcıları, şefler, vardiya amirleri, mühendisler ve başmühendisler bu gerilimi üzerlerinde hisseden çalışanlardır.

### **Yardımcı İşletme**

Bölüm içerisinde en büyük stres kaynağı platin atölyesidir. Bilindiği gibi platin kıymetli bir metaldir. Bu metalin 1gr.ı 60 avrodur. Elyafın üretildiği bushing (kovan), platinden imal edilmektedir. Ayrıca bushing üretiminde rodyum alaşımı kullanılmaktadır. Rodyumun 1gr.ı 200 dolardır. Bu sebeple tartarak alınır, işlenir ve takibi yapılır. Gramın 1/10'nuna kadar hassasiyet söz konusudur. Bu açıdan değerlendirildiğinde platin ve rodyumun muhasebesi ayrıca tutulmaktadır (metal muhasebesi). Bu bölümde çalışan kişiler sürekli hesap vermek zorundadırlar. Hem emtiayı korumak hem de bu madde ile ilgili üretim yaptıkları için yaşanan stres büyüktür. Son 22 sene zarfında, 4 çalışan işin hassasiyetinden dolayı çalışamayacağını beyan ederek işten ayrılmıştır.

### **Mali İşler**

Mali işler bölümünde yaşanan stres, genel itibariyle mali işlemler kaynaklıdır. Mali raporlarda meydana gelen aksaklık ve hatalar, raporların zamanında yetişmemesi ve bütçenin hazırlanmasında meydana gelen küçük çaplı hatalar işin niteliğinden kaynaklanmaktadır.

### **Satın Alma**

Satın alma bölümünde görülen ve işin niteliğinden kaynaklanan temel gerilim kaynağı, "tedarik sürecidir". Bunun nedeni planlanmayan üretimlerin alt yapısının hazırlanmasındaki zaman ve ekipman kısıtıdır. İşletmenin herhangi bir ürün pazarlama sıkıntısı söz konusu değildir. İşletme iç pazarın % 60'lık dilimine, sektörde ihracat pazarının tamamına hakim olduğundan, üretilen ürünün pazarlamasına ilişkin bir sıkıntı bulunmamaktadır. Dolayısıyla stres olgusu, tedarik süreci etrafında yoğunlaşmaktadır.

### **Polyester ve Son Ürün**

Bu bölümde nitelik itibariyle polyester imalatı, polyester hammaddesi satın alma, son ürün imalatı (cam takviyeli plastik ürün üretimi: CTP) yapılmaktadır. Cam takviyeli plastik üretiminde %25-30 cam elyafı ve %25-30 polyester-reçine ve çeşitli dolgu malzemeleri ve katalizörler kullanılmaktadır. CTP, belirli kalınlıklarda ve çelikten daha



mukavemetli bir üründür. Üretim esnasında çalışanlarda işin niteliğinden kaynaklanan bir miktar stres oluşmaktadır. Bu stresin kaynağı, kullanılan hammaddelerin sağlığa zararlı malzemelerden oluşmasıdır. Üretim esnasında reaksiyonun çok sık ve dikkatli takip edilmesi gerekir (asit sayısı...vs.). Tıpkı uzun süre araç kullanan bir insanın, sürekli dikkatini yola vermesinden kaynaklanan stres gibi, sürekli, üretimin dikkatli takip edilmesi, çalışanların stres düzeyini arttırmaktadır.

### **Teknoloji**

Teknoloji ve geliştirme bölümünde işin niteliği itibarıyla, ürün ve proses geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Genelde bu bölümde yaşanan stres, geliştirilecek ürünle ilgili uygun hammadde kaynağının bulunup bulunamayacağı ve temini ile ilgilidir. Bunun yanında yeni teknolojilerin işletmede kullanılması, tamamıyla bu bölümün sorumluluğundadır.

### **Kalite**

Kalite bölümü iki ana unsurdan oluşmaktadır. Bu bölümler hammadde girdi kontrolü-laboratuvar fonksiyonu ve ürün kontrolü-kalite ve çevre yönetim fonksiyonudur.

Gelen hammaddelerin kabulü ve kullanım uygunluğu, bölümde yapılmaktadır. Bununla birlikte laboratuvar, cam özellik kontrolünü ve ara kontrolleri sürekli gerçekleştirmektedir. Kalite kontrolde, üretim sonucu çıkan ürünün, yarı ürün ve son ürün aşamasında kalite testleri yapılmaktadır.

#### **4.7.4.1.2.2. Fiziksel Koşullar**

##### **İnsan Kaynakları**

İşletmede iş sağlığı ve güvenliği açısından iş stresi söz konusudur. Doğru olmayan oturma ve çalışma ortamı, uzun saatler bilgisayarın karşısında oturma ve hareketsiz bir yaşam tarzı özellikle ergonomik açıdan insan kaynakları bölümü gibi büro çalışanlarını tehdit eden bir stres kaynağıdır. Bu kaynakları büro çalışanlarında en az düzeye indirmek için; özellikle beyaz yakalı çalışanlara yönelik bilgi bülteni ve el kitapçığı hazırlanmaktadır.

İşletmenin diğer bölümlerinde fiziksel koşullar ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.1.2.3. İşin Tehlike Düzeyi**

##### **Yardımcı İşletme**

Bölümde ölümcül bir kaza bugüne değin meydana gelmemiştir. Bu bağlamda işin tehlike düzeyinden kaynaklanan stres söz konusu değildir.

##### **Elyaf Üretim**

Fırınlarda doğalgazla çalışmakta ve cam bu fırınlarda eritilmektedir. Fırının delinmesi veya patlaması gibi tehlikeler her zaman söz konusudur. Ancak bu tip kaza risklerine karşı her türlü önlem yüksek derecede alınmaktadır.

##### **Kalite**

Laboratuarlarda kimyasal maddelerle çalışılmakta ve bu çalışmalarını bölümde görev yapan personel gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda kimyasallarla temas eden personel için tehlike söz konusudur. Bu tehlikelerden biri, madde buharına maruz kalmaktır. Bu ve benzeri tehlikelerden kaynaklanan stres, çalışanlarda görülmektedir. Bu kapsamda alınan önlemler; koruyucu malzeme kullanma ve havalandırma sistemleridir.

##### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Bölümde, yapılan üretimden kaynaklanan stres söz konusudur. Bu stresin kaynağı, hammaddelerin insan sağlığına zararlı maddeler olmasıdır.

##### **Teknoloji**

Laboratuarda çalışmak zaman zaman çeşitli zehirlenme risklerini azda olsa beraberinde getirmektedir. Ancak büyük bir stres kaynağı değildir.

İşletmenin diğer bölümlerinde işin tehlike düzeyi ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.1.2.4. Otomasyon**

##### **İnsan Kaynakları**

İşletmede otomasyon düzeyi, makine ve teçhizat, gerek üretim gerekse büro düzeyinde, bozulması veya hurdaya ayrılması beklenmeksizin, ekonomik ömrü dolunca değiştirilir. Otomasyon, yeni makine ve teçhizatın ilk kullanım sürelerinde (yaklaşık bir ay), diğer bir deyişle makineye uyum sürecinde çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır.

Stres yaratan benzer bir konu, hareketli bant sistemidir. Üretim sistemi ne kadar gelişirse gelişsin, işçi eski kullandığı makinedeki kadar üretmektedir. Kendisine bu konu sorulduğunda; “daha fazla üretim gerçekleştirsem, işçiye ihtiyaç azalır, ben veya arkadaşlarımdan biri işten çıkarılır” cevabını vermiştir. İşçi burada işgücü talebinin azalacağını düşünmüştür. İşçinin yaşadığı bu stres, ustabaşı ve departman yöneticisi tarafından kendisine izah edilmiş, verimlilik artışının işçiyi işten çıkarma anlamına gelmeyeceği anlatılmıştır. Bu durum işletme yöneticileri tarafından, “sanayi kültürü eksikliği” olarak yorumlanmıştır.

##### **Satın Alma**

Satın alma ve stok kontrolü ve yönetimi ile ilgili son ve güncel bilgisayar programları kullanılmaktadır.

##### **Elyaf Üretim**

Üretim bölümü teknolojiyi yakından takip etmekte ve bölümde bundan kaynaklanan herhangi bir stres yaşanmamaktadır.

##### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Üretimde kullanılan bir reaktör, satın alındıktan ve işletmeye gelmesinden itibaren yaklaşık 20 yıl kullanılmaktadır. Bu bağlamda otomasyonla ilişkilendirilebilecek stres söz konusu değildir.

İşletmenin diğer bölümlerinde otomasyon ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.1.2.5. Çalışma Saatleri**

##### **İnsan Kaynakları**

Cam Elyaf AŞ. de  $24/3=8$  saat vardiyalı çalışma gerçekleştirilmektedir. İşletmede vardiyalı çalışmadan kaynaklanan stres yaşanmaktadır. Vardiyalı çalışmada strese kaynaklık eden en büyük etken uyku düzeninin bozulmasıdır. Vardiyalı çalışma işletmede, kazanların sönmemesi için bir zorunluluktur.

Ülkemizde vardiyalı çalışma uygulayan işletmelerde, sanayi toplumunun gereklerini yerine getirememenin sebebi bu konudaki "kültür" eksikliğidir. Bu eksiklik, gece vardiyasında çalışacak personelin gündüz istirahat etmemesi, izinli olduğu saatlerde uyumamasıdır. Bununla birlikte bir kısım personelin, maddi olanaksızlıklardan dolayı izinli olduğu saatlerde, ikinci bir işte çalışma durumu söz konusudur. Bu durum vardiyalı çalışanlarda büyük bir stres kaynağı oluşturmakta ve özellikle bireyin bünyesinde oluşan yorgunlukla birlikte, dikkatsiz çalışma sonucu iş kazalarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

##### **Yardımcı İşletme**

Bölümde yaşanan en büyük stres kaynağı fazla mesaidir. Mesai kavramında zaten fazla olan sorumluluğun 8 saat yerine 10-12 saat sürmesi, çalışanların gerilim düzeylerini yükseltmektedir. Fazla mesai ücretlerini alsalar bile sorumluluğu fazla olduğu için bu durum çalışanlara külfet gelmektedir.

##### **Elyaf Üretim**

Çalışanlar  $24/3=8$  saat hiç durmaksızın görev yaparlar. Fırın işletmeye gelir gelmez (açılır açılmaz) çalışmaya başlar. Vardiya usulü çalışma işçilerin uyku düzenini bozmakta bu durumda çalışanlarda gerilim yaratmaktadır.

##### **Kalite**

Bölümde iş yükü kapasite arttığında ortaya çıkmaktadır. Bu kapasite artışı, laboratuvarlar için daha fazla yük getirmektedir. Kapasite artışı çalışanlarda stres kaynağı olabilmektedir.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Çalışma saatleri bölüm çalışanları için gerilim yaratmamaktadır. Ancak üretimin arttığı dönemlerde fazla mesai yapılmaktadır. Bu mesai fazlalığı çalışanlar üzerinde az da olsa bir stres yaratmaktadır.

İşletmenin diğer bölümlerinde çalışma saatleri ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.1.2.6. İş Yükü**

##### **İnsan Kaynakları**

Cam Elyaf AŞ.de zaman zaman fazla mesai uygulanmaktadır. Özellikle üretimin yoğun olduğu dönemlerde bu uygulamaya gerek duyulmaktadır. Fazla mesai, fazla iş yükü anlamına geldiği için bazı çalışanlarda stres kaynağı olmaktadır. Ancak diğer bazı çalışanlarda fazla mesai, ekstra para anlamına geldiği için, maddi ihtiyaçlardan ötürü, talep edilen bir durum halini almaktadır. Ancak işletmenin kültürü açısından, “normal çalışma süresinde bitirilemeyen bir faaliyetle ilgili mutlaka problem vardır” şeklinde yaklaşılır. Bunun yanında esnek çalışma saatleri konusuna işletme yönetimi soğuk yaklaşmaktadır. İdeal olan çalışanların istenilen saatlerde görevlerini icra etmeleridir, diğer bir deyişle formal bir yaklaşım söz konusudur.

##### **Mali İşler**

Örgütsel karakterli stres kaynakları mevcuttur. Başka bölümlerde çalışan personele nazaran mali işler bölümü iş yükü açısından finansal karakterli işlemlerle ilgili olduğu için mesuliyeti daha fazladır. Bu sebeple finansal sorumluluktan kaynaklanan stres yaşanmaktadır.

##### **Satın Alma**

Bölüm olarak genel sıkıntı; bazı makine, teçhizat ve malzemeyi üreten firmaların az olmasından dolayı, rekabetin bu sektörlerde daha az yaşanmasıdır. Rekabet durumu az yaşandığında, bu durum ülkedeki birkaç üretici firmaya mahkum olma sonucunu doğurmaktadır. Böyle durumlarda hem satın almada, hem de yedek parça, tamir ve bakım işlemlerinde sıkıntılar yaşanmakta, örgütsel açıdan bu durum strese sebep olmaktadır. Bu

kadar kapsamlı bir bölümde kişisel ve örgütsel stres kaynaklarının olması son derece normaldir.

### **Yardımcı İşletme**

Personelin zaman içinde problem çıkarması mümkündür. Şu an bölümde psikolog desteği alan 1 personel bulunmakta, gizli tutulmakta ve sadece amirleri tarafından bilinmektedir. Ancak kurumda çalışmaya devam etmektedir.

Elektrik-bakım alt bölümü de yine platin atölyesi gibi stresin yoğun olarak yaşandığı bir yerdir. Cam Elyaf AŞ. de üretimin asla durmaması gerekmektedir. Bunda da en büyük riski elektrik kesintileri ve arızaları oluşturmaktadır.

### **Elyaf Üretim**

Yüksek verim ve düşük maliyet isteği sebebiyle bölümdeki çalışanlarda gerilim durumu söz konusu olmaktadır. Bu baskı, talepleri zamanında karşılama ve zaman kısıtı ile ilişkilidir. Çünkü bu bölümün yüksek kalitede elyaf üretmesi, diğer işletme içi bölümlerin ürün kalitelerini de etkilemektedir. Bu etkileme doğal olarak özellikle elyaf bölümü çalışanları için büyük gerilim kaynağıdır. Bunun yanında düz ve vasıfsız işçilerin yanı sıra, ustabaşılar, teknisyenler, fırın harman şefleri, şef yardımcıları, şefler, vardiya amirleri, mühendisler ve başmühendisler bu gerilimi üzerlerinde hisseden çalışanlardır.

Elyaf üretim bölümünde fazla mesaiden kaynaklanan iş yükü yaşanmaktadır. Ancak çalışanlar fazla mesai ücreti aldıkları için bu durum bir stres kaynağı olmamaktadır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

CTP üretiminde reaksiyonun çok sık ve dikkatli takip edilmesi gerekir. Çünkü reaksiyon en ufak bir hatayı (sıcaklıklar ve bileşimler... vs.) kabul etmemektedir. Bu takipte asit sayısı ve diğer değişkenler incelenir ve gözetim altında tutulur. Bu durum çalışanların iş ile ilişkili stres düzeylerini arttırmaktadır.

### **Teknoloji**

Bölüm çalışanlarının, yeniliklere açık, çalışmayı ve araştırmayı seven bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Yapılan temel faaliyetler ürün ve proses geliştirmedir. Ürün

geliştirme uzmanlarının, ürün kalitesi ve prosesin geliştirilmesi ile ilgili bir sorunun neden kaynaklandığını bilebilecek kabiliyette olmaları gerekmektedir. Bu da ancak çok çalışma ile mümkün olmaktadır.

Teknoloji geliştirme bölümünde yaşanan stres, geliştirilecek ürünle ilgili uygun hammadde kaynağının bulunup bulunamayacağı ve teminidir. Ara ürünün temininde geliştirilip kabul görmesi için çalışanların büyük gayret göstermesi gerekmektedir. Bu geliştirme ve teknoloji bölümünde çalışan kimya mühendisleri için ciddi bir stres kaynağıdır. Diğer bir ifade ile görevin yapılması ve üretimin aksamaması için geliştirme uzmanlarına düşen sorumluluk yüksektir.

Yeni teknolojilerin kullanılması ve ürün geliştirme işletme içerisinde en çok bu bölümün sorumluluğundadır. Araştırma ve geliştirme departmanı olarak projelerin çizimi, kontrolü yapılan faaliyetler; örneğin kimyasal hammadde seçimi, hammadde kabulü ve müşteriler tarafından ürün talebi... vs. bu bölüm tarafından gerçekleştirilmektedir.

#### **4.7.4.1.2.7. Rol Çatışması**

##### **İnsan Kaynakları**

Rol çatışmasından kaynaklanan stres yaşanmadığı düşünülmektedir. İş tanımlarında herkesin yapacağı görev net olarak belirlenmiştir.

##### **Satın Alma**

İşletmeye alınan her türlü hammadde ve malzeme alışları bu bölüm tarafından gerçekleştirilmektedir. Öncelikle üretim sürecinin aksamadan devam ettirilmesi, temel hedeftir. Bunun yanında üretim maliyetlerinin kontrolü açısından, satın alma müdürünün iş görme kabiliyeti ve karar etkinliği son derece önemlidir.

Girdi maliyetleri açısından düşünüldüğünde, satın alma bölümünün iş akışı, verimliliği doğrudan etkilemektedir. İyi bir sipariş sisteminin oluşturulmasının merkezinde, satın alma bölümü ve yöneticisi vardır. Bu satın alma faaliyetleri içinde yakıtlar, kullanılan hammaddeler, bütçelenmiş ve bütçelenmemiş ürünler, makine ve her türlü teçhizat ve yatırım malları gibi alışlar söz konusudur. Gerçekleştirilen bu satın almalar için zamanla bir

tedarikçi portföyü oluşturulmuştur. Belli limitler içinde, belli ürünler için, belli pazarlık, kapalı zarf ve açık arttırmalar ve ihaleler bu bölüm tarafından düzenlenmektedir. Bu kapsamda zaman zaman kıyasıya pazarlıklar ve çok çekişmeli ihaleler yaşanmaktadır.

Çeşitli tedarikçi firmalarla yapılan görüşmeler, özellikle bu bölüm için hayati öneme sahiptir. Bu görüşmeler sonucu alternatif tedarikçilerle anlaşmalar yapılmaktadır.

### **Yardımcı İşletme**

Yüksek stres düzeyinden kaynaklanan rol çatışması ender olmakla birlikte bölümde yaşanmaktadır. Rol tanımları yeniden düzenlenerek bu problem çözümlenmeye çalışılmıştır.

### **Elyaf Üretim**

Bu bölümde rol çatışması ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Kalite**

Kalite bölümünde rol çatışmasından doğan stres dile getirilmemiştir. Çünkü herkesin görevi iş tanımlarında açık ve net olarak belirlenmiştir.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Bu bölümde rol çatışması ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Teknoloji**

Çalışanlarda rol çatışmasından kaynaklanan stres söz konusu değildir.

#### **4.7.4.1.2.8. Rol Belirsizliği**

### **İnsan Kaynakları**

İnsan kaynakları bölümünde rol belirsizliğinden kaynaklanan stres dile getirilmemiştir.



### **Mali İşler**

Zaman zaman ekip çalışmasında rol belirsizliği yaşanmakta ve bu durum gerilime sebep olmaktadır. Bu gibi durumlarda ekip başkanı gerilime müdahale etmekte ve görev tanımlarında değişiklikler yaparak gerilimi azaltmaktadır.

### **Satın Alma**

Yatay hiyerarşinin hakim olduğu bölümde zaman zaman üstlenilen rolle ilgili küçük anlaşmazlıklar yaşanmaktadır. Bu durum gerilimi beraberinde getirmektedir. Söz konusu çatışma, etkin iletişim ile çözümlenmeye çalışılmaktadır.

### **Yardımcı İşletme**

Bu bölümde rol belirsizliği ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Elyaf Üretim**

Bu bölümde rol belirsizliği ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Kalite**

Bu bölümde rol belirsizliği ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Bölümde her çalışan yapacağı işi tam ve net olarak bildiğinden rol belirsizliğinden kaynaklanan stres durumu yok denecek kadar azdır.

### **Teknoloji**

Bu bölümde rol belirsizliği ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.1.2.9. Örgüt İklimi**

### **Mali İşler**

Çalışanlar kısa sürede firmanın kurumsal yapısına uyum sağlamaktadır. Mali işler bölümünde herhangi bir stres unsuru dile getirilmemiştir.

### **Yardımcı İşletme**

Örgüt ikliminin beraberinde getirdiği yazılı ve sözlü kurallar bölüm çalışanları açısından bir stres kaynağı olmamaktadır.

### **Elyaf Üretim**

Bu bölümde örgüt iklimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Kalite**

Bu bölümde örgüt iklimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Üretim kapasitesini artırmak amacıyla geçici işçi alınmaktadır. Bu geçici çalışanlar kurumsal yapıdan kaynaklanan küçük gerilimleri yaşamakta ve uyum güçlükleri çekmektedirler.

### **Teknoloji**

Kurumsal yapıya uyum sağladığı için çalışanlarda örgüt ikliminden kaynaklanan problemler söz konusu değildir.

### **4.7.4.1.2.10. Örgüt Yapısı**

#### **İnsan Kaynakları**

İşletmede yatay ve dikey farklılaşmadan kaynaklanan küçük problemler yaşanmaktadır. Bu problemler görev paylaşımları ile ilgili yatay olarak ortaya çıkmaktadır. Dikey açıdan ortaya çıkan yetki ve sorumlulukla ilgili problemler yaşanmamaktadır. Yetki ve sorumluluklar, görev tanımlarıyla açık ve net olarak belirlenmiştir. Farklılaşmadan meydana gelen problemler genel itibarıyla iletişim kurarak çözümlenmeye çalışılır. Problem çözülmiyorsa ilgili çalışanlar daha dikkatli olmaları konusunda uyarılır. Problem devam ediyorsa disiplini sağlamak için o personele ceza verilir.

#### **Mali İşler**

Bu bölümde örgüt yapısı ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Satın Alma**

Bölümde örgütsel iklim ve kurumsallaşmadan kaynaklanan stres söz konusu değildir. Herkes işletmenin kurallarına uymakta ve sıkıntı yaşanmamaktadır.

### **Yardımcı İşletme**

Yakın görevler arasında pek sık olmamakla birlikte hiyerarşik yapıdan kaynaklanan çatışma yaşanmaktadır. Bu çatışma eski çalışanlar ile işletmede göreve yeni başlayanlar arasında olmaktadır. Bu çatışmayı işletmede çalışanların üstlendiği roller, görevler ve sorumluluk alanları ile ilişkilendirebiliriz. Ülkemizin 80 sonrası liberalleşmesi ile değişen işçi profiline sorumluluk duygusunun azalması yönünde bir gelişim söz konusudur. Bu durum çalışanlarda kısa sürede kariyer basamaklarını tırmanma isteği, kısa sürede zengin olma şeklinde düşünce kalıpları ile karşımıza çıkmaktadır.

### **Elyaf Üretim**

Yöneticiler arasındaki yaşanan güç çatışmalarından kaynaklanan ve çalışanlara dolaylı olarak yansıyan stres vardır.

### **Kalite**

İşletme tarafından üretilen ürünlerin kontrolü, kalite bölümü tarafından yapılmaktadır. Bu kapsamda üretim bölümleri ile zaman zaman gerilim yaşanmaktadır. Bu gerilim kendini hissettirmektedir ancak çatışma durumu yaşanmamaktadır.

Bölümde yatay farklılaşma daha fazladır. O sebeple dikey farklılaşmadan kaynaklanan ast-üst çatışmalarından kaynaklanan stres yaşanmamaktadır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Çatışma zaman zaman yatay hiyerarşide yaşanmaktadır. Bu kapsamda sözlü ve yazılı ikazlar zamanında yapılmaktadır.

### **Teknoloji**

Bu bölümde örgüt yapısı ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### 4.7.4.1.2.11. İKY Uygulamaları

##### İnsan Kaynakları

İşgörenlerin stres eğilimlerini ve kurumdan beklentilerini tespit etmek amacıyla “çalışan memnuniyeti anketi” yapılmaktadır. Bunun yanında zaman zaman birinci sicil amiri tarafından çalışanlar gözlemlenmektedir. İşletmede oluşan stresin yönetilebilmesi amacıyla sosyal etkinlikler düzenlenmektedir. Bu etkinlikler kapsamında yılda iki sefer organizasyon bazında yemekli toplantı düzenlenmektedir. Bunun yanında işletme bünyesinde yaz aylarında piknikler ve spor müsabakaları düzenlenmektedir.

Cam Elyaf AŞ. İnsan kaynakları bölümünde her çalışan için kariyer planlaması yapılmaktadır. Bu planlama çalışma performansı temel alınarak yapılmakta, kıdem çok fazla dikkate alınmamaktadır. Kariyer planı hazırlanırken kişisel ve göreve yönelik fonksiyonel yeterlilikler dikkate alınır. Kariyer planlaması üç saç ayağından oluşmaktadır:

1. Pozisyon için gerekli özellikler (olmazsa olmazlar): Yaş, cinsiyet, eğitim durum vs.
2. Genel yeterlilikler: Liderlik vs.
3. Fonksiyonel yeterlilikler: İş ile ilgili özellikler.

Kişisel ve örgütsel açıdan ortak vizyon oluşturulmaya çalışılır. Bu vizyonun kariyer planları ile uyumluluğu sağlanır. Kariyer haritaları açık ve net olarak belirlendiği ve tüm personel tarafından bilindiği için, çalışanlarda herhangi bir stres yaratmaz. Çünkü personel ancak gerekli niteliklere haizse, pozisyonun adayıdır. Diğer bir ifade ile nitelikler net olarak belli olduğu için problem yaşanmaz. Bunun yanında, profesyonel kariyer planlamasına geçiş sürecinde işletmede bir takım uyum sancıları yaşanmıştır.

Her yıl bahar döneminde düzenli olarak işletmede çalışanlara yönelik, insan kaynakları bölümü kontrolünde sağlık taraması yapılmaktadır. Bu tarama sonucundaki bilgiler kişisel dosyalarda ve hekim tarafından kişisel sağlık kartında kayıtlıdır. İşletmede tam zamanlı hekim görev yapmaktadır.

### **Satın Alma**

Bölümde iş rotasyonu uygulanmaktadır ve her personel, her işe bakabilme imkan ve kabiliyetine sahiptir. Bu açıdan bölümde monotonluk düzeyi düşüktür, hareket ve canlılık vardır.

İşletmenin diğer bölümlerinde İKY uygulamaları ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **4.7.4.1.3. Çevresel Stres Kaynakları**

#### **4.7.4.1.3.1. Genel Ekonomik ve Siyasal Problemler**

#### **İnsan Kaynakları**

Ülkenin yaşadığı genel ekonomik problemlerden kaynaklanan stres çalışanlar üzerinde zaman zaman gözlemlenmektedir. Bu bağlamda personele maddi destek sağlanmaktadır.

Cam Elyaf AŞ.de her zaman az veya çok sendika ile işveren arasında gerginlik yaşanmaktadır. Çalışanlar için bu görüşmeler ve toplu iş sözleşmeleri stres kaynağı olmuştur. Zaman zaman ücretler konusunda toplu iş sözleşmeleri görüşülürken (pazarlık yapılırken) grev ve lokavt durumu söz konusu olmaktadır.

#### **Mali İşler**

Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum ve yaşanan istikrarsızlıklar, ekonomi ve mali işlemlerle ilgili olduğu için bu bölüm personelini daha yakından ilgilendirmekte ve etkilemektedir.

Mali işler bölümü çalışanlarının diğer bölümlere göre daha fazla sorumluluk sahibi olmaları, onların stres düzeyini etkilemektedir. Bu daha çok ekonomik istikrarsızlık dönemlerinde daha fazla yaşanmaktadır. Sektördeki ticaretin daralması, satışların azalması ve diğer ekonomik problemler önce bu bölüm personeli tarafından tespit edilmekte ve hissedilmektedir.

### **Yardımcı İşletme**

Ülkenin ekonomik sorunlarından kaynaklanan stres çalışanlarda yaşanmaktadır. Bu durumda, çalışanlara, belli bir seviyede de olsa işletme ve bölüm maddi destek sağlamaktadır. Hammadde alımında kıymetli metal alışverişi yapıldığından dolayı düşük düzeyde de olsa stres yaşanmaktadır. Bu sebeple kanunlara ve kurallara tam anlamıyla uymak bölümün temel iş yapma prensibi olarak benimsenmiştir.

### **Elyaf Üretim**

Genel ekonomik ülke problemleri her insan gibi cam elyaf üretim çalışanlarını da etkilemektedir. Bu durum çalışanlarda bir stres kaynağı olmaktadır.

Toplu iş sözleşmeleri ve sendika dönemlerinde işçiler üzerinde bir baskı ve stres gözlenmektedir. Firmanın güçlü bir sendika organizasyonu bulunmaktadır. Sendikanın gözüyle değerlendirilirse, onların hedefi mümkün olduğunca daha fazla işçiye iş imkanı bulmaktır. Bunun yanında işletme verimliliğini ve maliyet ölçütünü asla göz önünde bulundurmamaktadırlar. İşletme verimliliği, çalışanların performansını maksimize etmek ve en az işçi ile en çok çıktıyı sağlamaktır. İşletmede çalışan işçi sayısı arttıkça emeğin maliyeti artış gösterecek ve dolayısıyla birim başına üretim maliyetleri artacaktır.

### **Kalite**

Bu bölümde ekonomik ve siyasal problemlerle ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Çalışanların zaman zaman ülkenin ekonomik yapısından kaynaklanan sebeplerle işletmeden borç para istekleri olmaktadır. İşletme içinde mümkün olduğunca mali açıdan bu durum tolere edilmektedir. Çalışanların ekonomik sıkıntıdan doğan stresleri azaltılmaya çalışılmaktadır.

### **Satın alma**

Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik problemlerden kaynaklanan sıkıntılar çalışanlar üzerinde stres kaynağı olmaktadır.

### **Teknoloji**

Her bölümde olduğu gibi ekonomik sıkıntılar, bölüm çalışanları için stres kaynağıdır.

#### **4.7.4.1.3.2. Teknolojik Dönüşümler**

##### **Yardımcı İşletme**

Teknolojik yenilikler yakından takip edilmektedir. Bushing üretimi bölümün bir ürünü olarak işletme içi kullanımının yanında dışarıya da satılmaktadır. Bu kapsamda diğer bushing üretimi yapan işletmelerle de bölüm ilişki halindedir. Bu sebeple çalışanların üretim faaliyetiyle ilgili teknolojiyi yakından takip etmesi bir zorunluluktur. Bu durumdan kaynaklanan stres üretim sürecinde kullanılan makineler değişip geliştikçe söz konusu olmaktadır. Bu stres özellikle yeni teknolojiye uyum aşamasında saat ücretli çalışanlarda gözlemlenmektedir.

##### **Kalite**

Genel kurum politikası olarak teknolojik yenilikler teşvik edilir. Bu teşvikte yüksek verimlilik, maliyetleri düşürme ve rekabeti destekleme amaçlanmaktadır.

### **Teknoloji**

Bölümde teknolojiyi yakından takip etmek ve sektörel bazda yeni ürünleri analiz etmek bir zorunluluktur. Çalışanlar bu durumun bilincindedirler. Ancak bundan kaynaklanan stres söz konusu değildir.

Diğer bölümlerde teknolojik dönüşümler ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.1.3.3. Sosyo-Kültürel Gelişmeler**

İşletme bölümlerinde sosyo-kültürel açıdan stres ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.1.3.4. Kentsel Yaşam Problemleri**

##### **Mali İşler**

Bölüm ve işletme bazında zaman zaman İzmit Büyükşehir Belediyesinden kaynaklanan problemler yaşanmaktadır. En büyük problem Gebze trafiğinin bir türlü düzenlenememesidir. Bu sebeple personel, ulaşımdan kaynaklanan kentsel yaşam problemleri ekseninde gerilim yaşamaktadır. Bu zaman kaybı, personelin stres düzeyini artırmakta ve çalışma performansını negatif yönlü etkilemektedir.

##### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

İşletmenin coğrafi açıdan kuruluş yerinden kaynaklanan radikal bir trafik problemi söz konusudur. Bu durumu trafiğin yoğunlaştığı saatlerde zaman planlaması yaparak işletme aşmaya çalışmaktadır.

##### **Teknoloji**

Bulunduğu coğrafya sebebiyle işletmenin en çok karşılaştığı problem, trafiktir.

Diğer bölümlerde kentsel yaşam problemleri ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.2. Stres Sonuçları**

##### **4.7.4.2.1. Bireysel Stres Sonuçları**

###### **4.7.4.2.1.1. Fizyolojik Sonuçlar**

##### **İnsan Kaynakları**

Çalışanlar zaman zaman işten kaynaklanan yorgunluk hissetmektedirler. Böyle durumlarda çalışanlara izin verilmektedir.

##### **Mali İşler**

Sektördeki ticaretin daralması, satışların azalması ve diğer ekonomik problemler önce bu bölüm personeli tarafından tespit edilmekte ve hissedilmektedir. Bu stres durumu çalışanlara fizyolojik ve psikolojik açıdan yorgunluk olarak yansımaktadır.



### **Satın Alma**

Bölümde en büyük stres kaynağı, zaman kısıtıdır. Bu durumdan kaynaklanan rölantide çalışma zamanları ve üretimin aksamaması için çok yoğun tempounun olduğu dönemsel farklılıklar yaşanmaktadır. Bu yoğun tempolu dönemler, çalışanlara fizyolojik açıdan fazla mesai ve bunun sonucu yorgunluk olarak yansımaktadır.

### **Yardımcı İşletme**

İşletmede çalışanlarda görülen bu stres unsurları uzun vadede kalp ve damar hastalıklarına yol açmaktadır.

### **Elyaf Üretimi**

Üretim genel itibariyle stresli bir faaliyettir. Vardiya usulü çalışan bölümde zaman zaman iş yükünden gerilim yaşanmakta bunun sonucu, fizyolojik açıdan yorgunluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan bu durumu beyan ettiğinde mutlaka istirahat etmesi için izin verilir.

### **Kalite**

Çok sık olmamakla birlikte çalışanları özellikle laboratuvar şartları yormaktadır. Bu sebeple yorgunluk durumunda çalışanlara izin verilmekte ve mühendisler arasında rotasyon yapılmaktadır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Bu bölümde fizyolojik stres sonuçları ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Teknoloji**

Bu bölümde fizyolojik stres sonuçları ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.2.1.2. Psikolojik Sonuçlar**

### **Yardımcı İşletme**

Psikolojik rahatsızlıkların en çok yaşandığı bölüm yardımcı işletme bölümüdür. Kıymetli metal kullanıldığı için çalışanlarda sık olmamakla birlikte stres kaynaklı psikolojik rahatsızlıklar görülmektedir.

Diğer bölümlerde psikolojik stres sonuçları ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.2.1.3. Davranışsal Sonuçlar**

##### **Elyaf Üretimi**

Bölümde üretim kotasıyla ilgili stres zaman zaman yaşanmakta ve bu stres durumu çalışanların davranışlarına gerginlik ve asabi hareketler olarak yansımaktadır.

##### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Çalışanların zaman zaman stres düzeylerinin yüksek olması, onların çalışmalarında davranışlarına yansıdığı gözlemlenmektedir. Böyle zamanlarda çalışanların daha asabi oldukları tespit edilmiştir.

Diğer bölümlerde davranışsal stres sonuçları ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.2.1.4. Düşünsel Sonuçlar**

##### **Mali İşler**

Stres durumu kişileri daha fazla düşünmeye sevk etmekte ve çalışanları bir kısır döngünün içine sokmaktadır. Bu düşünsel sonuçlar bireysel ve örgütsel performansı negatif yönlü etkilemektedir. Hedeflerden sapma ve hedeflerin sonuçlarında sapma sözkonusu olmaktadır.

Diğer bölümlerde düşünsel stres sonuçları ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.2.1.5. Bireysel Performans Değişikliği**

##### **Satın Alma**

Yoğun temponun olduğu dönemlerde bölümde çalışanlardan son derece yüksek performans beklenmekte ve bu beklenti çalışanların stres düzeylerini artırmaktadır. Ancak artan stres düzeyi çalışanların bireysel performansında düşüşe sebep olmamaktadır.

Diğer bölümlerde bireysel performans değişikliği ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.2.2. Örgütsel Stres Sonuçları**

##### **4.7.4.2.2.1. Örgütsel Performans**

###### **İnsan Kaynakları**

Bu bölümde örgütsel performans sonuçları açısından herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

###### **Mali İşler**

Mali sorumluluktan kaynaklanan stres, bölüm çalışanlarını negatif etkilemekte ve onların performansını düşürmektedir.

###### **Satın Alma**

Çalışanların zaman kavramı ile ilgili yaşadıkları stres, onların zaman zaman performanslarını olumsuz etkilemektedir.

###### **Yardımcı İşletme**

Yaşanan bölümsel ve işten kaynaklanan yüksek sorumluluk ve hesap verme durumu örgütsel performansı etkilemekte ve yoğun dönemlerde strese bağlı olarak örgütsel performans düşmektedir. Dikkat dağınıklığı ve üretim esnasında hata yapılması bu durumun en açık sonuçlarıdır.

###### **Elyaf Üretimi**

Bölümde üretim kotasıyla ilgili stres, zaman zaman yaşanmakta ve bu stres durumu çalışanları hataya zorlamakta ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir.

###### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Ailevi problemler çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu gibi ailevi problem yaşayan çalışanlara destek sağlanmaktadır.

### **Teknoloji**

Bölümde yaşanan stres, geliştirilecek ürünle ilgili uygun hammadde kaynağının bulunup bulunamayacağıdır. Ara ürünün temininde geliştirilip kabul görmesi için çalışanların büyük gayret göstermesi gerekmektedir. Bu gayret, geliştirme ve teknoloji bölümünde çalışan kimya mühendisleri için ciddi bir stres kaynağıdır ve çalışanların örgütsel performansını etkilemektedir.

#### **4.7.4.2.2.2. Örgütsel Bağlılık**

##### **Kalite**

Örgütsel bağlılık günümüz şartlarında, gelir seviyesi ve maddi imkanlarla ilişkili hale gelmiştir. Bu sebeple işletme sadakati günümüz ekonomik koşullarında biraz zayıflamıştır. Ancak yine de bölümde özellikle beyaz yakalı çalışanlarda örgütsel bağlılık vardır.

Diğer bölümlerde örgütsel bağlılık açısından herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.2.2.3. İşe Devamsızlık**

##### **İnsan Kaynakları**

İşletmede işe devamsızlık durumu kartlı sistem sayesinde herhangi bir karışıklık durumuna meydan vermemektedir. Hergün olmamak kaydıyla, geçerli bir mazereti varsa, personelin günde 1 saat, ayda 5 yarım gün izin alma hakkı vardır.

Diğer bölümlerde işe devamsızlık açısından herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.2.2.4. İşgücü Devir Hızı**

##### **İnsan Kaynakları**

Ülkemizde işgücü devir hızının yüksek olmasına paralel olarak işletmede de işgücü devir hızı artmıştır. Çalışan personel işi bir miktar öğrenince, maddi olanakları daha iyi bir firmaya transfer olmaktadır. Bu durumu bireysel ve örgütsel stres açısından değerlendirirsek, çalışanlar açısından stres durumu söz konusu değildir ancak yönetim kademelerinde görev yapan personel açısından, yetişmiş eleman kaybı strese sebep

olmaktadır. Ülkemizin ekonomik koşulları gözönüne alınınca, geçim derdi, diğer bir ifade ile maddi olanaklar açısından değerlendirdiğimizde, çalışan insan kaynağı bu kapsamda haklı görülmektedir.

İşletmenin işgücü devir hızını değerlendirirsek bu oran son yıllarda yükselme kaydetmiştir. Bunun birinci nedeni ücret politikalarıdır. Cam Elyaf AŞ'nin verdiği ücret sektördeki diğer kuruluşlara oranla, bazı bölümlerde bir miktar düşük kalmıştır. İşgücü devir hızı % 1-1,5 civarındayken, bu oran şu anda % 4-5'lerdedir.

### **Mali İşler**

İşgücü devir hızı mali işler bölümünde son derece düşüktür.

### **Satın Alma**

İşgücü devir hızı satın alma bölümünde son derece düşüktür.

### **Yardımcı İşletme**

Son 22 senede 4 kişi işin hassasiyetinden dolayı çalışamayacağını beyan ederek işten ayrılmıştır. Yüksek bir oran olmamakla birlikte stres düzeyi işgücü devrini etkilemektedir.

### **Elyaf Üretimi**

Bu bölümde işgücü devir hızı ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Kalite**

Cam Elyaf AŞ. özel sektör kuruluşudur ancak devlet kuruluşu gibi işgücü devir hızı azdır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Bu bölümde işgücü devir hızı ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Teknoloji**

Bölümde işgücü devir hızı son derece düşüktür. Yaşanan stresten kaynaklanan iş gücü devir hızı yüksekliği sözkonusu değildir.

#### **4.7.4.2.2.5. İş Kazaları**

##### **İnsan Kaynakları**

İş kazaları her işletmede olduğu gibi, Cam Elyaf AŞ. de de strese sebep olmaktadır. 2008 Mart ayı içinde bir iş kazası yaşanmıştır. İş kazası Forklift aracının yanlış ve iş tanımlarına uygun olmayan kullanımından kaynaklanmıştır. Personelin ayağı ezilmiş ve tedavisi yapılmıştır. Kaza nedeni dikkatsizlik değil, kurallara tam anlamıyla riayet etmemektir. Yönetimden kaynaklanan herhangi bir tanım ve talimat hatası bulunmamaktadır.

##### **Mali İşler**

Bu bölümde iş kazaları ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

##### **Satın Alma**

Bölümde herhangi bir iş kazası bugüne dek meydana gelmemiştir.

##### **Yardımcı İşletme**

Bu bölümde iş kazaları ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

##### **Elyaf Üretimi**

Bölüm üretim tabanlı olduğu için sık olmasa da zaman zaman kazalar yaşanmaktadır. Bu kazalar genelde kontrol aşamasında personelin eline elyaf (cam) batması sonucudur. Bölümde ölümcül kazalar yaşanmamaktadır. Örneğin fırınlar doğalgazla çalışmakta ve cam bu fırınlarda eritilmektedir. Fırının delinmesi veya patlama gibi tehlikeler her zaman söz konusudur. Ancak bu tip kaza risklerine karşı her türlü önlem yüksek derecede alınmaktadır.

##### **Kalite**

Bu bölümde iş kazaları ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

İşin tehlike düzeyinden kaynaklanan stres yaşanmamaktadır. Bölümde üretimle ilgili en son iş kazası iki yıl önce meydana gelmiştir. Yaşanan küçük bir kazadır ve ölümcül bir netice söz konusu olmamıştır.

### **Teknoloji**

Bölümde ölümcül iş kazası söz konusu değildir.

#### **4.7.4.2.2.6. Örgüt İkliminde Değişiklik**

İşletme bölümlerinde stres sonuçlarına ilişkin örgüt ikliminde herhangi bir değişiklik bulgusuna rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.2.2.7. Örgütsel Kararlarda İsabetsizlik**

##### **İnsan Kaynakları**

Örgütsel kararlarda stresten kaynaklanan bir isabetsizlik durumu söz konusu olmamaktadır. İşletmede İK en demokratik bölümlerden biridir. Kararlar ortak alınmaktadır. Bu sebeple hata yapma olasılığı son derece azdır.

##### **Mali İşler**

Örgüt düzeyinde alınan mali kararlar genelde alternatifler çok iyi analiz edildiği ve birlikte karar verildiği için herhangi bir isabetsizlik durumu söz konusu olmamaktadır.

##### **Satın Alma**

Bu bölümde örgütsel kararların isabetsizliği ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

##### **Yardımcı İşletme**

Bu bölümde örgütsel kararların isabetsizliği ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

##### **Elyaf Üretimi**

Bu bölümde örgütsel kararların isabetsizliği ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Kalite**

Bu bölümde örgütsel kararların isabetsizliği ile ilgili bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Örgütsel kararlarda stres kaynaklı isabetsizlik durumu söz konusu olmamaktadır. Kararlar mümkün olduğunca ortak verilmektedir.

#### **4.7.4.3. Stres Yönetim Teknikleri**

##### **4.7.4.3.1. Bireysel Teknikler**

###### **4.7.4.3.1.1. Bedensel Egzersizler**

### **Kalite**

Çalışanlar tarafından gün içinde yaşanan stres düzeyini azaltmak amacıyla öğlen aralarında küçük yürüyüş egzersizleri yapılmaktadır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Çalışanlar spora teşvik edilmektedir. Personelin bir bölümü sağlıklı, daha az stresli bir yaşam sürmek ve yaşam kalitelerini arttırmak amacıyla Tuzla Belediyesinin kapalı yüzme havuzundan yararlanmaktadır. Bu durum çalışanların stres düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Diğer bölümlerde bedensel egzersizlerle ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

##### **4.7.4.3.1.2. Gevşeme**

İşletme bölümlerinde bireysel tekniklerden gevşeme ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

##### **4.7.4.3.1.3. Beslenme**

İşletme bölümlerinde bireysel tekniklerden beslenme ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.



#### **4.7.4.3.1.4. Zaman Yönetimi**

##### **Mali İşler**

Trafikten kaynaklanan zaman kaybı personelin stres düzeyini artırmakta ve çalışma performansını negatif yönlü etkilemektedir. Bu çeşit stresle baş edebilmek için sabah ve akşam faaliyet gösteren personel servislerinin daha az trafik yoğunluğu olan güzergah ve yolları tercih etmesi, özellikle İstanbul'dan gelen personel için servislerin daha erken saatlerde ilk duraklarından hareket ettirilmeleri ve seyir esnasında dinlendirici klasik müzik dinlenmesi gibi yöntemler izlenmektedir.

##### **Satın Alma**

Satın alma bölümü çalışanlarının stres kaynağı, işletme içi plansız hammadde ve malzeme talepleridir. Bunun dışında, taşımadaki öngörülme aksaklıklar (taşıma aracının arıza veya kaza yapması) hem bölüm çalışanları hem de tüm firma çalışanları için stres kaynağıdır. Ulaştırma veya sipariş maliyeti vb. unsurlar toplam stok maliyetlerini arttırır. Zamanında gelen firma içi talepler ve zamanında gelen araçlar, bölümün en büyük mutluluk kaynağıdır.

##### **Yardımcı İşletme**

Verimliliğin yükseltilmesi amacıyla çalışanların bireysel bazda örgüt içi ve örgüt dışı zamanlarının mümkün olduğunca planlanması istenmekte ve böylece stres düzeylerinin düşmesi beklenmektedir.

##### **Elyaf Üretim**

Yaşanan stresle baş etme yöntemleri olarak; üretim sürecindeki her faaliyetin mekanik olarak çok iyi bir şekilde tanımlanması ve planlanması, süreçlerde yaşanan sürprizlere (arıza ve olağan dışı sebeplerden kaynaklanan aksamalar) karşı önlem alınması, makinelerin bakımlarının zamanında yapılması gelmektedir. Örneğin üretimde 1500-2000 devir/dakika dönen elyaf sarma makinesi vardır. İşçi makinenin kullanımını tam manasıyla öğrendikten sonra problem yaşanmamaktadır. Ancak yeni makine ve ekipman kullanımında veya yeni çalışanlarda (işe yeni giren personelde) oryantasyondan kaynaklanan gerilim yaşanmaktadır.

## **Kalite**

Bu bölümde zaman yönetimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

## **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Ünite şefleri, bölüm yönetici yardımcısı ve bölüm yöneticisi tarafından çalışanlara zamanlarını etkin ve verimli kullanmaları açısından telkinlerde bulunmaktadır. Bu telkinler, çalışanların zaman kavramı ile ilgili veya işlerin yetişmemesi sebebiyle iş ortamında veya dışında stres yaşamalarını önlemektedir.

## **Teknoloji**

Bu bölümde zaman yönetimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **4.7.4.3.1.5. Bireysel Kariyer Planlaması**

İşletme bölümlerinde bireysel kariyer planlaması ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **4.7.4.3.2. Örgütsel Teknikler**

#### **4.7.4.3.2.1. Örgüt Geliştirme**

## **İnsan Kaynakları**

Cam Elyaf AŞ'de insan kaynağı zaman zaman rotasyona tabi tutulmaktadır. Rotasyon özellikle yakın ve benzer işler arasında (aynı iş ailesindeki işler arasında) planlı olarak yapılmaktadır. İşletmenin genel prensibi, "vazgeçilmez personel yoktur" şeklindedir. Emeklilik, izin veya işten ayrılmalarda mutlaka aynı iş ailesinde görevli başka bir çalışan, o işe bakabilecek ve sorumluluğu üstlenebilecek imkan ve kabiliyetlere sahiptir.

## **Mali İşler**

Cam Elyaf AŞ.de mali işler bölümü personeli, kişisel gelişim ve meslekte ilerleme adına değişik uygulamalara imza atmaktadır. Bunlardan bir tanesi çalışanların elektronik ortamda yüksek lisans programını takip etmeleridir. Böylelikle hem çalışanların kişisel kaliteleri yükselecek hem de firmadaki aktiviteleri ve firmaya sağladığı kazançlar artacaktır. Ayrıca bu çalışanların örgütsel performans düzeyi yükselecektir.

### **Satın Alma**

Satın alma bölümünde stresin yönetilebilmesi için alınacak tedbirler şöyle sayılabilir: Yatırımlar mutlaka belli bir plan ve program çerçevesinde yapılmalıdır. Yatırım programları gelişme ve idame yatırımı olarak iki unsur olarak değerlendirilmelidir. Hammadde ve yardımcı malzeme alımları mutlaka takvime bağlanmalı ve satın alma öngörülerini açık ve net olarak tespit edilmelidir.

### **Yardımcı İşletme**

Yardımcı işletmeler bölümünde yönetici rotasyonu belirli periyotlarla uygulanmaktadır. Ancak özellikle platin atölyesinde aşırı sorumluluk ve yaşanan stresten dolayı hiçbir çalışan görev yapmayı istememektedir.

### **Elyaf Üretim**

Bu bölümde örgüt geliştirme ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Kalite**

Kalite konusunda eğitimler belirli periyotlarla yapılmaktadır. Kalite konusunda konferans ve sempozyumlar, uzmanlar tarafından verilmektedir.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Örgüt geliştirme unsurlarından rotasyon uygulanmaktadır. Bu bağlamda hiçbir çalışan alternatifsiz değildir. Rotasyon, üretimin durmaması amacıyla alınmış tedbirlerden biridir. İşletmede ihtiyaç duyulduğu ölçüde işbaşı eğitimi (hizmet içi eğitim imkanları) verilmektedir.

### **Teknoloji**

Bu bölümde örgüt geliştirme ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.3.2.2. Katılımlı Yönetim**

### **İnsan Kaynakları**

Karar alırken ast üst ilişkilerinde zaman zaman çatışma yaşanmaktadır. İşletmede alınan kararlarda makul ve mantıklı olan seçilmeye çalışılır. Bölüm yöneticisi yaygın olarak

astlarına konuyu detaylı olarak danışır. Alternatifler tam anlamıyla analiz edilir. Daha sonra uygun karar alternatifleri arasından optimal olan seçilir. Seçim sürecinde katılımcılık söz konusudur. Ancak nihai karar departman yöneticisine bırakılır. Eğer karar aşamasında alternatifler arasında ikileme dşldyse, çalışanların birbirini ikna etmesi ve tartışarak en iyi alternatifin seçilmesine çalışılır.

İşletmede işgörenlere bilgilendirme maksadıyla çeşitli güncel konularla ilgili konferans ve sempozyumlar düzenlenmektedir. “Stres ve stresle baş etme teknikleri” ile ilgili konferans geçtiğimiz göz döneminde “Acar BALTAŞ” tarafından verilmiş ve çok faydalı olmuştur. İşletmede alışan insan kaynağına ufuk açmak ve vizyon kazandırmak amacıyla, yılda kişi başi 13,5 saat hizmet içi eğitim verilmektedir.

#### **Mali İşler**

Bu bölümde katılımlı yönetim ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **Satın Alma**

Bu bölümde katılımlı yönetim ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **Yardımcı İşletme**

Bölümde sorumluluğun paylaşılması maksadıyla alınan kararlara her düzeyde katılım gerçekleşmektedir. Bu katılım çalışanların stres düzeylerini yönetmede en kritik unsurlardan biridir.

#### **Elyaf İşleme**

Bu bölümde kararlar alınırken çalışanların görüşü alınmakta ancak nihai karar bölüm yöneticisine bırakılmaktadır.

#### **Elyaf Üretim**

Bölüm üretim tabanlı olduğu için alınan kararlar da genelde üretimle ilgili olmaktadır. Alınan kararlarda o ünite ile ilgili çalışanların görüşü alınmakta ve alternatifler analiz edilmekte, ancak nihai karar bölüm yöneticisi tarafından verilmektedir.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Kararlara katılım bölüm bünyesinde sağlanmakta, ancak nihai karar polyester müdürü tarafından verilmektedir.

### **Teknoloji**

Teknoloji bölümünde alınan kararlar demokratik olarak alınmakta katılım gerçekleştirilmekte ve stres paylaşılmaktadır.

### **4.7.4.3.2.3. Çatışma Yönetimi**

#### **İnsan Kaynakları**

İşletmede gerek karar alınırken gerekse diğer faaliyetlerle ilgili küçük boyutlu çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmalar yapılan toplantılar ve birebir görüşmelerle, doğru kararlar alınarak çözümlenmeye çalışılmaktadır. Türk yönetici ve çalışan kültüründe çatışmaya pek hoş bakılmamakla birlikte, günümüzde Cam Elyaf AŞ. olmak üzere bu yaygın düşünce tarzı değişmekte ve modernleşmektedir.

#### **Mali İşler**

Bu bölümde çatışma yönetimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **Satın Alma**

Bu bölümde çatışma yönetimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **Yardımcı İşletme**

Bu bölümde çatışma yönetimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **Elyaf Üretim**

Bu bölümde çatışma yönetimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **Kalite**

Bu bölümde çatışma yönetimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

## **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Bu bölümde çatışma yönetimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

## **Teknoloji**

Bölümde çalışanlarda zaman zaman ufak çaplı yatay yapıdan kaynaklanan sürtüşmeler yaşanmakta ancak bu durum bölümde etkin iletişim sağlanarak çözümlenmektedir.

### **4.7.4.3.2.4. İletişim Yönetimi**

#### **İnsan Kaynakları**

İşletmede iletişim süreci genelde yeteri kadar iyi yönetilmemektedir. Zaman zaman bu durumdan kaynaklanan stres yaşanmaktadır. Eksik iletişimden kaynaklanan yatay ve dikey hiyerarşide problemler görülmektedir. Bu gibi iletişimden kaynaklanan strese, daha etkin ve verimli haberleşme sağlanmaya çalışılır. Gerek duyulursa haberleşme kanalı değiştirilir.

Genelde işletmede sözlü olarak dile getirilen istek ve emirler, personelin yanlış anlaması veya hiç anlamaması ile proje ve görevde aksamalara sebep olmaktadır. Bunu geçtiğimiz aylarda kullanmaya başladığımız yerel iletişim sistemi ile aşmaya çalışmaktayız. Böylelikle iletişim problemlerinden kaynaklanan gerilim azalmakta ve bölümde büyük bir zaman tasarrufu sağlanmaktadır.

#### **Mali İşler**

İşletmede mali işler bölümünde meydana gelen stresi yönetebilmek için, haberleşme sistemi etkin ve verimli kullanılmaya çalışılmaktadır. Zaman zaman kahve molaları verilerek sıcak bir sohbet ortamı oluşturulmakta ve örgüt iklimi ılımanlaştırılmaktadır.

#### **Satın Alma**

İletişim satın alma bölümünde büyük öneme sahiptir. İşletmede yapılan outsourcing (dış kaynaklardan yararlanma) anlaşmaları (yemek, servis vb. hizmet sözleşmeleri) yine bu bölüm tarafından gerçekleştirilmektedir. Örnek olarak, işletmede yakın zaman zarfında

iş elbiselerinin yenilenmesi ile ilgili tekstil firmalarının katıldığı bir ihale açılması plan dahilindedir. İhale kapalı zarf usulü yapılmaktadır.

Satın alma bölümünde yaşanan gerilim kaynağı, iletişim ve haberleşmenin zayıf ve eksik yapılmasıdır. Malzeme olmadığında üretim süreci durmaktadır. Bu bağlamda bölümde kritik unsurlardan biri tedarik süresidir. Bu çalışanlar için büyük bir stres kaynağıdır. Bu kaynağın sebebi, öngörülemezlik ve planlama eksikliğidir.

Satın alma bölümü çalışanlarının stres kaynağı işletme içi plansız hammadde ve malzeme talepleridir. Bunun dışında, taşımadaki öngörülme aksaklıklar (taşıma aracının arıza veya kaza yapması) hem bölüm çalışanları hem de tüm firma çalışanları için stres kaynağıdır. Bunun yanında, işletme genelinde ulaştırma veya sipariş maliyetleri vb. unsurlar toplam stok maliyetlerini artırır. Satın alma bölümüne zamanında gelen firma içi talepler ve zamanında gelen araçlar bölüm için en büyük mutluluk kaynağıdır.

### **Yardımcı İşletme**

Hemen hemen tüm çalışanlar bölüm ve alt bölüm yöneticileri tarafından ismen bilinmekte ve takip edilmektedir.

### **Elyaf Üretim**

Bu bölümde iletişim yönetimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **Kalite**

Örgütsel verimliliği arttırmak amacıyla bölümde iletişim her türlü haberleşme aracıyla mümkün olduğu kadar çok yapılmaktadır. Böylelikle her çalışan her bilgiden zamanında haberdar olmaktadır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Bölümde yaşanan örgütsel kaynaklı stres iletişim ile çözümlenmeye çalışılmaktadır.

### **Teknoloji**

Bu bölümde iletişim yönetimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.4.3.2.5. Sosyal Aktiviteler**

##### **İnsan Kaynakları**

İşletmede zaman zaman personelin katıldığı toplantılar ve yemekler düzenlenir. Bu yemeklerde bölüm personelinin sorunları dile getirilir. Çalışanlar arasında kaynaşma sağlanır ve bölüm iklimi ılımanlaştırılır.

##### **Mali İşler**

Bölüm içerisinde çeşitli sosyal aktiviteler düzenlenmektedir. Yılda birkaç kez futbol turnuvası yapılmaktadır.

##### **Satın Alma**

Bölümde ayda bir veya iki kez yemek düzenlenmekte ayrıca işletmede yapılan genel aktivitelere katılım sağlanmaktadır.

##### **Yardımcı İşletme**

Bu bölümde sosyal aktiviteler ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

##### **Elyaf Üretim**

Bölümde sosyal aktiviteler düzenlenmektedir. Şişecam Çayırova Spor Kulübü yıllardır faaliyettedir. Bununla birlikte çalışanlar hafta sonları yelken ve kürek sporu yapmaktadırlar. Şişecam Çayırova, Türkiye'nin sayılı kürek kulüpleri arasındadır. İşletmede çalışan her personel bu kulübün imkanlarından sınırsız faydalanmaktadır. Bunun yanı sıra futbol ve tavla turnuvası yılda birkaç kez düzenlenmektedir. Ayrıca sevk ve idare çalışanları genellikle bahar dönemi şehir dışı geziler düzenlemektedir.

##### **Kalite**

Kalite bölümü sosyal faaliyetler ve aktiviteler açısından işletmede en aktif bölümlerden biridir. Çalışanların katıldığı yemekli toplantılar yapılmaktadır.

##### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Bu bölümde sosyal aktiviteler ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.



## **Teknoloji**

Bu bölümde sosyal aktiviteler ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

### **4.7.4.3.2.6. Sosyal Destek**

#### **İnsan Kaynakları**

Cam Elyaf AŞ.de çalışanlara sosyal destek çeşitli şekillerde sağlanır. Öncelikle problemi olan personelle birinci amir ve diğer sıralı amirleri görüşür. Problemi veya sıkıntısı imkanlar dahilinde halledilmeye çalışılır. Maddi ve manevi destek sağlanır. Çalışanın sıkıntısını gidermek için izin verilir veya problem uzman doktora sevk edilir. Şu ana kadar işletmede psikologun çözemeyeceği düzeyde ciddi bir problem yaşanmamıştır. İşletmede her yönetici kısmen çalışanlara koçluk eder. Onların moral ve motivasyonunu yüksek seviyede tutarak, performans düzeylerini maksimize etmeye çalışır.

#### **Mali İşler**

Bu bölümde sosyal destek ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **Satın Alma**

Bu bölümde sosyal destek ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **Yardımcı İşletme**

Bölümde çalışanlara sosyal destek sağlanmaktadır. Çalışanlarla sohbet saatleri düzenlenmektedir. Bunun yanında gün içerisinde molalar verilmektedir. Her ay düzenli olarak moral yemekleri yapılmaktadır. Özellikle sorumlunun yoğun olarak yaşandığı bölümde çalışanlara sağlanan bu destek son derece önemlidir. Bu destek bölüm ve dolayısıyla işletme performansını etkilemektedir.

#### **Elyaf Üretim**

Elyaf üretim bölümü çalışanlarına bölüm yönetici ve mühendisleri çeşitli şekillerde sosyal destek sağlamaktadır. Bu sosyal destek öncelikle problemlili personelle birebir konuşarak dertlerini dinlemek ve en pratik yöntemlerle sıkıntılarına çözüm bulmaktır. Ancak bu destek çalışan sayısının fazla olması sebebiyle, diğer bölümlere nazaran daha kısıtlı olmaktadır. Bu açıdan sosyal destek görevi, kısmen mühendislere, vardiya

amirlerine ve ustabaşılara kaymaktadır. Bunun yanında aynı seviyede çalışanlar birbirlerine destek olmakta, birbirlerinin sıkıntılarını dinlemekte ve çözüm yöntemleri geliştirmektedirler.

### **Kalite**

Stresle mücadelelerinde çalışanlara sosyal destek sağlanmaktadır. Her çalışanın yaşamdan kaynaklanan işle ilgili veya ilgisiz desteğe ihtiyacı olmaktadır. Bu destek mesai saatlerinde yapılan küçük sohbetler ve duygu ve düşünce paylaşımı şeklinde olmaktadır.

### **Polyester ve Son Ürün İşleme**

Çalışanlara sosyal destek vermek için, haftada en az bir kere çalışanlarla görüşülmektedir. Bölümde icra edilen işlerle birebir temasta olduğundan bölüm çalışanları da bununla bağlantılı çok yakından takip edilmektedir. Dolayısıyla bölümde çalışanlar arasında dayanışma ve iletişim kuvvetlidir. Örneğin sendikal problemler polyester ve son ürün işletme bölümünde yaşanmamaktadır. Ünite şefleri ve teknisyenlerle mesai ve mesai dışı toplantılar ve yemekler düzenlenir. Personelin doğum günleri kutlanır. Ayrıca hedeflenen üretim hacmine ulaşıldığında kutlama yapılır. Çalışanlarla bölüm yöneticisi arasında açık kapı politikası izlenir.

### **Teknoloji**

Çalışanlara bölüm yöneticisi tarafından sosyal destek sağlanmaktadır. Bölüm mühendis kadrosundan oluştuğu için daha yüksek eğitim düzeyi olan bu kadroda, daha az sosyal desteğe ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **4.7.4.3.2.7. Performans Yönetimi**

##### **İnsan Kaynakları**

Cam Elyaf AŞ. de yılda 2 defa “performans değerlendirmesi” yapılmaktadır. Sene başında ana değerlendirme, yılın ikinci periyodunda ara değerlendirme yapılır. Bu değerlendirmede amaç, bireysel yeteneklerle işe yönelik hedefleri ortak bir vizyon çerçevesinde birleştirmektir. Bu değerlendirmede çalışana öncelikle 1. sicil amiri, daha sonra 2.sicil amiri değerlendirir. Bu değerlendirmeler gerekli kanaatleri oluşturduktan sonra, sonuçlar geri bildirim toplantısı yapılarak çalışanlarla paylaşılır. Bu paylaşım, geri

bildirim olarak çalışana hatalarını görme açısından fayda sağlar. Çalışanın sicil amirlerinin bu değerlendirmesi, ücret ve terfi sisteminde, performans değerlendirme veri tabanını oluşturur.

İşletmenin diğer bölümlerinde performans yönetimi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

#### **4.7.5. Odak Grup Görüşmesi Sonuçları**

İşletmede odak grup görüşmesi, elyaf üretim, elyaf işleme, polyester üretim, insan kaynakları, mali işler, kalite, satın alma, teknoloji ve yardımcı işletme bölümleri yöneticileri ile yapılmıştır.

Görüşmede elde edilen bulgular incelendiğinde; işletmede bizzat üretim yapan elyaf işleme, elyaf üretim ve polyester üretim bölümlerinde, işletmenin yönetim ve destek unsurları olan insan kaynakları, satın alma, kalite, mali işler ve teknoloji geliştirme bölümlerine nazaran yoğunluk daha fazla yaşanmaktadır. Bu durum işletmede üretimin hiç durmaksızın sürmesi, sürekli yüksek tempoda çalışma ve üretim kotasını zamanında doldurma gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu da üretim bölümleri çalışanları üzerinde stres yaratmaktadır. Ayrıca Cam Elyaf AŞ. de 24/3=8 saat vardiyalı çalışma da bir stres kaynağı olmaktadır. Vardiyalı çalışmada strese kaynaklık eden en büyük neden uyku düzeninin bozulmasıdır. Vardiyalı çalışma işletmede kazanların sönmemesi bir zorunluluktur. Burada ki temel problem, gece vardiyasında çalışacak personelin gündüz istirahat etmemesi, izinli olduğu saatlerde uyumamasıdır. Bununla birlikte bir kısım personelin, maddi olanaksızlıklardan dolayı izinli olduğu saatlerde, ikinci bir işte çalışma durumu söz konusudur. Bu durum vardiyalı çalışanlarda büyük bir stres kaynağı oluşturmakta ve özellikle bireyin bünyesinde oluşan yorgunlukla birlikte, dikkatsiz çalışma sonucu iş kazalarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Elyaf işleme ve elyaf üretim bölümü, üretim tabanlı olduğu için sık olmasa da zaman zaman kazalar yaşanmaktadır. Bu kazalar genelde kontrol aşamasında ele elyaf (cam) batması sonucudur. Bölümde ölümcül kazalar yaşanmamaktadır. Örneğin fırınlar doğalgazla çalışmakta ve cam bu fırınlarda eritilmektedir. Fırının delinmesi veya patlama

gibi tehlikeler her zaman söz konusudur. Ancak bu tip kaza risklerine karşı her türlü önlem yüksek derecede alınmaktadır.

İşletmede otomasyon düzeyi incelenecek olursa, makine ve teçhizat, gerek üretim gerekse büro düzeyinde, bozulması veya hurdaya ayrılması beklenmeksizin, ekonomik ömrü dolunca değiştirilir. Otomasyon, yeni makine ve teçhizatın ilk kullanım sürelerinde (yaklaşık bir ay), diğer bir deyişle makineye uyum sürecinde çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır. Bunun yanında stres yaratan benzer bir konu hareketli bant sistemidir. Üretim sistemi ne kadar gelişirse gelişsin, işçi eski kullandığı makinedeki kadar üretmektedir. Kendisine bu konu sorulduğunda; “daha fazla üretim gerçekleştirsem, işçiye ihtiyaç azalır, ben veya arkadaşlarımdan biri işten çıkarılır” cevabını vermiştir. İşçi burada işgücü talebinin azalacağını düşünmüştür. İşçinin yaşadığı bu stres ustabaşı ve departman yöneticisi tarafından kendisine izah edilmiş, verimlilik artışının işçiyi işten çıkarma anlamına gelmeyeceği anlatılmıştır.

İşletmede sorumluluğu en yüksek olan bölüm yardımcı işletme bölümüdür. Yardımcı işletme bölümünde yaşanan en büyük stres kaynağı platin atölyesidir. Bilindiği gibi platin kıymetli bir metaldir. Bu metalin 1gr.ı 60 eurodur. Elyafın üretildiği bushing (kovan) platinden imal edilmektedir. Ayrıca bushing üretiminde rodyum alaşımı kullanılmaktadır. Rodyumun 1gr.ı 200 dolardır. Bu sebeple tartarak alınır, işlenir ve takibi yapılır. Gramın 1/10nuna kadar hassasiyet söz konusudur. Bu açıdan değerlendirildiğinde platin ve rodyumun muhasebesi ayrıca tutulmaktadır (metal muhasebesi). Bu bölümde çalışan kişiler sürekli hesap vermek zorundadırlar. Hem emtiayı korumak hem de bu madde ile ilgili üretim yaptıkları için yaşanan stres büyüktür. Psikolojik rahatsızlıkların en çok yaşandığı bölüm yardımcı işletme bölümüdür. Kıymetli metal kullanıldığı için çalışanlarda sık olmamakla birlikte stres kaynaklı psikolojik rahatsızlıklar görülmektedir.

Mali işler bölümünde yaşanan stres, genel itibariyle mali işlemler kaynaklıdır. Mali raporlarda meydana gelen aksaklık ve hatalar, raporların zamanında yetişmemesi, bütçenin hazırlanmasında meydana gelen küçük çaplı bireysel hatalar bu stres kaynakları arasında sayılabilir. Bölümde örgütsel karakterli stres kaynakları da mevcuttur. Başka bölümlerde çalışan personele nazaran mali işler bölümü iş yükü ve para ile ilgili olduğu için mesuliyeti daha fazladır.

İşletmenin kalite geliştirme bölümünde, laboratuvarlarda kimyasal maddelerle çalışılmakta ve bu çalışmaları bölümde görev yapan personel gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda kimyasallarla temas eden personel için tehlikeler söz konusudur. Bu tehlikelerden biri madde buharına maruz kalmaktır. Bu ve benzeri tehlikelerden kaynaklanan stres çalışanlarda görülmektedir. Bu kapsamda alınan önlemler; koruyucu malzeme kullanma ve havalandırma sistemleridir.

Satın alma bölümünde yaşanan sıkıntılar; bazı makine, teçhizat ve malzemeyi üreten firmaların kısıtlı sayıda olmasından dolayı, rekabetin bu sektörlerde daha az yaşanmasıdır. Rekabet durumunun kısıtlı olması, ülkedeki birkaç üretici firmaya mahkum olma sonucunu doğurmaktadır. Böyle durumlarda hem satın almada, hem de yedek parça, tamir ve bakım işlemlerinde sıkıntılar yaşanmakta, örgütsel açıdan bu durum strese sebep olmaktadır. Ayrıca, satın alma bölümünde görülen en temel gerilim kaynağı tedarik sürecidir. Bunun nedeni planlanmayan üretimlerin alt yapısının hazırlanmasındaki zaman ve ekipman kısıtıdır. İşletmenin herhangi bir ürün pazarlama sıkıntısı söz konusu değildir. İşletme iç pazarın % 60'lık dilimine, sektörde ihracat pazarının tamamına hakim olduğundan, üretilen ürünün pazarlamasına ilişkin bir sıkıntı bulunmamaktadır. Dolayısıyla stres olgusu, tedarik süreci etrafında yoğunlaşmaktadır. Bölümde en büyük stres kaynağı zaman kısıtıdır. Bu durumdan kaynaklanan rolantide çalışma zamanları ve üretimin aksamaması için çok yoğun tempunun olduğu dönemsel farklılıklar yaşanmaktadır. Bu yoğun tempolu dönemler çalışanlara fizyolojik açıdan fazla mesai ve bunun sonucu yorgunluk olarak yansımakta ve bölüm çalışanlarının gerilim yaşamalarına sebep olmaktadır.

Üretim bölümlerinde, yaşanan stresle baş etme yöntemleri olarak; üretim sürecindeki her faaliyetin mekanik olarak çok iyi bir şekilde tanımlanması ve planlanması, süreçlerde yaşanan sürprizlere (arıza ve olağan dışı sebeplerden kaynaklanan aksamalar) karşı önlem alınması, makinelerin bakımlarının zamanında yapılması gelmektedir. Örneğin üretimde 1500-2000 devir/dakika dönen elyaf sarma makinesi vardır. İşçi makinenin kullanımını tam manasıyla öğrendikten sonra problem yaşanmamaktadır. Ancak yeni makine ve ekipman kullanımında veya yeni çalışanlarda (işe yeni giren personelde) oryantasyondan kaynaklanan stres yaşanmaktadır.

İşletmede zaman zaman İzmit Büyükşehir Belediyesinden kaynaklanan kentsel yaşam problemleri yaşanmaktadır. En büyük problem Gebze trafiğinin bir türlü düzenlenememesidir. Bu sebeple personel ulaşımdan kaynaklanan kentsel yaşam problemleri bazlı gerilim yaşamaktadır. Bu zaman kaybı personelin stres düzeyini artırmakta ve çalışma performansını negatif yönlü etkilemektedir.

İşletmenin coğrafi açıdan kuruluş yerinden kaynaklanan radikal bir trafik problemi söz konusudur. İşletmede trafiktenden kaynaklanan zaman kaybı personelin stres düzeyini artırmakta ve çalışma performansını negatif yönlü etkilemektedir. Bu çeşit stresle baş edebilmek için sabah ve akşam faaliyet gösteren personel servislerinin daha az trafik yoğunluğu olan güzergah ve yolları tercih etmesi, özellikle İstanbul'dan gelen personel için servislerin daha erken saatlerde ilk duraklarından hareket ettirilmeleri ve seyir esnasında dinlendirici klasik müzik dinlenmesi gibi yöntemler izlenmektedir.

Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik sıkıntılar, işletme çalışanlarını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların zaman zaman ülkenin ekonomik yapısından kaynaklanan sebeplerle işletmeden borç para istekleri olmaktadır. İşletme içinde mümkün olduğunca mali açıdan bu durum tolere edilmektedir. Çalışanların ekonomik sıkıntıdan doğan stresleri azaltılmaya çalışılmaktadır.

Üretim bölümü çalışanlarına bölüm yönetici ve mühendisleri çeşitli şekillerde sosyal destek sağlamaktadır. Bu sosyal destek öncelikle problemlili personelle birebir konuşarak dertlerini dinlemek ve en pratik yöntemlerle sıkıntılarını çözüm bulmaktır. Ancak bu destek çalışan sayısının fazla olması sebebiyle, diğer bölümlere nazaran daha kısıtlı olmaktadır. Bu açıdan sosyal destek görevi, kısmen mühendislere, vardiya amirlerine ve ustabaşılara kaymaktadır. Bunun yanında aynı seviyede çalışanlar birbirlerine destek olmakta, birbirlerinin sıkıntılarını dinlemekte ve çözüm yöntemleri geliştirmektedirler.

İşletmede iletişim süreci genelde yeteri kadar iyi yönetilmemektedir. Zaman zaman bu durumdan kaynaklanan stres yaşanmaktadır. Eksik iletişimden kaynaklanan yatay ve dikey problemler görülmektedir. Bu gibi iletişimden kaynaklanan strese, daha etkin ve verimli haberleşme sağlanmaya çalışılır. Gerek duyulursa haberleşme kanalı değiştirilir.

Genelde işletmede sözlü olarak dile getirilen istek ve emirler, personelin yanlış anlaması veya hiç anlamaması ile proje ve görevde aksamalara sebep olmaktadır.

Odak grup görüşmesi, sadece orta kademe yöneticilerle yapıldığından, sadece yöneticilerin bakış açısını yansıtmaktadır. Anket sonucunda elde edilen bilgiler yöneticilerin fark edemediği stres kaynaklarını, sonuçlarını ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Ayrıca, odak grup görüşmesinde elde edilen bulgular ve sonuçların test edilmesini sağlayabilecek şekilde anket tasarlanmıştır.

#### **4.8. Verilerin Analizi ve Bulgular**

##### **4.8.1. Anketlerin Güvenilirlikleri**

Güvenilirlik ölçme aracının duyarlı, birbiriyle tutarlı ve kararlı sonuçlar verebilme gücüdür. Bir ölçümün güvenilirliği onun tutarlılığını göstermektedir. Soru grupları için en yaygın kullanılan içsel güvenilirlik indeksi, Cronbach Alphasıdır. Bu indeks değişkenler arasındaki ortalama korelasyonu temel alarak, bir ölçekteki değişkenlerin iç tutarlılığını ölçer. Cronbach Alpha değeri 0,70'in üzerinde olan ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğu, yani ele alınan ölçeğin güvenilir olduğu söylenir. Uygulanan anketteki ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için SPSS 13 paket programı içinde Cronbach Alpha testi kullanılmıştır.

67 maddenin yer aldığı ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde mevcut ölçme aracının oldukça güvenilir olduğuna karar verildi. Güvenirliğini belirlemek amacıyla öncelikle *Cronbach  $\alpha$*  katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplamalar yapılırken önce ölçme aracında yer alan 67 tutum maddesinin tamamı kullanılmış ve tek tek tutum maddelerinin güvenilirlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analizler SPSS paket programıyla gerçekleştirilmiştir.

Ölçme aracının alfa katsayısı  $\alpha = 0,8146$  dır. Bu da ölçme aracının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. SPSS ile yapılan güvenilirlik analizi sonuçları

aşağıda verilmiştir. *Cronbach α* katsayısının değerine bakarak, kullanılan tutum ölçme aracının yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Bir ölçme aracının sahip olması istenen ikinci önemli özelliği güvenilirliktir. Güvenirlik bir ölçme aracının ölçme sonuçlarındaki kararlılık derecesidir. Güvenilir bir ölçme aracı, aynı karmaşık değişkenle ilgili olarak yapılan ölçmelerde yaklaşık olarak aynı sayısal sonucu verir. Uygulanan ölçme aracından elde edilen puanlar, ölçme aracı aynı koşullarda tekrar uygulandığında önemli düzeyde farklılık gösteriyorsa, ölçme aracının güvenilirlik derecesinin düşük olduğu anlaşılır. Güvenirliğin bir başka tanımı “bir ölçme aracında bütün maddelerin birbiriyle tutarlılığı, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavram” olduğudur.

Cronbach (1951) tarafından geliştirilmiş olan *Cronbach α Katsayısı*, ölçme aracı içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının (homojenliğinin) bir ölçüsüdür. Ölçme aracının *α* katsayısı ne kadar yüksek olursa, bu ölçme aracında bulunan maddelerin birbirleriyle tutarlı ve aynı karmaşık değişkenin öğelerini oluşturduğu şeklinde yorumlanır.

*Cronbach Alfa (α) Katsayısı* ([www.statsoft.com/textbook/streliab.html](http://www.statsoft.com/textbook/streliab.html), [Reliability and Item Analysis: Cronbach's Alpha])

$$\alpha = \frac{2[s_T^2 - (s_1^2 + s_2^2)]}{s_T^2}$$

şeklindedir.

Bu eşitlikte;

$\alpha$  : Cronbach alfa Katsayısı,

$s_T^2$  : Ölçme aracının bütününe ilişkin değişke,

$s_1^2$  : Ölçme aracının birinci kısmının (yarısının) değişkesi,

$s_2^2$  : Ölçme aracının ikinci kısmının (yarısının) değişkesi.

Ölçme aracının iki yarısına ilişkin değişkeler eşit olduğunda *Spearman – Brown* ve *Cronbach Alfa* eşitliklerinden elde edilen sonuçlar aynı olmaktadır. İki yarıya ilişkin



değişiklerin eşit olmaması durumunda ise her iki eşitlikte güvenilirlik katsayısı gerçek güvenilirlik katsayısından biraz daha düşük sonuç vermektedir.

**Tablo 8.  $\alpha$  Katsayısının Değerlendirilmesinde Uyulması**

<b>Gereken Ölçütler</b>	
<b>Cronbach <math>\alpha</math> Katsayısı</b>	<b>Sonuç</b>
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçme aracı güvenilir değildir.
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçme aracı düşük güvenilirliktedir.
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçme aracı oldukça güveniliridir.
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçme aracı yüksek derecede güveniliridir.

Cronbach alfa katsayısı Alpha = 0,8146'dır. Bu nedenle ölçme aracının yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

#### **4.8.2. Çevresel Stres Kaynakları**

Çevresel stres kaynakları; genel ekonomik problemler, teknolojik dönüşümler, sosyo-kültürel gelişmeler ve kentsel yaşam problemlerinin yer aldığı karmaşık bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu sayılan kaynakların ölçülmesi için yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda 7 madde belirlenmiştir. Bu maddelerden 49, 50, 51 ve 52'nin genel ekonomik problemleri ölçtüğü; 53.maddenin teknolojik dönüşümler; 54.maddenin sosyo-kültürel gelişmeler ve 55.maddenin ise kentsel yaşam problemlerini ölçme yetisine sahip olduğu varsayılmıştır.

Bu boyutta yer alan 7 maddeye ilişkin olarak çalışanların sosyo-demografik özellikleri açısından ortaya çıkan bulgular aşağıda verilmiştir. Aşağıdaki tabloda çevresel stres kaynakları boyutunda yer alan 7 maddeye ilişkin verilerin ortalama ve standart sapması yer almaktadır.

Betimleyici İstatistikler			
Soru No	N	Ortalama	Standart Sapma
S49	403	3,8784	1,1341
S50	403	2,3474	1,2904
S51	403	3,6352	1,2749
S52	403	2,9107	1,2879
S53	403	3,1737	1,2256
S54	403	3,0372	1,2160
S55	403	3,2060	1,4035

**Tablo 9. Stres Kaynakları Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma**

En yüksek puan 49 nolu soruya verilmiştir. Buna göre, Cam Elyaf AŞ'de çalışan insan kaynağının ekonomide yaşanan çalkantılardan ve krizlerden yüksek oranda etkilendiği görülmektedir. Benzer şekilde 51 nolu soruya verilmiş olan nispeten yüksek puan, firma çalışanlarının sendika üyesi oldukları için kendilerini güvende hissettiklerini ve bu durumdan memnun olduklarını göstermektedir. Güvenin sendikanın varlığına dayalı olması, firma çalışanlarının firmadan çok sendikayı güven unsuru olarak dikkate aldıklarını göstermektedir. En düşük puanın verildiği 50.soru ise, firma çalışanlarının aldıkları ücretten memnun olmadıklarını göstermektedir. 55 nolu soruya verilmiş olan yüksek puan kişilerin ikamet ettikleri şehrin altyapı problemlerinden şikayetçi olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, 55 nolu soru için belirlenen nispeten yüksek standart sapma ise, çalışanların şehrin altyapı problemi konusunda kararsız olduklarının da bir göstergesidir. Bunun temel nedeni ise, çalışanların bir kısmının İstanbul'da ikamet ediyor olması, bir kısmının da fabrikanın lojmanlarında ikamet ediyor olmasıdır.

#### 4.8.2.1. Çevresel Stres Kaynaklarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, cinsiyete göre çalışanların çevresel stres kaynaklarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Kadın ve erkek bireylerin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_K = \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_K \neq \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i=49,50,51,\dots,55$ ).

Oluşturulan araştırma örneklemelerinden biri büyük diğeri ise küçük örneklem niteliğindedir. Çünkü  $n_K = 13$  ve  $n_E = 390$ 'tir ( $n_K < 30, n_E \geq 30$ ). Bunu için analizlerde t-testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 10'da yer almaktadır.

Soru	t	Serbestlik derecesi	P
S49	0,1	401	0,917
S50	1,21	401	0,229
S51	0,72	401	0,472
S52	1,72	401	0,086
S53	-0,2	401	0,865
S54	-1	401	0,296
S55	0,34	401	0,737

**Tablo10: Çevresel Stres Kaynaklarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi**

Tablo 10'da yer alan çevresel stres faktörlerine ilişkin tüm tutumlar için belirlenen p değeri 0.05'den büyük olduğu için, cinsiyete göre bireylerin ilgili tutum maddelerine ilişkin puan ortalamalarının  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı olarak farklılık göstermediği görülmektedir. Bu nedenle cinsiyetin çevresel stres faktörleri üzerinde etkili olmadığını

söylemek mümkündür. Çevresel stres faktörlerine ilişkin soruların cinsiyete göre puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 11’de verilmiştir.

Soru No	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
S49	bay	390	3,8795	1,1420
	bayan	13	3,8462	,8987
S50	bay	390	2,3615	1,2947
	bayan	13	1,9231	1,1152
S51	bay	390	3,6436	1,2921
	bayan	13	3,3846	,5064
S52	bay	390	2,9308	1,2977
	bayan	13	2,3077	,7511
S53	bay	390	3,1718	1,2310
	bayan	13	3,2308	1,0919
S54	bay	390	3,0256	1,2208
	bayan	13	3,3846	1,0439
S55	bay	390	3,2103	1,4094
	bayan	13	3,0769	1,2558

**Tablo 11. Çevresel Stres Faktörlerine İlişkin Soruların Cinsiyete Göre Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, kadın ve erkeklerin ortalama puanları birbirilerine oldukça yakındır.

#### 4.8.2.2. Çevresel Stres Kaynaklarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, medeni duruma göre çalışanların çevresel stres kaynaklarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Evli ve bekar çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i=49,50,51,\dots,55$ ).

İncelenen personel için  $n_E = 322$  ve  $n_B = 81$ 'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normallik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 12'de yer almaktadır.

Soru No	t	p
s49	-,641	,522
s50	1,752	,081
s51	2,299	,022
s52	,363	,717
s53	-,297	,767
s54	-1,021	,308
s55	-,028	,978

**Tablo 12. Çevresel Stres Kaynaklarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi**

Tablo 12'de yer alan çevresel stres faktörlerine ilişkin tüm tutumlardan sadece soru 51 için verilmiş olan puanların medeni duruma göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Soru 51, "Sendika üyesi olmam kendimi güvende hissetmemi sağlar" sorusudur. Evli olanlar bu soruya yüksek puan vermişlerdir. Bunun nedeni, evli çalışanların aileyle birlikte gelen

ekstra sorumluluklara sahip olması ve bu sebeple sendikalı olmanın çalışanın kendini daha fazla güvende hissetmesini sağlamasıdır. Bu durum çalışanın stres düzeyine pozitif yönde katkıda bulunur.

#### 4.8.2.3. Çevresel Stres Kaynaklarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi

İkiden fazla örneklem ortalamasının karşılaştırılması için geliştirilmiş olan çözümlene "değişke çözümlenmesi" (varyans analizi) olarak nitelendirilir. Evren ortalama farklarına ilişkin  $H_0$  önsavının sınaması için çok iyi tanımlanmış bir ölçüte gereksinim vardır. Söz konusu ölçüt değişke oranı olarak bilinen F istatistiğidir.

Değişke çözümlenmesi sonunda bağımsız örneklem aritmetik ortalamalarına dayanarak evren aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğuna karar verilmişse, farklılığın hangi ortalamalar arasında olduğu ortaya konulmalıdır. Bu farkların ortaya konulması için Tukey HSD sınaması kullanılmıştır.

Eğitim düzeyine göre  $S_i$  ( $i=49,50,51,\dots,55$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$ : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$ : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Çevresel stres kaynaklarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 13'de verilmiştir.

Soru	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
S49	Gruplar arası	3,031	2	1,515	1,179	,309
	Gruplar içi	514,011	400	1,285		
	Toplam	517,042	402			
S50	Gruplar arası	9,014	2	4,507	2,730	,066
	Gruplar içi	660,351	400	1,651		

	<b>Toplam</b>	669,365	402			
<b>S51</b>	<b>Gruplar arası</b>	28,857	2	14,428	9,241	<b>,000</b>
	<b>Gruplar içi</b>	624,523	400	1,561		
	<b>Toplam</b>	653,380	402			
<b>S52</b>	<b>Gruplar arası</b>	17,962	2	8,981	5,537	<b>,004</b>
	<b>Gruplar içi</b>	648,822	400	1,622		
	<b>Toplam</b>	666,784	402			
<b>S53</b>	<b>Gruplar arası</b>	1,920	2	,960	,638	,529
	<b>Gruplar içi</b>	601,921	400	1,505		
	<b>Toplam</b>	603,841	402			
<b>S54</b>	<b>Gruplar arası</b>	9,003	2	4,501	3,076	<b>,047</b>
	<b>Gruplar içi</b>	585,439	400	1,464		
	<b>Toplam</b>	594,442	402			
<b>S55</b>	<b>Gruplar arası</b>	3,585	2	1,793	,910	,404
	<b>Gruplar içi</b>	788,321	400	1,971		
	<b>Toplam</b>	791,906	402			

**Tablo 13. Çevresel Stres Kaynaklarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi**

Tablo 13'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 51, 52 ve 54 nolu sorulara verilmiş olan puanların eğitim düzeyine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 51, 52 ve 54 nolu sorulara verilen puanlar eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Hangi eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, Soru 51'e verilen puanların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermesinin sebebi, üniversite mezunları ile ilkokul ve lise mezunlarının Soru 51'e verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. Soru 51 "Sendika üyesi olmam kendimi güvende hissetmemi sağlar" sorusudur. Firmada çalışan beyaz yakalı personelin tamamı üniversite mezunudur ve sendikaya üye değildir. Buna karşın mavi yakalı çalışanların tamamı sendika üyesidir. Bu nedenle üniversite mezunları ile lise ve ilkokul mezunları arasındaki farklılık beklenen bir durumdur. Benzer durum soru 52 için de geçerlidir. Soru 52 "Toplu iş sözleşmeleri esnasında amirimle ilişkilerimde gergin olurum" sorusudur. Toplu iş sözleşmeleri sendika üyesi çalışanlar ile şirket yöneticileri arasında yapılmaktadır. Bu nedenle Soru 52 için de üniversite mezunları ile ilkokul ve lise mezunları arasında anlamlı farklılığın çıkması beklenen bir durumdur. Soru 54, "gelenek, örf, adet ve kültürel değerlerdeki hızlı değişimlerden etkilenirim" sorusudur. Soru 54 için, üniversite mezunları ile ilkokul ve lise mezunu çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık içermektedir.

#### 4.8.2.4. Çevresel Stres Kaynaklarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Firmadaki çalışma süresine göre  $S_i$  ( $i=49,50,51,\dots,55$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$ : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$ : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Çevresel stres kaynaklarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 14'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort. F	P
s49	Gruplar Arası	5,493	4	1,373	1,068,372
	Gruplar İçi	511,549	398	1,285	
	Toplam	517,042	402		
s50	Gruplar Arası	27,556	4	6,889	4,272,002
	Gruplar İçi	641,808	398	1,613	



	<b>Toplam</b>	669,365	402			
<b>s51</b>	<b>Gruplar Arası</b>	43,077	4	10,769	7,023	<b>000</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	610,303	398	1,533		
	<b>Toplam</b>	653,380	402			
<b>s52</b>	<b>Gruplar Arası</b>	16,159	4	4,040	2,471	<b>044</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	650,625	398	1,635		
	<b>Toplam</b>	666,784	402			
<b>s53</b>	<b>Gruplar Arası</b>	9,613	4	2,403	1,610	<b>171</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	594,228	398	1,493		
	<b>Toplam</b>	603,841	402			
<b>s54</b>	<b>Gruplar Arası</b>	5,401	4	1,350	,912	<b>,457</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	589,041	398	1,480		
	<b>Toplam</b>	594,442	402			
<b>s55</b>	<b>Gruplar Arası</b>	20,689	4	5,172	2,669	<b>032</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	771,217	398	1,938		
	<b>Toplam</b>	791,906	402			

**Tablo 14. Çevresel Stres Kaynaklarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi**

Tablo 14’de verilen varyans analizi sonuçlarına 50, 51, 52 ve 55 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin firmadaki çalışma süresine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 50, 51, 52 ve 55 nolu sorulara verilen puanlar personelin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Hangi çalışma süresi grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

‘Aldığım ücretten memnunum’ soru 50 için; 1 yıldan az çalışanlar ile 15 yıl ve daha üzeri çalışanlar arasında, 1-4 yıl arası çalışanlar ile 15 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında ve 5-9 yıl arası çalışanlar ile 15 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Çalışma süresi 15 yıl ve daha fazla olanlar soru 50’ye daha fazla ortalama puanı vermişlerdir. Diğer bir ifade ile çalışma süresi arttıkça, gelir düzeyi artmakta ve dolayısıyla alınan ücretten memnun olma durumu artmaktadır.

Soru 51 'sendika üyesi olmam kendimi güvende hissetmemi sağlar.' Soru 51 için 1 yıldan az çalışanlar ile 5-9 yıl, 10-14 yıl ve 15 yıl ve üzeri çalışanlar arasında ve 1-4 yıl arası çalışanlar ile 5-9 yıl çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre, çalışma süresi yüksek olanların, sendikadan kaynaklı güveni, çalışma süresi az olana göre daha fazladır. Çalışma süresi bir yıldan az olduğunda kişilerin sendikadan kaynaklı güvenleri daha azken, 5-9 yıl, 10-14 yıl süreyle çalışan personelin sendikadan kaynaklı güvenlerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Soru 52 'Toplu iş sözleşmeleri esnasında amirimle ilişkilerimde gergin olurum.' Soru 52 için 1-4 yıl çalışanlar ile 5-9 yıl çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Bu soruda 1-4 yıl süreyle çalışanlar, daha az gerginlik yaşamalarına karşın, 5-9 yıl süre ile çalışanlar, toplu iş sözleşmeleri süresince daha çok gerginlik yaşamaktadırlar.

Soru 55 'İkamet ettiğim şehirde altyapı problemleri vardır.' Soru 55 için 10-14 yıl çalışanlar ile 15 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. 10-14 yıl süreyle Cam Elyaf AŞ de çalışanlar ikamet ettikleri şehirdeki altyapı problemlerini, 15 yıl ve üzeri işletme çalışanlarına göre daha az stres kaynağı olarak görmektedirler.

#### 4.8.2.5. Çevresel Stres Kaynaklarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi

Gelir düzeyine göre  $S_i$  ( $i=49,50,51,\dots,55$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$ : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$ : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Çevresel stres kaynaklarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 15'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
S49	Gruplar Arası	10,757	5	2,151	1,687	,137

	<b>Gruplar İçi</b>	506,285	397	1,275		
	<b>Toplam</b>	517,042	402			
<b>S50</b>	<b>Gruplar Arası</b>	25,296	5	5,059	3,118	<b>,009</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	644,069	397	1,622		
	<b>Toplam</b>	669,365	402			
<b>S51</b>	<b>Gruplar Arası</b>	14,941	5	2,988	1,858	,101
	<b>Gruplar İçi</b>	638,439	397	1,608		
	<b>Toplam</b>	653,380	402			
<b>S52</b>	<b>Gruplar Arası</b>	8,544	5	1,709	1,031	,399
	<b>Gruplar İçi</b>	658,240	397	1,658		
	<b>Toplam</b>	666,784	402			
<b>S53</b>	<b>Gruplar Arası</b>	9,002	5	1,800	1,202	,308
	<b>Gruplar İçi</b>	594,839	397	1,498		
	<b>Toplam</b>	603,841	402			
<b>S54</b>	<b>Gruplar Arası</b>	5,670	5	1,134	,765	,576
	<b>Gruplar İçi</b>	588,771	397	1,483		
	<b>Toplam</b>	594,442	402			
<b>S55</b>	<b>Gruplar Arası</b>	8,225	5	1,645	,833	,527
	<b>Gruplar İçi</b>	783,681	397	1,974		
	<b>Toplam</b>	791,906	402			

**Tablo 15. Çevresel Stres Kaynaklarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi**

Tablo 15'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre sadece 50 nolu soruya verilmiş olan puanların gelir düzeyine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 50 nolu soruya verilen puanlar gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir. Hangi gelir grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

'Aldığım ücretten memnunum' sorusuna (soru 50) verilen puanlar gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermektedir. Gelir düzeyi 500-1000YTL aralığında çalışanlarla, gelir düzeyi 1500-2000YTL aralığında çalışanların memnuniyetleri farklıdır. 500-1000YTL aylık ücret alanlar, 1500-2000YTL alanlara nazaran daha mutsuzdurlar. Kişilerin gelir düzeyleri, onların yaşam kalitelerini doğrudan etkilemektedir. Yaşam kalitesi düştüğü zaman, bireysel ve örgütsel stres artmaktadır.

#### 4.8.2.6. Çevresel Stres Kaynaklarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi

Personelin çalıştığı bölüme göre Si (i=49,50,51,...,55) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$ : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$ : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Çevresel stres kaynaklarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 16'da verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s49	Gruplar Arası	14,161	9	1,573	1,230	,275
	Gruplar İçi	502,882	393	1,280		
	Toplam	517,042	402			
s50	Gruplar Arası	30,860	9	3,429	2,110	,028
	Gruplar İçi	638,505	393	1,625		
	Toplam	669,365	402			
s51	Gruplar Arası	22,594	9	2,510	1,564	,124
	Gruplar İçi	630,785	393	1,605		
	Toplam	653,380	402			
s52	Gruplar Arası	24,592	9	2,732	1,672	,094
	Gruplar İçi	642,192	393	1,634		

	<b>Toplam</b>	666,784	402			
<b>s53</b>	<b>Gruplar Arası</b>	25,536	9	2,837	1,928	,047
	<b>Gruplar İçi</b>	578,306	393	1,472		
	<b>Toplam</b>	603,841	402			
<b>s54</b>	<b>Gruplar Arası</b>	16,947	9	1,883	1,281	,245
	<b>Gruplar İçi</b>	577,495	393	1,469		
	<b>Toplam</b>	594,442	402			
<b>s55</b>	<b>Gruplar Arası</b>	15,292	9	1,699	,860	,561
	<b>Gruplar İçi</b>	776,614	393	1,976		
	<b>Toplam</b>	791,906	402			

**Tablo 16. Çevresel Stres Kaynaklarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi**

Tablo 16’da verilen varyans analizi sonuçlarına 50 ve 53 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin çalıştığı bölüme göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 50 ve 53 nolu sorulara verilen puanlar personelin çalışma yerlerine göre farklılık göstermektedir. Hangi çalışma yerleri arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır. Soru 50 ‘aldığım ücretten memnunum’. Soru 50’ye verilen puanlar, personelin çalışma yerlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermektedir. Bu durumun sebebi, elyaf işleme ve elyaf üretim atölyelerinde çalışanların Soru 50’ye verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. Elyaf işleme bölümünde çalışanlar aldıkları ücretten memnuniyet duymamaktadırlar. Elyaf üretim bölümü çalışanları, elyaf işleme çalışanlarına nazaran aldığı ücretten daha mutludurlar.

#### **4.8.2.7. Çevresel Stres Kaynaklarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi**

Personelin yaş gruplarına göre  $S_i$  ( $i=49,50,51,\dots,55$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$ . Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$ : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Çevresel stres kaynaklarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 17'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s49	Gruplar Arası	7,068	4	1,767	1,379	,240
	Gruplar İçi	509,974	398	1,281		
	Toplam	517,042	402			
s50	Gruplar Arası	35,629	4	8,907	5,594	,000
	Gruplar İçi	633,736	398	1,592		
	Toplam	669,365	402			
s51	Gruplar Arası	8,131	4	2,033	1,254	,288
	Gruplar İçi	645,249	398	1,621		
	Toplam	653,380	402			
s52	Gruplar Arası	2,052	4	,513	,307	,873
	Gruplar İçi	664,732	398	1,670		
	Toplam	666,784	402			
s53	Gruplar Arası	5,520	4	1,380	,918	,453
	Gruplar İçi	598,321	398	1,503		
	Toplam	603,841	402			
s54	Gruplar Arası	3,656	4	,914	,616	,652
	Gruplar İçi	590,786	398	1,484		
	Toplam	594,442	402			
s55	Gruplar Arası	10,641	4	2,660	1,355	,249
	Gruplar İçi	781,265	398	1,963		
	Toplam	791,906	402			

**Tablo 17. Çevresel Stres Kaynaklarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi**

Tablo 17’de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 50 nolu soruya verilmiş olan puanların personelin yaşına göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 50 nolu soruya verilen puanlar personelin yaşına göre farklılık göstermektedir. Hangi yaş grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, Soru 50’ye verilen puanların personelin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermesinin sebebi, yaşları 21-30 aralığında yer alan çalışanlar ile yaşları 41-50 aralığında yer alan çalışanların Soru 50’ye verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. Soru 50 çalışanların aldığı ücretten olan memnuniyetini ölçmektedir. 21-30 yaş aralığındaki Cam Elyaf AŞ çalışanları ücret açısından değerlendirildiğinde, 41-50 yaş aralığındaki çalışanlara nazaran daha mutsuzdur. Diğer bir deyişle, 41-50 yaşlarında çalışanlar gençlere nazaran aldıkları ücretten daha memnundur. Burada Cam elyafın maaş artışında eğitimin yanında, tecrübeye de büyük önem vermesi durumu söz konusudur. Bu sebeple genç yaş grubu daha az ücretle geçimini sağlarken, deneyim arttıkça ve insanlar aynı kurumda çalışarak yaşlandıkça aldıkları ücret düzeyleri ve kademeleri artmaktadır.

#### **4.8.2.8. Çevresel Stres Kaynaklarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi**

Yanıtı aranan soru, çalışanların işteki statüsüne göre (beyaz yaka, mavi yaka) çevresel stres kaynaklarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_B = \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_B \neq \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i=49,50,51,\dots,55$ ).

İncelenen personel için  $n_B = 68$  ve  $n_M = 335$ 'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normalik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 18'de yer almaktadır.

Soru No	t	p
s49	,086	,932
s50	,579	,563
s51	4,283	,000
s52	3,124	,002
s53	,847	,397
s54	2,369	,018
s55	1,328	,185

**Tablo 18. Çevresel Stres Kaynaklarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi**

Tablo 18'de yer alan çevresel stres faktörlerine ilişkin tüm tutumlardan soru 51, 52 ve 54 için verilmiş olan puanların personelin işteki statüsüne göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Soru 51, "Sendika üyesi olmam kendimi güvende hissetmemi sağlar" sorusudur. Mavi yakalı personel, sendika üyesi olmasından memnundur. Beyaz yakalı personel ise sendika üyesi değildir, dolayısıyla bir hoşnutluk durumu söz konusu değildir.

Soru 52, "Toplu iş sözleşmeleri esnasında amirimle ilişkilerimde gergin olurum" sorusudur. Sendika üyesi olan mavi yakalı çalışanlar, toplu iş sözleşmesine göre hareket ettiklerinden bu görüşmeler esnasında gerginlik yaşamaktadırlar. Beyaz yakalılar gerginlik yaşamadıklarını beyan etmişlerdir. Çünkü işveren ile böyle bir sözleşme yapmamaktadırlar.

Soru 54, "Gelenek, örf, adet ve kültürel değerlerdeki hızlı değişimlerden etkilenirim" sorusudur. Bu soruda mavi yakalı saat ücretli personel, beyaz yakalılara göre daha fazla etkilendiklerini beyan etmişlerdir. Beyaz yaka ve mavi yakalı personel arasındaki temel



farklılık eğitim düzeyi olduğu için eldeki verilere dayanarak bu durum en iyi eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkla açıklanabilmektedir.

#### 4.8.3. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynakları literatürde 11 alt başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; işin özelliği, fiziksel koşullar, işin tehlike düzeyi, otomasyon, çalışma saatleri, iş yükü, rol çatışması ve belirsizliği, örgüt iklimi ve örgüt yapısı ve İKY uygulamalarıdır. Bu sayılan kaynakların ölçülmesi için yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda 22 madde belirlenmiştir. Bu maddelerden 31, 32 işin özelliğini, 18, 21, 22 fiziksel koşulları, 33, 34 işin tehlike düzeyini, 35 otomasyonu, 31, 36 çalışma saatlerini, 37 iş yükünü, 38 rol çatışmasını, 39, 40 rol belirsizliğini, 41,42 örgüt iklimini, 43, 44 örgüt yapısını ve 45, 46, 47, 48 İKY uygulamalarını ölçme yetisine sahip olduğu varsayılmıştır.

Bu boyutta yer alan 22 maddeye ilişkin olarak çalışanların sosyo-demografik özellikleri açısından ortaya çıkan bulgular aşağıda verilmiştir. Aşağıdaki tabloda örgütsel stres kaynakları boyutunda yer alan 22 maddeye ilişkin verilerin ortalama ve standart sapması yer almaktadır.

Betimleyici İstatistikler			
Soru No	N	Ortalama	Standart Sapma
S18	403	2,6576	1,3593
S21	403	2,3598	1,3465
S22	403	2,1811	1,2576
S31	403	2,5806	1,4055
S32	403	3,1042	1,3267
S33	403	2,6129	1,3117
S34	403	2,4566	1,2871

<b>S35</b>	403	2,8015	1,3045
<b>S36</b>	403	3,0000	1,2479
<b>S37</b>	403	2,6873	1,3050
<b>S38</b>	403	2,8561	1,3417
<b>S39</b>	403	3,2506	1,3343
<b>S40</b>	403	2,7519	1,3226
<b>S41</b>	403	2,6923	1,3213
<b>S42</b>	403	3,2432	1,2075
<b>S43</b>	403	3,0074	1,1918
<b>S44</b>	403	2,4516	1,2337
<b>S45</b>	403	2,3548	1,2718
<b>S46</b>	403	2,0124	1,1318
<b>S47</b>	403	2,6228	1,3277
<b>S48</b>	403	3,3945	1,1420

**Tablo 19. Örgütsel Stres Kaynakları Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma**

Yukarıdaki tabloda 32, 36, 39, 42, 43 ve 48 nolu soruların ortalama puanları diğerlerine göre daha yüksektir.

#### **4.8.3.1. Örgütsel Stres Kaynaklarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi**

Yanıtı aranan soru, cinsiyete göre bireylerin örgütsel stres kaynaklarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Kadın ve erkek bireylerin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_K = \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_K \neq \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i = 18,21,22,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48$ ).

Oluşturulan araştırma örneklemlerinden biri büyük diğeri ise küçük örneklem niteliğindedir. Çünkü  $n_K = 13$  ve  $n_E = 390$ 'tir ( $n_K < 30, n_E \geq 30$ ). Bunu için analizlerde t-testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 20'de yer almaktadır.

Soru	T	Serbestlik derecesi	P
S18	-0,7	401	0,475
S21	-1,3	401	0,186
S22	-2,6	401	<b>0,009</b>
S31	-2,1	401	<b>0,036</b>
S32	-2,1	401	<b>0,04</b>
S33	-4,4	401	<b>0</b>
S34	-3,6	401	<b>0</b>
S35	-1,9	401	0,064
S36	1,36	401	0,176
S37	0,63	401	0,527
S38	-2,9	401	<b>0,003</b>
S39	-1,4	401	0,155
S40	1,88	401	0,061
S41	-1,9	401	0,055
S42	-2,5	401	<b>0,011</b>
S43	0,02	401	0,982
S44	0,2	401	0,843
S45	1,02	401	0,307
S46	-1,7	401	0,088

S47	2,15	401	<b>0,032</b>
S48	0,03	401	0,975

**Tablo 20. Örgütsel Stres Kaynaklarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi**

Tablo 20'de yer alan örgütsel stres faktörlerine ilişkin 22, 31, 32, 33, 34, 38, 42 ve 47 nolu sorular için belirlenen p değeri 0.05'den küçük olduğu için, cinsiyete göre bireylerin ilgili tutum maddelerine ilişkin puan ortalamalarının  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Bu nedenle cinsiyetin örgütsel stres faktörlerinde yer alan 22, 31, 32, 33, 34, 38, 42 ve 47 nolu sorular üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Cinsiyetin etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu 22, 31, 32, 33, 34, 38, 42 ve 47 nolu sorulara ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki Tablo 21'de verilmiştir.

Soru No	CİNSİYET	N	Ortalama	Std. Sapma
<b>S22*</b>	<b>erkek</b>	390	2,1513	1,2503
	<b>kadın</b>	13	3,0769	1,1875
<b>S31*</b>	<b>erkek</b>	390	2,5538	1,4036
	<b>kadın</b>	13	3,3846	1,2609
<b>S32 *</b>	<b>erkek</b>	390	3,0795	1,3227
	<b>kadın</b>	13	3,8462	1,2810
<b>S33 *</b>	<b>erkek</b>	390	2,5615	1,2827
	<b>kadın</b>	13	4,1538	1,2810
<b>S34*</b>	<b>erkek</b>	390	2,4154	1,2673
	<b>kadın</b>	13	3,6923	1,3156
<b>S38 *</b>	<b>erkek</b>	390	2,8205	1,3390

	<b>kadın</b>	13	3,9231	,9541
<b>S42 *</b>	<b>erkek</b>	390	3,2154	1,2040
	<b>kadın</b>	13	4,0769	1,0377
<b>S47 *</b>	<b>erkek</b>	390	2,6487	1,3230
	<b>kadın</b>	13	1,8462	1,2810

**Tablo 21. Örgütsel Stres Kaynaklarının Cinsiyet Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma**

22, 31, 32, 33, 34, 38, 42, 47 nolu sorular ankette olumsuz anlam taşımaktadır. Analizler esnasında verilmiş olan puanlar dönüştürülerek sorular olumlu olarak gözönüne alınmıştır. Tabloda yer alan değerler dönüştürülmüş puanlar üzerinden hesaplanmıştır.

Soru 22’de mavi yakalı çalışanların tamamı erkektir ve atölye ortamında vardiya usulü çalışmaktadırlar. Bu nedenle 22, 31, 33 ve 34 nolu sorulara erkeklerin verdikleri puanların daha düşük olması beklenen bir durumdur. Bu sorular gürültü düzeyinin rahatsız edici olması, vardiyalı sistemin günlük hayatı olumsuz etkilemesi, işin tehlike düzeyinin yüksek olması ve iş kazalarının yaşanmasına ilişkin sorulardır.

Soru 32’de verilen puanlar incelendiğinde erkeklerin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin üretim hedefinin yüksek olması ve normal kapasite ile çalışılması nedeniyle mavi yakalı çalışanların iş hedeflerini gerçekleştirmede güçlük çekmeleri olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde atölye ortamındaki yoğun iş temposundan dolayı erkekler kadınlara göre daha disiplinli bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedirler. Bu durum soru 42’de gözlemlenmektedir.

Mavi yakalı personelin işçi statüsünde çalışmaları ve saat ücretli olmaları sebebiyle aksayan veya problem yaşanan her noktaya koşmaları ve müdahale etmeleri vardiya şeflerince istenmektedir. Bu nedenle erkeklerin kadınlara göre daha fazla sorumluluğu dışındaki işleri yapmaktan mutsuz oldukları soru 38’de görülmektedir.

Son olarak 47 nolu soru için ortalama puanlar incelendiğinde, işletmede meydana gelen terfilere kadınların daha kuşkucu baktıkları görülmektedir.

#### 4.8.3.2. Örgütsel Stres Kaynaklarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, medeni duruma göre çalışanların örgütsel stres kaynaklarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Evli ve bekar çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i = 18,21,22,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48$ ).

İncelenen personel için  $n_E = 322$  ve  $n_B = 81$ 'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normalik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 22'de yer almaktadır.

Soru No	t	p
S18	-,159	,874
S21	,382	,703
S22	-,329	,743
S31	-,351	,726
S32	-,614	,540
S33	,724	,469
S34	,964	,336
S35	,088	,930
S36	-,099	,921

S37	-,126	,900
S38	1,517	,130
S39	-,624	,533
S40	1,686	,093
S41	-4,419	,000
S42	-,751	,453
S43	-1,085	,279
S44	-1,556	,120
S45	-2,385	,018
S46	-1,650	,100
S47	1,166	,244
S48	1,631	,104

**Tablo 22. Örgütsel Stres Kaynaklarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi**

Tablo 22'de yer alan örgütsel stres faktörlerine ilişkin tüm tutumlardan 41 ve 45 nolu sorular için verilmiş olan puanların medeni duruma göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Soru 41, 'işyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışıyorum' örgütsel stres kaynaklarından, örgüt iklimi sorusudur. Soru 41 de, Cam Elyaf AŞ çalışanlarının, medeni durumları gözönüne alındığında, bekarların evlilere nazaran işyerinde huzurlu ve güler yüzlü ortamda çalıştıkları ve daha mutlu oldukları gözlemlenmektedir.

Soru 45, 'işimde ilerleme (yükselme / terfi) imkanım vardır.' Bu soru İKY uygulamalarını ölçen bir sorudur. Soru 45 de bekar çalışanlar, işletmede terfi ve ilerleme imkanlarının olmasından hoşnutlardır. Evliler ise terfi ve ilerleme imkanlarından mutlu değillerdir.

#### 4.8.3.3. Örgütsel Stres Kaynaklarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi

Eğitim düzeyine göre  $S_i$  ( $i = 18,21,22,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$ : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$ : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres kaynaklarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 23'de verilmiştir.

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P	
S18	Gruplar Arası	30,316	2	15,158	8,511	,000
	Gruplar İçi	712,428	400	1,781		
	Toplam	742,744	402			
S19	Gruplar Arası	43,276	2	21,638	14,075	,000
	Gruplar İçi	614,952	400	1,537		
	Toplam	658,228	402			
S20	Gruplar Arası	29,183	2	14,591	9,345	,000
	Gruplar İçi	624,569	400	1,561		
	Toplam	653,752	402			
S21	Gruplar Arası	23,842	2	11,921	6,764	,001
	Gruplar İçi	704,986	400	1,762		
	Toplam	728,829	402			
S22	Gruplar Arası	21,432	2	10,716	6,977	,001



	Gruplar İçi	614,344	400	1,536		
	Toplam	635,777	402			
S31	Gruplar Arası	11,603	2	5,802	2,966	,053
	Gruplar İçi	782,526	400	1,956		
	Toplam	794,129	402			
S32	Gruplar Arası	13,243	2	6,622	3,814	,023
	Gruplar İçi	694,380	400	1,736		
	Toplam	707,623	402			
S33	Gruplar Arası	34,874	2	17,437	10,620	,000
	Gruplar İçi	656,739	400	1,642		
	Toplam	691,613	402			
S34	Gruplar Arası	20,955	2	10,477	6,497	,002
	Gruplar İçi	645,035	400	1,613		
	Toplam	665,990	402			
S35	Gruplar Arası	55,219	2	27,610	17,561	,000
	Gruplar İçi	628,900	400	1,572		
	Toplam	684,119	402			
S36	Gruplar Arası	9,465	2	4,733	3,071	,047
	Gruplar İçi	616,535	400	1,541		
	Toplam	626,000	402			
S37	Gruplar Arası	,853	2	,427	,250	,779
	Gruplar İçi	683,752	400	1,709		

	<b>Toplam</b>	684,605	402			
<b>S38</b>	<b>Gruplar Arası</b>	12,126	2	6,063	3,408	<b>,034</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	711,527	400	1,779		
	<b>Toplam</b>	723,653	402			
<b>S39</b>	<b>Gruplar Arası</b>	7,223	2	3,611	2,039	<b>,132</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	708,465	400	1,771		
	<b>Toplam</b>	715,687	402			
<b>S40</b>	<b>Gruplar Arası</b>	15,921	2	7,961	4,633	<b>,010</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	687,265	400	1,718		
	<b>Toplam</b>	703,186	402			
<b>S41</b>	<b>Gruplar Arası</b>	10,787	2	5,394	3,122	<b>,045</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	691,059	400	1,728		
	<b>Toplam</b>	701,846	402			
<b>S42</b>	<b>Gruplar Arası</b>	15,968	2	7,984	5,601	<b>,004</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	570,200	400	1,426		
	<b>Toplam</b>	586,169	402			
<b>S43</b>	<b>Gruplar Arası</b>	6,250	2	3,125	2,214	<b>,111</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	564,727	400	1,412		
	<b>Toplam</b>	570,978	402			
<b>S44</b>	<b>Gruplar Arası</b>	9,307	2	4,653	3,089	<b>,047</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	602,500	400	1,506		
	<b>Toplam</b>	611,806	402			

S45	Gruplar Arası	1,402	2	,701	,432	,649
	Gruplar İçi	648,856	400	1,622		
	Toplam	650,258	402			
S46	Gruplar Arası	3,455	2	1,727	1,351	,260
	Gruplar İçi	511,483	400	1,279		
	Toplam	514,938	402			
S47	Gruplar Arası	,654	2	,327	,185	,831
	Gruplar İçi	708,016	400	1,770		
	Toplam	708,670	402			
S48	Gruplar Arası	3,216	2	1,608	1,234	,292
	Gruplar İçi	521,052	400	1,303		
	Toplam	524,268	402			

**Tablo 23. Örgütsel Stres Kaynaklarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi**

Tablo 23'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 18, 19, 20, 21, 22, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 40, 41, 42 ve 44 nolu sorulara verilmiş olan puanların eğitim düzeyine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 18, 19, 20, 21, 22, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 40, 41, 42 ve 44 nolu sorulara verilen puanlar eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Hangi eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 18, 19, 20, 21 ve 22'ye verilen puanların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermesinin sebebi, üniversite mezunları ile ilkökul ve lise mezunlarının bu sorulara verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. Düşük eğitim düzeyindekiler daha çok mavi yakalı olarak görev yapmakta ve üretim sürecinde fiilen yer

almaktadırlar. Yüksek eğitimli personelin büyük bir çoğunluğu beyaz yakalıdır ve lojistik faaliyetlerde ve yönetim kademesinde yer almaktadırlar.

Soru 32 üniversite mezunları sorun yaşamıyor, lise mezunları sorun yaşıyor. Lise mezunlarının tamamı mavi yakalı olduğundan ve fabrika normal kapasite ile çalıştığından bu çalışanlar iş hedeflerini zamanında gerçekleştirme konusunda güçlük yaşamaktadırlar. Bu durum soru 32'de gözlemlenmektedir.

Soru 33 üniversite mezunları sorun yaşamıyor, lise ve ilkokul mezunları sorun yaşıyor. Lise ve ilköğretim mezunları daha çok mavi yakalıdır ve üretim bölümlerinde çalışmaktadırlar. Üretim bölümlerinde çalışanlar için işin tehlike düzeyi yüksektir ve buna bağlı olarak stres düzeyleri yüksektir.

Soru 34 üniversite mezunları sorun yaşamıyor, lise ve ilkokul mezunları sorun yaşıyor. 34.soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde, iş kazalarının yaşanma ihtimali mavi yakalıların çalıştığı üretim bölümünde, beyaz yakalıların daha yoğunlukta çalıştığı lojistik ve yönetim kademelerine nazaran daha yüksektir.

Soru 35 üniversite mezunları sorun yaşamıyor, lise ve ilkokul mezunları sorun yaşıyor. Cam elyaf bir üretim işletmesidir ve üretim işletmelerinin otomasyon düzeyinin yükselmesi verimlilik açısından son derece önemlidir. 35.soruya verilen cevaplarda; otomasyon düzeyi yükseldikçe veya diğer bir ifade ile işler makineleştikçe, mevcut işte çalışanların işini kaybedeceği düşüncesi, özellikle üniversite düzeyinin altında eğitim görmüş çalışanlarda yoğunlaşmaktadır.

Soru 36 üniversite mezunları sorun yaşamıyor, lise mezunları sorun yaşıyor. Üretim baskısı ve vardiyalı çalışma sebebiyle mavi yakalı çalışanlar çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olmasından dolayı stres yaşamaktadırlar. Vardiyalı çalışma insan bünyesi açısından da başlı başına bir stres kaynağıdır. Mavi yakalı çalışanların uyku düzeni, vardiyalar her hafta değiştiği için bozulmakta ve yeni vardiya saatlerine insan bünyesinin uyumu en az üç gün sürmektedir.

Soru 38 üniversite mezunları sorun yaşamıyor, lise mezunları sorun yaşıyor. Mavi yakalılar, özellikle üretim kademesinde çalıştıklarından, zaman zaman çalıştıklarının benzer ünitelerinde, işletme tarafından görevlendirilmektedir. Bu durum soru 38'de ölçülmeye çalışılmış ve zaman zaman mavi yakalı çalışanların, sorumlulukları dışında işleri yaptıkları ve bu durumdan rahatsız oldukları tespit edilmiştir.

Soru 40 üniversite mezunları sorun yaşamıyor, lise ve ilköğretim mezunları sorun yaşıyor. İletişimi daha kuvvetli ve sosyal ortama daha iyi uyum sağlayan yüksek eğitimli üniversite mezunları, işbölümü sebebiyle çalışma arkadaşlarıyla tartışma yaşamamaktadırlar. Ancak lise ve ilköğretim mezunları işbölümü sebebiyle çalışma arkadaşları ile tartışma yaşamakta ve bu durum mavi yakalı çalışanların gerilim duymasına sebep olmaktadır.

Soru 41 üniversite mezunları sorun yaşamıyor, lise ve ilköğretim mezunları sorun yaşıyor. Üniversite mezunları, lise ve ilkokul mezunlarına göre çalıştıkları ortamı daha huzurlu ve güler yüzlü buluyorlar.

Soru 42 üniversite mezunları sorun yaşamıyor, lise ve ilkokul mezunları sorun yaşıyor. Üniversite mezunu Cam Elyaf AŞ çalışanları çalışma ortamındaki disiplinden rahatsızlık duymamaktadır ve bu disiplin anlayışıyla ilgili stres yaşamamaktadırlar. Çalışma ortamındaki disiplinden, lise ve ilkokul mezunları rahatsızlık duymakta ve bu durum stres yaşamalarına sebep olmaktadır.

Soru 44 üniversite mezunları sorun yaşamıyor, lise mezunları sorun yaşıyor. Üniversite mezunu işletme çalışanlarının eğitim seviyelerinin yüksek olması sebebiyle, özel yeteneklerine, lise mezunu çalışanlardan daha fazla önem ve değer verilmektedir. Eğitimle doğru orantılı olarak yüksek öğrenim görmüş bir çalışanın, bununla ilişkili olarak özel yetenek ve becerileri de gelişmektedir.

#### 4.8.3.4. Örgütsel Stres Kaynaklarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Firmadaki çalışma süresine göre  $S_i$  ( $i = 18,21,22,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$ : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$ : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres kaynaklarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 24'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s18	Gruplar Arası	4,188	4	1,047	,564	,689
	Gruplar İçi	738,556	398	1,856		
	Toplam	742,744	402			
s21	Gruplar Arası	14,138	4	3,535	1,968	,099
	Gruplar İçi	714,691	398	1,796		
	Toplam	728,829	402			
s22	Gruplar Arası	4,698	4	1,174	,741	,565
	Gruplar İçi	631,079	398	1,586		
	Toplam	635,777	402			
s31	Gruplar Arası	15,961	4	3,990	2,041	,088
	Gruplar İçi	778,168	398	1,955		
	Toplam	794,129	402			
s32	Gruplar Arası	21,203	4	5,301	3,074	,016
	Gruplar İçi	686,420	398	1,725		
	Toplam	707,623	402			

s33	Gruplar Arası	4,278	4	1,070	,619	,649
	Gruplar İçi	687,335	398	1,727		
	Toplam	691,613	402			
s34	Gruplar Arası	9,772	4	2,443	1,482	,207
	Gruplar İçi	656,218	398	1,649		
	Toplam	665,990	402			
s35	Gruplar Arası	7,969	4	1,992	1,173	,322
	Gruplar İçi	676,150	398	1,699		
	Toplam	684,119	402			
s36	Gruplar Arası	,850	4	,212	,135	,969
	Gruplar İçi	625,150	398	1,571		
	Toplam	626,000	402			
s37	Gruplar Arası	10,470	4	2,618	1,545	,188
	Gruplar İçi	674,135	398	1,694		
	Toplam	684,605	402			
s38	Gruplar Arası	18,281	4	4,570	2,579	,037
	Gruplar İçi	705,372	398	1,772		
	Toplam	723,653	402			
s39	Gruplar Arası	5,919	4	1,480	,830	,507
	Gruplar İçi	709,769	398	1,783		
	Toplam	715,687	402			
s40	Gruplar Arası	16,568	4	4,142	2,401	,049
	Gruplar İçi	686,618	398	1,725		
	Toplam	703,186	402			
s41	Gruplar Arası	34,838	4	8,710	5,197	,000
	Gruplar İçi	667,008	398	1,676		

	<b>Toplam</b>	701,846	402			
<b>s42</b>	<b>Gruplar Arası</b>	3,728	4	,932	,637	,636
	<b>Gruplar İçi</b>	582,441	398	1,463		
	<b>Toplam</b>	586,169	402			
<b>s43</b>	<b>Gruplar Arası</b>	9,006	4	2,251	1,594	,175
	<b>Gruplar İçi</b>	561,972	398	1,412		
	<b>Toplam</b>	570,978	402			
<b>s44</b>	<b>Gruplar Arası</b>	20,605	4	5,151	3,468	,008
	<b>Gruplar İçi</b>	591,202	398	1,485		
	<b>Toplam</b>	611,806	402			
<b>s45</b>	<b>Gruplar Arası</b>	16,501	4	4,125	2,591	,036
	<b>Gruplar İçi</b>	633,757	398	1,592		
	<b>Toplam</b>	650,258	402			
<b>s46</b>	<b>Gruplar Arası</b>	25,640	4	6,410	5,214	,000
	<b>Gruplar İçi</b>	489,298	398	1,229		
	<b>Toplam</b>	514,938	402			
<b>s47</b>	<b>Gruplar Arası</b>	2,653	4	,663	,374	,827
	<b>Gruplar İçi</b>	706,017	398	1,774		
	<b>Toplam</b>	708,670	402			
<b>s48</b>	<b>Gruplar Arası</b>	10,806	4	2,702	2,094	,081
	<b>Gruplar İçi</b>	513,462	398	1,290		
	<b>Toplam</b>	524,268	402			

**Tablo 24. Örgütsel Stres Kaynaklarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi**

Tablo 24'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 32, 38, 40, 41, 44, 45 ve 46 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin firmadaki çalışma süresine göre % 5



anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 32, 38, 40, 41, 44, 45 ve 46 nolu sorulara verilen puanlar personelin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Hangi çalışma süresi grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

'Günlük iş hedefimi zamanında gerçekleştirme konusunda güçlük yaşıyorum' soru 32 için 1-4 yıl çalışanlar ile 5-9 yıl çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. İşletmede 1-4 yıl süreyle çalışanlar günlük iş hedeflerini zamanında gerçekleştirme konusunda daha az sıkıntı yaşamaktadırlar, 5-9 yıl süreyle çalışanlar günlük iş hedeflerini zamanında gerçekleştirme konusunda daha çok güçlük yaşamaktadır.

Soru 40, 'işbölümü yüzünden çalışma arkadaşlarımla tartışma yaşıyorum.' Soru 40 için, 1-4 yıl çalışanlar ile 5-9 yıl çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Buna göre, 1-4 yıl arası çalışanlar, işletmede işbölümü sebebiyle çalışma arkadaşları ile daha az problem yaşamaktadır. Buna karşın, 5-9 yıl çalışanlar daha çok sorun yaşamaktadırlar.

Soru 41, 'işyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışıyorum.' Soru 41 için 1 yıl ve daha az çalışanlar ile 5-9 yıl ve 10-14 yıl çalışanlar arasında, 1-4 çalışanlar ile 10-14 yıl çalışanlar arasında ve 10-14 yıl çalışanlar ile 15 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Bu farklılıklara göre yorumlanırsa, Cam Elyaf AŞ'de 5-9 yıl çalışanlar işletmede güler yüzlü ve huzurlu bir ortamda çalıştıklarına inanmaktadırlar. Buna karşın 10-14 yıl arası çalışanlar için tam tersi bir durum söz konusudur. Bununla birlikte, 1-4 yıl çalışanlar huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalıştıklarına inanmaktadırlar. Aynı şekilde 15 yıl ve üzeri çalışanlar da işletmede huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedirler.

Soru 45, 'işimde ilerleme (yükselme/terfi) imkanım vardır.' Soru 45 için, 1-4 yıl arası çalışanlar ile 10-14 yıl çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. İşletmede 1-4 yıl arası çalışanlar, işimde ilerleme ve terfi imkanım vardır, seçeneğine daha olumlu bakmaktadır. Ancak, 10-14 yıl arası işletme de çalışanlar, bu seçeneğe olumlu bakmamaktadırlar.

Soru 46 'işimi daha iyi yaptığımda amirim tarafından ödüllendirilmekteyim.' Soru 46 için, 1-4 yıl arası çalışanlar ile 10-14 yıl arası çalışanlar arasında ve 5-9 yıl çalışanlar ile 15 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. 1-4 yıl arası çalışanlar, iş iyi yapıldığında amir tarafından ödüllendirilmekte, 5-9 yıl arası çalışanlar ise bu görüşe katılmamaktadırlar. Benzer şekilde, 15 yıl ve üzeri işletme çalışanları iş iyi yapıldığında amir tarafından ödüllendirildiği görüşüne sahipken, 10-14 yıl arası çalışanlar bu görüşe katılmamaktadırlar. Bu görüş farklılıklarındaki temel sebep, bölümler arasındaki uygulamaların farklı olmasıdır.

#### 4.8.3.5. Örgütsel Stres Kaynaklarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi

Gelir düzeyine göre  $S_i$  ( $i = 18, 21, 22, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$ : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$ : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres kaynaklarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 25'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s18	Gruplar Arası	13,664	5	2,733	1,488	,193
	Gruplar İçi	729,081	397	1,836		
	Toplam	742,744	402			
s21	Gruplar Arası	27,988	5	5,598	3,171	,008
	Gruplar İçi	700,841	397	1,765		
	Toplam	728,829	402			
s22	Gruplar Arası	22,435	5	4,487	2,904	,014
	Gruplar İçi	613,342	397	1,545		
	Toplam	635,777	402			

s31	Gruplar Arası	8,616	5	1,723	,871	,501
	Gruplar İçi	785,513	397	1,979		
	Toplam	794,129	402			
s32	Gruplar Arası	4,652	5	,930	,525	,757
	Gruplar İçi	702,971	397	1,771		
	Toplam	707,623	402			
s33	Gruplar Arası	16,006	5	3,201	1,881	,097
	Gruplar İçi	675,607	397	1,702		
	Toplam	691,613	402			
s34	Gruplar Arası	17,798	5	3,560	2,180	,056
	Gruplar İçi	648,192	397	1,633		
	Toplam	665,990	402			
s35	Gruplar Arası	31,439	5	6,288	3,825	,002
	Gruplar İçi	652,680	397	1,644		
	Toplam	684,119	402			
s36	Gruplar Arası	11,964	5	2,393	1,547	,174
	Gruplar İçi	614,036	397	1,547		
	Toplam	626,000	402			
s37	Gruplar Arası	5,041	5	1,008	,589	,708
	Gruplar İçi	679,565	397	1,712		
	Toplam	684,605	402			
s38	Gruplar Arası	16,890	5	3,378	1,898	,094
	Gruplar İçi	706,762	397	1,780		
	Toplam	723,653	402			
s39	Gruplar Arası	11,745	5	2,349	1,325	,253
	Gruplar İçi	703,942	397	1,773		

	<b>Toplam</b>	715,687	402			
<b>s40</b>	<b>Gruplar Arası</b>	1,662	5	,332	,188	,967
	<b>Gruplar İçi</b>	701,524	397	1,767		
	<b>Toplam</b>	703,186	402			
<b>s41</b>	<b>Gruplar Arası</b>	2,131	5	,426	,242	,944
	<b>Gruplar İçi</b>	699,716	397	1,763		
	<b>Toplam</b>	701,846	402			
<b>s42</b>	<b>Gruplar Arası</b>	19,621	5	3,924	2,750	,019
	<b>Gruplar İçi</b>	566,547	397	1,427		
	<b>Toplam</b>	586,169	402			
<b>s43</b>	<b>Gruplar Arası</b>	2,478	5	,496	,346	,885
	<b>Gruplar İçi</b>	568,500	397	1,432		
	<b>Toplam</b>	570,978	402			
<b>s44</b>	<b>Gruplar Arası</b>	13,113	5	2,623	1,739	,125
	<b>Gruplar İçi</b>	598,693	397	1,508		
	<b>Toplam</b>	611,806	402			
<b>s45</b>	<b>Gruplar Arası</b>	16,064	5	3,213	2,011	,076
	<b>Gruplar İçi</b>	634,194	397	1,597		
	<b>Toplam</b>	650,258	402			
<b>s46</b>	<b>Gruplar Arası</b>	16,677	5	3,335	2,657	,022
	<b>Gruplar İçi</b>	498,261	397	1,255		
	<b>Toplam</b>	514,938	402			
<b>s47</b>	<b>Gruplar Arası</b>	8,493	5	1,699	,963	,440
	<b>Gruplar İçi</b>	700,177	397	1,764		
	<b>Toplam</b>	708,670	402			
<b>s48</b>	<b>Gruplar Arası</b>	15,718	5	3,144	2,454	,033

	<b>Gruplar İçi</b>	508,550	397	1,281		
	<b>Toplam</b>	524,268	402			

**Tablo 25. Örgütsel Stres Kaynaklarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi**

Tablo 25’de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 21, 22, 35, 42, 46 ve 48 nolu sorulara verilmiş olan puanların gelir düzeyine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 21, 22, 35, 42, 46 ve 48 nolu sorulara verilen puanlar gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir. Hangi gelir grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 21, ‘ortamın havalandırması yetersizdir’ için gelir düzeyi 500-1000YTL olan çalışanlar ile gelir düzeyi 2500YTL ve üstü olan çalışanlar arasında, gelir düzeyi 1000-1500YTL olan çalışanlar ile gelir düzeyi 2500YTL ve üstü olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Cam Elyaf AŞ’de çalışan ve 500-1000YTL ve 1000-1500 YTL ücret alanlar havalandırma sistemini yetersiz, 2500YTL ve üzeri ücret alanlar ise yeterli bulmaktadır. Bu görüş farklılığı, düşük ücret alanların daha çok mavi yakalı olması ve vasıf düzeylerinin düşük olması, ücret düzeyi yükseldikçe, bu çalışanların daha çok yönetim kademelerinde görev yapmaları ve üretim (özellikle elyaf işleme ve elyaf üretim) bölümlerinden uzak olmalarından kaynaklanmaktadır.

Soru 22, ‘ortamın gürültü düzeyi rahatsız edicidir’ için gelir düzeyi 500-1000YTL olan çalışanlar ile gelir düzeyi 2500YTL ve üstü olan çalışanlar arasında, gelir düzeyi 1000-1500YTL olan çalışanlar ile gelir düzeyi 2500YTL ve üstü olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Soru 21’in analizinde olduğu gibi, çalışma ortamının gürültü düzeyi rahatsız edici olduğu görüşü, daha çok üretimin yoğun olduğu bölümlerde görülmektedir. 500-1000YTL arası ücret alanlar gürültü düzeyini rahatsız edici, 2500YTL ve üzeri alan çalışanlar normal bulmaktadırlar. 1000-1500YTL arası ücret alanlar aynı şekilde gürültü düzeyini rahatsız edici bulmaktadırlar.

Soru 35, 'işler makineleştikçe işimi kaybedeceğimi düşünüyorum' için gelir düzeyi 1000-1500YTL olan çalışanlar ile gelir düzeyi 2000-2500YTL olan çalışanlar arasında, gelir düzeyi 500YTL ve altı olan çalışanlar ile gelir düzeyi 1000-1500YTL ve üstü olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Cam Elyaf AŞ'de çalışan 1000-1500YTL arası ücret alanlar, makineleşme sonucu işlerini kaybetmekten korkmaktadırlar. 2000-2500YTL ücret alanlar bu durumdan daha az korkmaktadırlar. Aynı şekilde, 500YTL ve altı ücret alan çalışanlar makineleşme sonucu işlerini kaybetmekten korkmaktadırlar. Bu bilgilerin yanında, Cam Elyaf AŞ'de çalışanların ücret dağılımları şu şekildedir: 500YTL ve altı çalışanların toplam sayısı 11 kişidir. 500-1000YTL arası ücret alanlar toplam 171 kişidir. 1000-1500YTL arası çalışanlar toplam 174 kişidir. 1500-2000YTL arası ücret alanlar toplam 32 kişidir. 2000-2500YTL arası ücret alan çalışan sayısı toplam 8 kişidir. 2500YTL ve üzeri alanlar toplam 7 kişidir.

#### 4.8.3.6. Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi

Personelin çalıştığı bölüme göre  $S_i$  ( $i = 18,21,22,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$ : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$ : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres kaynaklarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 26'da verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s18	Gruplar Arası	58,402	9	6,489	3,727	,000
	Gruplar İçi	684,342	393	1,741		
	Toplam	742,744	402			
s21	Gruplar Arası	58,102	9	6,456	3,783	,000
	Gruplar İçi	670,727	393	1,707		
	Toplam	728,829	402			

s22	Gruplar Arası	53,196	9	5,911	3,987	<b>,000</b>
	Gruplar İçi	582,581	393	1,482		
	Toplam	635,777	402			
s31	Gruplar Arası	71,717	9	7,969	4,335	<b>,000</b>
	Gruplar İçi	722,413	393	1,838		
	Toplam	794,129	402			
s32	Gruplar Arası	30,164	9	3,352	1,944	<b>,045</b>
	Gruplar İçi	677,459	393	1,724		
	Toplam	707,623	402			
s33	Gruplar Arası	57,231	9	6,359	3,939	<b>,000</b>
	Gruplar İçi	634,382	393	1,614		
	Toplam	691,613	402			
s34	Gruplar Arası	46,894	9	5,210	3,308	<b>,001</b>
	Gruplar İçi	619,096	393	1,575		
	Toplam	665,990	402			
s35	Gruplar Arası	36,560	9	4,062	2,465	<b>,010</b>
	Gruplar İçi	647,559	393	1,648		
	Toplam	684,119	402			
s36	Gruplar Arası	27,959	9	3,107	2,041	<b>,034</b>
	Gruplar İçi	598,041	393	1,522		
	Toplam	626,000	402			
s37	Gruplar Arası	43,188	9	4,799	2,940	<b>,002</b>
	Gruplar İçi	641,417	393	1,632		
	Toplam	684,605	402			
s38	Gruplar Arası	59,838	9	6,649	3,936	<b>,000</b>
	Gruplar İçi	663,814	393	1,689		

	<b>Toplam</b>	723,653	402			
<b>s39</b>	<b>Gruplar Arası</b>	27,909	9	3,101	1,772	,072
	<b>Gruplar İçi</b>	687,778	393	1,750		
	<b>Toplam</b>	715,687	402			
<b>s40</b>	<b>Gruplar Arası</b>	16,746	9	1,861	1,065	,388
	<b>Gruplar İçi</b>	686,440	393	1,747		
	<b>Toplam</b>	703,186	402			
<b>s41</b>	<b>Gruplar Arası</b>	35,291	9	3,921	2,312	,015
	<b>Gruplar İçi</b>	666,555	393	1,696		
	<b>Toplam</b>	701,846	402			
<b>s42</b>	<b>Gruplar Arası</b>	17,888	9	1,988	1,375	,198
	<b>Gruplar İçi</b>	568,281	393	1,446		
	<b>Toplam</b>	586,169	402			
<b>s43</b>	<b>Gruplar Arası</b>	13,477	9	1,497	1,056	,395
	<b>Gruplar İçi</b>	557,501	393	1,419		
	<b>Toplam</b>	570,978	402			
<b>s44</b>	<b>Gruplar Arası</b>	35,587	9	3,954	2,697	,005
	<b>Gruplar İçi</b>	576,219	393	1,466		
	<b>Toplam</b>	611,806	402			
<b>s45</b>	<b>Gruplar Arası</b>	58,284	9	6,476	4,299	,000
	<b>Gruplar İçi</b>	591,974	393	1,506		
	<b>Toplam</b>	650,258	402			
<b>s46</b>	<b>Gruplar Arası</b>	35,455	9	3,939	3,229	,001
	<b>Gruplar İçi</b>	479,483	393	1,220		
	<b>Toplam</b>	514,938	402			
<b>s47</b>	<b>Gruplar Arası</b>	14,559	9	1,618	,916	,511



	<b>Gruplar İçi</b>	694,111	393	1,766		
	<b>Toplam</b>	708,670	402			
<b>s48</b>	<b>Gruplar Arası</b>	11,127	9	1,236	,947	,484
	<b>Gruplar İçi</b>	513,141	393	1,306		
	<b>Toplam</b>	524,268	402			

**Tablo 26. Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi**

Tablo 26’da verilen varyans analizi sonuçlarına göre 18, 21, 22, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 44, 45 ve 46 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin çalıştığı bölüme göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 18, 21, 22, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 44, 45 ve 46 nolu sorulara verilen puanlar personelin çalışma yerlerine göre farklılık göstermektedir. Hangi çalışma yerleri arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 18’de ‘işletmede ısı düzeyi beni rahatsız etmektedir’, elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile makine bakım onarımda çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, makine bakım onarımda çalışanların bu durumdan daha az rahatsız oldukları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, elyaf işleme bölümü, makine bakım onarımdan ısı düzeyi açısından daha çok rahatsızdır. Elyaf işlemede çalışanların ortalama puanları ile ölçü kontrol bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında bir fark görülmektedir. Ölçü kontrol bölümünün elyaf işlemeye nazaran ısı düzeyinden daha az rahatsız olduğu görülmektedir.

Soru 21’de ‘ortamın havalandırması yetersizdir’, elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile makine bakım onarımda çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, makine bakım onarım bölümü çalışanlarının havalandırmadan daha az rahatsız oldukları görülmektedir. Elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanları ile ölçü kontrol bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında bir fark görülmektedir.

Ölçü kontrol bölümünün elyaf işlemeye nazaran çalışma ortamının havalandırmasından daha az rahatsız olduğu görülmektedir.

Soru 22'de 'ortamın gürültü düzeyi rahatsız edicidir', elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile pazarlama bölümünde çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, pazarlama bölümü çalışanlarının gürültüden daha az rahatsız oldukları görülmektedir. Elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanları ile ölçü kontrol bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında bir fark görülmektedir. Ölçü kontrol bölümü, elyaf işlemeye nazaran gürültü düzeyinden daha az rahatsız olmaktadır. Elyaf üretim bölümünde çalışanların ortalama puanları ile pazarlama bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında bir fark görülmektedir. Pazarlama bölümü çalışanları, elyaf üretim bölümüne nazaran gürültü düzeyinden daha az rahatsız olmaktadır. Diğer bir ifade ile elyaf işleme çalışanları, pazarlama çalışanlarına göre gürültü düzeyinden daha çok rahatsız olmaktadır.

Soru 31'de 'vardiyalı çalışma sistemi günlük hayatımı olumsuz etkiliyor', elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile insan kaynaklarında çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, insan kaynakları bölümü çalışanlarının vardiyalı çalışma sisteminden, elyaf işleme bölümüne nazaran daha az olumsuz etkilendikleri görülmektedir. Elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile platin atölyesinde çalışanların ortalama puanları arasında istatistiksel açıdan bir fark görülmektedir. Platin atölyesi çalışanlarının vardiyalı çalışma sisteminin olumsuz etkilerinden, elyaf işlemeye göre daha az rahatsız oldukları tespit edilmiştir. Elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanları ile makine bakım onarım bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Makine bakım onarım bölümü çalışanları, vardiyalı çalışma sisteminden, elyaf işleme bölümüne nazaran daha az olumsuz etkilenmektedirler.

Soru 33'de 'yaptığım işin tehlikeli olduğunu düşünüyorum', elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile pazarlama bölümünde çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, pazarlama bölümü çalışanları, elyaf işlemeye nazaran kendi bölümlerinde yapılan işin daha az tehlikeli olduğunu düşünmektedirler. Elyaf üretim bölümünde çalışanların ortalama puanları ile pazarlama bölümünde çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, pazarlama bölümü çalışanları, elyaf üretime nazaran kendi bölümlerinde

yapılan işin daha az tehlikeli olduğunu düşünmektedirler. Polyester üretim bölümünde çalışanların ortalama puanları ile pazarlama bölümünde çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, pazarlama bölümü çalışanları, polyester üretime nazaran kendi bölümlerinde yapılan işin tehlike düzeyinin daha az olduğunu düşünmektedirler. Pazarlama bölümünde çalışanların ortalama puanları ile elektrik bakım bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında bir fark görülmektedir. Bu fark incelendiğinde, pazarlama bölümü çalışanları, elektrik bakıma nazaran kendi bölümlerinde yapılan işin daha az tehlikeli olduğunu düşünmektedirler.

Soru 34'de 'çalıştığım bölümde iş kazalarının yaşanma ihtimali yüksektir', elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile pazarlama bölümünde çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, elyaf işleme bölümünde çalışanların, pazarlama bölümüne nazaran iş kazası yaşama ihtimali daha yüksektir. İnsan kaynakları bölümünde çalışanların ortalama puanları ile elektrik bakım bölümünde çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, elektrik bakım bölümünün insan kaynaklarına nazaran iş kazası yaşama ihtimali daha yüksektir. Pazarlama bölümünde çalışanların ortalama puanları ile elektrik bakım bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Pazarlama bölümü çalışanlarının elektrik bakım bölümü çalışanlarına göre iş kazası yaşama ihtimalleri daha düşüktür.

Soru 37'de 'vardiya dışında fazla mesaiye kalmaktan memnunum', elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile elyaf üretim bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark incelendiğinde, elyaf üretim bölümü çalışanları, elyaf işlemeye nazaran fazla mesai yapmaktan daha memnundurlar.

Soru 38'de 'sorumluluğum dışındaki işleri yapmam talep ediliyor', elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile elyaf üretim bölümünde çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, elyaf üretim bölümünde çalışanların, elyaf işlemeye nazaran sorumluluk dışında daha az görev verildiği tespit edilmektedir. Diğer bir ifade ile elyaf işleme bölümüne sorumluluk alanı dışında daha çok görev verilmektedir. Elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanları ile makine bakım onarım bölümünde çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, makine bakım onarım bölümünde elyaf

işlemeye nazaran daha az sorumluluk dışı görev verilmektedir. Elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanları ile ölçü kontrol bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark incelendiğinde, ölçü kontrol bölümünde, elyaf işlemeye nazaran daha az sorumluluk dışı görev verilmektedir.

Soru 41'de 'işyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışıyorum', elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile polyester üretim bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark incelendiğinde, polyester üretim bölümünde elyaf işlemeye nazaran daha güler yüzlü ve huzurlu bir ortamda çalışıldığı tespit edilmiştir.

Soru 44'de 'işimle ilgili özel yeteneklerime değer verilmektedir' elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile pazarlama bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark incelendiğinde, pazarlama bölümünde elyaf işlemeye nazaran çalışanların işle ilgili özel yeteneklerine daha çok değer verilmektedir.

Soru 45'de 'işimde ilerleme (terfi / yükselme) imkanım vardır', elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile elyaf üretim bölümünde çalışanların ortalama puanları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark incelendiğinde, elyaf üretim bölümünün elyaf işlemeye nazaran işte ilerleme (terfi) imkanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanları ile polyester üretim bölümünde çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, polyester üretim bölümünde çalışanların elyaf işlemeye nazaran işte ilerleme (terfi) imkanlarının daha yüksek olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. İnsan kaynakları bölümünde çalışanların ortalama puanları ile polyester üretim bölümünde çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, polyester üretim bölümü çalışanlarının insan kaynaklarına nazaran işte ilerleme (terfi) imkanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Polyester üretim bölümünde çalışanların ortalama puanları ile makine bakım onarım bölümünde çalışanların ortalama puanları incelendiğinde, polyester üretim bölümünde çalışanların makine bakım onarıma nazaran işte (terfi) imkanlarının daha yüksek olduğunu düşündükleri tespit edilmektedir.

#### 4.8.3.7. Örgütsel Stres Kaynaklarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi

Personelin yaş gruplarına göre Si (i = 18,21,22,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40, 41,42,43,44,45,46,47,48) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

*H<sub>0</sub>: Alt evrenin ortalamaları aynıdır.*

*H<sub>1</sub>: En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.*

Örgütsel stres kaynaklarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 27'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s18	Gruplar Arası	5,203	4	1,301	,702	,591
	Gruplar İçi	737,542	398	1,853		
	Toplam	742,744	402			
s21	Gruplar Arası	7,932	4	1,983	1,095	,359
	Gruplar İçi	720,897	398	1,811		
	Toplam	728,829	402			
s22	Gruplar Arası	3,022	4	,755	,475	,754
	Gruplar İçi	632,755	398	1,590		
	Toplam	635,777	402			
s31	Gruplar Arası	5,532	4	1,383	,698	,594
	Gruplar İçi	788,597	398	1,981		
	Toplam	794,129	402			
s32	Gruplar Arası	10,500	4	2,625	1,499	,202
	Gruplar İçi	697,123	398	1,752		
	Toplam	707,623	402			
s33	Gruplar Arası	16,518	4	4,130	2,435	,047

	<b>Gruplar İçi</b>	675,095	398	1,696		
	<b>Toplam</b>	691,613	402			
<b>s34</b>	<b>Gruplar Arası</b>	8,823	4	2,206	1,336	,256
	<b>Gruplar İçi</b>	657,168	398	1,651		
	<b>Toplam</b>	665,990	402			
<b>s35</b>	<b>Gruplar Arası</b>	,369	4	,092	,054	,995
	<b>Gruplar İçi</b>	683,750	398	1,718		
	<b>Toplam</b>	684,119	402			
<b>s36</b>	<b>Gruplar Arası</b>	1,741	4	,435	,277	,893
	<b>Gruplar İçi</b>	624,259	398	1,568		
	<b>Toplam</b>	626,000	402			
<b>s37</b>	<b>Gruplar Arası</b>	6,318	4	1,580	,927	,448
	<b>Gruplar İçi</b>	678,287	398	1,704		
	<b>Toplam</b>	684,605	402			
<b>s38</b>	<b>Gruplar Arası</b>	18,620	4	4,655	2,628	,034
	<b>Gruplar İçi</b>	705,033	398	1,771		
	<b>Toplam</b>	723,653	402			
<b>s39</b>	<b>Gruplar Arası</b>	11,418	4	2,854	1,613	,170
	<b>Gruplar İçi</b>	704,269	398	1,770		
	<b>Toplam</b>	715,687	402			
<b>s40</b>	<b>Gruplar Arası</b>	7,016	4	1,754	1,003	,406
	<b>Gruplar İçi</b>	696,170	398	1,749		
	<b>Toplam</b>	703,186	402			
<b>s41</b>	<b>Gruplar Arası</b>	7,791	4	1,948	1,117	,348
	<b>Gruplar İçi</b>	694,055	398	1,744		
	<b>Toplam</b>	701,846	402			

s42	Gruplar Arası	4,784	4	1,196	,819	,514
	Gruplar İçi	581,385	398	1,461		
	Toplam	586,169	402			
s43	Gruplar Arası	13,475	4	3,369	2,405	,049
	Gruplar İçi	557,502	398	1,401		
	Toplam	570,978	402			
s44	Gruplar Arası	9,382	4	2,345	1,550	,187
	Gruplar İçi	602,424	398	1,514		
	Toplam	611,806	402			
s45	Gruplar Arası	9,974	4	2,493	1,550	,187
	Gruplar İçi	640,284	398	1,609		
	Toplam	650,258	402			
s46	Gruplar Arası	18,123	4	4,531	3,630	,006
	Gruplar İçi	496,815	398	1,248		
	Toplam	514,938	402			
s47	Gruplar Arası	11,133	4	2,783	1,588	,177
	Gruplar İçi	697,537	398	1,753		
	Toplam	708,670	402			
s48	Gruplar Arası	11,422	4	2,856	2,216	,067
	Gruplar İçi	512,846	398	1,289		
	Toplam	524,268	402			

**Tablo 27. Örgütsel Stres Kaynaklarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi**

Tablo 27’de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 33,38,43 ve 46 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin yaşına göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi yaş grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 43, 'işletmenin hedefleri ile benim hedeflerim uyumludur', sorusuna verilen puanların personelin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermesinin sebebi, yaşları 31-40 aralığında yer alan çalışanlar ile yaşları 41-50 aralığında yer alan çalışanların verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. 41-50 yaş aralığında çalışanlar, işletmenin hedeflerinin, kendi hedefleri ile daha uyumlu olduklarını düşünmektedirler. 31-40 yaş grubundaki çalışanlar ise, 41-50 yaş grubuna nazaran kendi hedefleri ile işletme hedeflerini daha az uyumlu görmektedirler. Bunun işletmedeki temel nedeni 41-50 yaş grubunun işletmede yönetim kademesine daha yakın çalışıyor olmaları şeklinde açıklanabilir. Bu durum onların işletmede alınan yönetsel kararlarda söz sahibi olmalarından kaynaklanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, 41-50 yaş grubu çalışanların, kendilerini işletmenin bir parçası olarak gördükleri söylenebilir.

'İşimi daha iyi yaptığımda amirim tarafından ödüllendirilmekteyim.' Soru 46'ya verilen puanlar, personelin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermektedir. Bunun sebebi, 21-30 yaş aralığında çalışanlar ile 41-50 yaş aralığında çalışanların ve yaşları 31-40 aralığında yer alan çalışanlar ile yaşları 41-50 aralığında yer alan çalışanların puanları farklılık arz etmektedir. Karşılaştırılan her iki grup içinde 41-50 yaş aralığında çalışanlar işletmede işin doğru ve iyi yapıldığında amir tarafından ödüllendirilmekte olduğunu düşünmektedirler.

#### **4.8.3.8. Örgütsel Stres Kaynaklarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi**

Yanıtı aranan soru, çalışanların işteki statüsüne göre (beyaz yaka, mavi yaka) örgütsel stres kaynaklarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_B = \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_B \neq \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)



Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i = 18,21,22,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48$ ).

İncelenen personel için  $n_B = 68$  ve  $n_M = 335$ 'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normallik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 28'de yer almaktadır.

Soru No	t	p
S18	-4,119	,000
S21	-3,664	,000
S22	-3,726	,000
S31	-2,429	,016
S32	-2,719	,007
S33	-4,606	,000
S34	-3,559	,000
S35	-5,661	,000
S36	-2,467	,014
S37	,177	,860
S38	-2,574	,010
S39	-1,997	,047
S40	2,957	,003
S41	-2,320	,021
S42	-3,285	,001
S43	-,948	,344
S44	-2,198	,029
S45	-,823	,411
S46	-1,312	,190

S47	-,165	,869
S48	-1,537	,125

**Tablo 28. Örgütsel Stres Kaynaklarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi**

Tablo 28’de yer alan örgütsel stres faktörlerine ilişkin tüm tutumlardan soru 18, 21, 22, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42 ve 44 için verilmiş olan puanların personelin işteki statüsüne göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Soru 18, “işletmedeki ısı düzeyi beni rahatsız etmektedir” sorusudur. Soru 21, “ortamın havalandırması yetersizdir” sorusudur. Soru 22, “ortamın gürültü düzeyi rahatsız edicidir” sorusudur. Bu maddeler işletmedeki fiziksel koşulları ölçmeye yöneliktir. İşin fiziksel koşulları, üretim bölümlerinde görev yapan mavi yakalı personeli, lojistik ve yönetim kademelerinde görev yapan beyaz yakalı personele göre çok daha fazla etkilemektedir. Bu kapsamda, üretim bölümlerinin fiziksel koşulları mavi yakalı personelin gerilim düzeylerini yükseltmektedir.

Soru 31, “vardiyalı çalışma sistemi günlük hayatımı olumsuz etkilemektedir” sorusudur. İşletmede vardiyalı sistemde çalışanlar, üretim bölümlerinde görev yapan mavi yakalı personeldir, dolayısıyla beyaz yakalı personele nazaran vardiyalı çalışma sisteminden daha fazla rahatsızlık duymakta ve gerilim yaşamaktadır. Soru 36, “çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olduğunu düşünüyorum” sorusudur. Vardiyalı çalışma sisteminde görev yapan personel gerek bu sistemden gerekse çalışma saatlerinden ve üretim baskısından kaynaklanan yorucu iş temposundan rahatsızlık duymaktadır. Bu rahatsızlık sebebiyle örgüt kaynaklı stres yaşamaktadır.

Soru 32, “günlük iş hedefimi zamanında gerçekleştirme konusunda güçlük yaşıyorum” sorusudur. Bu madde örgütsel stres kaynaklarından işin özelliğini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Üretim bölümlerinde çalışan mavi yakalı personel, beyaz yakalı personele göre daha fazla stres yaşamaktadır. Bunun temel sebebi, üretim baskısıdır. İşletmede sürekli üretim yapılmakta cam boşa akıtılmamakta ve sürekli yoğun bir iş temposu yaşanmaktadır.

Soru 33, “yaptığım işin tehlikeli olduğunu düşünüyorum” sorusudur. Soru 34, “çalıştığım bölümde iş kazalarının yaşanma ihtimali yüksektir” sorusudur. Bu maddeler işin tehlike düzeyini ölçmeye yöneliktir. Üretim bölümlerinde iş kazası sık yaşanmamaktadır. Ancak, iş yoğunluğundan dolayı, çok sık olmamakla birlikte, mavi yakalı personelin elinde cam sıyrıkları ve kesmeleri meydana gelmektedir.

Soru 35, “işler makineleştikçe işimi kaybedeceğimi düşünüyorum” sorusudur. Bu madde özellikle işletmenin üretim bölümlerinde, otomasyonu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Mavi yakalı personel işler makineleştikçe, işletmede daha az personele ihtiyaç olacağını ve işini kaybedeceğini düşünmektedir. Bu durum mavi yakalı işletme personeli için bir stres kaynağıdır. Beyaz yakalı personelin ise böyle bir kaygı durumu sözkonusu değildir.

Soru 38, “sorumluluğum dışındaki işleri yapmam talep ediliyor” sorusudur. Bu madde örgütsel stres kaynaklarından rol çatışmasını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Mavi yakalı personel, beyaz yakalılara göre daha fazla sıkıntı yaşamaktadır. Bunun sebebi vasıf düzeyi daha düşük olan mavi yakalıların üretimin aksamaması amacıyla, hasta olan veya herhangi bir sebeple görevinin başında olamayan personelin işlerine vekalet etmeleridir. Diğer bir ifade ile kendisi için belirlenen rolün dışında roller verilmesidir. Bundan dolayı mavi yakalı personel zaman zaman rol çatışmasından kaynaklanan stres yaşamaktadır.

Soru 39, “işimin ne olduğu tam olarak tanımlanmıştır” ve soru 40, “iş bölümü yüzünden çalışma arkadaşarımla tartışma yaşıyorum” sorusudur. 39 nolu maddede, beyaz yakalı işletme personeli işlerinin tam olarak tanımlandığını ifade ederken, mavi yakalılar bu fikre biraz daha kuşkulu yaklaşmıştır. Bunun yanında, mavi yakalılar beyaz yakalılara nazaran işbölümü yüzünden çalışma arkadaşarı ile daha fazla problem yaşamaktadırlar.

Soru 41, “işyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışıyorum” ve soru 42 “çalışma ortamındaki aşırı disiplinden rahatsızım” sorusudur. Bu sorular işletmedeki örgüt ikliminin stres kaynağı olup olmadığını ölçmeye yönelik hazırlanan sorulardır. Beyaz yakalı çalışanlar mavi yakalılara göre işletmedeki çalışma ortamını daha huzurlu ve güler yüzlü

bulmaktadırlar. Diğer bir ifade ile mavi yakalı çalışanlar çalışma ortamının huzurlu olmadığını düşünmektedirler. Mavi yakalıların bu şekilde düşüncelerinin sebebi üretim baskısından kaynaklanan gergin bir ortamda ve aşırı disiplin altında çalışıyor olmaları şeklinde yorumlanmaktadır. Benzer şekilde, mavi yakalı çalışanlar beyaz yakalı ve vasıf düzeyi daha yüksek olan çalışanlara göre işle ilgili özel yeteneklerine yeteri kadar değer verilmediğini düşünmektedirler.

#### 4.8.4. Bireysel Stres Sonuçları

Bireysel stres sonuçları 2 alt başlıkta incelenmiştir. Bunlar; fizyolojik ve psikolojik sonuçlardır. Bu sayılan kaynakların ölçülmesi için yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda 2 madde belirlenmiştir.

Bu boyutta yer alan 2 maddeye ilişkin olarak çalışanların sosyo-demografik özellikleri açısından ortaya çıkan bulgular aşağıda verilmiştir. Aşağıdaki tabloda bireysel stres sonuçları boyutunda yer alan 2 maddeye ilişkin verilerin ortalama ve standart sapması yer almaktadır.

Betimleyici İstatistikler			
Soru No	N	Ortalama	Standart Sapma
S1	403	3,5906	1,33219
S2	403	3,1538	1,36267

**Tablo 29. Bireysel Stres Sonuçlarına İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapması**

Soru 1'e, "Kendimi fiziksel olarak sağlıklı hissediyorum", verilen ortalama puan fikrim yok ile katılıyorum yorumunun ortasına denk gelmektedir. Genel itibar ile verilen ortalama puan düşük değildir ve fiziksel sağlık açısından çalışanlar kendilerini iyi hissetmektedirler.

Soru 2'ye, "Kendimi işimde psikolojik açıdan sağlıklı hissediyorum", verilen ortalama puan fikrim yok yorumuna çok yakındır. Bu durum çalışanların psikolojik ve ruhsal açıdan kendilerini değerlendiremediklerini göstermektedir.

#### 4.8.4.1. Bireysel Stres Sonuçlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, cinsiyete göre bireylerin bireysel stres sonuçlarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Kadın ve erkek bireylerin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir. İlgili hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho :  $\mu_K = \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin Si için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

H1 :  $\mu_K \neq \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin Si için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda Si i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir (i = 1,2).

Oluşturulan araştırma örneklemelerinden biri büyük diğeri ise küçük örneklem niteliğindedir.

Çünkü  $n_K = 13$  ve  $n_E = 390$ 'tir ( $n_K < 30, n_E \geq 30$ ). Bunu için analizlerde t-testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 30'da yer almaktadır.

Soru	T	Serbestlik derecesi	P
S1	-2,411	401	,016
S2	-3,568	401	,000

**Tablo 30. Bireysel Stres Sonuçlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi**

Tablo 30'da yer alan örgütsel stres faktörlerine ilişkin 1 ve 2 nolu sorular için belirlenen p değeri 0.05'den küçük olduğu için, cinsiyete göre bireylerin ilgili tutum maddelerine ilişkin puan ortalamaları  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Bu nedenle cinsiyetin bireysel stres sonuçlarında yer alan 1 ve 2 nolu sorular üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Cinsiyetin etkisinin istatistiksel

olarak anlamlı olduğu 1 ve 2 nolu sorulara ilişkin puan ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki Tablo 31'de verilmiştir.

Soru No	CINSİYET	N	Ortalama	Std. Sapma
s1	bay	390	3,5615	1,34147
	bayan	13	4,4615	,51887
s2	bay	390	3,1103	1,36072
	bayan	13	4,4615	,51887

**Tablo 31. Bireysel Stres Sonuçlarında Cinsiyetin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Soru 1; 'kendimi fiziksel olarak sağlıklı hissediyorum.' Sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, kadınların erkeklere oranla kendilerini daha sağlıklı hissettikleri açık bir şekilde görülmektedir.

Soru 2; 'kendimi işimde psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissediyorum.' Sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde kadınların erkeklere oranla kendilerini ruhsal ve psikolojik açıdan daha sağlıklı hissettikleri değerlendirilmektedir. Genel itibariyle değerlendirildiğinde, kadınların Cam Elyaf Aş'de daha çok yönetim kademelerinde ve lojistik ünitelerde görev yaptıkları ve stresin yoğun olarak yaşandığı elyaf işleme ve elyaf üretimden uzak çalıştıkları bilinmektedir. Bu sebeple kadın çalışanlar erkeklere nazaran daha az stresli ve psikolojik ve ruhsal açıdan kendilerini daha sağlıklı hissetmektedirler.

#### **4.8.4.2. Bireysel Stres Sonuçlarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi**

Yanıtı aranan soru, medeni duruma göre çalışanların bireysel stres sonuçlarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Evli ve bekar çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i = 1,2$ ).

İncelenen personel için  $n_E = 322$  ve  $n_B = 81$ 'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normallik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 32'de yer almaktadır.

Soru No	t	p
S1	-2,935	,004
S2	2,064	,040

**Tablo 32. Bireysel Stres Sonuçlarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi**

Tablo 32'de yer alan bireysel stres faktörlerine ilişkin her iki tutum maddesine ilişkin sorular için de verilmiş olan puanların medeni duruma göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılara göre, soru 1'de bekarlar evli çalışanlara göre fiziksel açıdan kendilerini daha sağlıklı hissetmektedirler. Soru 2'de yine bekarlar evli çalışanlara nazaran psikolojik ve ruhsal açıdan kendilerini daha sağlıklı ve mutlu hissetmektedirler. Evli çalışanların işletme dışında sorumlulukları bekar çalışanlara göre nispeten daha fazladır. Bu açıdan bakıldığında, bekarların ruhsal ve psikolojik açıdan evlilere nazaran biraz daha rahat oldukları değerlendirilmektedir.

#### 4.8.4.3. Bireysel Stres Sonuçlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi

Eğitim düzeyine göre  $S_i$  ( $i = 1, 2$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$  : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$  : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Bireysel stres sonuçlarının ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 33'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s1	Gruplar Arası	23.406	2	11.703	6.784	.001
	Gruplar İçi	690.038	400	1.725		
	Toplam	713.444	402			
s2	Gruplar Arası	36.110	2	18.055	10.167	.000
	Gruplar İçi	710.351	400	1.776		
	Toplam	746.462	402			

**Tablo 33. Bireysel Stres Sonuçlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi**

Tablo 33'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre her iki soruya da (1 ve 2) verilmiş olan puanların eğitim düzeyine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 1'e 'kendimi fiziksel olarak sağlıklı hissediyorum' verilen puanlar eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermektedir. Üniversite mezunu çalışanlar, lise mezunlarına göre kendilerini fiziksel açıdan daha sağlıklı hissetmektedirler.

Soru 2'ye 'kendimi işimde psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissediyorum' verilen puanların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermesinin sebebi, lise mezunları ile ilkökul mezunları ve lise mezunları ile üniversite mezunlarının bu sorulara verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. İlkokul mezunu işletme çalışanları, lise mezunu çalışanlara nazaran kendilerini işlerinde psikolojik ve ruhsal açıdan daha sağlıklı hissetmektedirler. Üniversite mezunu çalışanlar, lise mezunu çalışanlara göre kendilerini psikolojik ve ruhsal açıdan daha sağlıklı hissetmektedirler. İlkokul mezunları uzun sürelerdir işletmede çalışmaktadırlar. Dolayısıyla ilkökul mezunları işletmede yaş grubu



olarak diğer çalışanlara göre daha yaşlıdır ve yaş arttıkça firmaya olan bağlılık ve dolayısıyla mutluluk artmakta ve işletme bünyesinde psikolojik ve ruhsal açıdan sağlık durumu iyileşmektedir.

#### 4.8.4.4. Bireysel Stres Sonuçlarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Firmadaki çalışma süresine göre Si (i = 1, 2) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Bireysel stres sonuçlarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 34'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s1	Gruplar Arası	40,023	4	10,006	5,914	,000
	Gruplar İçi	673,421	398	1,692		
	Toplam	713,444	402			
s2	Gruplar Arası	48,038	4	12,009	6,844	,000
	Gruplar İçi	698,424	398	1,755		
	Toplam	746,462	402			

**Tablo 34. Bireysel Stres Sonuçlarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi**

Tablo 34'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 1 ve 2 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin firmadaki çalışma süresine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 1 ve 2 nolu sorulara verilen puanlar personelin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Hangi çalışma süresi grupları

arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 1; 'kendimi fiziksel olarak sağlıklı hissediyorum' için 1 yıldan az çalışanlar ile 10-14 yıl çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmektedir. İşletmede, 1 yıldan az çalışanlar, 10-14 yıl arası çalışanlara göre fiziksel açıdan kendilerini daha sağlıklı hissetmektedirler. 1-4 yıl arası çalışanlar ile 10-14 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı bir fark görülmektedir. 1-4 yıl çalışanlar kendilerini 10-14 yıl çalışanlara göre fiziksel açıdan daha sağlıklı hissetmektedirler. İşletmede 5-9 yıl arası çalışanlar ile 15 yıl ve daha fazla süre ile çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmektedir. 15 yıl ve daha fazla süre ile çalışanlar işletmede kendilerini fiziksel açıdan daha sağlıklı hissetmektedirler. İşletmede 10-14 yıl çalışanlar ile 15 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 15 yıl ve daha fazla süre ile çalışanlar, 10-14 yıl arası çalışanlara göre kendilerini fiziksel olarak daha sağlıklı hissetmektedirler.

Soru 2; kendimi işimde psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissediyorum' için işletmede 1 yıldan az çalışanlar ile 10-14 yıl arası çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. 1 yıldan az çalışanlar, 10-14 yıl süre ile çalışanlara nazaran kendilerini işletmede psikolojik ve ruhsal açıdan daha sağlıklı hissetmektedirler. İşletmede 5-9 yıl arası çalışanlar ile 15 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşletmede 15 yıl ve daha fazla süreyle çalışanlar, 5-9 yıl arası çalışanlara nazaran kendilerini işletmede psikolojik ve ruhsal açıdan daha sağlıklı hissetmektedirler. İşletmede 10-14 yıl arası çalışanlar ile 15 yıl ve daha fazla süreyle çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşletmede 15 yıl ve daha uzun süre ile çalışanlar, 10-14 yıl arası çalışanlara nazaran kendilerini işlerinde psikolojik ve ruhsal açıdan daha sağlıklı hissetmektedirler.

#### **4.8.4.5. Bireysel Stres Sonuçlarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi**

Gelir düzeyine göre  $S_i$  ( $i = 1, 2$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$  : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Bireysel stres sonuçlarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 35'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s1	Gruplar Arası	7,650	5	1,530	,861	,508
	Gruplar İçi	705,794	397	1,778		
	Toplam	713,444	402			
s2	Gruplar Arası	8,498	5	1,700	,914	,472
	Gruplar İçi	737,963	397	1,859		
	Toplam	746,462	402			

**Tablo 35. Bireysel Stres Sonuçlarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi**

Tablo 35'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 1 ve 2 nolu sorulara verilmiş olan puanların gelir düzeyine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiğini söylemek için yeterli dayanak yoktur.

#### 4.8.4.6. Bireysel Stres Sonuçlarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi

Personelin çalıştığı bölüme göre Si (i = 1 ve 2) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Bireysel stres sonuçlarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 36'da verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s1	Gruplar Arası	94,877	9	10,542	6,698	,000

	<b>Gruplar İçi</b>	618,567	393	1,574		
	<b>Toplam</b>	713,444	402			
<b>s2</b>	<b>Gruplar Arası</b>	81,814	9	9,090	5,375	<b>,000</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	664,648	393	1,691		
	<b>Toplam</b>	746,462	402			

**Tablo 36. Bireysel Stres Sonuçlarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi**

Tablo 36’da verilen varyans analizi sonuçlarına göre 1 ve 2 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin çalıştığı bölüme göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 1 ve 2 nolu sorulara verilen puanlar personelin çalışma yerlerine göre farklılık göstermektedir. Hangi çalışma yerleri arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 1, ‘kendimi fiziksel olarak sağlıklı hissediyorum’ için elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile polyester üretim, pazarlama, makine bakım onarım, ölçü kontrol ve elektrik bakımda çalışanların ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Elyaf işleme bölümünde çalışanlar, polyester üretim, pazarlama, makine bakım onarım, ölçü kontrol ve elektrik bakımda çalışanlara nazaran kendilerini fiziksel açıdan daha az sağlıklı hissetmektedirler.

Soru 2 ‘kendimi işimde psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissediyorum’ için elyaf işleme bölümünde çalışanların ortalama puanı ile elyaf üretim, insan kaynakları, polyester üretim ve ölçü kontrolde çalışanların ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yer almaktadır. Elyaf işlemede çalışanlar elyaf üretim, insan kaynakları, polyester üretim ve ölçü kontrol bölümünde çalışanlarına nazaran işletmede kendilerini psikolojik ve ruhsal açıdan daha az sağlıklı hissetmektedirler.

#### 4.8.4.7. Bireysel Stres Sonuçlarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi

Personelin yaş gruplarına göre  $S_i$  ( $i = 1, 2$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$  : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$  : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Bireysel stres sonuçlarının ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 37'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s1	Gruplar Arası	19.921	4	4.980	2.858	.023
	Gruplar İçi	693.523	398	1.743		
	Toplam	713.444	402			
s2	Gruplar Arası	37.824	4	9.456	5.311	.000
	Gruplar İçi	708.638	398	1.780		
	Toplam	746.462	402			

**Tablo 37. Bireysel Stres Sonuçlarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi**

Tablo 37'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 1 ve 2 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin yaşına göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi yaş grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 2'ye 'kendimi işimde psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissediyorum' verilen puanların personelin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermesinin sebebi, yaşları 21-30 aralığında yer alan çalışanlar ile yaşları 41-50 yaş aralığında olan çalışanların ve yaşları 31-40 aralığında yer alan çalışanlar ile yaşları 41-50 aralığında yer alan çalışanların soru 2'ye verdikleri ortalama puanlar arasında anlamlı farklılık vardır. 41-

50 yaş grubu çalışanları, 21-30 yaş grubu ve 31-40 yaş grubu çalışanlarına nazaran işletmede kendilerini psikolojik ve ruhsal açıdan daha sağlıklı ve mutlu hissetmektedirler.

#### 4.8.4.8. Bireysel Stres Sonuçlarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, çalışanların işteki statüsüne göre (beyaz yaka, mavi yaka) bireysel stres sonuçlarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_B = \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_B \neq \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i = 1,2$ ).

İncelenen personel için  $n_B = 68$  ve  $n_M = 335$ 'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normalik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 38'de yer almaktadır.

Soru No	t	p
S1	-3,528	,000
S2	-2,910	,004

**Tablo 38. Bireysel Stres Sonuçlarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi**

Tablo 38'de yer alan bireysel stres sonuçlarına ilişkin tutumlardan soru 1 ve 2 için verilmiş olan puanların personelin işteki statüsüne göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Soru 1, " kendimi fiziksel olarak sağlıklı hissediyorum" sorusudur. Beyaz yakalı çalışanlar kendilerini mavi yakalı çalışanlara nazaran daha sağlıklı hissetmektedirler. Diğer

bir ifade ile mavi yakalı çalışanlar işletmede üretim bölümlerinde çalışmakta ve üretim baskısından ve vardiyalı çalışma sisteminden kaynaklanan yorgunluk yaşamaktadırlar. Bununla bağlantılı olarak bireysel stres sonuçlarında, mavi yakalı çalışanlar kendilerini fiziksel açıdan, beyaz yakalılara göre daha az sağlıklı hissetmektedirler. Benzer şekilde, psikolojik açıdan incelendiğinde, bireysel stres sonuçlarına göre, mavi yakalı çalışanlar beyaz yakalılara göre kendilerini daha az sağlıklı hissetmektedirler.

#### 4.8.5. Örgütsel Stres Sonuçları

Örgütsel stres sonuçları 7 alt başlıkta incelenmiştir. Bunlar; örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, işgücü devir hızı, iş kazaları ve örgütsel kararlarda isabetsizliktir. Bu sayılan kaynakların ölçülmesi için yapılan literatür taraması sonucunda 5 madde belirlenmiştir. Bu boyutta yer alan 5 maddeye ilişkin olarak çalışanların sosyo-demografik özellikleri açısından ortaya çıkan bulgular aşağıda verilmiştir. Aşağıdaki tabloda örgütsel stres sonuçları boyutunda yer alan 5 maddeye ilişkin verilerin ortalama ve standart sapması yer almaktadır.

Betimleyici İstatistikler			
Soru No	N	Ortalama	Standart Sapma
s3	403	3.1241	1.46756
s4	403	3.1390	1.31979
s56	403	2.7370	1.38230
s57	403	3.2357	1.28965
s58	403	2.7047	1.16314

**Tablo 39. Örgütsel Stres Sonuçlarının Ortalama ve Standart Sapması**

Yukarıdaki sorulardan 3, 4, 57 ve 58 ters sorulardır. Bu sebeple, soruların olumlu versiyonları üzerinden yorum yapılması gerekmektedir.

Soru 58'in, 'bölümde alınan kararların doğru olduğunu düşünmekteyim' ortalama puanı diğer sorulara oranla daha düşüktür. Alınan kararların nispeten yanlış olduğu düşünülüyor. 2.7 değeri katılmıyorum ile fikrim yok arasına tekabül etmektedir.

Soru 56 'daha iyi ücret teklif edilse bile başka bir yerde çalışmayı düşünmüyorum' için, 2.7 değeriyle katılmıyorum ile fikrim yok arasına tekabül etmektedir. Bu da daha yüksek ücretli bir iş alternatifi olduğunda çalışanların işletmeden ayrılmayı tercih edeceğini göstermektedir.

Soru 57 'işle ilgili meslek hastalığım oluşmadı' için verilen yanıtlar fikrim yok ile katılıyorum arasına tekabül etmektedir. Bu durum genel itibarıyla herhangi bir meslek hastalığının işletme çalışanlarında görülmediğini göstermektedir. Ancak işletmede zaman zaman çok ender de olsa iş kazaları meydana gelmektedir. Bunun sebebi işveren değil, işgörenlerin makine araç ve gereci kullanırken talimatlara yeterince uymamasıdır. Diğer bir ifade ile iş kazalarının sebepleri, talimatlara riayet edilmeden kullanılan makine araç ve gereçlerdir.

Soru 3 'işe hiç gelmediğim veya geç geldiğim günler olmamaktadır' ve soru 4 'işten çıkarma ve çikmalar yaşanmaktadır' için verilen yanıtlar incelendiğinde, 'fikrim yok' yanıtına çok yakın cevap verilmesine rağmen, ortalama puan fikrim yoktan biraz fazla olduğu için çalışanların bir kısmının işe geç kaldığı günler olmadığı ve işten çıkarmaların olmadığı yönünde puanlama yaptığı görülmektedir.

#### 4.8.5.1. Örgütsel Stres Sonuçlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, cinsiyete göre bireylerin örgütsel stres sonuçlarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Kadın ve erkek bireylerin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir. İlgili hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho :  $\mu_K = \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin Si için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

H1 :  $\mu_K \neq \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin Si için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)



Yukarıda Si i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir (i = 3,4,56,57 ve 58).

Oluşturulan araştırma örneklemelerinden biri büyük diğeri ise küçük örneklem niteliğindedir.

Çünkü  $n_K = 13$  ve  $n_E = 390$ , tir ( $n_K < 30, n_E \geq 30$ ). Bunu için analizlerde t-testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 40'da yer almaktadır.

Soru	T	Serbestlik derecesi	P
S3	118	401	.906
S4	-.255	401	.799
S56	.322	401	.748
S57	-.204	401	.838
S58	281	401	.779

**Tablo 40. Örgütsel Stres Sonuçlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi**

Tablo 40'da yer alan örgütsel stres faktörlerine ilişkin 3, 4, 56, 57 ve 58 nolu sorular için belirlenen p değeri 0.05'den büyük olduğu için, cinsiyete göre bireylerin ilgili tutum maddelerine ilişkin puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu söylemek mümkün değildir. Diğer bir ifade ile örgütsel stres sonuçları cinsiyet üzerinde etkili değildir. Çalışanlar kadın ve erkekler olarak paralel puanlar vermişlerdir.

#### 4.8.5.2. Örgütsel Stres Sonuçlarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, medeni duruma göre çalışanların örgütsel stres sonuçlarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Evli ve bekar çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların Si için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların Si için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda Si i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir (i = 3,4,56,57 ve 58).

İncelenen personel için nE = 322 ve nB = 81'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normallik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 41'de yer almaktadır.

Soru No	t	p
S3	-,250	,803
S4	3,167	,002
S56	1,323	,187
S57	-,665	,506
S58	,222	,824

**Tablo 41. Örgütsel Stres Sonuçlarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi**

Soru 4, 'işten çıkarma ve çıkmalar yaşanmaktadır' için verilen yanıtlar incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Evli çalışanlar işletmede işten çıkarma ve çıkmaların, bekarlara göre daha az yaşandığını düşünmektedirler.

#### 4.8.5.3. Örgütsel Stres Sonuçlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi

Eğitim düzeyine göre Si (i = 3,4,56,57 ve 58) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres kaynaklarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 42'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s3	Gruplar Arası	1.065	2	.533	.246	.782

	<b>Gruplar İçi</b>	864.731	400	2.162		
	<b>Toplam</b>	865.797	402			
<b>s4</b>	<b>Gruplar Arası</b>	17.027	2	8.514	4.985	<b>.007</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	683.191	400	1.708		
	<b>Toplam</b>	700.218	402			
<b>s56</b>	<b>Gruplar Arası</b>	10.359	2	5.180	2.734	.066
	<b>Gruplar İçi</b>	757.760	400	1.894		
	<b>Toplam</b>	768.119	402			
<b>s57</b>	<b>Gruplar Arası</b>	24.187	2	12.093	7.507	<b>.001</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	644.419	400	1.611		
	<b>Toplam</b>	668.605	402			
<b>s58</b>	<b>Gruplar Arası</b>	2.180	2	1.090	.805	.448
	<b>Gruplar İçi</b>	541.681	400	1.354		
	<b>Toplam</b>	543.861	402			

**Tablo 42. Örgütsel Stres Sonuçlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi**

Tablo 42’de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 4 ve 57 nolu sorulara verilmiş olan puanların eğitim düzeyine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

‘Soru 4, işten çıkarma ve çıkmalar yaşanmaktadır.’ Sorusuna verilen puanlar eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermektedir. Bunun sebebi, lise mezunları ile üniversite mezunlarının bu sorulara verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. Lise mezunları, işletmede işten çıkarma ve çıkmaların yaşandığını, üniversite mezunlarına göre daha fazla düşünmektedir. Lise mezunu çalışanlar daha çok mavi yakalı ve saat ücretli olan ve doğrudan üretim bölümlerinde görev yapan personeldir. Üniversite mezunu çalışanlar ise daha çok beyaz yakalı ve maaş ücretli personelden oluşmaktadır.

Bu durumun diğ er bir nedeni ise lise mezunlarının vasıf düzeyinin daha düşük olması ve ülkemizde işsizliğin yoğun yaşanması ve daha az vasıflı olan lise mezunlarının ikame imkanının daha fazla olmasıdır. Bu sebeplerden dolayı üretim kademesindeki çalışanların işten çıkarma ve çıkmaları yaşamaları, üniversite mezunlarına göre daha yüksektir.

‘Soru 57, işle ilgili (meslek) hastalığım oluştu.’ Sorusuna verilen yanıtlar Tablo 42’de incelendiğinde, ilkokul mezunları ile üniversite mezunları arasında, lise mezunları ile üniversite mezunları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Üniversite mezunları hem lise hem de ilkokul mezunlarına göre kendilerinde meslek hastalığının oluştuğunu daha az düşünmektedirler. Bu durumun temel nedeni ilkokul ve lise mezunlarının daha çok mavi yakalı olarak üretim bölümlerinde çalışıyor olmaları, işletmede daha çok zihinsel güç yerine bedensel güç sarf ederek görev yapmalarıdır. Kullanılan çeşitli araç gereç, makine ve malzemeler kaza ve meslek hastalığı riskini yükseltmekte ve çalışanların stresi daha yoğun yaşamalarına neden olmaktadır.

#### 4.8.5.4. Örgütsel Stres Sonuçlarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Firmadaki çalışma süresine göre Si (i = 3,4,56,57 ve 58) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres sonuçlarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 43’de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s3	Gruplar Arası	10.832	4	2.708	1.261	.285
	Gruplar İçi	854.965	398	2.148		
	Toplam	865.797	402			

s4	Gruplar Arası	17.333	4	4.333	2.525	.040
	Gruplar İçi	682.886	398	1.716		
	Toplam	700.218	402			
s56	Gruplar Arası	10.641	4	2.660	1.398	.234
	Gruplar İçi	757.478	398	1.903		
	Toplam	768.119	402			
s57	Gruplar Arası	.609	4	.152	.091	.985
	Gruplar İçi	667.997	398	1.678		
	Toplam	668.605	402			
s58	Gruplar Arası	5.881	4	1.470	1.088	.362
	Gruplar İçi	537.980	398	1.352		
	Toplam	543.861	402			

**Tablo 43. Örgütsel Stres Sonuçlarının Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi**

Tablo 43'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre sadece 4 nolu soruya verilmiş olan puanlar personelin firmadaki çalışma süresine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir. Hangi çalışma süresi grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 4, 'işten çıkarma ve çıkmalar yaşanmaktadır.' Sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, işletmede 1 yıldan daha az süreyle çalışanlar ile 5-9 yıl arası çalışanlar ve 15 yıl ve daha fazla süreyle çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. İşletmede 1 yıldan az çalışanlar, işten çıkarma ve çıkmaların 5-9 yıl ve 15 yıl ve daha fazla süreyle çalışanlara göre daha çok gerçekleştiğini düşünmektedirler.

#### 4.8.5.5. Örgütsel Stres Sonuçlarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi

Gelir düzeyine göre Si (i = 3,4,56,57 ve 58) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres sonuçlarının ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 44'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s3	Gruplar Arası	24.268	5	4.854	2.290	<b>.045</b>
	Gruplar İçi	841.528	397	2.120		
	Toplam	865.797	402			
s4	Gruplar Arası	40.163	5	8.033	4.831	<b>.000</b>
	Gruplar İçi	660.056	397	1.663		
	Toplam	700.218	402			
s56	Gruplar Arası	7.134	5	1.427	.744	.591
	Gruplar İçi	760.985	397	1.917		
	Toplam	768.119	402			
s57	Gruplar Arası	13.787	5	2.757	1.672	.140
	Gruplar İçi	654.819	397	1.649		
	Toplam	668.605	402			
s58	Gruplar Arası	17.570	5	3.514	2.651	<b>.023</b>
	Gruplar İçi	526.291	397	1.326		
	Toplam	543.861	402			

Tablo 44. Örgütsel Stres Sonuçlarının Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi

Tablo 44'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 3, 4, ve 58 nolu sorulara verilmiş olan puanların gelir düzeyine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 3, 4, ve 58 nolu sorulara verilen puanlar gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir. Hangi gelir grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 4, 'işten çıkarma ve çıkmalar yaşanmaktadır' için gelir düzeyi 500YTL ve altı olan çalışanlar ile gelir düzeyi 2000-2500YTL olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. 500YTL ve altı ücret alan çalışanlar, 2000-2500YTL ücret alan çalışanlara nazaran işten çıkarma ve çıkmaların olduğunu daha fazla düşünmektedirler. Bunun yanı sıra soru 4'e verilen ortalama puanlar açısından, gelir düzeyi 2500YTL ve üstü olan çalışanlar ile diğer tüm çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. 2500YTL ve üzeri ücret alan çalışanlar işletmede işten çıkarma ve çıkmaların en az olduğunu düşünen gelir düzeyi grubudur. Bu grup çalışanlar işletmede en az orta düzeyde görev yapan çalışanlardır ve işten çıkarılma ve çıkmaları alt gelir düzeyindekilere göre daha azdır. Gelir düzeyi yükseldikçe işletmeden çıkarılma ve çıkmalar azalmaktadır.

#### 4.8.5.6. Örgütsel Stres Sonuçlarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi

Personelin çalıştığı bölüme göre  $S_i$  ( $i = 3,4,56,57$  ve  $58$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$  : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$  : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres sonuçlarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 45'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s3	Gruplar Arası	17.764	9	1.974	.915	.512
	Gruplar İçi	848.033	393	2.158		

	<b>Toplam</b>	865.797	402			
<b>s4</b>	<b>Gruplar Arası</b>	55.404	9	6.156	3.752	<b>.000</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	644.814	393	1.641		
	<b>Toplam</b>	700.218	402			
<b>s56</b>	<b>Gruplar Arası</b>	24.617	9	2.735	1.446	.167
	<b>Gruplar İçi</b>	743.502	393	1.892		
	<b>Toplam</b>	768.119	402			
<b>s57</b>	<b>Gruplar Arası</b>	26.163	9	2.907	1.778	.071
	<b>Gruplar İçi</b>	642.443	393	1.635		
	<b>Toplam</b>	668.605	402			
<b>s58</b>	<b>Gruplar Arası</b>	37.944	9	4.216	3.275	<b>.001</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	505.917	393	1.287		
	<b>Toplam</b>	543.861	402			

**Tablo 45. Örgütsel Stres Sonuçlarının Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi**

Tablo 45’de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 4 ve 58 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin çalıştığı bölüme göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle 4 ve 58 nolu sorulara verilen puanlar personelin çalışma yerlerine göre farklılık göstermektedir. Hangi çalışma yerleri arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 4, ‘işten çıkarılma ve çıkmalar yaşanmaktadır.’ Sorusuna verilen ortalama puanlar incelendiğinde elyaf işleme ile elyaf üretim, insan kaynakları ve makine bakım onarım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Elyaf işleme bölümünde görev yapan işletme personeli, elyaf üretim, insan kaynakları ve makine bakım onarım personeline nazaran işten çıkarılma ve çıkmaların, daha yoğun olduğunu düşünmektedir.



Soru 58, 'bölümde alınan kararların yanlış olduğunu düşünmekteyim.' Sorusuna verilen puan ortalamaları incelendiğinde elyaf işleme bölümünde çalışanlar ile ölçü kontrol bölümünde çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Elyaf işleme bölümünde çalışanlar, ölçü kontrol bölümü çalışanlarına nazaran alınan kararlara daha olumsuz bakmaktadır. Diğer bir ifade ile alınan kararların yanlış olduğunu daha çok düşünmektedirler. Ölçü kontrol bölümü, genelde üretime yönelik kural niteliğinde kararlar aldığı için bu bölümün bu soruya yüksek puan vermiş olması normaldir.

#### 4.8.5.7. Örgütsel Stres Sonuçlarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi

Personelin yaş gruplarına göre  $S_i$  ( $i = 3, 4, 56, 57$  ve  $58$ ) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

$H_0$  : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

$H_1$  : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres sonuçlarına ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 46'da verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s3	Gruplar Arası	13.834	4	3.459	1.616	.169
	Gruplar İçi	851.962	398	2.141		
	Toplam	865.797	402			
s4	Gruplar Arası	9.902	4	2.476	1.427	.224
	Gruplar İçi	690.316	398	1.734		
	Toplam	700.218	402			
s56	Gruplar Arası	21.438	4	5.360	2.857	.023
	Gruplar İçi	746.681	398	1.876		
	Toplam	768.119	402			
s57	Gruplar Arası	6.960	4	1.740	1.047	.383
	Gruplar İçi	661.645	398	1.662		

	<b>Toplam</b>	668.605	402			
<b>s58</b>	<b>Gruplar Arası</b>	6.535	4	1.634	1.210	.306
	<b>Gruplar İçi</b>	537.326	398	1.350		
	<b>Toplam</b>	543.861	402			

**Tablo 46. Örgütsel Stres Sonuçlarının Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi**

Tablo 46'da verilen varyans analizi sonuçlarına göre sadece 56 nolu soruya verilmiş olan puanların personelin yaşına göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi yaş grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 56, 'daha iyi ücret teklif edilse bile başka bir yerde çalışmayı düşünmüyorum.' Sorusuna verilen puanlar incelendiğinde, personelin yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark içerdiği görülmektedir. Bunun sebebi, 21-30 yaş aralığında yer alan çalışanlar ile 41-50 yaş aralığında yer alan çalışanlar incelendiğinde 41-50 yaş aralığında çalışanlar daha olumlu bakmaktadırlar. Diğer bir ifade sektörden veya sektör dışı bir işletmeden daha iyi ücretli bir iş teklifi gelse, işletmeden ayrılıp iş değiştirmeyi düşünmemektedirler. Buna karşın, 21-30 yaş aralığında çalışan personel daha iyi ücret teklif edilse, iş değiştirmeyi düşünmektedirler.

#### **4.8.5.8. Örgütsel Stres Sonuçlarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi**

Yanıtı aranan soru, çalışanların işteki statüsüne göre (beyaz yaka, mavi yaka) örgütsel stres sonuçlarına ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_B = \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_B \neq \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i = 3, 4, 56, 57$  ve  $58$ ).

İncelenen personel için  $n_B = 68$  ve  $n_M = 335$ 'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normallik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 47'de yer almaktadır.

Soru No	t	p
S3	-,594	,553
S4	-3,008	,003
S56	1,747	,081
S57	-3,879	,000
S58	-1,268	,206

**Tablo 47. Örgütsel Stres Sonuçlarının Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi**

Tablo 47'de yer alan örgütsel stres sonuçlarına ilişkin tüm tutumlardan soru 4 ve 57 için verilmiş olan puanların personelin işteki statüsüne göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Soru 4, "işten çıkarma ve çıkmalar yaşanmaktadır" sorusudur. Bu soru işletmede örgütsel stres sonuçlarından, iş gücü devir hızını ölçmeye yönelik hazırlanmış bir sorudur. Verilen yanıtlar incelendiğinde, mavi yakalı işletme çalışanları beyaz yakalılara nazaran işten çıkarma ve çıkmaların daha çok olduğunu düşünmektedirler. Üretim bölümlerinde iş gücü devri, lojistik ve yönetim bölümlerine göre daha fazla yaşanmaktadır.

Soru 57, "işle ilgili meslek hastalığım oluştu" sorusudur. Bu soru örgütsel stres sonuçlarından iş kazalarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Verilen yanıtlar

incelendiğinde, mavi yakalıların beyaz yakalı çalışanlara göre bu konudan daha çok rahatsızlık duydukları anlaşılmaktadır.

#### 4.8.6. Stres Yönetim Teknikleri

##### 4.8.6.1. Bireysel Stres Yönetim Teknikleri

Bireysel stres yönetim teknikleri 5 alt başlıkta incelenmiştir. Bunlar; bedensel egzersizler, gevşeme, beslenme, zaman yönetimi ve bireysel kariyer planlamadır. Bu sayılan kaynakların ölçülmesi için yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda 5 madde belirlenmiştir. Bedensel egzersizler 5, gevşeme 6, beslenme 7, zaman yönetimi 8, bireysel kariyer planlama 59 nolu soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu boyutta yer alan 5 maddeye ilişkin olarak bireysel stres yönetim teknikleri açısından ortaya çıkan bulgular aşağıda verilmiştir. Aşağıdaki tabloda bireysel stres yönetim teknikleri boyutunda yer alan 5 maddeye ilişkin verilerin ortalama ve standart sapması yer almaktadır.

Soru No	N	Ortalama	Standart Sapma
s5	403	2.6253	1.21600
s6	403	2.8685	1.25388
s7	403	3.6104	1.15452
s8	403	3.6526	1.11677
s59	403	2.5385	1.15055

**Tablo 48. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Ortalama ve Standart Sapması**

Soru 7 “Beslenmemin sağlıklı ve düzenli olmasına dikkat ederim” ve Soru 8 “Zamanımı etkin ve verimli kullanırım” sorularına verilen ortalama puan oldukça yüksektir. Bu nedenle çalışanların bu hususlara dikkat ettikleri söylenebilir. Soru 5 “Düzenli olarak egzersiz yapmaktayım”, soru 6 “Her gün birkaç dakika nefes alıp verme egzersizleriyle kendimi rahatlatırım” ve soru 59 “Mesleki kariyerimin geleceğine ilişkin planlamalar yapılmaktadır” sorularına verilen ortalama puanlar nispeten düşüktür. Çalışanların, düzenli

olarak egzersiz yapamadıkları ve mesleki kariyerlerine ilişkin yöneticilerinin planlarını yetersiz buldukları söylenebilir.

#### 4.8.6.1.1. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, cinsiyete göre bireylerin bireysel stres yönetim tekniklerine ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Kadın ve erkek bireylerin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir. İlgili hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho :  $\mu_K = \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin Si için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

H1 :  $\mu_K \neq \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin Si için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda Si i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir (i = 5,6,7,8 ve 59).

Oluşturulan araştırma örneklemlerinden biri büyük diğeri ise küçük örneklem niteliğindedir.

Çünkü  $n_K = 13$  ve  $n_E = 390$ , tir ( $n_K < 30, n_E \geq 30$ ). Bunu için analizlerde t-testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 49'da yer almaktadır.

Soru	T	Serbestlik derecesi	P
S5	.261	401	.794
S6	-.609	401	.543
S7	-.993	401	.322
S8	-.382	401	.702
S59	-.245	401	.807

**Tablo 49. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Cinsiyet Açısından İncelenmesi**

Tablo 49'da yer alan bireysel stres yönetim tekniklerine ilişkin tüm sorular için belirlenen p değeri 0.05'den büyük olduğu için, cinsiyete göre bireylerin ilgili tutum maddelerine ilişkin puan ortalamalarının  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı olarak farklılık göstermediğini söylemek mümkündür.

#### 4.8.6.1.2. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Medeni Durum Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, medeni duruma göre çalışanların bireysel stres yönetim tekniklerine ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Evli ve bekar çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i = 5,6,7,8$  ve 59).

İncelenen personel için  $n_E = 322$  ve  $n_B = 81$ 'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normalik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 50'de yer almaktadır.

Soru No	t	p
S5	-1,161	,246
S6	,629	,530
S7	-,705	,481
S8	-1,241	,215
S59	-,365	,715

Tablo 50. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Medeni Durum Açısından İncelenmesi

Tablo 50’de yer alan bireysel stres yönetim tekniklerine ilişkin her iki soru için de verilmiş olan puanların medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmektedir.

#### 4.8.6.1.3. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi

Eğitim düzeyine göre  $S_i$  ( $i = 5,6,7,8$  ve 59) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Bireysel stres yönetim tekniklerine ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 51’de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s5	Gruplar Arası	.051	2	.025	.017	.983
	Gruplar İçi	594.371	400	1.486		
	Toplam	594.422	402			
s6	Gruplar Arası	1.668	2	.834	.529	.590
	Gruplar İçi	630.362	400	1.576		
	Toplam	632.030	402			
s7	Gruplar Arası	6.208	2	3.104	2.344	.097
	Gruplar İçi	529.628	400	1.324		
	Toplam	535.836	402			
s8	Gruplar Arası	8.804	2	4.402	3.575	.029
	Gruplar İçi	492.561	400	1.231		
	Toplam	501.365	402			
s59	Gruplar Arası	10.612	2	5.306	4.069	.018

	<b>Gruplar İçi</b>	521.542	400	1.304		
	<b>Toplam</b>	532.154	402			

**Tablo 51. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi**

Tablo 51'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 8 ve 59 nolu sorulara verilmiş olan puanların eğitim düzeyine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 8, 'zamanımı etkin ve verimli kullanırım.' Sorusuna verilen puanların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içerdiği görülmektedir. Üniversite mezunu işletme çalışanları, lise mezunu çalışanlara nazaran zamanlarını daha etkin ve verimli kullandıklarını düşünmektedirler. Bu durumun temel sebebi, işletme mezunlarının yüksek öğrenimde, planlama yaparak zamanı etkin ve verimli kullanma alışkanlığını kazanmış olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Soru 59, 'mesleki kariyerimin geleceğine ilişkin planlamalar yapılmaktadır.' Sorusuna verilen puanların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermesinin sebebi, ilkokul mezunları ile lise mezunlarının bu sorulara verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. Buna göre, ilkokul mezunları, lise mezunlarına nazaran mesleki kariyerin geleceğine ilişkin daha çok planlamalar yapıldığını düşünmektedirler.

#### **4.8.6.1.4. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi**

Firmadaki çalışma süresine göre Si (i = 5, 6, 7, 8 ve 59) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.



Bireysel stres yönetim tekniklerine ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 52’de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s5	Gruplar Arası	5.538	4	1.385	.936	.443
	Gruplar İçi	588.884	398	1.480		
	Toplam	594.422	402			
s6	Gruplar Arası	6.628	4	1.657	1.055	.379
	Gruplar İçi	625.402	398	1.571		
	Toplam	632.030	402			
s7	Gruplar Arası	7.479	4	1.870	1.408	.230
	Gruplar İçi	528.357	398	1.328		
	Toplam	535.836	402			
s8	Gruplar Arası	8.447	4	2.112	1.705	.148
	Gruplar İçi	492.918	398	1.238		
	Toplam	501.365	402			
s59	Gruplar Arası	7.353	4	1.838	1.394	.235
	Gruplar İçi	524.800	398	1.319		
	Toplam	532.154	402			

**Tablo 52. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi**

Tablo 52’de verilen varyans analizi sonuçlarına göre tüm sorulara verilmiş olan puanların personelin firmadaki çalışma süresine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermediği görülmektedir. Bunun sebebi, farklı çalışma süresine sahip personelin aynı sorulara benzer puanlar vermiş olmalarıdır.

#### 4.8.6.1.5. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi

Gelir düzeyine göre Si (i = 5, 6, 7, 8 ve 59) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Bireysel stres yönetim tekniklerine ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 53'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s5	Gruplar Arası	9.084	5	1.817	1.232	.293
	Gruplar İçi	585.338	397	1.474		
	Toplam	594.422	402			
s6	Gruplar Arası	9.816	5	1.963	1.253	.284
	Gruplar İçi	622.214	397	1.567		
	Toplam	632.030	402			
s7	Gruplar Arası	2.720	5	.544	.405	.845
	Gruplar İçi	533.116	397	1.343		
	Toplam	535.836	402			
s8	Gruplar Arası	3.413	5	.683	.544	.743
	Gruplar İçi	497.952	397	1.254		
	Toplam	501.365	402			
s59	Gruplar Arası	6.036	5	1.207	.911	.474
	Gruplar İçi	526.118	397	1.325		
	Toplam	532.154	402			

Tablo 53. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi

Tablo 53'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre tüm sorulara verilmiş olan puanların personelin firmadaki çalışma süresine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermediği görülmektedir. Bunun sebebi farklı gelir düzeyine sahip personelin aynı sorulara benzer puanlar vermiş olmalarıdır.

#### 4.8.6.1.6. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi

Personelin çalıştığı bölüme göre Si (i = 5, 6, 7, 8 ve 59) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Bireysel stres yönetim tekniklerine ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 54'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s5	Gruplar Arası	9.289	9	1.032	.693	.715
	Gruplar İçi	585.133	393	1.489		
	Toplam	594.422	402			
s6	Gruplar Arası	20.545	9	2.283	1.467	.158
	Gruplar İçi	611.485	393	1.556		
	Toplam	632.030	402			
s7	Gruplar Arası	8.716	9	.968	.722	.689
	Gruplar İçi	527.120	393	1.341		
	Toplam	535.836	402			
s8	Gruplar Arası	21.679	9	2.409	1.974	.051
	Gruplar İçi	479.685	393	1.221		
	Toplam	501.365	402			

s59	Gruplar Arası	8.742	9	.971	.729	.682
	Gruplar İçi	523.412	393	1.332		
	Toplam	532.154	402			

**Tablo 54. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi**

Tablo 54'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre tüm sorulara verilmiş olan puanların personelin çalışma yerlerine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermediği görülmektedir. Bunun sebebi, farklı yerlerde çalışan personelin aynı sorulara benzer puanlar vermiş olmalarıdır.

#### 4.8.6.1.7. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi

Personelin yaş gruplarına göre Si (i = 5, 6, 7, 8 ve 59) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Bireysel stres yönetim tekniklerine ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 55'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s5	Gruplar Arası	4.805	4	1.201	.811	.519
	Gruplar İçi	589.617	398	1.481		
	Toplam	594.422	402			
s6	Gruplar Arası	14.443	4	3.611	2.327	.056
	Gruplar İçi	617.586	398	1.552		
	Toplam	632.030	402			
s7	Gruplar Arası	9.917	4	2.479	1.876	.114

	<b>Gruplar İçi</b>	525.920	398	1.321		
	<b>Toplam</b>	535.836	402			
<b>s8</b>	<b>Gruplar Arası</b>	13.470	4	3.367	2.747	<b>.028</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	487.895	398	1.226		
	<b>Toplam</b>	501.365	402			
<b>s59</b>	<b>Gruplar Arası</b>	6.979	4	1.745	1.322	.261
	<b>Gruplar İçi</b>	525.175	398	1.320		
	<b>Toplam</b>	532.154	402			

**Tablo 55. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi**

Tablo 55’de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 8 nolu soruya verilmiş olan puanların personelin yaşına göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi yaş grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 8, ‘zamanımı etkin ve verimli kullanırım.’ Sorusuna verilen puanların personelin yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark içermektedir. Bunun sebebi, işletmede 41-50 yaş aralığında çalışanlar ile 21-30 ve 31-40 yaş aralığında çalışanların zamanın etkin ve verimli kullanılması sorusuna verdikleri ortalama puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. İşletmede 41-50 yaş aralığında çalışanlar, 21-30 ve 31-40 yaş aralığındaki çalışanlara nazaran, bireysel stres yönetim tekniği olan zamanın etkin ve verimli kullanılmasına daha olumlu yaklaşmaktadır. Diğer bir ifade ile bu grup çalışanlar zamanlarını diğer yaş gruplarına göre çok daha iyi planlamakta ve yönetebilmektedirler.

#### **4.8.6.1.8 Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi**

Yanıtı aranan soru, çalışanların işteki statüsüne göre (beyaz yaka, mavi yaka) bireysel stres yönetim tekniklerine ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir.

Beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_B = \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_B \neq \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i = 5, 6, 7, 8$  ve 59).

İncelenen personel için  $n_B = 68$  ve  $n_M = 335$ 'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normallik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 56'da yer almaktadır.

Soru No	t	p
S5	-,162	,872
S6	,430	,667
S7	-1,906	,057
S8	-2,472	<b>,014</b>
S59	,187	,852

**Tablo 56. Bireysel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi**

Tablo 56'da yer alan bireysel stres yönetim tekniklerine ilişkin tüm tutumlardan sadece soru 8 için verilmiş olan puanların personelin işteki statüsüne göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Soru 8, "zamanımı etkin ve verimli kullanırım" sorusudur. Bu soru, bireysel stres yönetim tekniklerinden, zaman yönetimini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde, beyaz yakalıların zamanlarını mavi yakalılara göre daha etkin ve verimli kullandıkları tespit edilmiştir.

#### 4.8.6.2. Örgütsel Stres Yönetim Teknikleri

Örgütsel stres yönetim teknikleri 7 alt başlıkta incelenmiştir. Bunlar; örgüt geliştirme, katımlı yönetim, çatışma yönetimi, iletişim yönetimi, sosyal aktiviteler, sosyal destek ve performans yönetimidir. Örgüt geliştirme 9, 10, 11, 12, katımlı yönetim 13, çatışma yönetimi 14, 60, iletişim yönetimi 15, 61, 62, sosyal aktiviteler 16, sosyal destek 17, 63, 64 ve performans yönetimi 65, 66 ve 67 nolu soru ile test edilmeye çalışılmıştır.

Bu boyutta yer alan 7 maddeye ilişkin olarak ortaya çıkan bulgular aşağıda verilmiştir. Aşağıdaki tabloda örgütsel stres yönetim teknikleri boyutunda yer alan 7 maddeye ilişkin verilerin ortalama ve standart sapması yer almaktadır.

Soru No	N	Ortalama	Standart Sapma
s9	403	2.5980	1.35389
s10	403	3.4739	1.20785
s11	403	2.5186	1.23447
s12	403	2.0968	1.20450
s13	403	2.3400	1.36264
s14	403	3.2134	1.26535
s15	403	3.2878	1.36098
s16	403	3.0422	1.24417
s17	403	2.2804	1.20459
s60	403	3.2630	1.22993
s61	403	3.5012	1.26053
s62	403	2.8908	1.26687
s63	403	3.2333	1.32717
s64	403	2.7866	1.38726
s65	403	2.4938	1.26051

s66	403	2.3449	1.27457
s67	403	3.0546	1.43586

**Tablo 57. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Ortalama ve Standart Sapması**

Soru 10, 14, 15, 60, 61 ve 63 nolu sorulara çalışanların verdiği ortalama puanlar nispeten yüksektir. 9, 11, 12, 13, 17, 62, 64, 65, 66 sorulara çalışanların verdiği ortalama puanlar nispeten düşüktür.

#### 4.8.6.2.1. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, cinsiyete göre bireylerin örgütsel stres yönetim tekniklerine ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Kadın ve erkek bireylerin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir. İlgili hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ho :  $\mu_K = \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin Si için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

H1 :  $\mu_K \neq \mu_E$  (Kadın ve erkek bireylerin Si için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda Si i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir (i = 9,10,11,12,13,14,15,16,17, 60,61,62,63,64,65,66 ve 67).

Oluşturulan araştırma örneklemlerinden biri büyük diğeri ise küçük örneklem niteliğindedir.

Çünkü  $n_K = 13$  ve  $n_E = 390$ , tir ( $n_K < 30, n_E \geq 30$ ). Bunu için analizlerde t-testi

kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 58'de yer almaktadır.

Soru No	T	Serbestlik Derecesi	P
S9	-1.717	401	0.087
S10	0.971	401	0.332



S11	0.397	401	0.691
S12	-1.817	401	0.07
S13	-1.363	401	0.174
S14	-0.941	401	0.347
S15	-1.506	401	0.133
S16	-0.555	401	0.579
S17	-0.083	401	0.934
S60	-0.133	401	0.894
S61	-0.108	401	0.914
S62	0.129	401	0.897
S63	-1.055	401	0.292
S64	-2.2	401	<b>0.028</b>
S65	-1.249	401	0.212
S66	0.328	401	0.743
S67	0.335	401	0.738

**Tablo 58. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Cinsiyet Açısından İncelenmesi**

Tablo 58’de yer alan çevresel stres faktörlerine ilişkin 64 nolu soru için belirlenen p değeri 0.05’den küçük olduğu için, cinsiyete göre bireylerin ilgili tutum maddelerine ilişkin puan ortalamalarının  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı olarak farklılık gösterdiği görülmektedir. Soru 64, ‘kendimi gergin hissettiğimde amirim bana anlayış gösterir.’ Cinsiyet açısından incelendiğinde, soru 64’e verilen puan ortalamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Soru 64, ‘kendimi gergin hissettiğimde amirim bana anlayış gösterir.’ Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi bayanların 64 nolu soruya verdiği ortalama puan, erkeklerden daha fazladır. Buna göre, kadın çalışanlar erkek çalışanlara nazaran, gergin olduklarında amir tarafından anlayış gösterildiğini erkeklerden daha çok düşünmektedirler. Diğer bir ifade ile kadınların gergin olduklarında amir tarafından anlayış gösterildiğine olan inançları daha yüksektir. Türk toplum yapısı açısından değerlendirildiğinde, bayan çalışanlara, erkek çalışanlara göre daha çok müsamaha gösterildiği genel bir kanıdır.

#### 4.8.6.2.2. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Medeni Durum Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, medeni duruma göre çalışanların örgütsel stres yönetim tekniklerine ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Evli ve bekar çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_E = \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_E \neq \mu_B$  (Evli ve bekar çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i = 9,10,11,12,13,14,15,16,17,60,61,62,63,64,65,66$  ve  $67$ ).

İncelenen personel için evli olanların sayısı  $n_E = 322$  ve bekar olanların sayısı  $n_B = 81$ 'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normallik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 59'da yer almaktadır.

Soru No	t	p
S9	-,510	,610
S10	2,107	,036
S11	-2,021	,044
S12	-2,194	,029
S13	1,236	,217
S14	-1,250	,212
S15	,211	,833
S16	1,241	,215
S17	-,133	,894
S60	,031	,975

<b>S61</b>	-1,521	,129
<b>S62</b>	-3,261	,001
<b>S63</b>	-1,605	,109
<b>S64</b>	-2,186	,029
<b>S65</b>	-1,283	,200
<b>S66</b>	-2,261	,024
<b>S67</b>	-,223	,824

**Tablo 59. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Medeni Durum Açısından İncelenmesi**

Tablo 59'da yer alan örgütsel stres yönetim tekniklerine ilişkin tutumlardan soru 10, 11, 12, 62, 64 ve 66 için verilmiş olan puanların medeni duruma göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu soruların tamamında işletmede bekar çalışanların ortalama puanı, evli çalışanlardan daha fazladır.

Soru 10, 'belirli aralıklarla sağlık kontrolünden geçmekteyim.' Sorusuna bekar çalışanlar evli çalışanlara göre daha yüksek oranda katılmışlardır. Diğer bir ifade ile bekar çalışanlar kendi sağlıklarına, evli çalışanlara göre daha dikkat etmekte ve sağlık kontrollerinden geçmektedirler.

Soru 11, 'işletme güçlü bir şekilde amaçlarımı ve değerlerimi düşünür.' Sorusuna bekar çalışanlar evli çalışanlara göre daha yüksek oranda katılmışlardır. Diğer bir ifade ile bekar çalışanlar, evlilere nazaran, işletmenin çalışanlarına değer verdiği, onların amaç ve değerlerini düşündüğü, örgütü geliştirmeyi sağlayan unsurlara daha çok önem verdiğini düşünmektedirler.

Soru 12, 'işletmede strese yönelik eğitim programları düzenlenmektedir.' Sorusuna işletmede bekar çalışanlar, evlilere nazaran daha yüksek oranda katılmışlardır. Diğer bir ifade ile bekar çalışanlar, evli çalışanlara göre stres eğitim programlarını daha iyi takip etmektedirler.

Soru 62, 'rahatsızlığımı bildirdiğim bir konuda ne işlem yapıldığı bana bildirilir.' Sorusuna bekar çalışanlar daha yüksek oranda katılmışlardır. Soru 62, işletmede stresi yönetebilmek için kullanılan önemli tekniklerden biri olan iletişimin etkin yönetilip yönetilmediğini ölçmek için hazırlanmış bir sorudur. Bu sorudan alınan yanıtlar incelendiğinde, bekar çalışanlar, evlilere nazaran işletmede üst kademe ile daha iyi iletişim kurmaktadırlar şeklinde yorumlanmaktadır.

Soru 64, 'kendimi gergin hissettiğimde amirim bana anlayış gösterir.' Sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, işletmede bekar çalışanların, evlilere nazaran amirleri ile daha iyi anlaştığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifade ile bekar çalışanlar, işletmede amirlerinin verdiği sosyal desteği daha fazla hissetmektedirler.

Soru 66, 'terfilerde başarı durumu dikkate alınır.' Sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, bireysel ve örgütsel performans açısından, bekarların evlilere göre işletmede uygulanan terfi ve yükselme imkanlarına ve uygulanan politikalara daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir. Bu durum örgütsel performans ve stresle yakından ilişkilidir.

#### 4.8.6.2.3. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi

Eğitim düzeyine göre Si (i = 9,10,11,12,13,14,15,16,17,60,61,62,63,64,65,66 ve 67) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres yönetim tekniklerine ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 60'da verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s9	Gruplar Arası	32.394	2	16.197	9.196	.000
	Gruplar İçi	704.485	400	1.761		

	<b>Toplam</b>	736.878	402			
<b>s10</b>	<b>Gruplar Arası</b>	4.205	2	2.102	1.444	.237
	<b>Gruplar İçi</b>	582.272	400	1.456		
	<b>Toplam</b>	586.476	402			
<b>s11</b>	<b>Gruplar Arası</b>	4.232	2	2.116	1.391	.250
	<b>Gruplar İçi</b>	608.379	400	1.521		
	<b>Toplam</b>	612.610	402			
<b>s12</b>	<b>Gruplar Arası</b>	10.421	2	5.211	3.639	<b>.027</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	572.805	400	1.432		
	<b>Toplam</b>	583.226	402			
<b>s13</b>	<b>Gruplar Arası</b>	50.414	2	25.207	14.486	<b>.000</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	696.013	400	1.740		
	<b>Toplam</b>	746.427	402			
<b>s14</b>	<b>Gruplar Arası</b>	8.148	2	4.074	2.564	.078
	<b>Gruplar İçi</b>	635.499	400	1.589		
	<b>Toplam</b>	643.648	402			
<b>s15</b>	<b>Gruplar Arası</b>	11.579	2	5.790	3.159	<b>.044</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	733.031	400	1.833		
	<b>Toplam</b>	744.610	402			
<b>s16</b>	<b>Gruplar Arası</b>	7.224	2	3.612	2.349	.097
	<b>Gruplar İçi</b>	615.059	400	1.538		
	<b>Toplam</b>	622.283	402			
<b>s17</b>	<b>Gruplar Arası</b>	10.381	2	5.191	3.624	<b>.028</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	572.934	400	1.432		
	<b>Toplam</b>	583.315	402			
<b>s60</b>	<b>Gruplar Arası</b>	2.853	2	1.426	.943	.390

	<b>Gruplar İçi</b>	605.266	400	1.513		
	<b>Toplam</b>	608.119	402			
<b>s61</b>	<b>Gruplar Arası</b>	1.780	2	.890	.559	.572
	<b>Gruplar İçi</b>	636.969	400	1.592		
	<b>Toplam</b>	638.749	402			
<b>s62</b>	<b>Gruplar Arası</b>	2.353	2	1.177	.732	.481
	<b>Gruplar İçi</b>	642.843	400	1.607		
	<b>Toplam</b>	645.196	402			
<b>s63</b>	<b>Gruplar Arası</b>	3.062	2	1.531	.869	.420
	<b>Gruplar İçi</b>	705.013	400	1.763		
	<b>Toplam</b>	708.074	402			
<b>s64</b>	<b>Gruplar Arası</b>	20.791	2	10.395	5.523	<b>.004</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	752.857	400	1.882		
	<b>Toplam</b>	773.648	402			
<b>s65</b>	<b>Gruplar Arası</b>	4.807	2	2.403	1.517	.221
	<b>Gruplar İçi</b>	633.928	400	1.585		
	<b>Toplam</b>	638.734	402			
<b>s66</b>	<b>Gruplar Arası</b>	4.482	2	2.241	1.382	.252
	<b>Gruplar İçi</b>	648.575	400	1.621		
	<b>Toplam</b>	653.057	402			
<b>s67</b>	<b>Gruplar Arası</b>	4.120	2	2.060	.999	.369
	<b>Gruplar İçi</b>	824.679	400	2.062		
	<b>Toplam</b>	828.799	402			

**Tablo 60. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi**

Tablo 60'da verilen varyans analizi sonuçlarına göre 9, 12, 13, 15, 17 ve 64 nolu sorulara verilmiş olan puanların eğitim düzeyine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi eğitim düzeyleri ararsındaki farklılıkların bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 9 'amirim yetkilerini belli ölçülerde bana devreder.' Sorusuna verilen puanlar eğitim düzeyine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark içermektedir. Bunun sebebi, lise mezunları ile üniversite mezunlarının verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. Üniversite mezunu işletme çalışanları, lise mezunu çalışanlara göre amirin yetkilerini belli ölçülerde kendisine devretmesine daha çok katılmaktadır. Bu durum üniversite mezunlarının daha çok Cam Elyaf AŞ'de beyaz yakalı olarak görev yapmaları, lise mezunlarının ise daha çok saat ücretli olarak görev yapmalarından kaynaklanmaktadır. Diğer bir neden, beyaz yakalı çalışanların daha çok orta ve üst kademelerde çalışıyor olmalarıdır. Dolayısıyla beyaz yakalı çalışanlarda yetki devri daha çok yaşanmaktadır.

Soru 12, 'işletmede strese yönelik eğitim programları düzenlenmektedir.' Sorusuna verilen puanların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermektedir. Bu farkın sebebi, işletmede çalışan ilkökul mezunlarının lise mezunlarına göre işletmede verilen eğitim programlarına daha olumlu bakmalarıdır.

Soru 13, 'bölümde alınan kararlarda fikrim alınmaktadır.' Sorusuna verilen puanlar eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermektedir. Bunun sebebi, ilkökul mezunları ile üniversite mezunlarının ve lise mezunları ile üniversite mezunlarının bu soruya verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. Üniversite mezunu çalışanlar, bölümde ve işletmede alınan kararlara, ilkökul mezunu çalışanlara göre daha çok katıldıklarını düşünmektedirler. Aynı şekilde yine üniversite mezunu çalışanlar, lise mezunu çalışanlara göre, bölümde alınan kararlara daha çok katıldıklarını düşünmektedirler.

Soru 15, 'işle ilgili rahatsızlıklarımı doğrudan amirimle paylaşabilirim.' Sorusuna verilen puanların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermesinin sebebi, işletmede üniversite mezunu çalışanlar, lise mezunlarına göre, işle ilgili duyduğu rahatsızlıkları çok daha rahat şekilde amiri ile paylaşabilmektedir.

Soru 17, 'firmanın önerdiği ve sağladığı psikolojik hizmetlerden faydalanıyorum.' Sorusuna verilen puanların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermesinin sebebi, ilkokul mezunları ile lise ve üniversite mezunlarının soruya verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. İşletmede profesyonel psikolojik hizmetlere, ilkokul mezunu çalışanlar hem liseden hem de üniversiteden daha olumlu bakmaktadır. Bunun temel sebebi, ilkokul mezunu çalışanların yaş grubunun yüksekliği ve uzun sürelerdir aynı işletmede çalışıyor olmalarıdır.

Soru 64, 'kendimi gergin hissettiğimde amirim bana anlayış gösterir.' Sorusuna verilen puanların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark içermesinin sebebi, lise mezunları ile üniversite mezunlarının bu soruya verdikleri puanlar arasındaki anlamlı farklılıktır. İşletmede çalışan üniversite mezunları, lise mezunlarına göre tedirgin, gergin ve stresli olduklarında, amirin kendilerine daha fazla anlayış gösterdiklerini düşünmektedirler.

#### 4.8.6.2.4. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Firmadaki çalışma süresine göre Si (i = 9,10,11,12,13,14,15,16,17,60,61,62,63, 64,65,66 ve 67) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres yönetim tekniklerine ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 61'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s9	Gruplar Arası	2.626	4	.657	.356	.840
	Gruplar İçi	734.252	398	1.845		
	Toplam	736.878	402			
s10	Gruplar Arası	20.369	4	5.092	3.580	.007



	<b>Gruplar İçi</b>	566.107	398	1.422		
	<b>Toplam</b>	586.476	402			
<b>s11</b>	<b>Gruplar Arası</b>	17.940	4	4.485	3.002	<b>.018</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	594.670	398	1.494		
	<b>Toplam</b>	612.610	402			
<b>s12</b>	<b>Gruplar Arası</b>	25.309	4	6.327	4.514	<b>.001</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	557.917	398	1.402		
	<b>Toplam</b>	583.226	402			
<b>s13</b>	<b>Gruplar Arası</b>	21.087	4	5.272	2.893	<b>.022</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	725.339	398	1.822		
	<b>Toplam</b>	746.427	402			
<b>s14</b>	<b>Gruplar Arası</b>	3.403	4	.851	.529	.715
	<b>Gruplar İçi</b>	640.245	398	1.609		
	<b>Toplam</b>	643.648	402			
<b>s15</b>	<b>Gruplar Arası</b>	7.146	4	1.786	.964	.427
	<b>Gruplar İçi</b>	737.465	398	1.853		
	<b>Toplam</b>	744.610	402			
<b>s16</b>	<b>Gruplar Arası</b>	17.874	4	4.469	2.943	<b>.020</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	604.409	398	1.519		
	<b>Toplam</b>	622.283	402			
<b>s17</b>	<b>Gruplar Arası</b>	18.253	4	4.563	3.214	<b>.013</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	565.063	398	1.420		
	<b>Toplam</b>	583.315	402			
<b>s60</b>	<b>Gruplar Arası</b>	5.391	4	1.348	.890	.470
	<b>Gruplar İçi</b>	602.728	398	1.514		
	<b>Toplam</b>	608.119	402			

s61	Gruplar Arası	13.953	4	3.488	2.222	.066
	Gruplar İçi	624.796	398	1.570		
	Toplam	638.749	402			
s62	Gruplar Arası	34.136	4	8.534	5.558	.000
	Gruplar İçi	611.060	398	1.535		
	Toplam	645.196	402			
s63	Gruplar Arası	2.185	4	.546	.308	.873
	Gruplar İçi	705.889	398	1.774		
	Toplam	708.074	402			
s64	Gruplar Arası	11.474	4	2.869	1.498	.202
	Gruplar İçi	762.173	398	1.915		
	Toplam	773.648	402			
s65	Gruplar Arası	33.534	4	8.384	5.513	.000
	Gruplar İçi	605.200	398	1.521		
	Toplam	638.734	402			
s66	Gruplar Arası	28.887	4	7.222	4.605	.001
	Gruplar İçi	624.170	398	1.568		
	Toplam	653.057	402			
s67	Gruplar Arası	1.913	4	.478	.230	.921
	Gruplar İçi	826.886	398	2.078		
	Toplam	828.799	402			

**Tablo 61. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Firmadaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi**

Tablo 61’de verilen varyans analizi sonuçlarına 10,11,12,13,16,17,62,65 ve 66 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin firmadaki çalışma süresine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi çalışma süresi grupları arasındaki

farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 10, 'belirli aralıklarla sağlık kontrolünden geçmekteyim.' Sorusuna işletmede 1 yıldan az çalışanlar ile 5-9 yıl arası çalışanlar ve 15 yıl ve daha üzeri çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşletmede 1 yıldan az süreyle çalışanlar belirli aralıklarla yapılan sağlık kontrollerine 5-9 yıl ve 15 yıl ve üzeri çalışanlara nazaran daha olumsuz bakmaktadır.

Soru 11, 'işletme güçlü bir şekilde amaçlarımı ve değerlerimi düşünür.' Sorusu için işletmede 1 yıldan az çalışanlar ile 10-14 yıl arası çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşletmede 1 yıldan az çalışanlar, 10-14 yıl arası çalışanlara göre amaçlarının ve değerlerinin işletme yönetimi ve amirlerince daha çok düşünüldüğünü hissetmektedirler.

Soru 12, 'işletmede strese yönelik eğitim programları düzenlenmektedir.' Sorusu için işletmede 1-4 yıl arası çalışanlar ile 5-9 yıl arası çalışanlar ve 10-14 yıl arası çalışanlar arasında, 15 yıl ve daha fazla çalışanlar ile 5-9 yıl arası çalışanlar ve 10-14 yıl arası çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşletmede strese yönelik eğitim programlarına 1-4 yıl arası çalışanlar, 5-9 yıl ve 10-14 yıl çalışandan daha olumlu bakmaktadır. Diğer bir ifade ile 1-4 yıl arası çalışanlar strese yönelik eğitim programlarına daha fazla katılmaktadır. 15 yıl ve daha fazla süre ile çalışanlar, 5-9 yıl arası ve 10-14 yıl arası çalışanlara göre daha fazla stres eğitim programlarına katılmaktadırlar.

Soru 14, 'bölümde yaşanan tartışmalar görmezden gelinir.' Sorusu için işletmede 15 yıl ve daha fazla çalışanlar ile 5-9 yıl arası çalışanlar ve 10-14 yıl arası çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşletmede 15 yıl ve daha fazla süre ile çalışanlar, 1-4 yıl arası ve 10-14 yıl arası çalışanlara nazaran daha olumlu bakmaktadırlar. Diğer bir ifade ile 15 yıl ve daha fazla süre ile çalışanlar bölümde yaşanan tartışmalar görmezden gelinmez demektedirler. 15 yıl ve daha fazla süre ile işletmede çalışanlar artık işletmeyi ikinci bir aileleri olarak görmektedirler. Bu sebeple bölümde yaşanan çatışmaların iyi yönetildiğini savunmaktadırlar.

Soru 16, 'işletmenin düzenlediği sosyal faaliyetlere katılımım.' Sorusu için işletmede 15 yıl ve daha fazla süre ile çalışanlar ile 1 yıldan az çalışanlar ve 10-14 yıl arası çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. 15 yıl ve daha fazla süre ile çalışanlar, 1 yıldan az ve 10-14 yıl süre ile çalışanlara nazaran sosyal faaliyetlere daha sık katılmaktadırlar. Aynı işletmede çalışılan yıllar arttıkça çalışanların işletmeyi benimseme duygusu artar. Bu sebeple personel ile birlikte olma ve sosyal faaliyetlere katılma çalışanlara daha olağan ve keyifli gelmektedir. Sosyal faaliyetler, çalışma ortamındaki stresin yönetilebilmesi için uygulanan önemli tekniklerden biridir.

Soru 17, 'firmanın önerdiği ve sağladığı profesyonel psikolojik hizmetlerden faydalanıyorum.' Sorusu için işletmede 1-4 yıl arası süreyle çalışanlar ile 5-9 yıl arası süreyle çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. 1-4 yıl arası çalışanlar, 5-9 yıl süreyle çalışanlara göre firmanın psikolojik sağlık hizmetlerine daha olumlu bakmaktadırlar.

Soru 62, 'rahatsızlığımı bildirdiğim konuda ne işlem yapıldığı bana bildirilir.' Sorusu için işletmede 10-14 yıl arası çalışanlar ile 1 yıldan az çalışanlar, 1-4 yıl arası çalışanlar ve 15 yıl ve daha fazla süre ile çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farka göre işletmede 10-14 yıl arası süreyle çalışanlar diğer çalışanlardan daha olumsuz bakmaktadırlar. Diğer bir ifade ile 10-14 yıl arası çalışanlar rahatsızlıklarını bildirdikleri konuda amir tarafından ne işlem yapıldığı kendilerine bildirilmektedir yanıtına katılmamaktadırlar.

Soru 65, 'işle ilgili başarı durumum bana net olarak bildirilir.' Sorusu için işletmede 1-4 yıl arası çalışanlar ile 5-9 yıl arası ve 10-14 yıl arası çalışanlar arasında ve 15 yıl ve daha fazla süre çalışanlar ile 5-9 yıl arası ve 10-14 yıl arası çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılığa göre, işle ilgili başarı durumu çalışanlara bildirilir, sorusuna 1-4 yıl çalışanlar, 5-9 ve 10-14 yıl arası çalışanlardan daha olumlu yanıt vermektedirler. Diğer bir ifade ile performansın iyi yönetilebilmesi için çalışanlara başarılarının bildirilmesi ve bu bağlamda onları motive etmesi gerekir. Bu kapsamda, Cam Elyaf AŞ'de yeni çalışmaya başlayanlar (1-4 yıl çalışanlar) ve çok uzun süredir çalışanlar (15 yıl ve üzeri), 5-9 yıl ve 10-14 yıl arası çalışanlara nazaran

performansın yönetilmesinde ve kendilerine amirleri tarafından bildirilmesinde daha umutlulardır.

Soru 66, 'terfilerde başarı durumu dikkate alınır.' Sorusu için 1-4 yıl arası çalışanlar ile 5-9 yıl arası ve 10-14 yıl arası çalışanlar arasında, 10-14 yıl arası çalışanlar ile 1 yıldan az ve 1-4 yıl arası çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre, işletmenin terfi ve yükselme politikalarında adil davranıldığını ölçmek için hazırlanan bu soruda, 1-4 yıl arası çalışanlar, diğer bir ifade ile işletme bünyesine yeni katılanlar terfilerde başarı durumunun dikkate alındığı görüşündedirler. İşletmede 10-14 yıl çalışanlar, terfilerde başarı durumunun dikkate alındığı görüşüne , 1 yıldan az çalışanlar ile 1-4 yıl arası çalışanlardan daha olumsuz bakmaktadırlar.

#### 4.8.6.2.5. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi

Gelir düzeyine göre Si (i = 9,10,11,12,13,14,15,16,17,60,61,62,63, 64,65,66 ve 67) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres yönetim tekniklerine ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 62'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s9	Gruplar Arası	44.288	5	8.858	5.077	.000
	Gruplar İçi	692.590	397	1.745		
	Toplam	736.878	402			
s10	Gruplar Arası	11.563	5	2.313	1.597	.160
	Gruplar İçi	574.913	397	1.448		
	Toplam	586.476	402			

s11	Gruplar Arası	10.327	5	2.065	1.361	.238
	Gruplar İçi	602.284	397	1.517		
	Toplam	612.610	402			
s12	Gruplar Arası	6.835	5	1.367	.942	.454
	Gruplar İçi	576.391	397	1.452		
	Toplam	583.226	402			
s13	Gruplar Arası	79.992	5	15.998	9.530	.000
	Gruplar İçi	666.435	397	1.679		
	Toplam	746.427	402			
s14	Gruplar Arası	23.137	5	4.627	2.961	.012
	Gruplar İçi	620.511	397	1.563		
	Toplam	643.648	402			
s15	Gruplar Arası	23.409	5	4.682	2.577	.026
	Gruplar İçi	721.202	397	1.817		
	Toplam	744.610	402			
s16	Gruplar Arası	11.389	5	2.278	1.480	.195
	Gruplar İçi	610.894	397	1.539		
	Toplam	622.283	402			
s17	Gruplar Arası	3.050	5	.610	.417	.837
	Gruplar İçi	580.265	397	1.462		
	Toplam	583.315	402			
s60	Gruplar Arası	3.153	5	.631	.414	.839
	Gruplar İçi	604.966	397	1.524		
	Toplam	608.119	402			
s61	Gruplar Arası	16.445	5	3.289	2.098	.065
	Gruplar İçi	622.304	397	1.568		

	<b>Toplam</b>	638.749	402			
<b>s62</b>	<b>Gruplar Arası</b>	6.803	5	1.361	.846	.518
	<b>Gruplar İçi</b>	638.393	397	1.608		
	<b>Toplam</b>	645.196	402			
<b>s63</b>	<b>Gruplar Arası</b>	3.964	5	.793	.447	.815
	<b>Gruplar İçi</b>	704.110	397	1.774		
	<b>Toplam</b>	708.074	402			
<b>s64</b>	<b>Gruplar Arası</b>	24.463	5	4.893	2.593	.051
	<b>Gruplar İçi</b>	749.184	397	1.887		
	<b>Toplam</b>	773.648	402			
<b>s65</b>	<b>Gruplar Arası</b>	10.725	5	2.145	1.356	.240
	<b>Gruplar İçi</b>	628.009	397	1.582		
	<b>Toplam</b>	638.734	402			
<b>s66</b>	<b>Gruplar Arası</b>	17.464	5	3.493	2.182	.055
	<b>Gruplar İçi</b>	635.593	397	1.601		
	<b>Toplam</b>	653.057	402			
<b>s67</b>	<b>Gruplar Arası</b>	15.964	5	3.193	1.559	.171
	<b>Gruplar İçi</b>	812.835	397	2.047		
	<b>Toplam</b>	828.799	402			

**Tablo 62. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Gelir Düzeyi Açısından İncelenmesi**

Tablo 62'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 9,13,14 ve 15 nolu sorulara verilmiş olan puanların gelir düzeyine göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi gelir grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 9, 'amirim yetkilerini belli ölçülerde bana devreder.' Sorusu için işletmede 500-1000YTL arası ücret alanlar ile 2000-2500YTL aralığında ücret alanlar ve 2500YTL ve üzeri ücret alanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığa göre 500-1000YTL arası ücret alanlar, 2000-2500YTL ve 2500YTL ve daha üzeri ücret alanlara göre amirin yetkilerini astlarına devretmesine daha olumsuz yaklaşmaktadır. Diğer bir ifade ile böyle bir yetki devrinin olmadığını düşünmektedirler. Ayrıca işletmede 1500-2000YTL arası ücret alanlar ile 2500YTL ve üzeri ücret alanlar arasında da bir farklılık görülmektedir. Buna göre 1500-2000YTL ücret alanlar, 2500YTL ve üzeri ücret alanlara göre yetki devrinin daha az olduğunu düşünmektedirler.

Soru 13, 'bölümde alınan kararlarda fikrim alınmaktadır.' Sorusu için işletmede 500-1000YTL aralığında ücret alanlar ile 2000-2500YTL aralığında ücret alanlar ve 2500YTL ve üzeri ücret alanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, 500-1000YTL arası ücret alanlar, 2000-2500YTL ücret alanlara nazaran çalışılan bölümde alınan kararlarda daha az söz sahibi olduklarını düşünmektedirler. Ayrıca işletmede 1000-1500YTL arası ücret alanlar ile 2000-2500YTL arası ücret alanlar ve 2500YTL ve üzeri ücret alanlar arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre, 1000-1500YTL arası ücret alanlar, 2000-2500YTL ve 2500YTL ve üzeri ücret alan personele göre, bölümde alınan kararlara daha az katıldıklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde 2000-2500YTL arası ücret alanlar ile 500-1000YTL arası, 1000-1500YTL arası ve 1500-2000YTL arası ücret alanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. İşletmede 2000-2500YTL ücret alan personel, diğer ücret gruplarına göre bölümde alınan kararlarda daha çok söz sahibi olduklarını beyan etmektedirler. Bu farklılığın temel sebebi, ücret arttıkça, kişinin vasıf düzeyi, eğitime ve deneyime bağlı olarak artmaktadır. Cam Elyaf AŞ'de gelir düzeyi arttıkça, bölümde ve işletmede daha çok fikri sorulan ve kararlara katılımı istenen çalışan haline gelmektedir.

Soru 14, 'bölümde yaşanan tartışmalar görmezden gelinir.' Sorusu için işletmede 500YTL ve altı ücret alan çalışanlar ile 1500-2000YTL aralığında ücret alan çalışanlar ve 2500YTL ve üzeri ücret alan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre işletmede 500YTL ve altı ücret alanlar, 1500-2000YTL arası ve 2500YTL ve üzeri ücret alanlara nazaran bölümde yaşanan tartışmaların daha çok



görmezden gelindiğini düşünmektedirler. Diğer bir ifade ile işletmede 500YTL ve altı ücret alanlar işletmede çatışmanın iyi yönetilemediğini savunmaktadırlar.

Soru 15, 'işle ilgili rahatsızlıklarımı doğrudan amirimle paylaşabilirim.' Sorusu için 2500YTL ve üzeri ücret alanlar ile 500-1000YTL aralığında ve 1500-2000YTL aralığında ücret alanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, işletmede 2500YTL ve üzeri ücret alan çalışanlar, 500-1000YTL ve 1500-2000YTL aralığında ücret alan çalışanlara nazaran işle ilgili meydana gelen olumsuzlukları ve rahatsızlıklarını doğrudan amirleri ile daha rahat paylaşabilmektedir. Diğer bir ifade ile bu gelir grubundaki işletme çalışanları, amirleri ile daha rahat iletişim kurabilmekteler bu da stres düzeylerini yönetebilmelerini sağlamaktadır.

#### 4.8.6.2.6. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi

Personelin çalıştığı bölüme göre Si (i = 9,10,11,12,13,14,15,16,17,60,61,62,63, 64,65,66 ve 67) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres yönetim tekniklerine ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 63'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s9	Gruplar Arası	65.905	9	7.323	4.289	.000
	Gruplar İçi	670.973	393	1.707		
	Toplam	736.878	402			
s10	Gruplar Arası	22.023	9	2.447	1.704	.086
	Gruplar İçi	564.454	393	1.436		
	Toplam	586.476	402			

s11	Gruplar Arası	38.760	9	4.307	2.949	.002
	Gruplar İçi	573.850	393	1.460		
	Toplam	612.610	402			
s12	Gruplar Arası	37.729	9	4.192	3.020	.002
	Gruplar İçi	545.496	393	1.388		
	Toplam	583.226	402			
s13	Gruplar Arası	96.571	9	10.730	6.489	.000
	Gruplar İçi	649.856	393	1.654		
	Toplam	746.427	402			
s14	Gruplar Arası	12.518	9	1.391	.866	.556
	Gruplar İçi	631.130	393	1.606		
	Toplam	643.648	402			
s15	Gruplar Arası	58.838	9	6.538	3.747	.000
	Gruplar İçi	685.772	393	1.745		
	Toplam	744.610	402			
s16	Gruplar Arası	33.036	9	3.671	2.448	.010
	Gruplar İçi	589.247	393	1.499		
	Toplam	622.283	402			
s17	Gruplar Arası	24.265	9	2.696	1.895	.051
	Gruplar İçi	559.050	393	1.423		
	Toplam	583.315	402			
s60	Gruplar Arası	15.800	9	1.756	1.165	.316
	Gruplar İçi	592.319	393	1.507		
	Toplam	608.119	402			
s61	Gruplar Arası	15.899	9	1.767	1.115	.351
	Gruplar İçi	622.850	393	1.585		

	<b>Toplam</b>	638.749	402			
<b>s62</b>	<b>Gruplar Arası</b>	10.346	9	1.150	.712	.698
	<b>Gruplar İçi</b>	634.850	393	1.615		
	<b>Toplam</b>	645.196	402			
<b>s63</b>	<b>Gruplar Arası</b>	19.376	9	2.153	1.229	.276
	<b>Gruplar İçi</b>	688.699	393	1.752		
	<b>Toplam</b>	708.074	402			
<b>s64</b>	<b>Gruplar Arası</b>	62.984	9	6.998	3.870	<b>.000</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	710.664	393	1.808		
	<b>Toplam</b>	773.648	402			
<b>s65</b>	<b>Gruplar Arası</b>	31.178	9	3.464	2.241	.051
	<b>Gruplar İçi</b>	607.556	393	1.546		
	<b>Toplam</b>	638.734	402			
<b>s66</b>	<b>Gruplar Arası</b>	12.096	9	1.344	.824	.594
	<b>Gruplar İçi</b>	640.961	393	1.631		
	<b>Toplam</b>	653.057	402			
<b>s67</b>	<b>Gruplar Arası</b>	23.820	9	2.647	1.292	.239
	<b>Gruplar İçi</b>	804.979	393	2.048		
	<b>Toplam</b>	828.799	402			

**Tablo 63. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Çalıştığı Bölüm Açısından İncelenmesi**

Tablo 63'de verilen varyans analizi sonuçlarına 9, 11, 12, 13, 15, 16 ve 64 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin çalıştığı bölüme göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi çalışma yerleri arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Tukey HSD testi sonuçlarında soru 9, 'amirim yetkilerini belli ölçülerde bana devreder' sorusuna verilen ortalama puanlar incelendiğinde elyaf işleme bölümünde çalışanlar ile pazarlama ve ölçü kontrol bölümünde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre, elyaf işleme bölümü çalışanları, yetki devrine daha olumsuz bakmaktadırlar. Başka bir ifade ile elyaf işlemede görev yapan çalışanlar, pazarlama ve ölçü kontrol bölümünde çalışanlara göre bölümde yetkilerin daha az devredildiğini düşünmektedirler.

Soru 11, 'işletme güçlü bir şekilde amaçlarımı ve değerlerimi düşünür.' Sorusuna verilen ortalama puanlar incelendiğinde elyaf işleme bölümünde çalışanlar ile elyaf üretim ve polyester üretim bölümünde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre, elyaf işleme bölümü çalışanları, elyaf üretim ve polyester üretim bölümü çalışanlarına nazaran, işletmenin çalışanın amaçlarını ve değerlerini düşündüğü konusuna daha olumsuz bakmaktadırlar. Diğer bir ifade ile elyaf üretim ve polyester üretim bölümü çalışanları işletmenin, amaç ve değerlerini düşündüğü yargısına örgüt geliştirme açısından daha olumlu bakmaktadır.

Soru 12, 'işletmede strese yönelik eğitim programları düzenlenmektedir.' Sorusuna verilen ortalama puanlar incelendiğinde elyaf işleme bölümünde çalışanlar ile polyester üretim bölümünde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre, elyaf işleme bölümünde çalışanlar, polyester üretim bölümünde çalışanlara nazaran, strese yönelik eğitim programlarına daha olumsuz bakmaktadırlar. Diğer bir ifade ile polyester üretim bölümünde çalışanlar, örgütün gelişimi açısından düzenlenen stres eğitim programlarına daha çok katılmaktadırlar.

Soru 13, 'bölümde alınan kararlarda fikrim alınmaktadır.' Sorusuna verilen ortalama puanlar incelendiğinde elyaf işleme bölümünde çalışanlar ile elyaf üretim, pazarlama, makine bakım onarım ve ölçü kontrol bölümlerinde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşletmede elyaf işleme bölümünde çalışanlar, elyaf üretim, pazarlama, makine bakım onarım ve ölçü kontrol bölümleri çalışanlarına nazaran alınan kararlarda daha az söz sahibi olduklarını düşünmektedirler. Diğer bir ifade ile elyaf işleme bölümünde katılımcılığın olmadığı görüşündedirler. Ayrıca elyaf üretim bölümünde çalışanlar ile ölçü kontrol bölümünde çalışanlar arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık vardır. Elyaf üretim bölümünde çalışanlar, işletmede alınan kararlara katılımın, ölçü kontrol bölümüne göre daha az olduğunu düşünmektedirler.

Soru 15, 'işle ilgili rahatsızlıklarımı doğrudan amirimle paylaşabilirim.' Sorusuna verilen ortalama puanlar incelendiğinde elyaf işleme bölümünde çalışanlar ile elyaf üretim ve makine bakım onarım bölümlerinde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre işletmede elyaf işleme bölümünde çalışanlar ile elyaf üretim ve makine bakım onarım bölümlerinde çalışanlara nazaran işle ilgili meydana gelen rahatsızlıklarını amirle paylaşmakta daha çok güçlük çekmektedirler. Diğer bir ifade ile elyaf üretim ve makine bakım onarım bölümlerinde iletişim daha sağlıklı olarak işlemektedir.

Soru 16, 'işletmenin düzenlediği sosyal faaliyetlere katılım.' Sorusuna verilen ortalama puanlar incelendiğinde elyaf işleme bölümünde çalışanlar ile ölçü kontrol bölümünde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre işletmede elyaf işleme bölümünde çalışanlar, ölçü kontrol bölümünde çalışanlara nazaran işletmede düzenlenen sosyal faaliyetlere daha az katılma taraftarıdır. Diğer bir ifade ile ölçü kontrol bölümü, elyaf işleme bölümüne göre sosyal aktivitelere daha çok ilgi göstermektedir.

Soru 64, 'kendimi gergin hissettiğimde amirim bana anlayış gösterir.' Sorusuna verilen ortalama puanlar incelendiğinde elyaf işleme bölümünde çalışanlar ile polyester üretim ve ölçü kontrol bölümünde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre elyaf işleme bölümünde çalışanlar, polyester üretim ve ölçü kontrol bölümlerinde çalışanlara nazaran gerginlik hissedilen zamanlarda amirin daha az anlayış gösterdiklerini düşünmektedirler. Diğer bir deyişle, polyester üretim ve ölçü kontrol bölümlerinde çalışanlar, elyaf işlemeye göre amirlerinden gergin oldukları zamanlarda daha çok sosyal destek almaktadırlar.

#### 4.8.6.2.7. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi

Personelin yaş gruplarına göre Si (i = 9,10,11,12,13,14,15,16,17,60,61,62,63, 64,65,66 ve 67) tutum maddesi puan ortalamalarının karşılaştırılması için aşağıdaki hipotezler kullanılmıştır.

H0 : Alt evrenin ortalamaları aynıdır.

H1 : En az bir alt evrenin ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Örgütsel stres yönetim tekniklerine ilişkin her bir tutum maddesi için elde edilen varyans analizi sonucu Tablo 64'de verilmiştir.

Soru No	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. D. (sd)	Kareler Ort.	F	P
s9	Gruplar Arası	20.384	4	5.096	2.831	<b>.024</b>
	Gruplar İçi	716.495	398	1.800		
	Toplam	736.878	402			
s10	Gruplar Arası	12.616	4	3.154	2.187	.070
	Gruplar İçi	573.860	398	1.442		
	Toplam	586.476	402			
s11	Gruplar Arası	8.792	4	2.198	1.449	.217
	Gruplar İçi	603.818	398	1.517		
	Toplam	612.610	402			
s12	Gruplar Arası	17.603	4	4.401	3.097	<b>.016</b>
	Gruplar İçi	565.623	398	1.421		
	Toplam	583.226	402			
s13	Gruplar Arası	37.480	4	9.370	5.260	<b>.000</b>
	Gruplar İçi	708.947	398	1.781		
	Toplam	746.427	402			
s14	Gruplar Arası	7.204	4	1.801	1.126	.344

	<b>Gruplar İçi</b>	636.444	398	1.599		
	<b>Toplam</b>	643.648	402			
<b>s15</b>	<b>Gruplar Arası</b>	4.458	4	1.114	.599	.663
	<b>Gruplar İçi</b>	740.153	398	1.860		
	<b>Toplam</b>	744.610	402			
<b>s16</b>	<b>Gruplar Arası</b>	19.565	4	4.891	3.230	<b>.013</b>
	<b>Gruplar İçi</b>	602.717	398	1.514		
	<b>Toplam</b>	622.283	402			
<b>s17</b>	<b>Gruplar Arası</b>	11.615	4	2.904	2.022	.091
	<b>Gruplar İçi</b>	571.700	398	1.436		
	<b>Toplam</b>	583.315	402			
<b>s60</b>	<b>Gruplar Arası</b>	5.985	4	1.496	.989	.413
	<b>Gruplar İçi</b>	602.134	398	1.513		
	<b>Toplam</b>	608.119	402			
<b>s61</b>	<b>Gruplar Arası</b>	11.726	4	2.931	1.861	.117
	<b>Gruplar İçi</b>	627.024	398	1.575		
	<b>Toplam</b>	638.749	402			
<b>s62</b>	<b>Gruplar Arası</b>	13.027	4	3.257	2.050	.087
	<b>Gruplar İçi</b>	632.169	398	1.588		
	<b>Toplam</b>	645.196	402			
<b>s63</b>	<b>Gruplar Arası</b>	2.462	4	.616	.347	.846
	<b>Gruplar İçi</b>	705.612	398	1.773		
	<b>Toplam</b>	708.074	402			
<b>s64</b>	<b>Gruplar Arası</b>	9.187	4	2.297	1.196	.312
	<b>Gruplar İçi</b>	764.460	398	1.921		
	<b>Toplam</b>	773.648	402			

s65	Gruplar Arası	14.177	4	3.544	2.259	.062
	Gruplar İçi	624.557	398	1.569		
	Toplam	638.734	402			
s66	Gruplar Arası	8.911	4	2.228	1.376	.241
	Gruplar İçi	644.146	398	1.618		
	Toplam	653.057	402			
s67	Gruplar Arası	3.288	4	.822	.396	.811
	Gruplar İçi	825.511	398	2.074		
	Toplam	828.799	402			

**Tablo 64. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin Yaşı Açısından İncelenmesi**

Tablo 64'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre 12, 13 ve 16 nolu sorulara verilmiş olan puanların personelin yaşına göre % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Hangi yaş grupları arasındaki farklılığın bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Soru 12, 'işletmede strese yönelik eğitim programları düzenlenmektedir.' Sorusuna verilen ortalama puanlar incelendiğinde 31-40 yaş grubunda yer alan çalışanlar ile 41-50 yaş grubunda yer alan çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre işletmede 31-40 yaş grubundaki çalışanlar, 41-50 yaş grubu çalışanlarına nazaran işletmede düzenlenen strese yönelik eğitim programlarına daha olumsuz bakmaktadırlar.

Soru 13, 'bölümde alınan kararlarda fikrim alınmaktadır.' Sorusuna verilen ortalama puanlar incelendiğinde 41-50 yaş grubunda yer alan çalışanlar ile 21-30 ve 31-40 yaş gruplarında yer alan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre işletmede 41-50 yaş grubu çalışanları, 21-30 ve 31-40 yaş



gruplarında çalışanlara nazaran işletmede alınan kararlarda katılımcılığın daha fazla olduğunu düşünmektedirler.

Soru 16, 'işletmenin düzenlediği sosyal faaliyetlere katılım.' Sorusuna verilen ortalama puanlar incelendiğinde 41-50 yaş grubunda yer alan çalışanlar ile 21-30 ve 31-40 yaş gruplarında yer alan çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre 41-50 yaş grubundaki çalışanlar, 21-30 ve 31-40 yaş grupları çalışanlarına göre işletmede düzenlenen sosyal faaliyetlere daha çok katılmaktadırlar.

#### 4.8.6.2.8 Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi

Yanıtı aranan soru, çalışanların işteki statüsüne göre (beyaz yaka, mavi yaka) örgütsel stres yönetim tekniklerine ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

$H_0 : \mu_B = \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzerdir)

$H_1 : \mu_B \neq \mu_M$  (Beyaz ve mavi yakalı çalışanların  $S_i$  için tutum puanları ana kütle boyutunda benzer değildir)

Yukarıda  $S_i$  i. soruyla ölçülen tutumu göstermektedir ( $i = 9,10,11,12,13,14,15,16,17,60,61,62,63,64,65,66$  ve  $67$ ).

İncelenen personel için  $n_B = 68$  ve  $n_M = 335$ 'dir. Örnek büyüklükleri yeteri kadar büyük olduğu için normallik varsayımı altında t testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 65'de yer almaktadır.

Soru No	t	p
S9	-3,933	,000
S10	,796	,427

<b>S11</b>	,782	,434
<b>S12</b>	-,598	,550
<b>S13</b>	-5,335	,000
<b>S14</b>	-1,950	,052
<b>S15</b>	-2,501	,013
<b>S16</b>	-,869	,385
<b>S17</b>	1,001	,317
<b>S60</b>	-,012	,990
<b>S61</b>	-1,046	,296
<b>S62</b>	-1,200	,231
<b>S63</b>	-1,318	,188
<b>S64</b>	-2,559	,011
<b>S65</b>	-1,206	,229
<b>S66</b>	-,161	,872
<b>S67</b>	1,364	,173

**Tablo 65. Örgütsel Stres Yönetim Tekniklerinin Personelin İş Statüsü Açısından İncelenmesi**

Tablo 65’de yer alan örgütsel stres yönetim tekniklerine ilişkin tüm tutumlardan soru 8,13,15 ve 64 için verilmiş olan puanların personelin işteki statüsüne göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Soru 9, “amirim yetkilerini belli ölçülerde bana devreder” sorusudur. Bu soru örgütsel stres yönetim tekniklerinden örgüt geliştirmeyi ölçmek amacıyla sorulmuştur. İşletmede görev yapan mavi yakalı personel, beyaz yakalılara göre amirlerinin yetkilerini kendilerine devretmediğini düşünmektedir. Diğer bir ifade ile mavi yakalı saat ücretli personel üretim bölümlerinde yetki devrinin olmadığı görüşündedir. Bunun tersine beyaz yakalı personel ise işletmede belli ölçülerde yetki devrinin yaşandığını düşünmektedir.

Soru 13, “bölümde alınan kararlarda fikrim alınmaktadır” sorusudur. Bu soru işletmede çalışanların yönetime katılıp katılmadığını ölçmek amacıyla sorulmuştur. İşletmede üretim bölümlerinde görev alan mavi yakalı saat ücretli personel, lojistik ve yönetim bölümlerinde görev yapan üniversite mezunu beyaz yakalı personele nazaran kararlara katılımın daha az olduğunu düşünmektedir. Diğer bir ifade ile işletmenin üretim bölümlerinde alınan kararlarda amirin, astların fikirlerini sormadığı kanısı hakimdir.

Soru 15, “işle ilgili rahatsızlıklarımı doğrudan amirimle paylaşabilirim” sorusudur. Bu soru örgütsel tekniklerden iletişim yönetimini ölçmek amacıyla sorulmuştur. İşletmenin üretim bölümleri (elyaf işleme ve elyaf üretim) camının boşa akıtılmaması amacıyla yoğun çalışmaktadırlar. Dolayısıyla işletmede geçirdikleri her dakikaları planlıdır. Bu sebeple üretim kotasının doldurulması ve işlerin yetişmesi amacıyla otokratik bir yapıda görev yapmakta ve amirleri tarafından sıkı bir şekilde denetlenmektedirler. Bu nedenlerden ötürü mavi yakalı personel işle ilgili rahatsızlıklarını rahat bir biçimde amirleri ile paylaşmamaktadır. Beyaz yakalı personel ise lojistik ve yönetim kademelerinde görev yaptıkları için kısmen daha rahat bir şekilde amirleri ile görüşebilmektedir.

Soru 64, “kendimi gergin hissettiğimde amirim bana anlayış gösterir” sorusudur. Bu soru örgütsel stres yönetim tekniklerinden sosyal destek sorusudur. Üretim bölümleri amirleri, mavi yakalı personele yukarıda bahsedilen üretim baskısı ve zaman kısıtından dolayı yeteri kadar sosyal destek gösterememektedir. Beyaz yakalı personel ise amirlerinden yeteri kadar sosyal destek aldıklarını beyan etmişlerdir.

#### **4.8.7. Korelasyon Analizi**

Firma çalışanlarının farklı sorulara verdikleri ortalama puanlar arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İzleyen paragraflarda sadece ortalama puanı 2,5’den düşük olan, yani firma çalışanları açısından stres unsuru teşkil eden sorulara verilmiş olan puanların hangi sorular ile ilişkili olduğu tartışılmıştır. Hangi maddelerin firma çalışanları açısından stres unsuru olduğunu tespit etmek için tüm sorulara verilmiş olan ortalama puanlar incelenmiş ve Tablo 66’da verilmiştir. Tabloda yer alan 29 nolu soru “Ailem ile ilgili sorunlar yaşarım” sorusudur ve bu soru firma ile ilgili negatif bir anlam taşımadığından analizlerde ters çevrilmemiştir. Benzer durum 27 nolu

soru için de geçerlidir. Bu nedenle 29 ve 27 nolu sorulara verilen ortalama puanın düşük olması bir stres unsuru olmadığını göstermektedir. Ortalama puanı 2.5'den az olan diğer sorular ise birer stres unsuru olarak göz önüne alınmıştır.

Soru	Ortalama	Soru	Ortalama	Soru	Ortalama	Soru	Ortalama	Soru	Ortalama
s46	2.0124	s11	2.5186	s38	2.8561	s53	3.1737	s7	3.6104
s12	2.0968	s59	2.5385	s6	2.8685	s55	3.206	s51	3.6352
s22	2.1811	s31	2.5806	s62	2.8908	s14	3.2134	s25	3.6476
s17	2.2804	s9	2.598	s52	2.9107	s63	3.2333	s8	3.6526
s13	2.34	s33	2.6129	s36	3	s57	3.2357	s28	3.727
s66	2.3449	s47	2.6228	s43	3.0074	s42	3.2432	s26	3.8114
s50	2.3474	s5	2.6253	s20	3.0248	s39	3.2506	s49	3.8784
s45	2.3548	s18	2.6576	s54	3.0372	s60	3.263		
s21	2.3598	s37	2.6873	s16	3.0422	s15	3.2878		
s29	2.4243	s41	2.6923	s67	3.0546	s48	3.3945		
s44	2.4516	s58	2.7047	s32	3.1042	s30	3.4467		
s34	2.4566	s56	2.737	s3	3.1241	s10	3.4739		
s27	2.4764	s40	2.7519	s4	3.139	s61	3.5012		
s65	2.4938	s64	2.7866	s2	3.1538	s24	3.5682		
s19	2.5104	s35	2.8015	s23	3.1538	s1	3.5906		

**Tablo 66. Korelasyon Analizi Tablosu**

Yukarıdaki tabloda stres unsuru olduğu tespit edilen 46, 12, 22, 17, 13, 66, 50, 45, 21, 44, 34 ve 65 nolu sorular için korelasyon analizi bulguları incelenmiştir. Bu sorular için tespit edilen ilişkilerden anlamlı ve mantıklı olduğu düşünülen ilişkili sorular aşağıda özetlenmiştir.

<b>Stres Unsuru Olduğu Tespit Edilen Sorular</b>											
<b>46</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>21</b>	<b>44</b>	<b>34</b>	<b>65</b>
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	2
9	9	12	9	9	10	5	9	9	9	20	9
10	11	13	10	10	11	6	11	13	11	21	11
11	13	14	11	11	12	7	12	14	12	22	12
12	15	18	12	12	13	8	13	18	13	27	13
13	17	19	15	15	15	11	15	20	15	31	15
15	26	21	25	17	16	12	17	22	17	32	17
16	27	31	41	43	17	13	43	31	37	33	41
17	37	32	43	44	45	37	44	36	41	34	42
41	41	33	44	45	46	41	46	41	43	36	45
44	43	34	45	46	59	45	48	42	45	41	46
50	44	41	46	61	61	46	61	51	46	42	61
59	45	42	56	62	62	56	62		61	57	62
62	46	57	61	63	63		63		62	58	63
64	61	49	62	64	64		64		64		64
65	62	51	65	65			66		65		65
66	63		66	66					66		66

**Tablo 67. Stres Unsuru Olduğu Tespit Edilen Sorular**

Yukarıdaki tabloda ortalama puanı 2.5'den düşük olan sorular işletmedeki stres unsurları olarak gözönüne alınmıştır. Tablodan da görüldüğü gibi en düşük puanlı 46 nolu sorudur. Firma çalışanları 46 nolu soruya ortalama 2.01 puan vermişlerdir. Bu soru "İşimi daha iyi yaptığımda amirim tarafından ödüllendirilmekteyim" sorusudur ve örgütsel stres kaynaklarından İKY uygulamaları maddesini ölçmeye yönelik olarak sorulmuş bir sorudur. Korelasyon analizi sonucuna göre 46 nolu soru 1, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 2, 21, 22, 27, 29, 33, 34, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 48, 5, 50, 56, 58, 59, 6, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 7, 8, 9

nolu sorular ile pozitif yönde ilişkilidir. 46 nolu soruya düşük puan verenler bu listedekilerin hepsine düşük vermişler.

Soru 46, 'işimi daha iyi yaptığımda amirim tarafından ödüllendirilmekteyim.' Sorusuna düşük puan veren işletme çalışanları, 'işletme güçlü bir şekilde amaçlarımı ve değerlerimi düşünür' sorusuna da düşük puan vermişlerdir. Diğer bir ifade ile amirin çalışanlarını ödüllendirmediği ve aynı zamanda çalışanlarının değerlerini ve amaçlarını yeteri kadar düşünmediği şeklinde yorumlanabilir. Aynı şekilde 'işletmede strese yönelik eğitim programları düzenlenmektedir' ve 'belli aralıklarla sağlık kontrolünden geçmekteyim' sorusuna 46 nolu soruya düşük veren işletme çalışanları bu sorulara da düşük puan vermişlerdir. 9, 10, 11 ve 12 nolu sorular örgütsel stres yönetim tekniklerinden örgüt geliştirme sorusudur. Dolayısıyla örgüt geliştirmenin işletme yöneticileri tarafından yeteri kadar dikkate alınmadığı ve daha fazla ilgilenilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Aynı şekilde işini daha iyi yaptığında amirleri tarafından ödüllendirilmediğini düşünen çalışanlar, bölümde alınan kararlarda fikirlerinin alınmadığını (katılımcılığın az olduğunu), amirlerinin çalışanların yönetime katılmalarını hoş karşılamadığını değerlendirmektedir. Bu durum işletmede otokratik bir yapının var olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Soru 13).

İşletmede bunun yanında ödüllendirilmeyen veya takdir edilmeyen çalışanların amirleri ile güçlü bir iletişim kuramadıkları ve amirleri tarafından sosyal destek göremedikleri ve işletmenin düzenlediği sosyal aktivitelere katılmaktan hoşlanmadıkları şeklinde yorumlanmaktadır (Soru 15, 16, 17, 62, 64). Bu tip çalışanların işletmede kendilerini psikolojik açıdan sağlıklı hissetmedikleri stres kaynaklarının bireysel sonucu olarak ortaya çıkması şeklinde yorumlanmaktadır (Soru 2).

Soru 46, 'işimi daha iyi yaptığımda amirim tarafından ödüllendirilmekteyim.' Sorusunu olumsuz cevaplayan işletme çalışanları, 'işyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda' çalışmadıklarını beyan etmektedirler (Soru 41). Ayrıca işletmede iyi çalıştığında amirleri tarafından ödüllendirilmediğini düşünen personel, işle ilgili yeteneklerine amirlerin yeteri kadar ilgi göstermediğini ve aldıkları ücretten hiçde memnun olmadıklarını söylemektedirler (Soru 44, 50). Ayrıca 46 nolu soruya düşük puan veren çalışanlar, işle ilgili başarı durumunun net olarak kendilerine bildirilmediğini ve terfilerde başarı durumunun dikkate alınmadığını düşünmektedirler (Soru 45, 65, 66).

Yukarıdaki tabloda ortalama puanı 2.5'den düşük olan sorular işletmedeki stres unsurları olarak gözönüne alınmıştır. Tablodan da görüldüğü gibi ikinci düşük puanlı 12 nolu sorudur. Firma çalışanları 12 nolu soruya ortalama 2.09 puan vermişlerdir. Bu soru "İşletmede strese yönelik eğitim programları düzenlenmektedir sorusudur" ve stres yönetim tekniklerinde, örgüt geliştirme maddesini ölçmeye yönelik olarak sorulmuş bir sorudur. Bu sorunun puan ortalamasının düşük olması işletmede strese yönelik eğitim programlarının düzenlenmediğini veya şirket çalışanlarının var olan programları yetersiz bulduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre 12 nolu soru 1, 11, 13, 15, 16, 17, 2, 22, 24, 27, 29, 37, 38, 39, 41, 43, 44, 45, 46, 5, 50, 56, 58, 59, 6, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 7, 8, 9 nolu sorular ile pozitif 26 nolu soru ile negatif yönde ilişkilidir. Soru 12'ye düşük verenler bu listedekilerin hepsine düşük vermişler. Ters ilişkili olan soru 26 şunu gösteriyor: Soru 12'ye verilen puanlar arttıkça 26'ya verilen puanlar düşüyor veya tam tersi.

Soru 12, 'işletmede strese yönelik eğitim programları düzenlenmektedir.' Sorusuna düşük puan veren işletme çalışanları, 'işletme güçlü bir şekilde amaçlarımı ve değerlerimi düşünmektedir' sorusuna da düşük puan vermişlerdir. Aynı zamanda, bölümde alınan kararlarda yeteri kadar fikrinin sorulmadığını ve bölümde yetki devrinin olmadığını düşünmektedirler. Bu iki soruya düşük puan veren çalışanlar örgüt gelişimine yeteri kadar inanmayan ve amirden sosyal destek alamayan ve problemlerini paylaşmadıklarını düşünen çalışanlardır (Soru 9, 11, 13, 15, 17, 2). Bu durumun bir sonucu olarak, anılan çalışanlar, işletmede psikolojik ve ruhsal açıdan kendilerini sağlıklı hissetmemektedirler.

İşletmede varolan stres eğitim programlarının yetersiz olduğunu savunan çalışanlar, yaşanan olaylar karşısında teslimiyetçi bir yapıya sahip olmadıklarını ve mücadeleci olduklarını beyan etmişlerdir (Soru 27). Ayrıca bu çalışanlar vardiya dışında fazla mesaiye kalmaktan memnun olmamakta, diğer bir ifade ile iş yükünden olumsuz etkilenmektedirler. İş yerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışmadıklarını düşünmektedirler (Soru 37, 41). İşletmede strese yönelik eğitim programları düzenlenmektedir sorusuna düşük puan veren çalışanlar, bölümde terfi imkanlarının zor olduğunu ve başarıyla tamamlanan görevlerde amir tarafından ödüllendirilmediklerini düşünmektedirler (Soru 45, 46).

Eđitim programlarının yetersiz olduğunu dűşűnen personelin iletişim açısından da çalıştığı bűlűmű negatif değerlendirdiği verilen yanıtlardan tespit edilmektedir. Personel rahatsızlığını bildirdiği konularda kendisine ne işlem yapıldığının bildirilmediğini ve mesai saatleri içinde arkadaşları ile rahatlıkla konuşamadığını ve onlardan sosyal destek alamadığını bildirmektedir (Soru 61, 62, 63).

İřletmede strese yűnelik eđitim programlarının dűzenlenmediđini dűşűnen çalıřanlar, sorumluluk űstlenmekten kaçınan rahat bir kiřiliđe sahip olmadıklarını belirtmiřlerdir. Aralarında ters iliřki sűz konusudur. Soru 12'ye verilen puanlar arttıka soru 26'ya verilen puanlar dűřmektedir.

Firma alıřanları soru 22'ye ortalama 2.18 puan vermiřlerdir. Bu soru "ortamın gűrűltű dűzeyi rahatsız edicidir" sorusudur ve örgűtsel stres kaynaklarından fiziksel kořullar maddesini ۆlmek amacıyla sorulmuř sorulardan birisidir. Bu sorunun puan ortalamasının dűřűk olması řirket çalıřanlarının ortamın gűrűltű dűzeyini rahatsız edici olduklarını gűstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna gűre 22 nolu soru 1, 12, 13, 14, 18, 19, 2, 20, 21, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 4, 41, 42, 46, 47, 56, 57, 58, 64, 65, 9 nolu sorular ile pozitif 49 ve 51 nolu sorular ile negatif iliřkilidir. Ters iliřkili olan sorular řunu gűsteriyor; soru 22'ye verilen puanlar arttıka bunlara verilen puanlar dűřűyor veya tam tersi durum sűz konusu olmaktadır.

Soru 22, 'ortamın gűrűltű dűzeyi rahatsız edicidir.' Sorusuna dűřűk puan veren iřletme çalıřanları genel itibariyle űretim bűlűmlerinde çalıřan insan kaynađıdır ve fiziksel diđer kořullardan da rahatsızlık duymaktadırlar (Soru 18, 21). Bunlar, elyaf iřleme ve elyaf űretim bűlűmleridir. Ortamın gűrűltű dűzeyinden rahatsız olduklarını beyan eden iřletme çalıřanları, strese yűnelik eđitim programları dűzenlenmektedir ve bűlűmde alınan kararlarda fikrim alınmaktadır ve bűlűmde yařanan tartıřmalar gűrmezden gelir sorularına da dűřűk puan vermiřlerdir. űretim bűlűmlerinde çalıřanların mavi yakalı ve daha az vasıflı olduklarını dűřűnűrssek, örgűt geliřtirme sorularına verdikleri yanıtlar son derece normaldir (Soru 12, 13, 14).

Ortamın gűrűltű dűzeyinden rahatsızlık duyan iřletme çalıřanları, vardiyalı çalıřmanın gűnlűk hayatını olumsuz etkilediđini, gűnlűk iř hedefini zamanında yetiřtirmesi



konusunda güçlük çektiğini, yaptığı işin tehlikeli olduğunu ve iş kazalarının yaşanma ihtimalinin yüksek olduğunu düşünmektedir (Soru 31, 32, 33, 34). Diğer bir ifade ile yapılan işin özelliğinden ve işin tehlike düzeyinden rahatsızlık duymaktadırlar.

İşin gürültü düzeyinden rahatsız olan çalışanlar, aynı zamanda iş yerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışmadıklarını ve bölümde aşırı disiplinden rahatsız olduklarını düşünmektedirler. Diğer bir ifade ile mavi yakalı işletme çalışanlarını örgüt iklimi rahatsız etmektedir (Soru 41, 42). Bu olumsuzluklardan dolayı gürültü düzeyinden rahatsızlık duyan çalışanlar, bireysel açıdan kendilerini fiziksel ve aynı zamanda psikolojik ve ruhsal olarak sağlıklı hissetmemektedirler. Örgütsel açıdan ise meslek hastalıklarının oluştuklarını düşünmektedirler (Soru 1, 2, 57).

Ortamın gürültü düzeyinden rahatsız olan personel, ekonomide yaşanan krizlerden etkilendiklerini ve sendika üyesi olmasının kendilerini güvende hissetmesini sağladığını düşünmektedir (Soru 49, 51). Aralarında ters ilişki söz konusudur. Soru 22'ye verilen puanlar arttıkça, soru 49 ve 51'e verilen puanlar düşmektedir veya tam tersi olmaktadır.

Firma çalışanları soru 17'ye ortalama 2.28 puan vermişlerdir. Bu soru "firmanın önerdiği ve sağladığı profesyonel psikolojik hizmetlerden faydalanıyorum" sorusudur ve örgütsel stres yönetim tekniklerinde sosyal destek maddesini ölçmeye yönelik sorulmuş bir sorudur. Bu sorunun puan ortalamasının düşük olması, çalışanların firmanın sağladığı psikolojik hizmetlerden yeteri kadar faydalanmadığını göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre, 17 nolu soru 1, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 2, 25, 27, 39, 41, 43, 44, 45, 46, 50, 55, 56, 58, 59, 6, 61, 62, 64, 65, 66, 9 nolu sorular ile pozitif ilişkilidir.

Soru 17, 'firmanın önerdiği ve sağladığı profesyonel psikolojik hizmetlerden faydalanıyorum.' Sorusuna düşük puan veren işletme çalışanları, kendilerini fiziksel açıdan ve psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissetmemektedirler (Soru 1, 2). Stresli çalışmalarını onları bireysel açıdan sağlıksız insanlar haline getirmektedir.

Firmanın sağladığı psikolojik hizmetlerden yararlanmadığını düşünen personel, örgüt geliştirme sorularına da düşük puan vermişlerdir. Bu çalışanlar, amirin yetkilerini kendilerine belli ölçülerde olsa da devretmediklerini, sağlık kontrolünden yeteri kadar

geçmediklerini, işletmenin amaç ve değerlerini düşünmediğini ve strese yönelik eğitim programları düzenlenmediğini düşünmektedir (Soru 9, 10, 11, 12). Ayrıca bu personel, işle ilgili rahatsızlıklarını amiri ile paylaşmamakta, mesai saatlerinde arkadaşları ile rahat konuşmamakta ve rahatsızlığını bildirdiği konuda kendisine geri dönüş sağlanmamaktadır (Soru 15, 61, 62). Bu durum çalışanın iletişim açısından güçlük yaşadığını göstermektedir.

Psikolojik hizmetlerden faydalanamadığını belirten çalışanlar, örgüt yapısı ve İKY uygulamaları konularında da sıkıntı yaşamaktadır. Bu çalışanlar işletmenin hedeflerinin kendi hedefleri ile bağdaşmadığını, amirin yeteneklerine değer vermediğini, bölümde terfi imkanlarının az olduğunu ve olumlu işler sonrası amir tarafından ödüllendirilmediğini düşünmektedir (Soru 43, 44, 45, 46). Bu sebeplerden ötürü bu çalışanlar, stres sonucu olarak örgütsel bağlılık duygusu yaşamamakta ve daha iyi ücret teklif edilirse işini değiştirebileceklerini düşünmektedirler (Soru 56). Aynı zamanda bu durum onların performansını negatif etkilemekte; işle ilgili başarı durumundan haberdar olmadıklarını ve terfilerde başarılarının dikkate alınmadığını düşünmektedirler (Soru 65, 66).

Firma çalışanları soru 13'e ortalama 2.34 puan vermişlerdir. Bu soru "bölümde alınan kararlarda fikrim alınmaktadır" sorusudur ve örgütsel stres yönetim tekniklerinden katımlı yönetim maddesini ölçmeye yönelik sorulmuş bir sorudur. Bu sorunun puan ortalamasının düşük olması firma çalışanlarının alınan kararlarda fikirlerinin alınmadığı görüşüne sahip olduklarını göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre 13 nolu soru 1, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 2, 20, 21, 22, 24, 28, 35, 37, 38, 39, 4, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 5, 50, 56, 57, 58, 59, 6, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 7, 8, 9 nolu sorular ile pozitif ilişkilidir.

Soru 13, 'bölümde alınan kararlarda fikrim alınmaktadır.' Sorusuna düşük puan veren işletme çalışanları, kendilerini fiziksel açıdan ve psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissetmemektedirler (Soru 1, 2). Stresli bir ortamda çalışmaları onları bireysel açıdan sağlıklı insanlar haline getirmektedir.

İşletmede alınan kararlarda fikrinin alınmadığını düşünen personel örgüt geliştirme sorularına düşük puan vermişlerdir. Bu çalışanlar, amirin yetkilerini kendilerine belli ölçülerde olsa da devretmediklerini, yeterli sağlık kontrolünden geçmediklerini, işletmenin

amaç ve değerlerini düşünmediğini ve strese yönelik eğitim programları düzenlenmediğini düşünmektedir (Soru 9, 10, 11, 12). Ayrıca bu personel, işle ilgili rahatsızlıklarını amiri ile paylaşmamakta, mesai saatlerinde arkadaşları ile rahat konuşmamakta ve rahatsızlığını bildirdiği konuda kendisine geri dönüş sağlanmamaktadır (Soru 15, 61, 62). Bu durum çalışanın iletişim açısından güçlük yaşadığını göstermektedir.

İşletmede alınan kararlarda fikrinin alınmadığını düşünen personel, örgüt yapısı ve İKY uygulamaları konularında sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu çalışanlar işletmenin hedeflerinin kendi hedefleri ile bağdaşmadığını, amirin yeteneklerine değer vermediğini, bölümde terfi imkanlarının güç olduğunu ve olumlu yapılan işler sonrası amiri tarafından ödüllendirilmediğini düşünmektedir (Soru 43, 44, 45, 46). Ayrıca bu personel, firmanın psikolojik hizmetlerinden faydalanmadığını, problemlerini arkadaşları ve amiri ile paylaşmadığını, amirin gergin olduğu zamanlarda anlayış göstermediği ve sosyal destek sağlamadığını düşünmektedir (Soru 17, 63, 64). İşletmede alınan kararlara katılmadığını düşünen personel, örgütsel performans açısından da güçlük yaşamaktadır; başarı düzeyinin kendisine net olarak bildirilmediğini, terfilerde başarı durumunun gözardı edildiğini düşünmektedir (Soru 65, 66).

Firma çalışanları soru 66'ya ortalama 2.34 puan vermişlerdir. Bu soru "terfilerde başarı durumu dikkate alınır" sorusudur ve örgütsel stres yönetim tekniklerinden performans yönetimi maddesini ölçmeye yönelik sorulmuş bir sorudur. Bu sorunun puan ortalamasının düşük olması firma çalışanlarının terfilerde başarı durumunun dikkate alınmadığı yönünde görüş belirttiklerini göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre 66 nolu soru 1, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 24, 27, 36, 37, 38, 39, 41, 43, 44, 45, 46, 50, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 7, 8, 9 nolu sorular ile pozitif ilişkilidir.

Soru 66, 'terfilerde başarı durumu dikkate alınır.' Sorusuna düşük puan veren işletme çalışanları, işletmede ilerleme ve terfi olanaklarında performans temel alınarak çalışanın terfi ettirilmediğini düşünmektedir. Bu soruya düşük veren işletme çalışanları, kendilerini fiziksel, psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissetmemektedirler (Soru 1, 2). Stresli bir ortamda çalışmaları onları bireysel açıdan sağlıklı insanlar haline getirmektedir.

İşletmede terfilerde başarı durumunun dikkate alınmadığını düşünen personel, amirin yetkilerinin bir kısmını devretmesi, belli aralıklarla sağlık kontrolünden geçilmesi, işletmenin çalışanın amaç ve değerlerini düşünmesi ve strese yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi sorularına da düşük puan vererek işletmede örgütsel stres yönetim tekniklerinin uygulanmadığını (örgüt geliştirme) belirtmiş olmaktadır (10,11,12).

Terfilerde başarı durumunun dikkate alınmadığını düşünen personel, bölümde alınan kararlarda görüşünün alınmamasından, amirleri ile sıkıntılarını paylaşamamasından, mesai saatlerinde arkadaşları ile rahat görüşmemesinden, diğer bir ifade ile firmada uygulanan iletişim politikasından rahatsızdır (Soru 13, 15, 61, 62). Aynı zamanda bu personel sosyal faaliyetlere katılmakta gönülsüzdür. Bu çalışanlar, firmanın sağladığı psikolojik hizmetlerden faydalanmamakta, amirinden ve mesai arkadaşlarından sosyal destek alamamaktadır (Soru 16, 17, 63, 64). İşletmenin terfilerde başarı durumunu dikkate almadığını düşünen personel, terfi imkanın çok güç olduğundan ve işin düzgün yapıldığında amir tarafından ödüllendirilmemesinden şikayetçidir. Ayrıca stresin yönetilebilmesi için, bireysel kariyer planlaması yapılmadığını düşünmektedirler (Soru 59, 45, 46).

Firma çalışanları soru 50'ye ortalama 2.34 puan vermişlerdir. Bu soru "aldığım ücretten memnunuz" sorusudur ve çevresel stres kaynaklarından, genel ekonomik problemler maddesini ölçmeye yönelik sorulmuş bir sorudur. Bu sorunun puan ortalamasının düşük olması firma çalışanlarının aldıkları ücretten memnun olmadıkları yönünde görüş belirttiklerini göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre 50 nolu soru 1, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 2, 27, 37, 41, 43, 44, 45, 46, 5, 56, 58, 59, 6, 61, 62, 64, 65, 66, 7, 8, 9 nolu sorular ile pozitif ilişkilidir.

Soru 50, 'aldığım ücretten memnunuz.' Sorusuna düşük puan veren işletme çalışanları, kendilerini fiziksel, psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissetmemektedirler (Soru 1, 2). Stresli bir ortamda çalışmaları onları bireysel açıdan sağlıksız insanlar haline getirmektedir. İşletmede aldığı ücretten memnun olmayan çalışanlar, işletmenin amaç ve değerlerini düşünür ve işletmede strese yönelik eğitim programları düzenlenmektedir sorularına da düşük puan vermişlerdir (Soru 11, 12). Aynı zamanda bölümde alınan kararlarda bu çalışanlar fikirlerinin alınmadığını düşünmektedirler (Soru 13).

İşletmenin çalışanlarına verdiği ücreti düşük bulan çalışanlar, vardiya dışında mesaiye kalmaktan rahatsızlık duymaktadırlar ve işyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışmadıklarını beyan etmektedirler. Bu durum onlar için ciddi anlamda örgütsel stres kaynağı olmaktadır (Soru 37, 41). Bunun yanında işletmenin terfi imkanlarının oldukça zor olduğunu ve çalışanlarca işin iyi yapıldığında amir tarafından ödüllendirilmediklerini düşünmektedirler (Soru 45, 46).

Ücretten memnun olmayan personel, daha iyi ücret teklif edilirse firmadan ayrılıp daha yüksek ücretli işe girmeyi düşünmektedir (Soru 56). Bu soru, aldığı ücretten hoşnut olmayan çalışanların örgütsel açıdan bağlılığa önem vermedikleri şeklinde yorumlanmaktadır. İşletmede aldığı ücretten memnun olmayan personelin bireysel açıdan stresi yönetemediği, diğer bir ifade ile egzersiz yapmadığı, beslenmeye dikkat etmediği ve zamanını yönetemediği şeklinde yorumlanmaktadır (Soru 5, 6, 7, 8).

Firma çalışanları soru 45'e ortalama 2.35 puan vermişlerdir. Bu soru "işimde ilerleme (yükselme / terfi) imkanım vardır" sorusudur ve örgütsel stres kaynaklarından, İKY uygulamaları maddesini ölçmeye yönelik sorulmuş bir sorudur. Bu sorunun puan ortalamasının düşük olması firma çalışanlarının işlerinde terfi imkanlarının olmaması veya az olması yönünde görüş belirttiklerini göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre 45 nolu soru 1, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 2, 27, 29, 32, 37, 39, 41, 43, 44, 46, 48, 50, 56, 57, 58, 59, 6, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 7, 8 ve 9 nolu sorular ile pozitif ilişkilidir.

Soru 45, 'işimde ilerleme (terfi / yükselme) imkanım vardır.' Sorusuna düşük puan veren işletme çalışanları, işletmede ilerleme ve terfi olanaklarının olmadığını ve terfilerde başarı durumunun dikkate alınmadığını düşünmektedirler (Soru 66). Bu soruya düşük puan veren işletme çalışanları, kendilerini fiziksel, psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissetmemektedirler (Soru 1, 2). Stresli bir ortamda çalışmalarını onları bireysel açıdan sağlıksız insanlar haline getirmektedir. İşletmede terfi imkanlarının olmadığını düşünen çalışanlar aynı zamanda, amirin yetkilerini devretmediğini, diğer bir deyişle yetki devrinin olmadığını, işletmenin çalışanın amaçlarını ve değerlerini düşünmediğini, strese yönelik eğitim programlarının yetersiz olduğunu ve bölümde alınan kararlarda fikrinin alınmadığını diğer bir ifade ile kararlara katılmadığını belirtmektedir (Soru 9, 11, 12, 13).

İşletmede terfi imkanlarının sınırlı olduğunu düşünen personel, stres yönetimi için önemli bir teknik olan iletişim konusunda sıkıntıları olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, çalışma esnasında yaşanan olumlu veya olumsuz durumları amiri ve arkadaşları ile paylaşmamakta ve onlardan sosyal destek alamamaktadır (Soru 15, 61, 62, 17, 63, 64). Terfi imkanlarına düşük puan veren çalışanlar, işletmenin hedefleri benim hedeflerimle uyumludur ve işle ilgili yeteneklerime değer verilir sorularına da düşük puan vermişlerdir. Bu çalışanlar örgütsel stres yaşamaktadırlar ve örgüt yapısından rahatsızlık duymaktadırlar (Soru 43, 44). Diğer taraftan amir tarafından işin doğru yapıldığında ödüllendirilmediklerini, mevcut diğer işlerin nasıl yapıldığını bilmediklerini düşünmektedirler (Soru 46, 48).

Firma çalışanları soru 21'e ortalama 2.36 puan vermişlerdir. Bu soru "ortamın havalandırması yetersizdir" sorusudur ve örgütsel stres kaynaklarından, fiziksel koşullar maddesini ölçmeye yönelik sorulmuş bir sorudur. Bu sorunun puan ortalamasının düşük olması firma çalışanlarının işletmedeki ortam havalandırmasını yetersiz bulduklarını göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre 21 nolu soru 1, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 2, 20, 22, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 4, 41, 42, 44, 46, 47, 56, 57, 58, 62, 64, 65, 66, 8 ve 9 nolu sorular ile pozitif ilişkili, soru 51 ile negatif ilişkilidir.

Soru 21, 'ortamın havalandırması yetersizdir.' Sorusuna düşük puan veren işletme çalışanları genel itibariyle üretim bölümlerinde görevli, mavi yakalı ve saat ücretli insan kaynağıdır ve fiziksel diğer koşullar; ısı düzeyi, ışıklandırma ve gürültü düzeyi çalışanları rahatsız etmektedir (Soru 18, 20, 22). İşletmenin temel faaliyet alanında üretim yapan bölümler, elyaf işleme ve elyaf üretimidir.

Ortamın havalandırmasının yetersiz olduğunu düşünen işletme çalışanları, amirim yetkilerini belli ölçülerde bana devreder, bölümde alınan kararlarda fikrim alınmaktadır ve bölümde yaşanan tartışmalar görmezden gelinir sorularına da düşük puan vermişlerdir. Üretim bölümlerinde çalışanların mavi yakalı ve daha az vasıflı oldukları düşünülürse, örgüt geliştirme ve katımlı yönetim sorularına verdikleri yanıtlar son derece normaldir (Soru 9, 13, 14). Ortamın havalandırmasından rahatsız olan işletme çalışanları, kendilerini fiziksel, psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissetmemektedirler (Soru 1, 2). Ortamın havalandırmasından rahatsız olan işletme çalışanları, vardiyalı çalışma sisteminin günlük

yaşamını olumsuz etkilediğini ve çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olduğunu düşünmektedir (Soru 31, 36). Çalışanların bu şekilde düşünmesinin temel nedeni üretim bölümlerinde görev yapan personelin her dakikasının planlanmış olması ve üretimin aralıksız devam ediyor olmasıdır. Bundan dolayı çalışan günlük iş hedefini zamanında gerçekleştirme konusunda güçlük yaşamakta ve örgütsel açıdan strese girmektedir.

İşletmede ortamın havalandırmasının yetersizliğinden rahatsız olan çalışanlar, işyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışmadığını ve çalıştığı bölümdeki aşırı disiplinden rahatsız olduğunu belirtmektedir (Soru 41, 42). Örgüt ikliminden rahatsız olan personelin bu rahatsızlığının sebebi, üretimin aralıksız devam etmesi ve sürekli yoğun tempoda her dakikalarının planlanmış olmasıdır.

Ortamın havalandırmasından rahatsız olan personel, sendika üyesi olmasının kendini güvende hissetmesini sağladığını düşünmektedir. Aralarında ters ilişki söz konusudur. Soru 21'e verilen puanlar arttıkça, soru 51'e verilen puanlar düşmektedir veya tam tersi olmaktadır.

Firma çalışanları soru 44'e ortalama 2.45 puan vermişlerdir. Bu soru "işimle ilgili özel yeteneklerime değer verilmektedir" sorusudur ve örgütsel stres kaynaklarından İKY uygulamalarından, örgüt yapısı maddesini ölçmeye yönelik sorulmuş bir sorudur. Bu sorunun puan ortalamasının düşük olması firma çalışanlarının işleri ile ilgili özel yeteneklerine yeteri kadar önem verilmediğini düşündüklerini göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre 44 nolu soru 1, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 2, 21, 27, 29, 37, 39, 41, 43, 45, 46, 48, 50, 56, 58, 59, 6, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 8 ve 9 nolu sorular ile pozitif ilişkilidir.

İşimle ilgili özel yeteneklerime değer verilmektedir sorusuna düşük puan veren işletme çalışanları, işyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışmadıklarını düşünmektedirler. Ayrıca işletme hedeflerinin kendi hedefleri ile uyumlu olduğu kanaatini taşımamaktadırlar. Bu durum çalışanın örgütsel stres yaşadığını göstermektedir (Soru 41, 43). Ayrıca vardiya dışında mesaiye kalmaktan dolayı mutsuzluk yaşadığını, yeteneklerine değer verilmediğini düşünen personel, işletmede terfi imkanlarının zor olduğunu ve işin iyi yapıldığında amir tarafından ödüllendirilmediğini belirtmektedir (Soru 37, 45, 46).

Yukarıda sıralanan kaynaklar sebebiyle örgütsel açıdan stres yaşayan personel, kendilerini fiziksel, psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissetmemektedirler (Soru 1, 2). Bunun yanında, işletmede yeteneklerine değer verilmediğini düşünen personel, stresin iyi yönetilebilmesi amacıyla kullanılan teknikler konusunda da işletmenin yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu kapsamda, işletmede amirin yetkilerini devretmediğini, amirin çalışanların amaç ve değerlerini düşünmediğini, strese yönelik düzenlenen eğitim programlarının yetersiz olduğunu ve kararlar alınırken fikirlerinin sorulmadığını belirtmektedir (Soru 9, 11, 12, 13).

İşimle ilgili özel yeteneklerime değer verilmektedir sorusuna düşük puan veren işletme çalışanları, iletişim açısından da işletmede güçlükler yaşamaktadır. Çalışan, işle ilgili rahatsızlıklarını ve kaygılarını amir ve arkadaşları ile paylaşmamaktadır (Soru 15, 61, 62). Bununla birlikte amirden beklediği anlayışı görememekte ve sosyal destek alamamaktadır (Soru 17, 64). Bu sosyal destek eksikliği çalışanın performansını negatif etkilemektedir. Yeteneklerine değer verilmediğini düşünen personel, kendisine çalışma performansının net olarak bildirilmemesinden ve işletmede yaşanan terfilerin objektif başarı kriterine göre yapılmamasından rahatsızdır (Soru 65, 66).

Firma çalışanları soru 34'e ortalama 2.46 puan vermişlerdir. Bu soru "çalıştığım bölümde iş kazalarının yaşanma ihtimali yüksektir" sorusudur ve örgütsel stres kaynaklarından işin tehlike düzeyi maddesini ölçmeye yönelik sorulmuş bir sorudur. Bu sorunun puan ortalamasının düşük olması firma çalışanlarının, çalıştıkları bölümde iş kazalarının yaşanması ihtimalini yüksek bulduklarını göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre 34 nolu soru 14, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 38, 41, 42, 46, 47, 57, 58, 64, 65 nolu sorular ile pozitif ilişkili, soru 27 ile negatif ilişkilidir.

İşletmede çalıştığım bölümde iş kazalarının yaşanma ihtimali yüksektir sorusuna düşük puan veren işletme çalışanları, yaptıkları işin tehlikeli olduklarını düşünmektedirler (Soru 33, 34). Bu çalışanlar örgüt iklimi açısından; işyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışmadıklarını ve çalışma ortamındaki aşırı disiplinden rahatsız olduklarını belirtmektedirler (Soru 41, 42). Ayrıca çalışanlar fiziksel koşullar açısından, ısı, nem, ışıklandırma, havalandırma ve gürültü düzeyi açısından da rahatsızlık yaşamaktadırlar (Soru 18, 19, 20, 21, 22). Bu durum iş kazalarından rahatsızlık duyan personelin, fiziksel



koşullardan da rahatsızlık duyduğunu göstermektedir. Fiziksel koşullardan bu derece rahatsız olan personelin beyaz yakalı olmadığı, saat ücretli mavi yakalı işçi statüsünde çalışanlar olduğu değerlendirilmektedir.

İş kazalarından tedirginlik yaşayan personel, işin özelliğinden kaynaklanan stres yaşamaktadır. Bu çalışanlar, vardiyalı çalışma sisteminin günlük hayatlarını olumsuz etkilediğini, günlük hedefleri zamanında gerçekleştirme konusunda güçlük yaşadıklarını ve çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olduğunu belirtmektedirler (Soru 31, 32, 36).

İş kazalarından tedirginlik yaşayan personel yaşadığı stresin örgütsel açıdan bir sonucu olarak, işle ilgili meslek hastalığının oluştuğunu düşünmektedir. Ayrıca stresin örgütsel sonucu olarak çalışan, bölümle alınan kararların yanlış olduğunu düşünmektedir (Soru 57, 58). Çalıştığı bölümde iş kazalarının yaşanma ihtimalinin yüksek olduğunu düşünen personel, işletmede yaşanan olaylar karşısında teslimiyetçi bir yapıya sahip olduğunu düşünmektedir. Aralarında ters ilişki söz konusudur. Soru 34'e verilen puanlar arttıkça, soru 27'ye verilen puanlar düşmektedir veya tam tersi olmaktadır.

Firma çalışanları soru 65'e ortalama 2.49 puan vermişlerdir. Bu soru "işle ilgili başarı durumum bana net olarak bildirilir" sorusudur ve örgütsel stres yönetim tekniklerinden performans yönetimi maddesini ölçmeye yönelik sorulmuş bir sorudur. Bu sorunun puan ortalamasının düşük olması firma çalışanlarının işle ilgili başarı durumlarının kendilerine net bir şekilde bildirilmediğini veya bu tip geri bildirimlerin yetersiz olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre 65 nolu soru 1, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 2, 21, 22, 32, 34, 37, 38, 39, 41, 42, 44, 45, 46, 50, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 66, 7, 8, 9 nolu sorular ile pozitif yönde ilişkilidir.

İşletmede işle ilgili başarı durumunun kendilerine net olarak bildirilmediğini düşünen personel, örgüt geliştirme teknikleri açısından; bölümde amirin yetkilerini devretmediğini, amirin çalışanların amaç ve değerlerini düşünmediğini, strese yönelik düzenlenen eğitim programlarının yetersiz olduğunu ve kararlar alınırken fikirlerinin sorulmadığını belirtmektedir (Soru 9, 11, 12, 13). Yukarıda sıralanan stres kaynakları sebebiyle örgütsel açıdan stres yaşayan personel, kendilerini fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklı hissetmemektedir (Soru 1, 2).

İşletmede işle ilgili başarı durumunun kendilerine net olarak bildirilmediğini düşünen personel, iletişim açısından da işletmede güçlükler yaşamaktadır. Çalışan, işle ilgili rahatsızlıklarını ve kaygılarını amir ve arkadaşları ile paylaşmamaktadır (Soru 15, 61, 62). Bununla beraber amirden beklediği anlayışı görememekte ve sosyal destek alamamaktadır (Soru 17, 63, 64). Bu sosyal destek eksikliği çalışanın performansını negatif etkilemektedir. Ayrıca bu personel, kendisine çalışma performansının net olarak bildirilmediği ve işletmede yaşanan terfilerin objektif başarı kriterine göre yapılmadığı görüşüne sahiptir (Soru 65, 66).

İşletmede işle ilgili başarı durumunun kendilerine net olarak bildirilmediğini düşünen personel, işletmede ilerleme ve terfi imkanlarının zayıf olduğunu ve işin iyi yapıldığında amir tarafından ödüllendirilmenin olmadığını veya zayıf olduğunu düşünmektedir (Soru 45, 46). Bu personel, örgüt iklimi açısından; işyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışmadıklarını ve çalışma ortamındaki aşırı disiplinden rahatsız olduklarını belirtmektedir (Soru 41, 42).

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde her gelişmenin ve yeniliğin odağında olan insanın temel sorunu olan stres, bilinenin aksine insanlık tarihinin her döneminde söz konusu olmuştur. Stres olgusunun daha çok psikolojik temele dayanan modern bir perspektiften ele alınması XX.yüzyılın son çeyreğinde gerçekleştirilmiştir. Stres, geniş anlamda bireyin hayatının tamamında söz konusudur ve insanın günlük hayattaki faaliyetlerinin ve etkinliğinin her yönüyle ilişkilidir. Sanayi devriminden günümüze, işletmeler hayatın büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu işletmelerde görev yapan insan kaynağı, fiziksel ve psikolojik açıdan zorlanmakta ve bu durum özellikle işletmelerde stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stres kaynakları her işletmenin faaliyet alanına göre değişiklik gösterebilmektedir. İşletmede görev yapan bireyde strese neden olan faktörlerin iş ortamında ele alınmasıyla “örgütsel stres” kavramı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel stres alanında yapılan araştırmalar, son yıllarda nicelik ve nitelik açısından artmıştır. Bu artışın sebebi küreselleşen dünyada, işletmelerin daha verimli çalışma gereksinimi ve en önemli üretim faktörünün entelektüel sermaye diğer bir ifade ile insan beyni ve yaratıcılığı olduğunun keşfedilmesidir. Stres bu değerli kaynağı olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzluğu en aza indirmek, stres kaynakları ve yönetimi hakkında bilgi sahibi olmakla mümkündür ve yapılan araştırmalar bu konuda önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir.

İşletmelerde stres analiz edildiğinde, yöneticilerin ve çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak zorlanmalarına neden olan çok sayıda örgütsel stres kaynağı olduğu anlaşılmaktadır. Bu stres kaynakları, örgütün etkin ve verimli çalışmasını engellemektedir. Bu açıdan örgütün verimliliği için stresin iyi yönetilmesi zorunludur. Örgütte stres yönetimi mutlaka olması gereken yaratıcı bir mücadele sürecidir.

Bu çalışmada çok kapsamlı olarak; stres kaynakları, sonuçları ve stres yönetim teknikleri incelenmiştir. İşletmede stres kaynakları; bireysel ve örgütsel bazda ele alınırken, bununla bağlantılı olarak ikinci bölümde stresin sonuçları yine bireysel ve örgütsel bazda incelenmiştir. Üçüncü bölümde stres kaynak ve sonuçları ekseninde işletmelerde stres yönetim teknikleri; bireysel ve örgütsel teknikler olarak ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, daha önce teorik olarak ele alınan stres kaynakları, sonuçları ve yönetim teknikleri bir üretim işletmesi olan Cam Elyaf AŞ'de araştırılmıştır. Bu çalışmanın temel araştırma sorusu şudur: İşletmede görev yapan insan kaynağının stresi ne şekilde yönetilebilir? Bunun yanında araştırma hipotezleri şunlardır: İşletmede strese sebep olan bireysel, örgütsel ve çevresel stres kaynakları söz konusudur. İşletmede stres kaynakları farklı stres sonuçlarını doğurmaktadır. İşletmede stres kaynaklarına bağlı olarak stres yönetim teknikleri uygulanmaktadır. Bu hipotezler kapsamında, öncelikle detaylı olarak orta kademe yöneticilerle odak grup görüşmesi yapılmıştır. Bu görüşmede elde edilen nitel bilgilere dayalı olarak anket düzenlenmiştir. İşletmede mavi ve beyaz yakalı insan kaynağına anket uygulanmıştır. Cam Elyaf AŞ'de uygulanan anketin sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Çevresel stres kaynaklarında; genel ekonomik problemler, teknolojik dönüşümler, sosyo-kültürel gelişmeler ve kentsel yaşam problemleri incelenmiştir. Her bir çevresel stres kaynağı sekiz faktör açısından analiz edilmiştir. Cam Elyaf AŞ çalışanları ekonomide yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmelerden, çalkantılardan, krizlerden, daha kapsamlı olarak fırtınalı ve olağandışı dönemlerden yüksek oranda etkilenmektedir. Bu durum ülkemizin ekonomik koşullarının iyi olmamasından, küresel boyutta meydana gelen değişimlere son derece açık olmasından kaynaklanmaktadır. Ülkemizde dört kişilik bir ailenin hayat standardının, devletin öngördüğü asgari ücretten yüksek olması, dar gelirli ailelerin sıkıntı çekmesinde en büyük etkenlerden biridir. Bunun yanında, genel ücret seviyeleri sektörde faaliyet gösteren birçok işletmede olduğu gibi, Cam Elyaf AŞ'de de düşüktür.

Çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde, işletmede çalışan insan kaynağının alınan ücretten memnuniyet durumu farklılık arz etmektedir. Cam Elyaf AŞ'de, diğer tüm işletmeler gibi deneyime büyük önem vermektedir. Çalışma süresi arttıkça, ücret düzeyi doğru orantılı olarak artmaktadır. Dolayısıyla çalışma yılı arttıkça, alınan ücret düzeyinden duyulan memnuniyet artmaktadır.

İşletme bölümler itibariyle incelendiğinde, üretim bölümleri (elyaf işleme, elyaf üretim, polyester üretim) personeli ile diğer bölümler personeli arasında ücret memnuniyeti açısından farklılık gözlenmektedir. İşletmede yoğun çalışma şartlarında görev yapan elyaf işleme ve elyaf üretim bölümleri aldıkları ücretten memnun değillerdir. Elyaf üretim bölümü çalışanları, elyaf işleme bölümü çalışanlarına nazaran

aldıkları ücretten daha mutludurlar. Ayrıca çalışanların yaşı açısından ücret incelendiğinde, çalışanların yaşa göre aldıkları ücretten memnuniyet dereceleri farklıdır. Yaş arttıkça, deneyim ve bilgiye bağlı olarak alınan ücrette artmaktadır. Bu sebeple genç çalışanlar (21-30 yaş aralığı), daha yaşlı (31-40, 41-50) çalışanlara göre aldıkları ücretten memnun değillerdir. Diğer bir ifade ile yaşlılar, gençlere nazaran aldıkları ücretten daha memnundur. Bu durum işletmenin ücretlendirmede, eğitim yanında, kişisel deneyim ve bilgiye önem verdiğini göstermektedir.

Çevresel stres kaynaklarında yapılan başka bir analize göre, firma çalışanlarından mavi yakalı saat ücretli personel, sendika üyesi oldukları için kendilerini güvende hissetmekte ve bu güven duygusundan hoşnut olmaktadır.

Çalışanların hoşnut oldukları güvenin sendikanın varlığına dayalı olması, firma çalışanlarının firmadan çok sendikayı güven unsuru olarak dikkate aldıklarını göstermektedir. Sendikalı personel, işveren ile bireysel olarak kendileri muhatap olmamakta, işle ilgili tüm problemlerini sendika vasıtasıyla halletmektedir. Sendika üyesi olmak, evli çalışanların kendilerini daha fazla güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Evli çalışanlar aileleriyle birlikte yaşadıklarından eşlerinin ve çocuklarının sorumluluklarını da taşırlar. Bu sebeple bekarlara nazaran, evlilerin sendikalı olmaları kendilerini daha fazla güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum çalışanların stres düzeyine pozitif yönde katkıda bulunur. İşletmede çalışan saat ücretli ve mavi yakalıların tamamı sendika üyesidir. Toplu iş sözleşmeleri esnasında mavi yakalı çalışanlar amirleri ile gerginlik yaşamaktadırlar. Ancak beyaz yakalı çalışanlar bu durumdan çok fazla etkilenmemektedirler çünkü sendika üyesi değildirler.

Çalışma süresi yüksek olan personelin, sendikadan kaynaklı güveni, çalışma süresi az olana göre daha fazladır. Çalışma süresi 1 yıldan az olduğunda kişilerin sendikadan kaynaklı güvenleri son derece azken, çalışma süresi arttıkça işletme çalışanlarının sendikadan kaynaklı güvenleri artmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı Cam Elyaf AŞ'nin fabrika ve genel merkezin tek üssü İzmit Gebze-Çayırovadır. Kentsel yaşam açısından değerlendirildiğinde, firmanın bulunduğu bölge son derece yoğundur. Cam Elyaf AŞ, optimal kuruluş yeri açısından incelendiğinde, işletme son derece uygun bir coğrafya ve mevkide konumlandırılmıştır. İzmit ili, hammaddeye yakın, ülkenin en büyük pazarı İstanbul'a yakın, teknolojiye

yakın, kalifiye işgücünün en çok olduğu bölgede ve taşıma olanakları açısından (kara; transit yol güzergahı, hava; Sabiha Gökçen Havaalanı ve özellikle deniz; İzmit, Tuzla ve Harem Limanı) zengindir. Ancak bu avantajlarının yanında, endüstriyel işletmelerin bol olduğu bölge ve özellikle İzmit Körfezinin sanayi bölgesi olması alt yapı problemlerini beraberinde getirmektedir. Yapılan analizlerde çalışanların bu durumdan şikayetçi oldukları ve rahatsızlık duydukları tespit edilmiştir. Bu durum çevresel açıdan incelendiğinde, kentsel yaşam problemlerini beraberinde getirmekte, işletmede çalışan personelin gerilim yaşamasına sebep olmakta ve personelde önemli bir stres kaynağı olmaktadır.

İşletmede yaşanan stres örgütsel açıdan; işin özelliği, fiziksel koşullar, işin tehlike düzeyi, otomasyon, çalışma saatleri, iş yükü, rol çatışması ve belirsizliği, örgüt iklimi ve yapısı ve insan kaynakları uygulamaları başlıkları altında incelenmiştir. Her bir örgütsel stres kaynağı sekiz faktör açısından analiz edilmiştir. Örgütsel stres kaynakları, cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, mavi yakalı saat ücretli çalışanların tamamı erkektir ve üretim atölyesinde görev yapmaktadırlar. Bu sebeple erkek çalışanlar atölyenin ısı, nem, havalandırma ve gürültü düzeyinden kadınlara oranla çok daha yüksek düzeyde rahatsızlık duymaktadırlar. Özellikle cam ve elyaf üretiminde, ısı ve gürültü düzeyi yüksektir. Bu sebeple erkeklerin, lojistik ve yönetim bölümlerinde ve beyaz yakalı olarak görev yapan kadınlara oranla bu durumdan dolayı gerilim yaşamaları beklenen bir durumdur.

Üretim atölyesinin zor şartları yanında, mavi yakalı personelin, işletmede vardiyalı çalışma sistemine göre (8 saat x 3 vardiya) görev yaptığı düşünüldüğünde, mavi yakalı erkek çalışanların durumu büsbütün ağırlaşmaktadır. İşletmede vardiyalı çalışma sistemi haftalık olarak değişmekte, insan anatomisi ancak birkaç günde yeni uyku ve istirahat düzenine alışabilmekte ve bu sebeple sıkıntı yaşanmaktadır. İşletmede mavi yakalı çalışanların büyük bölümü, aile geçimine katkı sağlamak amacıyla, genellikle istirahat etmeleri gereken zamanlarda başka (ikinci) bir işte çalışmaktadır. Bu durumda personelin gündelik yaşamda dinlenme için zamanı kalmamakta ve çalışan fiziksel açıdan yorgunluktan kaynaklanan (fizyolojik açıdan) stres yaşamaktadır.

Bir başka üretim odaklı stres kaynağı, günlük iş hedefinin gerçekleştirilmesi konusundaki üretim baskısıdır. Bu strese maruz kalan mavi yakalı erkek çalışanlar,

üretim hedefinin yüksek olmasından dolayı gerilim yaşamaktadırlar. İşletme normal kapasite ile çalışmaktadır. Diğer bir ifade ile işletme, üretime kesintisiz devam etmekte ve cam boşa akıtılmamaktadır. Dolayısıyla herhangi bir sebeple aksama olmaksızın elyaf işleme ve elyaf üretim bölümleri sürekli çalışmaktadır. Çalışanların her dakikaları ve molaları planlıdır. Bu da çalışanların stres yaşamalarına neden olmaktadır. Atölye ortamındaki bu yoğunluk, erkek çalışanlar üzerinde etkisini göstermektedir. Bu durum, erkek çalışanların, işletmede görev yapan kadın çalışanlara göre daha disiplinli bir ortamda çalıştıkları duygusunu taşımalarına neden olmaktadır.

Örgütsel stres kaynakları, medeni durum açısından değerlendirildiğinde, bekar çalışanlar evlilere nazaran, işyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde bekar çalışanlar, evlilere nazaran işletmede terfi ve ilerleme imkanlarından hoşnutlular.

Örgütsel stres kaynakları, eğitim düzeyi açısından incelendiğinde, düşük eğitim düzeyindeki çalışanlar, işletmede daha çok mavi yakalı ve saat ücretli olarak görev yapmakta, beden gücüne dayalı çalışmakta ve üretim sürecinde fiilen yer almaktadırlar. Buna karşın, yüksek eğitimli personelin büyük kısmı beyaz yakalıdır ve lojistik faaliyetlerde ve yönetim kademelerinde görev almaktadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi düşük olan çalışanların fiziksel koşullardan rahatsızlık duyması ve gerilim yaşaması beklenen bir durumdur. Bununla beraber günlük iş hedefini gerçekleştirme konusunda üretim bölümlerinde çalışan eğitim düzeyi düşük mavi yakalı personel, beyaz yakalı personele göre sıkıntı yaşamakta ve bu durum onların stres düzeyini yükseltmektedir.

Cam Elyaf AŞ bir üretim işletmesidir ve üretim işletmelerinin otomasyon düzeyinin yükselmesi verimlilik açısından son derece önemlidir. Otomasyon düzeyi yükseldikçe veya diğer bir ifade ile üretim süreci makineleştikçe, mevcut işte çalışanların, işini kaybedeceği düşüncesi, üniversite düzeyinin altında eğitim görmüş çalışanlarda yaygındır. Ayrıca üretim baskısı ve vardiyalı çalışma sistemi sebebiyle, mavi yakalı çalışanlar, çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olmasından dolayı üniversite mezunlarına göre daha fazla problem yaşamaktadır.

İşletmede lise ve ilköğretim mezunu çalışanlar, iletişimi ve sosyal ilişkileri daha kuvvetli olan üniversite mezunu çalışanlara nazaran işbölümü sebebiyle çalışma arkadaşları ile tartışma yaşamakta, çalışma ortamının gerginliğinden ve aşırı

disiplinden rahatsızlık duymaktadırlar. Üniversite mezunu çalışanlar ise çalıştıkları ortamı daha huzurlu ve güler yüzlü bulmaktadırlar. Bununla birlikte, vasıf seviyesi ve özel yetenekleri fazla olan üniversite mezunu işletme çalışanları, işle ilgili özel yeteneklerine, lise ve ilköğretim mezunu çalışanlara göre daha fazla değer verildiğini düşünmektedirler. Eğitimle doğru orantılı olarak yüksek öğrenim görmüş bir çalışanın yetenek ve becerileri, bu eğitim seviyesinde olmayanlara nazaran daha üst düzeydedir. Bu sebeple işletmede yeteneklere önem verilmektedir.

Örgütsel stres kaynakları, işletmede görev yapan insan kaynağının çalışma süreleri açısından incelendiğinde, günlük iş hedeflerinin zamanında gerçekleştirilmesi konusunda çalışma süreleri açısından farklılık söz konusudur. Buna göre daha kısa süreli çalışanlar (1-4 yıl) günlük hedefleri gerçekleştirme konusunda, daha uzun süreli çalışanlara (5-9 yıl) göre daha az sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu durum işletmede, çalışma süresi uzadıkça, görev ve sorumlulukların artmasına bağlı olarak yaşanan stres yükselmektedir, şeklinde yorumlanmaktadır. Buna benzer şekilde, işletmede kısa süreyle çalışanlar terfi ve ilerleme imkanlarına, uzun süre ile çalışanlara nazaran daha olumlu bakmaktadırlar.

Örgütsel stres kaynakları, işletmede insan kaynağının çalıştığı bölüm açısından değerlendirildiğinde, elyaf işleme bölümü; ısı, nem, havalandırma ve gürültü düzeyi açısından, diğer bölümlere kıyasla işin fiziksel koşulları, iş yükü, vardiyalı sistem ve çalışma şartları açısından personelin en çok stres yaşadığı bölümdür. Tüm bölümler dikkate alındığında, elyaf işleme, elyaf üretim ve polyester üretim bölümlerinde, diğer bölümlere nazaran üretim faaliyetini bizzat gerçekleştirdiği için, işin tehlike düzeyi ve iş kazalarının yaşanma ihtimali daha yüksektir. Elyaf işleme bölümü, en yoğun faaliyet gösteren bölümdür. Ancak bu bölüm çalışanları, ücretli olarak vardiya dışında fazla mesaiye kalmaktan memnun değildirler. Benzer şekilde, elyaf işleme çalışanları, diğer bölümlere göre, sorumluluk dışındaki işlerin yapılmasından daha fazla rahatsızlık duymakta ve bu durum onlarda gerilim yaratmaktadır.

Örgütsel stres kaynaklarına, insan kaynakları uygulamaları açısından bakıldığında, elyaf işleme çalışanları, diğer bölümlere göre, işletmede terfi imkanlarının zor olduğunu; polyester üretim bölümü çalışanları, terfi imkanlarının yüksek olduğunu düşünmektedirler. Örgütsel stres kaynakları, personelin yaşı açısından incelendiğinde, personelin işletmede çalışma süresi ve yaşı arttıkça, personel kurumsal hedeflerin



kendi hedefleri ile daha uyumlu olduğunu düşünmektedir. Bu durum örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi açısından değerlendirildiğinde, çalışanların yaşı arttıkça, firmayı kabullenme duygusu artmaktadır. Çalışanlar işletmeyi kendi kurumları olarak görmekte ve birçok üyesi olan büyük bir aile olarak benimsemektedirler.

Çevresel ve örgütsel stres kaynaklarını incelediğimiz Cam Elyaf AŞ'de, bireysel stres sonuçları iki başlık altında; fizyolojik ve psikolojik sonuçlar olarak bölümlendirilmiştir. İşletme çalışanları fiziksel açıdan kendilerini sağlıklı hissetmekte ancak psikolojik açıdan kendilerini yeterince değerlendirememektedirler.

Bireysel stres sonuçları cinsiyet açısından incelendiğinde; kadın çalışanlar, erkeklere göre kendilerini fiziksel ve psikolojik açıdan daha sağlıklı hissetmektedirler. İşletmede kadın çalışanlar, erkekler gibi fiziksel güç sarf ederek çalışmamakta, zihin gücü kullanarak çalışmakta ve dolayısıyla daha az yorulmaktadırlar. Fiziksel güç kullanarak işletmede görev yapan erkeklerin büyük çoğunluğu mavi yakalıdır ve üretim bölümlerinde çalışmaktadırlar. Dolayısıyla fiziksel sonuçların bu şekilde olması beklenen bir durumdur. Kadın çalışanlar, erkeklere nazaran daha az stresli ve psikolojik açıdan kendilerini daha sağlıklı hissetmektedirler.

İşletmede görev yapan insan kaynağının sağlığı medeni durum açısından incelendiğinde, bekarlar evli çalışanlara göre fiziksel, psikolojik açıdan kendilerini daha sağlıklı hissetmektedirler. Evli çalışanların işletme dışında ailevi sorumlulukları, bekarlara nazaran çok daha fazladır. Bu açıdan bakıldığında, bekarların daha sağlıklı ve mutlu olması beklenen bir durumdur. Benzer bir sonuca eğitim düzeyi açısından da ulaşılmaktadır. Üniversite mezunu çalışanlar, lise mezunlarına göre kendilerini fiziksel, ruhsal ve psikolojik açıdan daha sağlıklı hissetmektedirler. Diğer bir ifade ile çalışanlar eğitim düzeyi arttıkça kendilerini sağlıklı hissetmektedirler. Benzer şekilde firmada çalışma süresi uzadıkça, çalışanlar kendilerinin daha sağlıklı olduklarını düşünmektedirler.

Stresin yarattığı sonuçlar işletmede bölüm bazında incelendiğinde, elyaf işleme bölümü çalışanları, polyester üretim, pazarlama, makine bakım onarım, ölçü kontrol ve elektrik bakımda çalışanlara nazaran kendilerini fiziksel, ruhsal ve psikolojik açıdan daha az sağlıklı hissetmektedirler. Bu durum elyaf işlemenin, Cam Elyaf AŞ'de en ağır ve yorucu bölüm olmasının bir sonucudur.

Örgütsel stres sonuçları; örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, işgücü devir hızı, iş kazaları ve örgütsel kararlarda isabetsizlik şeklinde sınıflandırılmıştır. İşletme çalışanları, bölümde alınan kararlarda isabetsizlik düzeyinin olduğunu ve alınan kararların zaman zaman yanlış olduğunu düşünmektedirler. Diğer taraftan çalışanlar, işletmede maruz kaldıkları stres sonucunda; daha iyi bir ücret teklif edilirse veya çalışma şartları daha iyi olan bir alternatif iş durumu söz konusu olduğunda işletmeden ayrılmayı düşünmektedirler. Bunun sebebi, özellikle cam üretimi yapan işletme koşullarının zorluğu ve çalışanların (özellikle mavi yakalı saat ücretlilerin) geçim sıkıntısıdır.

Örgütsel stres sonuçları eğitim düzeyi açısından incelendiğinde, lise mezunu çalışanlar, üniversite mezunlarına göre işletmede işten çıkarma ve çıkmaların yaşandığını daha fazla düşünmektedirler. Lise mezunu çalışanlar, daha çok mavi yakalı, saat ücretli ve üretim bölümlerinde çalışmakta, buna karşın, üniversite mezunu çalışanlar, daha çok beyaz yakalı ve maaş ücretli personeldir. Bu durumun diğer bir nedeni ise lise mezunlarının vasıf düzeyinin daha düşük olması, ülkemizde işsizliğin yoğun şekilde yaşanması ve lise mezunlarının ikame imkanının daha fazla olmasıdır. Bu sebeplerden dolayı üretim kademesindeki çalışanların, lojistik ve yönetim kademesinde görev alan beyaz yakalılara göre işten çıkarma ve çıkmaları yaşamaları oranı daha yüksektir. Dolayısıyla üretim kademesinde çalışanlar işten çıkarılma korkusunu yaşamaktadırlar.

Örgütsel stres sonuçları firmadaki çalışma süresi açısından incelendiğinde, işletmede kısa süre ile çalışan (1 yıldan az) personel, daha uzun süredir işletmede çalışmakta olan personele göre (5-9 yıl ve üzeri), işten çıkarma ve çıkmaların yaşandığını daha çok düşünmektedir. Benzer şekilde gelir düzeyi açısından incelendiğinde, işten çıkarma ve çıkmaların yaşanma düşüncesi gelir düzeyi arttıkça ters orantılı olarak azalmaktadır. Stres sonuçları işletmedeki bölümler açısından değerlendirildiğinde, elyaf işleme bölümü stresin en yoğun yaşandığı bölümdür. Bu bölüm çalışanları, işten çıkarılma ve çıkmaların diğer bölümlere göre çok daha yoğun yaşandığını düşünmektedirler.

Yukarıda detaylı olarak incelenen stres kaynakları, işletmede çeşitli teknikler kullanılarak yönetilebilir. Bu teknikler bireysel ve örgütsel stres yönetim teknikleri olarak iki bölümde incelenmektedir. Bireysel teknikler; bedensel egzersizler, gevşeme,

beslenme, zaman yönetimi ve bireysel kariyer planlamasıdır. Cam Elyaf AŞ'de çalışanların beslenmelerine mümkün olduğunca dikkat ettikleri ve zamanlarını etkin ve verimli kullanmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında çalışanların düzenli olarak egzersiz yapmadıkları tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışanlarda mesleki kariyerlerine ilişkin, yöneticilerin yeteri kadar özenli planlama yapmadıkları düşüncesi hakimdir.

Bireysel stres yönetim teknikleri çalışanların eğitim düzeyi açısından incelendiğinde, üniversite mezunu işletme çalışanları, lise mezunu çalışanlara nazaran zamanlarını daha etkin ve verimli kullandıklarını düşünmektedirler. Bu durumun temel sebebi, yüksek öğrenimde insanların planlama yapmayı ve zamanı optimal kullanmayı öğrenmiş olmaları ve bunu yaşamlarında alışkanlık haline getirmiş olmalarıdır. Bireysel stres yönetim teknikleri personelin yaşı açısından incelendiğinde, işletmede çalışan personelin yaşı ilerledikçe planlamaya daha fazla özen göstermekte ve zamanını verimli kullanmak için çaba harcamaktadır.

Örgütsel düzeyde stresle baş etme veya stres yönetim teknikleri; örgüt geliştirme, katımlı yönetim, çatışma yönetimi, iletişim yönetimi, sosyal aktiviteler, sosyal destek ve performans yönetimidir. Örgütsel stres yönetim teknikleri cinsiyet açısından incelendiğinde, kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre, çalışma ortamında gerginlik hissedildiği durumlarda, personele amir tarafından daha çok tolerans gösterildiğini düşünmektedirler. Bu durum Türk Toplum Yapısı açısından değerlendirildiğinde, kadın çalışanlara, erkek çalışanlara nazaran daha çok müsamaha gösterildiği genel bir kanıdır.

Örgütsel stres yönetim teknikleri medeni durum açısından incelendiğinde, bekar çalışanlar evlilere nazaran sağlıklarına daha çok dikkat etmekte ve firmada belli periyotlarla yapılan sağlık kontrollerinden geçmektedirler. Bunun yanında, bekar çalışanlar evlilere nazaran, işletmenin çalışanlarına değer verdiğini, onların amaç ve değerlerini düşündüğünü, örgütü geliştirmeyi sağlayan unsurlara daha çok önem verdiğini düşünmektedirler. Buna benzer şekilde işletmede düzenlenen stres eğitim programlarını bekar çalışanlar evlilere nazaran daha iyi takip etmekte ve amirleri ile daha iyi ve etkin iletişim kurmaktadır. Bu durum örgüt geliştirme açısından bekarların işletmede daha mutlu olduklarını ve evlilere göre daha iyi şekilde streslerini yönetebildiklerini göstermektedir.

Örgütsel stres yönetim teknikleri eğitim düzeyi açısından incelendiğinde, üniversite mezunu işletme çalışanları, lise mezunu çalışanlara göre amirin yetkilerini belli ölçülerde kendisine devrettiği düşüncesine (yetki devri) daha çok katılmaktadır. Bunun temel sebebi, üniversite mezunlarının işletmede daha çok beyaz yakalı olarak görev yapmaları ve beyaz yakalıların işletmede orta ve üst kademelerde çalışıyor olmalarıdır. Benzer şekilde, beyaz yakalı çalışanlar, mavi yakalılara nazaran amirleri ile daha iyi iletişim kurabilmektedirler.

Örgütsel stres yönetim teknikleri firmadaki çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde, çalışma süresi arttıkça personel bölümde ve işletmede yaşanan çatışmaların daha iyi yönetildiğini düşünmektedir. Uzun yıllar işletmede çalışan personel artık işletmeyi ikinci bir ailesi olarak görmektedir. Benzer durum sosyal faaliyetlere katılım açısından da görülmektedir. Aynı işletmede uzun süre çalışan personelin birlikte olma ve sosyal faaliyetlere katılma çabası, daha kısa süreli işletme çalışanlarına göre çok daha fazladır. Sosyal aktiviteler çalışma ortamındaki stresin yönetilebilmesi için uygulanan önemli tekniklerden biridir. Aynı şekilde performans yönetimi diğer önemli bir tekniktir. İşletmede personelin çalışma süresi arttıkça, personelde kendilerine işle ilgili başarı durumlarının net olarak bildirildiği görüşü artmaktadır.

Örgütlerde stres yönetim teknikleri gelir düzeyi açısından incelendiğinde, ücret düzeyi düşük olan çalışanlar işletmede alınan kararlara daha az katıldıklarını düşünmektedirler. Diğer bir ifade ile işletmede az ücret alan özellikle mavi yakalı saat ücretli personel, bölümde alınan kararlarda fikirlerinin alınmadığını düşünmektedirler. İşletmede çalışanların gelir düzeyi arttıkça bu durum tersine dönmektedir. Bu farklılığın temel sebebi; ücret arttıkça kişinin vasıf düzeyi, eğitime ve deneyime bağlı olarak artmaktadır. Cam Elyaf AŞ'de gelir düzeyi arttıkça, bölümde ve işletmede daha çok fikri sorulan ve kararlara katılımı istenen çalışan haline gelmektedir. Buna benzer şekilde, gelir düzeyi arttıkça çalışanlar kendilerini daha iyi ifade edebilmekte ve daha rahat iletişim kurabilmektedirler. Bu durum onların stres düzeylerini iyi yönetebilmelerini sağlamaktadır.

Örgütsel stres yönetim teknikleri personelin çalıştığı bölüm açısından incelendiğinde, elyaf işleme bölümü çalışanları, diğer çalışanlara nazaran işletmede yetki devrinin olmadığı görüşündedirler. Başka bir ifade ile elyaf işlemede görev yapan

çalışanlar diğer bölüm çalışanlarına göre bölümde yetkilerin daha az devredildiğini düşünmektedirler. Benzer şekilde elyaf işleme bölümü çalışanları, elyaf üretim ve polyester üretim bölümü çalışanlarına nazaran, işletmenin çalışanın amaçlarını ve değerlerini düşündüğü konusuna daha olumsuz bakmaktadırlar.

İşletmede stresin yönetilmesi odaklı verilen eğitim programları farklı bölümlerden farklı tepkiler almaktadır. Örneğin; elyaf işleme bölümünde çalışanlar, polyester üretim bölümünde çalışanlara nazaran strese yönelik eğitim programlarına daha olumsuz bakmaktadırlar. Benzer şekilde, üretim bölümlerinde özellikle elyaf işleme bölümünde katılımıcılığın olmadığı, otokratik bir yönetim tarzının hakim olduğu ve dolayısıyla iletişim açısından güçlük yaşandığı düşüncesindedirler. İletişim açısından güçlük yaşayan üretim bölümleri çalışanları, sosyal faaliyetler açısından da benzer kanaattedirler. Üretim bölümü çalışanlarının, fazla iş yükü ve sorumlulukla çalışmaları, diğer bölümlere nazaran daha otokratik bir yapıda görev yapmaları, hiyerarşik açıdan dikey farklılaşmayı beraberinde getirmektedir. Bu farklılaşma amir ile mavi yakalılar arasındaki açık olan mesafeyi daha da derinleştirmektedir. Otokratik yapıdan dolayı çalışanlar, sosyal faaliyetlere katılmak istememektedirler. Bu durumun bir sonucu olarak üretim bölümü çalışanları, diğer bölümlere göre amirlerinden ve arkadaşlarından daha az sosyal destek sağlamakta ve streslerini iyi yönetememektedirler.

Bu çalışma firmanın yönetici kadrosuna profesyonel destek sağlayacak niteliktedir. Planlama, insan kaynakları ve özellikle üretim bölümü için çalışan performansını arttıracak yöntemleri bu çalışmanın sonuçlarından elde etmek mümkündür. Firma çalışanları için stres unsuru olduğu tespit edilen faktörlerin iyileştirilmesi veya ortadan kaldırılması ile çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıkları iyileştirilebilir. Bu da firmanın üretkenliği ve verimliliğini arttırmanın yanı sıra, çalışanlarda örgüt kültürü ve kurumsallaşmanın gerçekleşmesini destekler niteliktedir. Bu bakımdan, aşağıda verilen önerilerin firma tarafından dikkate alınmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

- En fazla stres yarattığı tespit edilen unsur, İKY uygulamalarının eksikliğidir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, bu stres unsurunun örgütsel yönetim tekniklerinin bir çoğu ile pozitif yönde ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunun anlamı, bu stres unsuruna düşük puan vermiş olan personel, örgütsel yönetim

tekniklerini de yetersiz bulmaktadır. Dolayısıyla örgütsel stres yönetim tekniklerinde yapılacak iyileştirmeler ve düzenlemeler, çalışanlar için önemli olduğu görülen bu stres unsurunun ortadan kalkmasını sağlayacaktır. Çalışanların yönetsel kararlarda fikirlerinin alınması, yatay ve dikey daha çok iletişim kurabilmelerinin sağlanması, çalışanlar için sosyal aktiviteler düzenlenmesi ve çalışanların bunlara katılabilmesi için uygun iklimin sağlanması ve kişinin yoğun olarak stres yaşadığı dönemlerde iş arkadaşları ve özellikle amirleri tarafından sosyal destek sağlanması gerekmektedir. Eğer gerekirse sağlıklı iletişim yönetimi için amirlere de eğitim verilmesi düşünülebilir. Nitekim çalışanların düşük puan verdiği diğer bir soru 12 nolu sorudur. Buna göre çalışanların firmada verilen strese yönelik eğitim programlarını yetersiz bulduğu görülmektedir. Bu nedenle şirkette yöneticilere ve alt kademe personele verilecek olan eğitimlerin ayrı bir önem taşıdığı ileri sürülebilir.

- Firmada stres unsuru olduğu görülen diğer bir faktör örgütsel stres kaynaklarında yer alan fiziksel çalışma koşullarıdır. Bölüm 4.7.3'de yapılan analizlerde fiziksel çalışma koşullarının mavi yakalı personel için stres unsuru olduğu görülmüştür. Mavi yakalı çalışanların hemen tamamı üretim bölümlerinde görev yapmaktadır. Korelasyon analizi sonuçları, fiziksel koşulların örgüt iklimi, fizyolojik ve psikolojik sonuçlar, çalışma saatleri, işin özelliği ve işin tehlike düzeyinin stres unsurları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, fiziksel çalışma koşullarının örgütsel yönetim tekniklerinden örgüt geliştirme, katımlı yönetim ve çatışma yönetimi ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, fiziksel çalışma koşullarının bir stres kaynağı olmaktan çıkarılması için çalışanlara güler yüzlü bir ortamın sağlanması, çalışma saatlerinin gözden geçirilmesi (özellikle vardiyalı çalışma sistemi), işlerin tehlike düzeylerine göre gerekli önlemlerin alınması ve/veya alınan önlemlerin çalışanlara anlatılması gerekmektedir. Örgüt geliştirme açısından sorumluluğa sahip olan çalışana daha fazla yetki verilerek çalışanın motivasyonunun sağlanması gerekmektedir. Katımlı yönetim açısından, tüm çalışanların işletmede alınan kararlarda fikirlerinin alınmasının, fiziksel koşulların iyileştirilmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Çatışma yönetimi açısından ise fiziksel koşullardaki problemlerin çalışanlar arasındaki çatışmalara sebep olabileceği görülmektedir.

- Firmada stres unsuru olduğu görülen diğer bir faktör çevresel stres kaynaklarında yer alan ekonomik problemlerdir. Bölüm 4.7.4'de yapılan analizlerde ekonomik problemlerin mavi yakalı personel için stres unsuru olduğu görülmüştür. Korelasyon analizi sonuçlarına göre ekonomik problemler bireysel stres yönetim teknikleri, örgütsel stres yönetim tekniklerinin birçoğu, bireysel stres sonuçları, iş yükü ve İKY uygulamaları ile pozitif yönde ilişkilidir. Bu da firmada stres kaynağı olarak görülen birçok faktörün temelinde çalışanların aldığı ücretlerin yetersizliğinin yattığını göstermektedir. Nitekim çalışanların büyük kısmı ücretteki ufak bir iyileşme için bile iş değiştirmeye olumlu bakmaktadırlar. Bu bağlamda İKY tarafından ücretlerin yeniden gözden geçirilmesi ve performansa dayalı bir ücret sisteminin uygulamaya alınması son derece uygun olacaktır.
- Firmada stres unsuru olduğu görülen diğer bir faktör örgütsel stres kaynaklarında yer alan İKY uygulamalarıdır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre İKY uygulamaları bireysel stres sonuçları, örgüt yapısı, örgüt geliştirme, iletişim yönetimi, performans yönetimi ve sosyal destek unsurlarında göz önüne alınan çeşitli faktörler ile pozitif yönde ilişkilidir. İKY uygulamalarındaki eksiklikler çalışanları fizyolojik ve psikolojik açıdan olumsuz etkilemektedir. Yine korelasyon analizinde belirlenen ilişkilerden, örgütsel stres yönetim tekniklerinde yer alan çeşitli unsurların iyileştirilmesi yoluyla İKY uygulamalarının da iyileştirilebileceği görülmüştür. İKY uygulamalarını geliştirmek için şirket şu alanlarda iyileştirmeler yapabilir:
  - İşgücü planlamasının tekrar gözden geçirilmesi,
  - İşletmenin personel temin ve işe yerleştirme sürecini gözden geçirmesi,
  - Strese yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi,
  - Çalışanların performanslarının objektif kriterlere göre değerlendirilmesi,
  - Çalışanlar arası iletişimin güçlendirilmesi (mavi ve beyaz yakalı),
  - Çalışanların kişisel sorunlarını amirleri ve arkadaşları ile paylaşmaları için uygun ortamın sağlanması.
- Firmada stres unsuru olduğu görülen diğer bir faktör örgütsel stres kaynaklarında yer alan örgüt yapısıdır. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgüt yapısında iyileştirme meydana getirmek için

uygulanabilecek yönetim tekniklerinin, yukarıda İKY uygulamaları için önerilen iyileştirmeler ile aynı olduğu görülmektedir.

- Firmada stres unsuru olduğu görülen diğer bir faktör stres yönetim teknikleri arasında yer alan performans yönetimindeki eksikliklerdir. Korelasyon analizi incelendiğinde, bir örgütsel stres yönetim tekniği olan performans yönetiminin bireysel stres sonuçları, örgüt geliştirme teknikleri, örgüt iklimi, İKY uygulamaları, iletişim yönetimi ve sosyal destek unsurları ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle, daha iyi bir performans yönetimi için aşağıdaki alanlarda iyileştirmeler yapılması gerekmektedir:
  - İşgücü planlamasının tekrar gözden geçirilmesi,
  - İşletmenin personel temin ve işe yerleştirme sürecini gözden geçirmesi,
  - Strese yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi,
  - Yetkilerin bir kısmının daha alt personele devredilmesi,
  - İşletmenin çalışanlarının amaç ve değerlerini gözetmesi,
  - Çalışanların bölüm kararlarında fikirlerinin alınması,
  - Çalışanların kariyer planlarını yapmalarına imkan verilmesi,
  - Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin uygulamaya konulması,
  - İletişim yönetiminin geliştirilmesi.

Bir üretim işletmesi olan Cam Elyaf AŞ'de yapılan bu çalışma, işletmenin stres kaynaklarını ve bu kaynaklardan doğan sonuçlarını anlaması ve analiz etmesi ve buradan yola çıkarak literatürdeki teknikleri kullanarak stresi yönetebilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu sayede işletmenin performansının ve verimliliğinin artacağı, işletmede görev yapan insan kaynağının daha mutlu olacağı değerlendirilmektedir.

Cam Elyaf AŞ'de uygulama aşamasında detaylı olarak orta kademe yöneticilerle odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmesi anket öncesi firmanın analiz edilmesine katkı sağlamış ve son derece faydalı olmuştur. Daha sonra odak grup görüşmesi verilerine dayalı olarak anket oluşturulmuştur. İşletmede mavi ve beyaz yakalı insan kaynağına oluşturulan anket uygulanmış ve sonuçlar incelenmiştir. Yapılan bu çalışma üretim işletmesinde uygulanmıştır. Anket çalışmasının literatüre katkı sağlaması amacıyla hizmet işletmelerinde tekrarlanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

Akbağ, M., 2000, "Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Üniversite Öğrencilerinde Olumsuz Otomatik Düşünceler, Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi., Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Akça, B., İrmiş, A., 25-27 Mayıs 2006, "Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", 14. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Erzurum.

Akdemir, A., 1998, Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul: Bayrak Yayın.

Akdemir, A., 2006, İşletmeciliğin Temel Bilgileri, İstanbul: Orion Yayın.

Akıncı, Z.B., 1999, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.22-27, İzmir.

Akşit, B.T, 8-11 Mart 1992, "Medikal Araştırmalarda Etik Sorunlar" Türk Tabipler Birliği "Sağlık Kongresi Bildirisi, Ankara.

Albernathy, D.J., June 1999, "A Get Real Guide to Time Management", Traininig Development, Vol.53.

Albrecht, T., Johnson, G., Walther, J., 1993, Understanding Communication Processes in Focus Groups, Sage Publications, London.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayın.

Altman, R., 2000, "Understanding organizational climate: Start Minimizing Your Workforce Problems", Water Engineering and Management Journal, USA, Vol.147 (6), Pg.31-33.

Ardahan, F., 2003, Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, N.59.

Ataman, G., 2002, İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, İstanbul:Türkmen Kitabevi.

Aydın, Ş., 2004, "Örgütsel Stres Yönetimi", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6, S.3.

Balaban, J., 2000, "Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Teknikleri", Pamukkale Üniversitesi-Denizli, PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, S.7.

Balcı, A., 2000, Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Ankara:Nobel Yayın.

Baltaş, A., Baltaş, Z., 2004, Stres Ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul:Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ., 2000, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Ankara:Kariyer Yayıncılık İletişim.

Barutçugil, İ., 2006, Yöneticilerin Yönetimi, İstanbul:Kariyer Yayın.

Bayram, L., 2004, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, S.59.

Beehr, T.A., Farmer, S., Glazer, S., Gudanowski, D.M., Nair, V.N., 2003, "The Enigma of Social Support and Occupational Stress: Source Congruence and Gender Role Effects", Journal of Occupational Health Psychology, Vol.8, No.3.

Berberoğlu, G., Profesyonel Stres Danışmanı, [www.stressandyoga.com.tr](http://www.stressandyoga.com.tr), (30.12.2007).

Bilgin, M.H., 2002, Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik, Çelik Metal İş Sendikaları.

Bingöl, D., 1996, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul:Beta Yayın.

Bongard, S., Absi, M. 2003, "Domain-Specific Anger Expression Assessment And Blood Pressure During Rest And Acute Stress, Personality And Individual Differences", Vol.34, Pg.1383-1402.

Bono, E., 2002, Rekabet Üstü, İstanbul:Remzi Kitabevi.

Brewerton, Paul and Lynne Millward., 2001, Organizational Research Methods, Sage Publications, London.

Bozkurt, N.B., 2005, "İlköğretim Öğretmenlerinde, Stres Yaratan Yaşam Olayları Ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi" Kastamonu Eğitim Dergisi, C.13, N.2.

Budak, G., Budak, G., 2004, Halkla İlişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım, İzmir :Barış Yayın.

Budak, G., Budak, G., 2004, İşletme Yönetimi, İzmir:Barış Yayın.

Bumin, B., 1990, İşletmelerde Çatışma Yönetimi, Ankara:Gazi Kitabevi.

Bumin, B., Şengül, A., 2000, "İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.

Can, H., 1999, Yönetim ve Organizasyon, Ankara:Siyasal Kitabevi.

Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E., 2006, Örgütsel Davranış, Ankara:Arıkan Yayınevi.

Canman, D., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa:Ezgi Yayın.

Caplan, R.D., John, R.P., 1973, Organizational Stress and Individual Strain, New York :A.J. Marrow.

Ceylan, A., Ulutürk, Y.H., 2006, "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler", Doğu Üniversitesi Dergisi, C.7, S.1.

Coetzer, W.J., Rothmann, S., 2006, "Occupational Stress of Employees In An Insurance Company", South Africa Journal Business Management, Vol.37(3).

Curan, A., May 2005, "A Descriptive Study Of Perceived Occupational Stressors And Burnout Among Registered Nurses, The Thesis Submitted To The School Of Graduate Studies In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Degree Of Master Of Public Health", Southern Connecticut State University, New Haven, Connecticut.

Cüceloğlu, D., 1998, İnsan Ve Davranışı, Ankara:Remzi Kitabevi.

Çelikkol A., 2001, Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı, İstanbul :Alfa Yayın.

Çivitci, A., Güz 2006, "Ergenlerde Mantıkdışı İnanç ve Sürekli Kaygı İlişkisi", İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi C.7, S.12.

Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P., 2003, Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, (Çev.: Osman Cem ÖnerToy), İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Davis, K., 1988, İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev. Kemal Tosun) 3.Baskı, İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi, N.199.

Davis, K., Newstrom, J.W., 1988, Organizational Behavior; Human Behavior at Work, 9. Edition, New Jersey:McGraw-Hill, Inc.

Demir, M., 2003, "Konaklama İşletmelerinde Ergonominin İşgören Verimliliği Üzerine Etkileri", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.5, S.2

Dinçer, Ö., 1999, Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler, İstanbul:Timaş Yayın.

Dion, M.J., 2006, "The Impact Of Workplace Incivility And Occupational Stres On The Job Satisfaction And Turnover Intention Of Acute Care Nurses", University of Connecticut.

Dijkhuzen, N., 1985, Towards Organisational Coping with Stress. Coping with Stress at Work: Case Studies from Industry. (Ed. Judi Marshall and Cary L. Cooper), England: Gover Publishing.

Doğan, O., Kocacık, F., 2006, Ruh Sağlığı Ve Bozukluklarının Sosyolojisi, Anadolu Psikiyatri Dergisi, C.7.

Dökmen, Ü., 1995, İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul:Sistem Yayın.

Dökmen, Y.Z., 1997, Çalışma, Cinsiyet Ve Cinsiyet Rollerini İle Ev İşleri Ve Depresyon, Türk Psikoloji Derneği, İstanbul.

Drafke, M.W., Kossen, S., 1998, The Human Side Of Organizations, Seventh Edition, New York: Addison Wesley Longman Inc.

Drucker, P.F., 1996, Etkin Yöneticilik, (Çev: Ahmet Özden-Nuray Tunalı), İstanbul:Eti Kitapları.

Dryden, W., Ellis, A., 1988, Rational-Emotive Therapy, (Ed. K. S. Dobson), London:The Therapies.

Durna, U., 2004, "Stres, A Ve B Tipi Kişilik Yapısı Ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, C.11, S.1.

Dursun, B., 1996, Personel Yönetimi, İstanbul :Beta Yayın.

Ekici, S., 2003, İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetimi Üzerine Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ekinci, H., Ekici, S., 2003, "İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma", C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C.27, No.1.

Ekinci, H., Ekici, S., 2003, "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama", Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.XII, S.2.

Elbert, C.K., 1992, Human Resource Management, New York :Mc Graw-Hill.

Elitharp, T., November 2005, "The Relationship Of Occupational Stres, Psychological Strain, Satisfaction With Job, Commitment To The Profession, Age, And Resilience To The Turnover Intentions Of Special Educations Teachers, Dissertation Submitted To The Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University In Partial Fulfillment Of The Requirement Fort He Degree Of Doctor Of Philosophy In Administration And Supervision Of Special Education", Blacksburg, Virginia.

Erdem, S., 1995, Sosyoloji, İstanbul:Fil Yayınevi.

Erdil, O., Kasım 1998, "İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", VI.Ulusal İşletmecilik Kongresi.

Erdoğan, İ., 1991, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, N.248.

Erdoğan, İ., 1996, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul:Avcıol Yayın.

Eren, E., 2005, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul:Beta Yayın.

Eren, E., 2006, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul:Beta Yayın.

Eren, E., 2002. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul:Beta Yayın.

Eroğlu, F., 2000, Davranış Bilimleri, İstanbul:Beta Yayın.

Ertekin, Y., 1993, Stres ve Yönetim, Ankara:TODAİE Yayınları, N.253.

Fındıkçı, İ., 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul:Alfa Yayın.

Folkman, S., Lazarus, S., 1985, "If It Changes It Must be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of College Examination", Journal of Personality and Social Psychology, 48(1).

Gerloff, E.A., 1985, Organizational Theory and Design A Strategic Approach for Management , New York:Mc Graw-Hill.

Gianakos, I., 2002, "Issues Of Anger İn The Workplace: Do Gender And Gender Role Matter ?", The Career Development Quarterly, Vol.51, Pg.155-171.

Gizir, S., 2006, "Odak Grup Çalışmaları ve İletişim", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:2.

Glanz, K., Rimer, B.K., Lewis, F.M., 2002, Health Behavior And Health Education. Theory, Research And Practice, San Fransisco: Wiley & Sons.

Goh, A., 2007, "An Attributional Analysis Of Counterproductive Work Behavior İn Response To Occupational Stres, A Dissertation Submitted İn Partial Fulfillment Of The Requirements Fort He Degree Of Doctor Of Philosophy", Department of Psychology, College of Arts and Sciences, University of South Florida.

Gümüştekin, E.G., Öztemiz, A.B., 2004, "Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23.

Gümüştekin, G., Öztemiz, E., Bircan, A., 2005, Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi, Çukurova Üniversitesi SBE. Dergisi, C.14, S.1.

Güner, Ç. 2002, Gürültünün Sağlık Üzerine Etkileri, www.saglik.tr.net, (10.10.2007).

Güney, S., 2000, Davranış Bilimleri, Ankara: Nobel Yayın.

Güney, S., 2004, Yönetim ve Organizasyon, Ankara:Nobel Yayın.

Hang-yue, N., Foley, S., Raymond, L., November 2005, "Work Role Stressors and Turnover Intentions: A Study of Professional Clergy In Hong Kong", Int. Journal of Human Resource Management, Vol.16:11.

Harris, E.T., 2002, Applied Organizational Communication: Principals and Pragmatics for Future Practice, 2nd Edition, USA :Lawrence Erlbaum.

Harung, H.S., 1998, "Reflections Improved time management throug human development: achieving most with least expenditure of time", Journal of Manegerial Psyclogoy, Vol.13, N.5/6.

Hindle, T., 1998, "Reducing Stres", London:Dorling Kindersley.

Holmes ve Masuda., 1967, "Magnitude Estimations of Social Readjustments". Journal of Psychosomatic Research, 11 (2).

Holmes, T.H., Rahe, R.H., 1967, "The Social Readjustment Rating Scale, Journal Of Psychosomatic Research", Vol.11.

Horowitz, M., Schaefer, C., Hiroto, D., Wilner, N., Levin, B., 1977, "Life Event Questionnaires For Measuring Presumptive Stres: Psychosomatic Medicine" Vol.39(6), Pg. 413-431.

Hourani, L.L., Williams, T.V., Kress, A.M., 2006, "Stress, Mental Health, and Job Performance Among Active Duty Military Personnel: Findings from the 2002 Department of Defense Health-Related Behaviors Survey", Military Medicine, Vol.171, N.9.

House, J., 2002, Understanding Social Factors And Inequalities In Health: 20th Century Prospects. J Health Soc Behav; Vol.43, Pg.125-142.



Hulbert, N.J., Morrison, L., 2006, "A Preliminary Study Into Stress In Palliative Care: Optimism, Self-Efficacy And Social Support", Journal of Psychology, Health & Medicine, Vol.11(2).

Işık, A., Çalışkan, D., Bahar, S., 1994, "Toplumsal Değişim, Kurumlarda Yeniden Yapılanma Ve Ruh Sağlığı", Kriz Dergisi, C.2., S.1.

Işıkhan, V., 2004. In Work Life Stress, Ankara:Sandal Yayın.

Ivancevich J.M., Matteson, M.T., 1996, Organizational Behavior And Management, Fourth Edition, Boston: Irwin Mcgraw-Hill.

İlbars, Z., Bahar 1994, "Kültür ve Stres", Kriz Dergisi, C.2., S.1.

Jenkins, R., Elliott P., 2004, "Stressors, Burnout And Social Support: Nurses In Acute Mental Health Settings, Nursing And Health Care Management And Policy", Journal of Advanced Nursing, Vol.48 (6).

Jennifer, G., Jones, G. R., 1996, Understanding and Managing Organizational Behavior, Addison- Wesley Publishing Company.

Jepson, E., Forrest, S., 2006, "Individual Contributory Factors in Teachers Stress: The Role of Achievement Striving and Occupational Commitment", British Journal of Educational Psychology, Vol.76.

Josephs, R., 1996, Zaman Yönetimi, (Çev: Özlem Koşar), İstanbul:Epsilon Yayın.

Jung, H.S, 2001, "Establishment Of Overall Workload Assessment Technique For Various Tasks And Workplaces", International Journal Of Industrial Ergonomics, Vol.28, Pg.341-353.

Kearney, C.R., Hays, W.S., January / February 1994, "Labor - Management Decision Making : Toward a New Paradigm", Public Administration Review, Vol. 54/1.

Kelloway, E.K., Barling, J., Shah, A., 1993, "Industrial Relations Stress and Job Satisfaction: Concurrent Effect and Meditation" Journal of Organizational Behavior, Vol.14.

Keser, A., "Çalışmanın Değişen Anlamı ve Örgütsel Politikalar" www.insankaynaklari.com, (18.10.2007).

Kesken, J., 1992, "Yaşanan Çevre Ve İş Ortamının İnsan Üzerindeki Etkileri", Ekoloji Dergisi, Ekim-Kasım-Aralık, S.5.

King, A.S., 1996, "Empowering The Work Place: A Commitment Cohesion Exercise", Career Development International, Vol.1(7).

King, v.d., 1987, "Stres: Theory And Practice", Sidney, Grune & Stratton Inc.

Kitzinger, J., 1994, The Methodology of Focus Groups: The Importance of Interaction Between Research Participants. In: Sociology of Health / Illness, Vol.16(1).

Koç, H., 1999, Yoğun Bakım Ünitesi, Hemşirelerin Stres Etkileri Ve Tükenmişlik Sendromu (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE Hastane Ve Sağlık Kuruluş Yönetimi Bilim Dalı.

Koçel, T., 2003, İşletme Yöneticiliği, İstanbul:Beta Yayın.

Kök, S.B., 25-27 Mayıs 2006, "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma" 14. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Erzurum.

Köse, S., 1985, "Endüstride Gerilim (Stres) Yönetimi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Manisa:Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lazarus, R., 1993, "From Psychological Stress To The Emotions", Annual Review of Psychology, (44), 1-22.

Lamontagne, A.D., Jul/Sep 2007, "A Systematic Review of The Job-stress Intervention Evaluation Literature 1990–2005", Vol.13, N.3, www.ijoe.com, (28.12.2007).

Lapinsky, D., January 2007, "Perceptions Of Occupational Stres Among Career And Technical Education Directors Employed In The Commonwealth Of Pennsylvania, A Dissertation Presented To The Faculty Of The School Of Human Service Professions" Widener University.

Leymann, H., 1996, "The Content And Development Of Mobbing At Work", European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol.5/2, Pg.165-84.

Leymann, H., Gustafsson, A., 1996, "Mobbing At Work And Dvelopment Post-Traumatic Stress Disorder", European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol.5/2, Pg. 251-75.

Lunt, J, 1996, Discourse of Savings, Journal of Economic Psychology, Vol.17(6).

Luthans, F., 1995, "Organizational Behavior" Mc Graw Hill, Seventh Edition.

Makin, P.E., Lindey, P.A., 1995, Pozitif Stres Yönetimi, (Çev: Aysun Arslan), İstanbul:Rota Yayın.

Maslach, C., Zimbardo G.P., 1982, " Burnout – The Cost Of Caring, Printice Hall, Inc., New Jersey:Englewood Cliffs.

Masuda, M., Holmes, T.H., 1967, "Magnitude Estimations Of Social Readjustments", Journal Of Psychosomatic Research, Vol.11(2), Pg.219-225.

Masuda, M., Holmes, T.H., May 1978, "Md- Life Events: Perceptions And Frequencies Psychosomatic Medicine", Vol. 40, No. 3. Pg.236-261.

Mcafee, R.B., Champagne, P.J., 1987, Organizational Behavior A Manager's View, New York: West Pub. Com.

McGowan, J., Gardner, D., Fletcher, R., July 2006, "Positive and Negative Affective Outcomes of Occupational Stress", New Zealand Journal of Psychology, Vol.35, No.2.

Michailids, M.P., Elwkai, M., (2003), Factors contributing to occupational stress experienced by individuals employed in the fast food industry, Ebsco Publishing, Working Paper 21.

Michailids, M.P., Georgiou, Y., 2005, "Employee Occupational Stress in Banking", Ebsco Publishing, Working Paper 24.

Millward, L.J., 1995, Focus Groups, In GM Breakwell, S.Hammond and C.Fife-Schaw (Eds.), Research Methods in Psychology, Sage Publications, London.

Miner, B.J., 1992, Industrial-Organizational Psychology, Singapore: McGraw-Hill Int.

Morgan, G., 1998, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Ankara :MESS Yay.No.280.

Oginska B.N., 2005, "Emotional Intelligence In The Workplace: Exploring Its Effects On Occupational Stress And Health Outcomes In Human Service Workers", International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, Vol.18 (2).

Olson, J., 1999, Organize Olma, (Çev: Sabri Yarmalı), İstanbul:Hayat Yayın.  
Oral, S., 1994, Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği, İzmir:Doğruluk Yayıncılık.

Ortega, A., Brenner, S., Leather, P., 2006, "Occupational Stress, Coping and Personality In The Police: An SEM Study" International Journal of Police Science & Management, Vol.9, N.1.

Oshagbemi, T., 2000, "Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers", Women in Management Review, Vol.15(7).

Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y., 2006, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.13, S.1.

Özdemir, F., 2006, "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Özgen, H., Öztürk A., Yalçın, A., 2005, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Adana:Nobel Yayın.

Özkaya, O.M., Deveci Kocakoç, İ., Karaa, E., 2006, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.13, S.2.

Özmutaf, N.M., 2006, "Örgütlerde İnsan Kaynakları Ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım" E.Ü. Su Ürünleri Dergisi, C.23, S.1-2.

Öztaş, B., Mart 1988, "Stresin Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler", Stres Yönetimi Semineri, Gebze.

Pehlivan, İ., 1995, Yönetimde Stres Kaynakları, Ankara: Personel Geliştirme Merkezi Yayın, No:16.

Rajeswari, K.S., Anantharaman, R.N., 2005, "Role of Human-Computer Interaction Factors as Moderators of Occupational Stress and Work Exhaustion", International Journal Of Human-Computer Interaction, Vol.19 (1).

Redfox, M.S., September 2005, "Sources Of Occupational Stress As Perceived By Elementary Principals In Orange County, A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Education In Organizational Leadership, College Of Education And Organizational Leadership Department", University of LA Verne, California.

Reichers, E.A., Schneider, B., 1990, Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In, Organizational Climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass.

Rice, P., 1999, Stress and Health, Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing.

Roedinger, H.L., Capaldi, E., Scott, D.P., Polivy J., 1996, Psychology, Fourth Edition, Minneapolis: West Publishing Company.

Rohde, C.L.E., Kendle, A.D., 1994, Human Well Being, Natural Landscapes And Wildlife In Urban Areas. English Nature Science Publications, England: Peterborough, No.22.

Rosen, R.H., Berger, L., 1998, The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity and Profits, London :Dorling Kinderslye.

Rotter, J.B., 1966, "Generalized Expectancies for Internal vs. External Control of Reinforcement", Psychological Monographs, Vol. 80.

Rowshan, A., 1998, "Stres Yönetimi", (Çev. Şahin, C.), İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul :Beta Yayın.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 2004, Örgütsel Psikoloji, İstanbul:Alfa Yayın.

Schein, E.H., October 1997, Organizational Culture & Leadership, www.tnellen.com, Erişim Tarihi: 11.11.2007.

Schermerborn Jr., J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., 1988, Managing Organizational Behavior, Third Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Selye, H., 1974, History and Present Status of the Stress Concept, Handbook of Stress, New York: The Free Press.

Smythe, J.A., Robertson, I.T., 1999, "On The Relationship Between Time Management and Time Estimation", British Journal of Psychology, Vol:90.

Sıgır, Ü., 2007, "Geçici ve Daimi Personelin Stres Faktörlerinin, Belirtilerinin, Yatkinliklarının ve Stresle Baş Etme Tarzlarının Mukayeseli Analizi", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.7, S.28.

Steadman's Medical Dictionary, 15.10.2007, www.stedmans.com.

Steers, R.M., 1991, Introduction to Organizational Behavior, 4th Edition, New York:Harper Collins.

Stetz, T.H., Stetz, M.C., Bliese, P.D., 2006, "The Importance of Self-Efficacy In The Moderating Effects of Social Support On Stressor-Strain Relationships", Journal of Work and Stres, Vol.20 (1).

Su, B.A., 2001, Ergonomi, Ankara:Atılım Üniversitesi Yayınları.

Sullivan, S.E., Bhagat, R.S., 1992, "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?". Journal of Management, Vol.18, N.2.

Swinnen L., Moors, S., Govaert C., 1994, 'Stress: Caused'absenteisme. Stress Et Travail', ( Ed. S. Moors) De, Inrct, Bruxelles.

Şener, B., 2001, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara :Detay Yayın.

Şimşek, M., Akgemci, T., Çelik, A., 2003, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 3. Baskı, Konya :Adım Yayın.

Şimşek, M.Ş., 1999, Yönetim ve Organizasyon, Ankara :Nobel Yayın.

Tezman, N., 1987, "Stres ve İnsan", TÜSSİDE, Stres Yönetimi Semineri, Gebze.

Torkelson, E., Muhonen, T., 2004, "The Role Of Gender And Job Level In Coping With Occupational Stress", Work & Stress, July, Vol. 18, No. 3.

Tosun, M., 2005, "Medikal Açıdan Stres Ve Çareleri Sempozyumu", İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri.

Towner, L., 1998, Managing Employee Stress: Support Your Staff by Preventing or Reducing Stress in the Workplace With This Step-by-Step Guide, London: Kogan Page.

Tsutsumi, A., Kawakami, N., 2004, "A Review of Emprical Studies on The Model of Effort-Reward Imbalance At Work: Reducing Occupational Stress By Implementing a New Theory", Social Science and Medicine, Vol.59.

Tunçer, Ö., 2005, "Stres, Psikosomatik ve Somatoform Bozukluklar", Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi, İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, No: 47.

Turner, F., 23 February 2001, Employee Turnover is Detrimental to Profitability, The Business Journals.

Tutar, H., 2004, Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara:Seçkin Yayın.

Türk Dil Kurumu Bilim Ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü, www.tdk.gov.tr, (20.10.2007).

Tütüncü, Ö., Demir, M., 2003, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.5, S.2.

Uğur, M., 2005, "Stres Kavramı ve Psikiyatrik Hastalıklar", Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi, İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, No: 47.



Varoğlu, A., 1999, "Ergonomi", Kara Harp Okulu Matbaası.

Valentina, B.L., Spector, P.E., 2006, "The Social Stressors–Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts With Supervisors and Coworkers the Same?", Journal of Occupational Health Psychology, Vol.11, No.2.

Violanti, K., April 2007, "Student Affairs Professionals In Academic Roles: The Investigation Of Stres, Job Satisfaction And Emotional Well-Being In A Private Higher Educational Setting, A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Graduate School Of The State University Of New York At Buffalo In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy", Department of Counseling, School and Educational Psychology.

Wiholm, C., Bengt, A., 2006, "Stress Management and Musculoskeletal Disorders in Knowledge Workers: The Possible Mediating Effects of Stres Hormones", Advances in Physiotherapy, Vol.8.

www.nlm.nih.gov, (22.10.2007).

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

Yeşilyaprak, B., Aralık 1990, "Denetim Odağının Belirleyicileri Ve Değişimine İlişkin Araştırmalar: Bir Eleştirel Değerlendirme", Psikoloji Dergisi, S.25.

Yıldırım, İ., 1991, "Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, S.6.

Yılmaz, A., ve Ekici, S., 2003, "Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi, C.10, S.2, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İİBF.

Yüksel, Ö., 1998, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

Zapf, D. 1999, "Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work", International Journal Of Manpower, Vol.20/ ½, Pg.70-85.

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

**Yaşınız:** ( ) 20 yaş altı ( ) 21- 30 ( ) 31- 40 ( ) 41- 50 ( ) 51- 60 ( ) 60 üzeri

**Cinsiyet:** ( ) Erkek ( ) Kadın

**Medeni Durum:** ( ) Evli ( ) Bekar

**Eğitim Düzeyi:** ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite

**Cam Elyaf AŞ Çalışma Süresi:** ( ) 1 yıldan az ( ) 1-4 yıl ( ) 5-9 yıl ( ) 10-14 yıl ( ) 15 ve üzeri

**Çalıştığı Bölüm:** ( ) Elyaf Üretim ( ) Elyaf İşleme ( ) Polyester Üretim ( ) Ölçü-Kontrol Şefliği  
( ) Platin Atölyesi ( ) Elektrik-Bakım ( ) Makine Bakım-Onarım

**Gelir Düzeyi:** ( )500YTL altı ( )500-1000YTL arası ( )1000-1500YTL arası

( )1500-2000YTL arası ( )2000–2500YTL arası ( )2500YTL üzeri

<b>Aşağıdaki cümlelerden sizin görüşünüzü ifade eden kutucuğun yalnızca birini işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1. Kendimi fiziksel olarak sağlıklı hissediyorum					
2. Kendimi işimde psikolojik ve ruhsal açıdan sağlıklı hissediyorum					
3. İşe hiç gelmediğim veya geç kaldığım günler olmaktadır					
4. İşten çıkarma ve çıkmalar yaşanmaktadır					
5. Düzenli olarak egzersiz yapmaktayım					
6. Her gün birkaç dakika derin nefes alıp-verme egzersizleri ile kendimi rahatlatırım					
7. Beslenmemin sağlıklı ve düzenli olmasına dikkat ederim					
8. Zamanımı etkin ve verimli kullanırım					
9. Amirim yetkilerini belli ölçülerde bana devreder					
10. Belirli aralıklarla sağlık kontrolünden geçmekteyim					
11. İşletme güçlü bir şekilde amaçlarımı ve değerlerimi düşünür					
12. İşletmede strese yönelik eğitim programları düzenlenmektedir					
13. Bölümde alınan kararlarda fikrim alınmaktadır					
14. Bölümde yaşanan tartışmalar görmezden gelinir					
15. İşle ilgili rahatsızlıklarımı doğrudan amirimle paylaşabilirim					
16. İşletmenin düzenlediği sosyal faaliyetlere katılırım					
17. Firmanın önerdiği ve sağladığı profesyonel psikolojik hizmetlerden faydalanıyorum					
18. İşletmedeki ısı düzeyi beni rahatsız etmektedir					
19. Ortamın nem düzeyi rahatsız edicidir					
20. Ortamın ışıklandırması rahatsız edici seviyededir					
21. Ortamın havalandırması yetersizdir					
22. Ortamın gürültü düzeyi rahatsız edicidir					

<b>Aşağıdaki cümlelerden sizin görüşünüzü ifade eden kutucuğun yalnızca birini işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
23. İşlerimi yaparken aceleci davranırım					
24. Günlük faaliyetlerimde hızlı hareket ederim					
25. Her zaman en iyi olmak için rekabet etmekten kaçınmam					
26. Sorumluluk üstlenmekten kaçınan rahat bir kişiliğe sahibim					
27. İşletmede yaşanan olaylar karşısında teslimiyetçi bir yapıya sahibim					
28. İşletmede yaşanan olumsuz olaylara karşı mücadele ederim					
29. Ailem ile ilgili sorunlar yaşarım					
30. Aileme ve sosyal yaşantıma zaman ayıramam					
31. Vardiyalı çalışma sistemi günlük hayatımı olumsuz etkiliyor					
32. Günlük iş hedefimi zamanında gerçekleştirme konusunda güçlüğüm yaşıyorum					
33. Yaptığım işin tehlikeli olduğunu düşünüyorum					
34. Çalıştığım bölümde iş kazalarının yaşanma ihtimali yüksektir					
35. İşler makineleştikçe işimi kaybedeceğimi düşünüyorum					
36. Çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olduğunu düşünüyorum					
37. Vardiya dışında fazla mesaiye kalmaktan memnunum					
38. Sorumluluğum dışındaki işleri yapmam talep ediliyor					
39. İşimin ne olduğu tam olarak tanımlanmıştır					
40. İş bölümü yüzünden çalışma arkadaşlarımla tartışma yaşıyorum					
41. İşyerinde huzurlu ve güler yüzlü bir ortamda çalışıyorum					
42. Çalışma ortamındaki aşırı disiplinden rahatsızım					
43. İşletmenin hedefleri ile benim hedeflerim uyumludur					
44. İşimle ilgili özel yeteneklerime değer verilmektedir					
45. İşimde ilerleme (yükselme/terfi) imkanım vardır					
46. İşimi daha iyi yaptığımda amirim tarafından ödüllendirilmekteyim					
47. İşyerinde kuşku terfiler yaşanmaktadır					
48. İşyerinde mevcut diğer işlerin nasıl yapıldığını biliyorum					
49. Ekonomide yaşanan krizlerden etkilenirim					
50. Aldığım ücretten memnunum					
51. Sendika üyesi olmam kendimi güvende hissetmemi sağlar					
52. Toplu iş sözleşmeleri esnasında amirimle ilişkilerimde gergin olurum					
53. Teknolojinin hızla değişmesinden etkilenirim					
54. Gelenek, örf, adet ve kültürel değerlerdeki hızlı değişimlerden etkilenirim					
55. İkamet ettiğim şehirde altyapı problemi vardır					
56. Daha iyi ücret teklif edilse bile başka bir yerde çalışmayı düşünmüyorum					
57. İşle ilgili (meslek) hastalığım oluştu					
58. Bölümde alınan kararların yanlış olduğunu düşünmekteyim					
59. Mesleki kariyerimin geleceğine ilişkin planlamalar yapılmaktadır					
60. Bölümde yaşanan tartışmalar üretim baskısı (siparişin yetiştirilmesi) kaynaklıdır					
61. Mesai saatleri içinde çalışma arkadaşlarımla rahatlıkla konuşabilirim					
62. Rahatsızlığımı bildirdiğim bir konuda ne işlem yapıldığı bana bildirilir					
63. Arkadaşlarımla ya da ailemle işle ilgili ve iş dışı sıkıntılarımı ve problemlerimi rahatlıkla paylaşmaktayım					
64. Kendimi gergin hissettiğimde amirim bana anlayış gösterir					
65. İşle ilgili başarı durumu bana net olarak bildirilir					
66. Terfilerde başarı durumu dikkate alınır					
67. Başarıyı değerlendiren amirim ayrımcılık yaptığını düşünüyorum					

## EK 2: Pearson Korelasyon Katsayısı Tablosu

	S1	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S2	S20
S1	1	,098(*)	,287(**)	,158(**)	,297(**)	0,053	,227(**)	,224(**)	,203(**)	,188(**)	,223(**)	,610(**)	,151(**)
S10	,098(**)	1	,207(**)	0,09	,231(**)	-,141(**)	,198(**)	,195(**)	,151(**)	-0,028	-0,062	,149(**)	-0,035
S11	,287(**)	,207(**)	1	,493(**)	,421(**)	-0,06	,300(**)	,251(**)	,240(**)	,103(*)	0,052	,377(**)	0,085
S12	,158(**)	0,09	,493(**)	1	,419(**)	-,113(*)	,253(**)	,248(**)	,348(**)	0,054	-0,023	,311(**)	-0,016
S13	,297(**)	,231(**)	,421(**)	,419(**)	1	-0,052	,476(**)	,267(**)	,205(**)	,223(**)	,206(**)	,328(**)	,143(**)
S14	0,053	-,141(**)	-0,06	-,113(*)	-0,052	1	-0,004	-0,053	-0,064	,222(**)	,194(**)	0,08	,151(**)
S15	,227(**)	,198(**)	,300(**)	,253(**)	,476(**)	-0,004	1	,307(**)	,234(**)	0,08	0,093	,309(**)	,174(**)
S16	,224(**)	,195(**)	,251(**)	,248(**)	,267(**)	-0,053	,307(**)	1	,357(**)	-0,005	-0,061	,259(**)	0,078
S17	,203(**)	,151(**)	,240(**)	,348(**)	,205(**)	-0,064	,234(**)	,357(**)	1	-0,028	-0,014	,234(**)	-0,035
S18	,188(**)	-0,028	,103(*)	0,054	,223(**)	,222(**)	0,08	-0,005	-0,028	1	,578(**)	,237(**)	,341(**)
S19	,223(**)	-0,062	0,052	-0,023	,206(**)	,194(**)	0,093	-0,061	-0,014	,578(**)	1	,187(**)	,398(**)
S2	,610(**)	,149(**)	,377(**)	,311(**)	,328(**)	0,08	,309(**)	,259(**)	,234(**)	,237(**)	,187(**)	1	,185(**)
S20	,151(**)	-0,035	0,085	-0,016	,143(**)	,151(**)	,174(**)	0,078	-0,035	,341(**)	,398(**)	,185(**)	1
S21	,222(**)	-0,001	,134(**)	0,061	,225(**)	,202(**)	,148(**)	,138(**)	0,053	,449(**)	,498(**)	,223(**)	,403(**)
S22	,193(**)	-0,08	0,061	,141(**)	,186(**)	,215(**)	0,092	0,07	0,027	,391(**)	,439(**)	,177(**)	,314(**)
S23	0,079	-0,051	-,115(*)	-,139(*)	-0,07	,141(**)	0,024	-0,052	-0,04	0,038	0,066	0,024	0,073
S24	,140(**)	0,092	,127(*)	,112(*)	,177(**)	-0,045	,135(**)	,100(*)	0,064	-0,021	-0,027	0,067	-0,023
S25	,132(**)	,177(**)	0,082	0,077	,101(*)	-0,005	,161(**)	,172(**)	,173(**)	-0,03	0,019	0,07	0,015
S26	0,012	-0,05	-,170(**)	-,237(**)	-,108(*)	0,076	-0,018	-0,035	-,131(**)	,130(**)	,157(**)	-0,021	,195(**)
S27	-0,094	0	,171(**)	,262(**)	,098(*)	-0,069	,100(*)	0,087	,245(**)	-,117(*)	-,133(**)	-0,03	-0,083
S28	,141(**)	,106(*)	0,015	-0,001	,160(**)	-0,086	0,056	0,077	-0,011	-,099(*)	-0,026	0,079	-0,053
S29	-0,084	0,046	0,096	,113(*)	0,031	-,134(**)	-0,079	0,009	0,085	-0,041	-,116(*)	-0,08	-,166(**)
S3	-0,013	-,141(**)	-,114(*)	-0,091	-,122(*)	-0,001	-,104(*)	-0,044	-,134(**)	-0,056	-0,027	-0,017	0,073
S30	,112(*)	0,04	-0,06	-,190(**)	-0,003	0,082	0,011	0,049	-0,087	,122(*)	,165(**)	0,093	,178(**)
S31	,179(**)	0,015	0,01	0,056	,099(*)	,139(**)	0,075	0,091	0,012	,289(**)	,261(**)	,207(**)	,183(**)
S32	,156(**)	0,053	0,008	-0,003	0,06	,142(**)	0,098	0,097	0,013	,207(**)	,153(**)	,123(*)	,254(**)
S33	0,063	-0,021	-0,017	0,027	0,063	,110(*)	0,074	-0,014	-0,068	,211(**)	,235(**)	0,097	,174(**)
S34	0,05	-0,05	0,024	0,029	0,087	,145(**)	0,081	-0,034	-0,062	,270(**)	,253(**)	0,085	,225(**)
S35	,109(*)	-0,046	-0,016	0,014	,129(**)	0,059	0,045	0,002	-0,037	,103(*)	,161(**)	0,076	,280(**)
S36	,154(**)	0,066	0,069	0,026	0,063	0,063	,103(*)	0,05	-0,003	,248(**)	,313(**)	,176(**)	,275(**)
S37	,164(**)	,194(**)	,246(**)	,209(**)	,168(**)	0,048	,187(**)	,226(**)	0,065	,127(*)	0,074	,196(**)	0,048
S38	,234(**)	0,067	,131(**)	,104(*)	,200(**)	,143(**)	,177(**)	,105(*)	0,045	,201(**)	,210(**)	,204(**)	,273(**)
S39	,115(*)	,121(*)	,161(**)	,147(**)	,132(**)	-0,004	,099(*)	,152(**)	,198(**)	-0,003	0	,129(**)	-0,008
S40	0,018	0,001	0,034	0,074	,130(**)	,137(**)	0,028	0,084	-0,046	,178(**)	,147(**)	0,086	,106(*)
S41	-,165(**)	0,005	-,124(*)	-,116(*)	-,126(*)	-0,054	-0,047	-,098(*)	-,134(**)	-,184(**)	-,164(**)	-,241(**)	-,195(**)
S42	,204(**)	-0,054	0,069	0,056	,136(**)	,179(**)	,142(**)	0,058	0,015	,248(**)	,297(**)	,187(**)	,309(**)
S43	,105(*)	,150(**)	,200(**)	,155(**)	,184(**)	-0,044	,190(**)	,226(**)	,252(**)	-0,034	-0,023	,133(**)	-0,005
S44	,238(**)	0,096	,403(**)	,317(**)	,419(**)	-0,022	,274(**)	,333(**)	,278(**)	,107(*)	0,043	,294(**)	0,097
S45	,228(**)	,172(**)	,393(**)	,372(**)	,312(**)	-0,013	,258(**)	,259(**)	,261(**)	0,096	0,013	,231(**)	0,018
S46	,190(**)	,110(*)	,401(**)	,439(**)	,405(**)	0,028	,253(**)	,265(**)	,205(**)	,131(**)	0,049	,307(**)	0,019
S47	0,042	0,011	0,094	-0,032	0,068	,103(*)	0,041	-0,013	-0,041	,123(*)	,147(**)	0,051	,130(**)
S48	0,008	,118(*)	,103(*)	0,07	,129(**)	-0,064	,132(**)	,218(**)	0,028	-0,006	-0,095	-0,001	-0,022
S49	0,02	0,013	-,113(*)	-,135(**)	-,133(**)	-0,082	-,119(*)	-0,01	0,005	-0,077	-,162(**)	-0,028	-0,055
S5	,160(**)	,125(*)	,166(**)	,106(*)	,143(**)	-,101(*)	,103(*)	,229(**)	0,07	-0,079	-0,081	,197(**)	-,138(**)
S50	,135(**)	0,082	,221(**)	,207(**)	,204(**)	-0,036	,140(**)	,172(**)	,137(**)	0,034	-0,023	,219(**)	0,013
S51	-0,074	,187(**)	-0,069	-1,07(*)	-0,095	-,103(*)	0,013	0,03	0,033	-,153(**)	-,253(**)	-,152(**)	-,216(**)
S52	-,165(**)	0,014	-0,019	-0,015	-,131(**)	-0,097	-,158(**)	-,154(**)	-0,051	-,148(**)	-,123(*)	-,159(**)	-,277(**)
S53	-0,066	0,02	,110(*)	-0,02	-0,076	-0,064	-0,012	-0,01	0,001	-,120(*)	-,121(*)	-0,08	-,146(**)
S54	-0,06	-0,014	0,009	0,011	-0,051	-0,054	0,013	0,024	-0,005	-,117(*)	-0,094	-0,002	-,161(**)
S55	-0,039	0,016	0,053	0,053	-0,071	-0,035	-0,045	0,045	,151(**)	-0,063	-,117(*)	-0,001	-,104(*)
S56	,166(**)	,126(*)	,281(**)	,184(**)	,144(**)	-0,015	,137(**)	,173(**)	,203(**)	-0,022	-0,005	,151(**)	-0,041
S57	,294(**)	0,018	,106(*)	0,038	,155(**)	,143(**)	,174(**)	0,081	0,052	,185(**)	,194(**)	,254(**)	,261(**)
S58	,222(**)	0,057	,171(**)	,123(*)	,220(**)	,148(**)	,269(**)	,167(**)	,132(**)	,181(**)	,184(**)	,305(**)	,206(**)
S59	,131(**)	,131(**)	,269(**)	,219(**)	,229(**)	0,015	,145(**)	,121(*)	,189(**)	0,045	0,011	,236(**)	-0,021
S6	,126(*)	,155(**)	,173(**)	,183(**)	,151(**)	-,108(*)	,133(**)	,185(**)	,186(**)	0,013	-0,032	,179(**)	-,135(**)
S60	-0,08	0,072	0,016	-0,016	-0,049	0,025	-0,028	0,022	-0,045	-,104(*)	-,131(**)	-0,026	-,131(**)
S61	,253(**)	,141(**)	,181(**)	,129(**)	,208(**)	0,045	,181(**)	,205(**)	,101(*)	-0,016	0,008	,216(**)	0,084
S62	,230(**)	0,094	,291(**)	,258(**)	,301(**)	0,011	,295(**)	,181(**)	,199(**)	0,043	0,051	,268(**)	0,065
S63	0,094	,174(**)	,110(*)	,134(**)	,161(**)	-,148(**)	,226(**)	,109(*)	0,09	0,003	0,014	0,09	0,036
S64	,304(**)	,124(*)	,277(**)	,264(**)	,370(**)	0,046	,395(**)	,257(**)	,188(**)	,160(**)	,165(**)	,381(**)	,182(**)
S65	,244(**)	,186(**)	,254(**)	,190(**)	,326(**)	0,01	,314(**)	,187(**)	,192(**)	0,097	0,041	,261(**)	0,082
S66	,233(**)	,215(**)	,332(**)	,262(**)	,312(**)	-0,01	,281(**)	,199(**)	,235(**)	,156(**)	0,051	,310(**)	,154(**)
S67	-,164(**)	0,022	-0,067	-,127(*)	-,137(**)	-,116(*)	-,146(**)	-,136(**)	-0,069	-,222(**)	-,171(**)	-,147(**)	-0,044
S7	,268(**)	,190(**)	,163(**)	,124(*)	,205(**)	-0,091	,143(**)	,155(**)	0,072	0,029	0,065	,245(**)	0,04
S8	,247(**)	,224(**)	,183(**)	,136(**)	,130(**)	-0,09	,172(**)	,131(**)	0,08	,105(*)	0,045	,218(**)	0,065
S9	,284(**)	,228(**)	,365(**)	,315(**)	,495(**)	-0,009	,363(**)	,305(**)	,246(**)	,122(*)	0,089	,330(**)	0,079

## EK 2: Pearson Korelasyon Katsayısı Tablosu (Devam)

	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S3	S30	S31	S32
S10	,222(**)	,193(**)	0,079	,140(**)	,132(**)	0,012	-0,094	,141(**)	-0,084	-0,013	,112(*)	,179(**)	,156(**)
S11	-0,001	-0,08	-0,051	0,092	,177(**)	-0,05	0	,106(*)	0,046	-,141(**)	0,04	0,015	0,053
S12	,061	,141(**)	-,139(**)	,112(*)	0,077	-,237(**)	,262(**)	-0,001	,113(*)	-0,091	-,190(**)	0,056	-0,003
S13	,225(**)	,186(**)	-0,07	,177(**)	,101(*)	-,108(*)	,098(*)	,160(**)	0,031	-,122(*)	-0,003	,099(*)	0,06
S14	,202(**)	,215(**)	,141(**)	-0,045	-0,005	0,076	-0,069	-0,086	-,134(**)	-0,001	0,082	,139(**)	,142(**)
S15	,148(**)	0,092	0,024	,135(**)	,161(**)	-0,018	,100(*)	0,056	-0,079	-,104(*)	0,011	0,075	0,098
S16	,138(**)	0,07	-0,052	,100(*)	,172(**)	-0,035	0,087	0,077	0,009	-0,044	0,049	0,091	0,097
S17	0,053	0,027	-0,04	0,064	,173(**)	-,131(**)	,245(**)	-0,011	0,085	-,134(**)	-0,087	0,012	0,013
S18	,449(**)	,391(**)	0,038	-0,021	-0,03	,130(**)	-,117(*)	-,099(*)	-0,041	-0,056	,122(*)	-,289(**)	-,207(**)
S19	,498(**)	,439(**)	0,066	-0,027	0,019	,157(**)	-,133(**)	-0,026	-,116(*)	-0,027	,165(**)	-,261(**)	-,153(**)
S2	,223(**)	,177(**)	0,024	0,067	0,07	-0,021	-0,03	0,079	-0,08	-0,017	0,093	-,207(**)	-,123(*)
S20	,403(**)	,314(**)	0,073	-0,023	0,015	,195(**)	-0,083	-0,053	-,166(**)	0,073	,178(**)	-,183(**)	-,254(**)
S21	1	,617(**)	0,022	0,025	-0,006	0,094	0,012	-0,039	-0,042	-0,054	,157(**)	-,200(**)	-,185(**)
S22	,617(**)	1	0,051	-0,028	-0,049	0,076	-0,036	-0,063	-,106(*)	0,005	,146(**)	-,275(**)	-,203(**)
S23	0,022	0,051	1	-,343(**)	-0,049	,204(**)	-,268(**)	-0,052	-,173(**)	,134(**)	-,219(**)	-,137(**)	-,201(**)
S24	0,025	-0,028	-,343(**)	1	,202(**)	-0,066	,155(**)	,160(**)	0,029	-0,072	-0,054	-0,013	-0,026
S25	-0,006	-0,049	-0,049	,202(**)	1	0	-0,02	,193(**)	0,04	-0,079	-0,039	-,099(*)	-0,091
S26	0,094	0,076	,204(**)	-0,066	0	1	-,400(**)	-0,003	-,167(**)	0,072	,288(**)	-,178(**)	-,196(**)
S27	0,012	-0,036	-,268(**)	,155(**)	-0,02	-,400(**)	1	-0,09	,157(**)	-,100(*)	-,280(**)	-,136(**)	-,164(**)
S28	-0,039	-0,063	-0,052	,160(**)	,193(**)	-0,003	-0,09	1	-0,085	-0,025	0,081	-0,077	0,023
S29	-0,042	-,106(*)	-,173(**)	0,029	0,04	-,167(**)	,157(**)	-0,085	1	-,099(*)	-,391(**)	-,106(*)	-,262(**)
S3	-0,054	0,005	,134(**)	-0,072	-0,079	0,072	-,100(*)	-0,025	-,099(*)	1	,133(**)	0,026	0,021
S30	,157(**)	,146(**)	,219(**)	-0,054	-0,039	,288(**)	-,280(**)	0,081	-,391(**)	,133(**)	1	-,282(**)	-,297(**)
S31	,200(**)	,275(**)	,137(**)	-0,013	-0,099(*)	,178(**)	-,136(**)	-0,077	-,106(*)	0,026	-,282(**)	1	,333(**)
S32	,185(**)	,203(**)	,201(**)	-0,026	-0,091	,196(**)	-,164(**)	0,023	-,262(**)	0,021	-,297(**)	,333(**)	1
S33	,186(**)	,255(**)	,146(**)	-,116(*)	-0,023	0,094	-,169(**)	-0,006	-,140(**)	0,043	,197(**)	,302(**)	,226(**)
S34	,152(**)	,253(**)	,148(**)	-0,086	-,136(**)	,138(**)	-,215(**)	-0,055	-,145(**)	0,049	,235(**)	,366(**)	,263(**)
S35	,165(**)	,169(**)	0,081	-,115(*)	-0,065	0,037	-0,067	0,074	-,192(**)	-0,036	0,044	-,324(**)	-,232(**)
S36	,212(**)	,193(**)	,164(**)	-,136(**)	-0,07	,119(*)	-,152(**)	0,029	-,251(**)	,099(*)	,165(**)	-,291(**)	-,252(**)
S37	,138(**)	0,089	0,027	0,034	0,049	-,106(*)	0,091	0,065	-,104(*)	-0,052	-0,068	-,134(**)	-,102(*)
S38	,216(**)	,142(**)	,168(**)	0,015	-0,019	,127(*)	-,142(**)	-0,097	-,149(**)	-0,001	,170(**)	-,170(**)	-,235(**)
S39	0,073	0,065	-0,044	0,035	,107(*)	-0,08	,133(**)	0,053	0,049	-0,002	-,123(*)	-,110(*)	-0,032
S4	,158(**)	,175(**)	0,058	0,047	0,041	0,049	-,144(**)	-0,034	-0,003	,154(**)	0,07	-,136(**)	0,044
S40	-,103(*)	-0,042	-,116(*)	0,012	0,084	-,177(**)	0,091	0,052	,213(**)	-0,033	-,211(**)	-,183(**)	-,266(**)
S41	,201(**)	,156(**)	-0,055	,157(**)	,134(**)	-0,061	,123(*)	0,017	-0,049	0,056	0,027	-,100(*)	0,089
S42	,209(**)	,228(**)	,150(**)	-0,087	-0,015	,210(**)	-,195(**)	,128(*)	-,157(**)	-0,023	-,209(**)	-,219(**)	-,299(**)
S43	0,026	-0,017	-0,042	,139(**)	,128(*)	-0,046	0,069	0,017	-0,005	0,022	0,053	0,043	0,08
S44	,163(**)	,099(*)	-0,082	0,081	0,089	-105(*)	,134(**)	-0,037	,135(**)	-0,026	-,145(**)	0,029	0,055
S45	0,05	0,07	-,131(**)	0,066	0,093	-0,066	-,135(**)	0,042	-,123(*)	-0,001	-0,069	0,063	-,124(*)
S46	,126(*)	,166(**)	-,167(**)	0,065	0,042	-,188(**)	,160(**)	0,034	,112(*)	-,133(**)	-0,097	0,058	0,047
S47	,148(**)	,148(**)	0,045	-0,056	-0,001	,112(*)	-0,092	-0,014	-,098(*)	-0,073	0,084	-,107(*)	-,110(*)
S48	-0,068	-0,038	-0,093	,112(*)	,143(**)	-0,019	0,084	,158(**)	0,087	-0,004	0,021	-0,016	-0,027
S49	-,168(**)	-,222(**)	,100(*)	0,05	,101(*)	0,031	-0,001	,134(**)	0,015	,118(*)	0	-0,046	-0,066
S5	-0,075	-0,091	-0,006	0,075	,156(**)	-,177(**)	0,091	0,031	0,025	-0,027	-0,064	-0,018	-0,002
S50	0,051	0,018	-0,064	0,02	-0,053	-,155(**)	,122(*)	0,03	0,002	-,104(*)	-0,083	0,065	0,035
S51	-,254(**)	-,298(**)	,115(*)	0,022	0,077	-0,003	-0,064	0,077	0,094	-0,03	-0,088	-0,076	-0,02
S52	-0,096	-,140(**)	-,153(**)	-0,024	-0,016	-,135(**)	0,049	0,075	,223(**)	-0,072	-,142(**)	-,138(**)	-,251(**)
S53	-0,071	-,156(**)	-0,023	-0,003	0,063	-0,083	,148(**)	-0,075	0,087	-0,033	-0,048	-,167(**)	-0,091
S54	-0,066	-0,052	-0,054	,099(*)	0,011	-109(*)	,115(*)	-0,051	0,087	0,041	-,117(*)	-0,036	-,137(**)
S55	-0,047	-0,045	-0,079	0,068	,134(**)	-0,049	0,06	0,035	,183(**)	-0,04	-0,081	-0,06	-0,058
S56	,143(**)	,103(*)	-0,048	,130(**)	,102(*)	-,141(**)	,102(*)	0,078	0,077	-0,049	-0,06	-0,052	-0,068
S57	,239(**)	,199(**)	,169(**)	-0,005	0,026	,163(**)	-0,04	-,106(*)	-,107(*)	0,037	,138(**)	-,186(**)	-,265(**)
S58	,189(**)	,193(**)	0,063	0,019	0,039	-0,001	-0,06	-0,013	-0,068	-0,034	0,038	-,168(**)	-,173(**)
S59	0,082	0,058	-0,095	0,061	,099(*)	-,186(**)	,137(**)	0,012	0,018	-0,085	-0,046	0,026	-,122(*)
S6	-0,001	0,015	0,058	0,062	,108(*)	-0,081	0,041	0,064	0,031	-0,076	-0,006	-0,013	0,046
S60	-0,083	-,100(*)	-0,032	-0,034	0,024	-0,024	0,033	-0,093	0,08	0,004	-0,063	-,123(*)	-,200(**)
S61	0,037	-0,013	-0,049	0,097	,196(**)	0,032	-0,022	-,121(*)	-0,073	-0,047	0,007	-0,012	-,140(**)
S62	,137(**)	0,091	-0,038	0,067	,130(**)	-0,045	0,07	0,005	-0,064	-0,007	0,031	-,111(*)	0,096
S63	-0,008	0,004	-0,024	0,094	,115(*)	-0,019	0,036	0,032	-0,031	0,048	0,091	-0,038	0,029
S64	,213(**)	,190(**)	-0,03	0,046	0,07	-0,071	0,071	-0,038	-0,066	-0,08	0,085	-,143(**)	-,149(**)
S65	,171(**)	,133(**)	-0,025	0,022	0,033	-0,077	0,057	0,025	-0,008	-0,051	0,045	0,092	-,118(*)
S66	,171(**)	0,087	-,164(**)	,113(*)	0,077	-,163(**)	,112(*)	-0,027	0,049	-0,072	0,006	0,03	0,033
S67	-,134(**)	-,157(**)	-0,031	0,015	-0,06	0,032	-0,01	0,036	0,047	0,066	-0,03	-0,088	-0,029
S7	0,062	-0,003	0,086	,107(*)	,160(**)	-0,025	-0,071	0,088	-0,05	-0,077	0,054	0,048	0,054
S8	,113(*)	0,063	0,095	0,069	,173(**)	0,028	-0,063	0,006	-0,027	0,051	-,110(*)	0,062	-,145(**)
S9	,163(**)	,136(**)	-0,038	0,096	,187(**)	-0,063	0,056	,127(*)	0,032	-,118(*)	-0,064	,099(*)	-,122(*)

Pearson Correlation

## EK 2: Pearson Korelasyon Katsayısı Tablosu (Devam)

	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S4	S40	S41	S42	S43	S44
S1	0,063	0,05	,109(*)	,154(**)	,164(**)	,234(**)	,115(*)	0,018	-,165(**)	,299(**)	,204(**)	,105(*)	,238(**)
S10	-0,021	-0,05	-0,046	0,066	,194(**)	0,067	,121(*)	0,001	0,005	,121(*)	-0,054	,150(**)	0,096
S11	-0,017	0,024	-0,016	0,069	,246(**)	,131(**)	,161(**)	0,034	-,124(*)	,327(**)	0,069	,200(**)	,403(**)
S12	0,027	0,029	0,014	0,026	,209(**)	,104(*)	,147(**)	0,074	-,116(*)	,302(**)	0,056	,155(**)	,317(**)
S13	0,063	0,087	,129(**)	0,063	,168(**)	,200(**)	,132(**)	,130(**)	-,126(*)	,288(**)	,136(**)	,184(**)	,419(**)
S14	,110(*)	,145(**)	0,059	0,063	0,048	,143(**)	-0,004	,137(**)	-0,054	-0,016	,179(**)	-0,044	-0,022
S15	0,074	0,081	0,045	,103(*)	,187(**)	,177(**)	,099(*)	0,028	-0,047	,325(**)	,142(**)	,190(**)	,274(**)
S16	-0,014	-0,034	0,002	0,05	,226(**)	,105(*)	,152(**)	0,084	-,098(*)	,250(**)	0,058	,226(**)	,333(**)
S17	-0,068	-0,062	-0,037	-0,003	0,065	0,045	,198(**)	-0,046	-,134(**)	,222(**)	0,015	,252(**)	,278(**)
S18	,211(**)	,270(**)	,103(*)	,248(**)	,127(*)	,201(**)	-0,003	,178(**)	-,184(**)	,138(**)	,248(**)	-0,034	,107(*)
S19	,235(**)	,253(**)	,161(**)	,313(**)	0,074	,210(**)	0	,147(**)	-,164(**)	,142(**)	,297(**)	-0,023	0,043
S2	0,097	0,085	0,076	,176(**)	,196(**)	,204(**)	,129(**)	0,086	-,241(**)	,357(**)	,187(**)	,133(**)	,294(**)
S20	,174(**)	,225(**)	,280(**)	,275(**)	0,048	,273(**)	-0,008	,106(*)	-,195(**)	0,071	,309(**)	-0,005	0,097
S21	,186(**)	,152(**)	,165(**)	,212(**)	,138(**)	,216(**)	0,073	,158(**)	-,103(*)	,201(**)	,209(**)	0,026	,163(**)
S22	,255(**)	,253(**)	,169(**)	,193(**)	0,089	,142(**)	0,065	,175(**)	-0,042	,156(**)	,228(**)	-0,017	,099(*)
S23	,146(**)	,148(**)	0,081	,164(**)	0,027	,168(**)	-0,044	0,058	-,116(*)	-0,055	,150(**)	-0,042	-0,082
S24	-,116(*)	-0,086	-,115(*)	-,136(**)	0,034	0,015	0,035	0,047	0,012	,157(**)	-0,087	,139(**)	0,081
S25	-0,023	-,136(**)	-0,065	-0,07	0,049	-0,019	,107(*)	0,041	0,084	,134(**)	-0,015	,128(*)	0,089
S26	0,094	,138(**)	0,037	,119(*)	-,106(*)	,127(*)	-0,08	0,049	-,177(**)	-0,061	,210(**)	-0,046	-,105(*)
S27	-,169(**)	-,215(**)	-0,067	-,152(**)	0,091	-,142(**)	,133(**)	-,144(**)	0,091	,123(*)	-,195(**)	0,069	,134(**)
S28	-0,006	-0,055	0,074	0,029	0,065	-0,097	0,053	-0,034	0,052	0,017	,128(*)	0,017	-0,037
S29	-,140(**)	-,145(**)	-,192(**)	-,251(**)	,104(*)	-,149(**)	0,049	-0,003	,213(**)	-0,049	-,157(**)	-0,005	,135(**)
S3	0,043	0,049	-0,036	,099(*)	-0,052	-0,001	-0,002	,154(**)	-0,033	0,056	-0,023	0,022	-0,026
S30	,197(**)	,235(**)	0,044	,165(**)	-0,068	,170(**)	-,123(*)	0,07	-,211(**)	0,027	,209(**)	0,053	-,145(**)
S31	,302(**)	,366(**)	,324(**)	,291(**)	,134(*)	,170(**)	-0,110(*)	,136(**)	-,183(**)	,100(*)	,219(**)	0,043	0,109
S32	,226(**)	,263(**)	,232(**)	,252(**)	,102(*)	,235(**)	-0,032	0,044	-,266(**)	0,089	,299(**)	0,08	0,055
S33	1	,510(**)	,289(**)	,173(**)	0,028	0,088	-0,051	0,035	-0,100(*)	0,066	,187(**)	-0,063	-0,012
S34	,510(**)	1	,291(**)	,259(**)	-0,039	,234(**)	-,120(*)	,099(*)	-0,095	,109(*)	,205(**)	-0,08	0,059
S35	,289(**)	,291(**)	1	,298(**)	0,007	,174(**)	-0,094	0,036	-0,170(**)	-0,011	,190(**)	0,022	0,067
S36	,173(**)	,259(**)	,298(**)	1	0,096	,221(**)	-0,037	,118(*)	-,143(**)	,118(*)	,251(**)	0,032	0,011
S37	0,028	-0,039	0,007	0,096	1	0,048	,198(**)	0,056	-0,009	,287(**)	0,086	,177(**)	,264(**)
S38	0,088	,234(**)	,174(**)	,221(**)	0,048	1	0,04	,128(*)	-,243(**)	,152(**)	,192(**)	0,068	0,078
S39	-0,051	-,120(*)	-0,094	-0,037	,198(**)	0,04	1	0,097	-0,084	,202(**)	0,044	,168(**)	,111(*)
S4	0,035	,099(*)	0,036	,118(*)	0,056	,128(*)	0,097	1	-0,013	-0,018	0,091	-0,004	0,036
S40	-,100(*)	-0,095	-,170(**)	-,143(**)	-0,009	-,243(**)	-0,084	-0,013	1	-,189(**)	-,202(**)	-0,038	-0,087
S41	0,066	,109(*)	-0,011	,118(*)	,287(**)	,152(**)	,202(**)	-0,018	-,189(**)	1	,155(**)	-,272(**)	,357(**)
S42	,187(**)	,205(**)	,190(**)	,251(**)	0,086	,192(**)	0,044	0,091	-,202(**)	,155(**)	1	0,052	0,061
S43	-0,063	-0,08	0,022	0,032	,177(**)	0,068	,168(**)	-0,004	-0,038	,272(**)	0,052	1	,304(**)
S44	-0,012	0,059	0,067	0,011	,264(**)	0,078	,111(*)	0,036	-0,087	,357(**)	0,061	,304(**)	1
S45	0,041	0,042	0,038	0,06	,364(**)	0,033	,157(**)	0,005	-0,076	,392(**)	0,089	,264(**)	,478(**)
S46	,105(*)	,109(*)	0,017	0,011	,237(**)	0,018	,131(**)	0,037	-0,054	,354(**)	0,085	,112(*)	,532(**)
S47	,133(**)	,165(**)	0,086	,200(**)	0,002	,204(**)	-,102(*)	0,007	-0,058	0,026	,135(**)	0,008	0,078
S48	-0,054	-0,062	-0,068	0	,116(*)	-0,067	0,092	0,018	,108(*)	,122(*)	-0,091	,098(*)	,177(**)
S49	-,189(**)	-,154(**)	-0,074	-0,06	-0,016	-,101(*)	0,086	-0,093	,127(*)	-0,083	-,118(*)	0,065	-,142(**)
S5	0,035	-0,019	0,035	0,018	,152(**)	-,111(*)	0,055	-0,082	0,044	,134(**)	-0,073	0,069	0,082
S50	0,069	0,065	0,047	0,079	,211(**)	0,029	0,065	0,018	-0,009	,219(**)	0,025	,115(*)	,243(**)
S51	-,178(**)	-,110(*)	-,132(**)	-0,066	0,058	-,099(*)	,101(*)	-0,025	-0,002	-0,093	-,141(**)	0,025	0,012
S52	-,113(*)	-,179(**)	-,242(**)	-,203(**)	0,023	-,186(**)	0,045	-,127(*)	,183(**)	-0,066	-,132(**)	-0,013	-0,076
S53	-,145(**)	-,170(**)	-,265(**)	-,224(**)	-0,002	-0,038	0,046	-,143(**)	0,044	0,009	-,170(**)	0,001	0,04
S54	-0,088	-0,071	-,132(**)	-,179(**)	0,083	-0,062	0,059	-,141(**)	,182(**)	0,086	-0,082	-0,004	0,029
S55	-,104(*)	-0,048	-,141(**)	-0,064	0,026	-,114(*)	0,06	-0,001	,123(*)	0,007	-,122(*)	0,094	0,014
S56	-0,006	-0,048	-0,052	0,088	,117(*)	0,052	,129(**)	,114(*)	0,04	,186(**)	0,004	,220(**)	,143(**)
S57	,141(**)	,212(**)	,118(*)	,207(**)	0,05	,329(**)	,142(**)	0,064	-,238(**)	,143(**)	,160(**)	-0,024	0,05
S58	0,072	,225(**)	,201(**)	,137(**)	0,042	,299(**)	0,049	,098(*)	-,218(**)	,274(**)	,255(**)	0,081	,235(**)
S59	0,071	0,047	-0,066	-0,029	,177(**)	0,013	,131(**)	-0,023	-0,012	,297(**)	0,045	,142(**)	,261(**)
S6	0,036	0,006	-0,062	-0,005	,104(*)	-0,062	-0,034	-0,055	-0,062	,108(*)	-0,026	,116(*)	,159(**)
S60	-0,085	-,115(*)	-,220(**)	-,162(**)	-0,018	-0,046	-0,004	-0,05	,124(*)	-0,068	-,199(**)	0,021	0,01
S61	0,002	0,021	0,026	,111(*)	0,094	,121(*)	0,067	0,027	-0,028	,235(**)	,129(**)	,112(*)	,228(**)
S62	0,027	,102(*)	-0,028	0,071	,125(*)	,127(*)	0,088	0,002	-,125(*)	,313(**)	0,081	,106(*)	,294(**)
S63	-0,031	0,041	-,101(*)	0,048	0,055	0,026	0,041	-0,044	-0,015	,166(**)	0,011	,128(*)	,148(**)
S64	0,094	,142(**)	0,073	,126(*)	,204(**)	,272(**)	,141(**)	0,072	-,146(**)	,420(**)	,214(**)	,117(*)	,353(**)
S65	0,026	,158(**)	-0,045	-0,006	-,204(**)	,151(**)	,142(**)	0,014	-0,07	,312(**)	,109(*)	0,051	,315(**)
S66	0,016	0,042	-0,053	,130(**)	,194(**)	,108(*)	,114(*)	0,019	-0,086	,320(**)	0,089	,118(*)	,355(**)
S67	-,127(*)	-0,093	-0,074	-,108(*)	-,159(**)	-,166(**)	-0,049	-0,018	0,052	-,198(**)	-,143(**)	-0,064	-0,074
S7	0,014	-0,059	0,038	0,097	,106(*)	0,057	,131(**)	0,045	-0,09	,151(**)	0,018	0,08	0,084
S8	0,042	-0,004	0,069	,132(**)	0,077	0,086	0,072	0,013	-,131(**)	,206(**)	0,024	,137(**)	,170(**)
S9	0,034	0,016	,127(*)	0,009	,200(**)	0,05	,194(**)	0,049	-0,046	,323(**)	,180(**)	,191(**)	,410(**)

Pearson Correlation

## EK 2: Pearson Korelasyon Katsayısı Tablosu (Devam)

	S45	S46	S47	S48	S49	S5	S50	S51	S52	S53	S54	S55	S56
S1	,228(**)	,190(**)	0,042	0,008	0,02	,160(**)	,135(**)	-0,074	-,165(**)	-0,066	-0,06	-0,039	,166(**)
S10	,172(**)	,110(*)	0,011	,118(*)	0,013	,125(*)	0,082	,187(**)	0,014	0,02	-0,014	0,016	,126(*)
S11	,393(**)	,401(**)	0,094	,103(*)	-,113(*)	,166(**)	,221(**)	-0,069	-0,019	,110(*)	0,009	0,053	,281(**)
S12	,372(**)	,439(**)	-0,032	0,07	-,135(**)	,106(*)	,207(**)	-,107(*)	-0,015	-0,02	0,011	0,053	,184(**)
S13	,312(**)	,405(**)	0,068	,129(**)	-,133(**)	,143(**)	,204(**)	-0,095	-,131(**)	-0,076	-0,051	-0,071	,144(**)
S14	-0,013	0,028	,103(*)	-0,064	-0,082	-,101(*)	-0,036	-,103(*)	-0,097	-0,064	-0,054	-0,035	-0,015
S15	,258(**)	,253(**)	0,041	,132(**)	-,119(*)	,103(*)	,140(**)	0,013	-,158(**)	-0,012	0,013	-0,045	,137(**)
S16	,259(**)	,265(**)	-0,013	,218(**)	-0,01	,229(**)	,172(**)	0,03	-,154(**)	-0,01	0,024	0,045	,173(**)
S17	,261(**)	,205(**)	-0,041	0,028	0,005	0,07	,137(**)	0,033	-0,051	0,001	-0,005	,151(**)	,203(**)
S18	0,096	,131(**)	,123(*)	-0,006	-0,077	-0,079	0,034	-,153(**)	-,148(**)	-,120(*)	-,117(*)	-0,063	-0,022
S19	0,013	0,049	,147(**)	-0,095	-,162(**)	-0,081	-0,023	-,253(**)	-,123(*)	-,121(*)	-0,094	-,117(*)	-0,005
S2	,231(**)	,307(**)	0,051	-0,001	-0,028	,197(**)	,219(**)	-,152(**)	-,159(**)	-0,08	-0,002	-0,001	,151(**)
S20	0,018	0,019	,130(**)	-0,022	-0,055	-,138(**)	0,013	-,216(**)	-,277(**)	-,146(**)	-,161(**)	-,104(*)	-0,041
S21	0,05	,126(*)	,148(**)	-0,068	-,168(**)	-0,075	0,051	-,254(**)	-0,096	-0,071	-0,066	-0,047	,143(**)
S22	0,07	,166(**)	,148(**)	-0,038	-,222(**)	-0,091	0,018	-,298(**)	-,140(**)	-,156(**)	-0,052	-0,045	,103(*)
S23	-,131(**)	-,167(**)	0,045	-0,093	,100(*)	-0,006	-0,064	,115(*)	-,153(**)	-0,023	-0,054	-0,079	-0,048
S24	0,066	0,065	-0,056	,112(*)	0,05	0,075	0,02	0,022	-0,024	-0,003	,099(*)	0,068	,130(**)
S25	0,093	0,042	-0,001	,143(**)	,101(*)	,156(**)	-0,053	0,077	-0,016	0,063	0,011	,134(**)	,102(*)
S26	-0,066	-,188(**)	,112(*)	-0,019	0,031	-,177(**)	-,155(**)	-0,003	-,135(**)	-0,083	-,109(*)	-0,049	-,141(**)
S27	,135(**)	,160(**)	-0,092	0,084	-0,001	0,091	,122(*)	-0,064	0,049	,148(**)	,115(*)	0,06	,102(*)
S28	0,042	0,034	-0,014	,158(**)	,134(**)	0,031	0,03	0,077	0,075	-0,075	-0,051	0,035	0,078
S29	,123(*)	,112(*)	-,098(*)	0,087	0,015	0,025	0,002	0,094	,223(**)	0,087	0,087	,183(**)	0,077
S3	-0,001	-,133(**)	-0,073	-0,004	,118(*)	-0,027	-,104(*)	-0,03	-0,072	-0,033	0,041	-0,04	-0,049
S30	-0,069	-0,097	0,084	0,021	0	-0,064	-0,083	-0,088	-,142(**)	-0,048	-,117(*)	-0,081	-0,06
S31	0,063	0,058	,107(*)	-0,016	-0,046	-0,018	0,065	-0,076	-,138(**)	-,167(**)	-0,036	-0,06	-0,052
S32	,124(*)	0,047	,110(*)	-0,027	-0,066	-0,002	0,035	-0,02	-,251(**)	-0,091	-,137(**)	-0,058	-0,068
S33	0,041	,105(*)	,133(**)	-0,054	-,189(**)	0,035	0,069	-,178(**)	-,113(*)	-,145(**)	-0,088	-,104(*)	-0,006
S34	0,042	,109(*)	,165(**)	-0,062	-,154(**)	-0,019	0,065	-,110(*)	-,179(**)	-,170(**)	-0,071	-0,048	-0,048
S35	0,038	0,017	0,086	-0,068	-0,074	0,035	0,047	-,132(**)	-,242(**)	-,265(**)	-,132(**)	-,141(**)	-0,052
S36	0,06	0,011	,200(**)	0	-0,06	0,018	0,079	-0,066	-,203(**)	-,224(**)	-,179(**)	-0,064	0,088
S37	,364(**)	,237(**)	0,002	,116(*)	-0,016	,152(**)	,211(**)	0,058	0,023	-0,002	0,083	0,026	,117(*)
S38	0,033	0,018	,204(**)	-0,067	-,101(*)	-,111(*)	0,029	-,099(*)	-,186(**)	-0,038	-0,062	-,114(*)	0,052
S39	,157(**)	,131(**)	-,102(*)	0,092	0,086	0,055	0,065	,101(*)	0,045	0,046	0,059	0,06	,129(**)
S4	0,005	0,037	0,007	0,018	-0,093	-0,082	0,018	-0,025	-,127(*)	-,143(**)	-,141(**)	-0,001	,114(*)
S40	-0,076	-0,054	-0,058	,108(*)	,127(*)	0,044	-0,009	-0,002	,183(**)	0,044	,182(**)	,123(*)	0,04
S41	,392(**)	,354(**)	0,026	,122(*)	-0,083	,134(**)	,219(**)	-0,093	-0,066	0,009	0,086	0,007	,186(**)
S42	0,089	0,085	,135(**)	-0,091	-,118(*)	-0,073	0,025	-,141(**)	-,132(**)	-,170(**)	-0,082	-,122(*)	0,004
S43	,264(**)	,112(*)	0,008	,098(*)	0,065	0,069	,115(*)	0,025	-0,013	0,001	-0,004	0,094	,220(**)
S44	,478(**)	,532(**)	0,078	,177(**)	-,142(**)	0,082	,243(**)	0,012	-0,076	0,04	0,029	0,014	,143(**)
S45	1	,526(**)	-0,012	,220(**)	-0,044	0,085	,225(**)	-0,053	-0,107(*)	-0,03	-0,015	0,027	,173(**)
S46	,526(**)	1	-0,047	,139(**)	-,142(**)	,144(**)	,343(**)	-0,074	-0,009	-0,009	0,018	0,028	,226(**)
S47	-0,012	-0,047	1	-,117(*)	-,244(**)	-0,075	0,007	-0,045	-,108(*)	-0,035	-0,059	-0,092	0,011
S48	,220(**)	,139(**)	-,117(*)	1	,125(*)	0,091	0,077	,104(*)	-0,03	,104(*)	-0,054	0,044	0,02
S49	-0,044	-,142(**)	-,244(**)	,125(*)	1	-0,037	-,109(*)	,191(**)	0,086	0,073	0,038	0,014	-0,078
S5	0,085	,144(**)	-0,075	0,091	-0,037	1	,167(**)	0,035	-0,088	-0,011	-0,029	-0,014	0,061
S50	,225(**)	,343(**)	0,007	0,077	-,109(*)	,167(**)	1	-0,035	-0,083	-0,048	-0,011	-0,033	,244(**)
S51	-0,053	-0,074	-0,045	,104(*)	,191(**)	0,035	-0,035	1	,206(**)	,128(**)	-0,03	0,052	-0,045
S52	-,107(*)	-0,009	-,108(*)	-0,03	0,086	-0,088	-0,083	,206(**)	1	,149(**)	,147(**)	0,074	-0,044
S53	-0,03	-0,009	-0,035	,104(*)	0,073	-0,011	-0,048	,128(**)	,149(**)	1	,365(**)	0,093	-0,057
S54	-0,015	0,018	-0,059	-0,054	0,038	-0,029	-0,011	-0,03	,147(**)	,365(**)	1	,160(**)	0,053
S55	0,027	0,028	-0,092	0,044	0,014	-0,014	-0,033	0,052	0,074	0,093	,160(**)	1	,137(**)
S56	,173(**)	,226(**)	0,011	0,02	-0,078	0,061	,244(**)	-0,045	-0,044	-0,057	0,053	,137(**)	1
S57	,123(*)	-0,004	,120(*)	0,023	0,008	-0,075	-0,061	-,105(*)	-,139(**)	-,100(*)	-0,045	-,104(*)	-0,06
S58	,174(**)	,150(**)	,168(**)	-,124(*)	-,178(**)	-0,013	,103(*)	-,160(**)	-,207(**)	-,194(**)	-,119(*)	-0,077	0,066
S59	,328(**)	,388(**)	-0,03	0,042	-0,028	,139(**)	,217(**)	-0,035	0,064	0,031	0,059	0,01	,261(**)
S6	,120(*)	,148(**)	-0,04	0,015	-0,045	,415(**)	,201(**)	,144(**)	-0,026	-0,035	-,098(*)	0,061	0,069
S60	0,002	-0,002	-,105(*)	-0,023	,123(*)	0,019	-0,028	,098(*)	,119(*)	,151(**)	,107(*)	0,043	0,042
S61	,219(**)	,193(**)	0,081	0,075	0,044	0,058	,180(**)	0,044	-0,087	-0,044	-0,043	0,078	,117(*)
S62	,268(**)	,256(**)	0,038	-0,029	-0,053	,098(*)	,175(**)	-0,056	-,190(**)	0,027	,109(*)	-0,043	0,065
S63	,150(**)	,136(**)	-0,08	0,07	0,029	0,057	0,043	-0,014	-0,049	0,025	0,008	0,08	0,063
S64	,352(**)	,369(**)	0,008	0,042	-,121(*)	0,068	,272(**)	-0,088	-,169(**)	-0,041	0,077	0,018	,124(*)
S65	,294(**)	,398(**)	0,027	0,072	-,102(*)	0,043	,223(**)	-0,021	-,111(*)	-0,007	0,085	-0,035	,149(**)
S66	,337(**)	,352(**)	0,077	0,019	-,171(**)	0,047	,175(**)	-0,054	-0,09	-0,003	0,008	0,007	,166(**)
S67	-,186(**)	-0,062	-,161(**)	0	0,087	-0,077	-0,098	0,068	,168(**)	0,038	-0,011	,114(*)	-0,03
S7	,121(*)	,171(**)	-0,057	0,011	-0,032	,255(**)	,168(**)	-0,021	-0,003	-0,022	-0,002	-0,001	,113(*)
S8	,197(**)	,139(**)	-0,065	0,075	-0,051	,195(**)	,112(*)	-0,026	-0,027	0,002	-0,014	0,073	,107(*)
S9	,332(**)	,383(**)	0,041	,125(*)	-0,077	,245(**)	,174(**)	-0,045	-0,018	-0,087	0	-0,026	,145(**)



## EK 2: Pearson Korelasyon Katsayısı Tablosu (Devam)

	S57	S58	S59	S6	S60	S61	S62	S63	S64	S65	S66	S67	S7
S1	,294(**)	,222(**)	,131(**)	,126(*)	-0,08	,253(**)	,230(**)	0,094	,304(**)	,244(**)	,233(**)	-,164(**)	,268(**)
S10	0,018	0,057	,131(**)	,155(**)	0,072	,141(**)	0,094	,174(**)	,124(*)	,186(**)	,215(**)	0,022	,190(**)
S11	,106(*)	,171(**)	,269(**)	,173(**)	0,016	,181(**)	,291(**)	,110(*)	,277(**)	,254(**)	,332(**)	-0,067	,163(**)
S12	0,038	,123(*)	,219(**)	,183(**)	-0,016	,129(**)	,258(**)	,134(**)	,264(**)	,190(**)	,262(**)	-,127(*)	,124(*)
S13	,155(**)	,220(**)	,229(**)	,151(**)	-0,049	,208(**)	,301(**)	,161(**)	,370(**)	,326(**)	,312(**)	-,137(**)	,205(**)
S14	,143(**)	,148(**)	0,015	-,108(*)	0,025	0,045	0,011	-,148(**)	0,046	0,01	-0,01	-,116(*)	-0,091
S15	,174(**)	,269(**)	,145(**)	,133(**)	-0,028	,181(**)	,295(**)	,226(**)	,395(**)	,314(**)	,281(**)	-,146(**)	,143(**)
S16	0,081	,167(**)	,121(*)	,185(**)	0,022	,205(**)	,181(**)	,109(*)	,257(**)	,187(**)	,199(**)	-,136(**)	,155(**)
S17	0,052	,132(**)	,189(**)	,186(**)	-0,045	,101(*)	,199(**)	0,09	,188(**)	,192(**)	,235(**)	-0,069	0,072
S18	,185(**)	,181(**)	0,045	0,013	-1,04(*)	-0,016	0,043	0,003	,160(**)	0,097	,156(**)	-,222(**)	0,029
S19	,194(**)	,184(**)	0,011	-0,032	-,131(**)	0,008	0,051	0,014	,165(**)	0,041	0,051	-,171(**)	0,065
S2	,254(**)	,305(**)	,236(**)	,179(**)	-0,026	,216(**)	,268(**)	0,09	,381(**)	,261(**)	,310(**)	-,147(**)	,245(**)
S20	,261(**)	,206(**)	-0,021	-,135(**)	-,131(**)	0,084	0,065	0,036	,182(**)	0,082	,154(**)	-0,044	0,04
S21	,239(**)	,189(**)	0,082	-0,001	-0,083	0,037	,137(**)	-0,008	,213(**)	,171(**)	,171(**)	-,134(**)	0,062
S22	,199(**)	,193(**)	0,058	0,015	-1,00(*)	-0,013	0,091	0,004	,190(**)	,133(**)	0,087	-,157(**)	-0,003
S23	,169(**)	0,063	-0,095	0,058	-0,032	-0,049	-0,038	-0,024	-0,03	-0,025	-,164(**)	-0,031	0,086
S24	-0,005	0,019	0,061	0,062	-0,034	0,097	0,067	0,094	0,046	0,022	,113(*)	0,015	,107(*)
S25	0,026	0,039	,099(*)	,108(*)	0,024	,196(**)	,130(**)	,115(*)	0,07	0,033	0,077	-0,06	,160(**)
S26	,163(**)	-0,001	-,186(**)	-0,081	-0,024	0,032	-0,045	-0,019	-0,071	-0,077	-,163(**)	0,032	-0,025
S27	-0,04	-0,06	,137(**)	0,041	0,033	-0,022	0,07	0,036	0,071	0,057	,112(*)	-0,01	-0,071
S28	-,106(*)	-0,013	0,012	0,064	-0,093	,121(*)	0,005	0,032	-0,038	0,025	-0,027	0,036	0,088
S29	-,107(*)	-0,068	0,018	0,031	0,08	-0,073	-0,064	-0,031	-0,066	-0,008	0,049	0,047	-0,05
S3	0,037	-0,034	-0,085	-0,076	0,004	-0,047	-0,007	0,048	-0,08	-0,051	-0,072	0,066	-0,077
S30	,138(**)	0,038	-0,046	-0,006	-0,063	0,007	0,031	0,091	0,085	0,045	0,006	-0,03	0,054
S31	,186(**)	,168(**)	0,026	-0,013	-1,23(*)	-0,012	,111(*)	-0,038	,143(**)	0,092	0,03	-0,088	0,048
S32	,265(**)	,173(**)	-,122(*)	0,046	-,200(**)	,140(**)	0,096	0,029	,149(**)	,118(*)	0,033	-0,029	0,054
S33	,141(**)	0,072	0,071	0,036	-0,085	0,002	0,027	-0,031	0,094	0,026	0,016	-,127(*)	0,014
S34	,212(**)	,225(**)	0,047	0,006	-1,15(*)	0,021	,102(*)	0,041	,142(**)	,158(**)	0,042	-0,093	-0,059
S35	,118(*)	,201(**)	-0,066	-0,062	-2,20(**)	0,026	-0,028	-,101(*)	0,073	-0,045	-0,053	-0,074	0,038
S36	,207(**)	,137(**)	-0,029	-0,005	-,162(**)	,111(*)	0,071	0,048	,126(*)	-0,006	,130(**)	-,108(*)	0,097
S37	0,05	0,042	,177(**)	,104(*)	-0,018	0,094	,125(*)	0,055	,204(**)	,204(**)	,194(**)	-,159(**)	,106(*)
S38	,329(**)	,299(**)	0,013	-0,062	-0,046	,121(*)	,127(*)	0,026	,272(**)	,151(**)	,108(*)	-,166(**)	0,057
S39	,142(**)	0,049	,131(**)	-0,034	-0,004	0,067	0,088	0,041	,141(**)	,142(**)	,114(*)	-0,049	,131(**)
S4	0,064	,098(*)	-0,023	-0,055	-0,05	0,027	0,002	-0,044	0,072	0,014	0,019	-0,018	0,045
S40	-,238(**)	-,218(**)	-0,012	-0,062	,124(*)	-0,028	-,125(*)	-0,015	-,146(**)	-0,07	-0,086	0,052	-0,09
S41	,143(**)	,274(**)	,297(**)	,108(*)	-0,068	,235(**)	,313(**)	,166(**)	,420(**)	,312(**)	,320(**)	-,198(**)	,151(**)
S42	,160(**)	,255(**)	0,045	-0,026	-,199(**)	,129(**)	0,081	0,011	,214(**)	,109(*)	0,089	-,143(**)	0,018
S43	-0,024	0,081	,142(**)	,116(*)	0,021	,112(*)	,106(*)	,128(*)	,117(*)	0,051	,118(*)	-0,064	0,08
S44	0,05	,235(**)	,261(**)	,159(**)	0,01	,228(**)	,294(**)	,148(**)	,353(**)	,315(**)	,355(**)	-0,074	0,084
S45	,123(*)	,174(**)	,328(**)	,120(*)	0,002	,219(**)	,268(**)	,150(**)	,352(**)	,294(**)	,337(**)	-,186(**)	,121(*)
S46	-0,004	,150(**)	,388(**)	,148(**)	-0,002	,193(**)	,256(**)	,136(**)	,369(**)	,398(**)	,352(**)	-0,062	,171(**)
S47	,120(*)	,168(**)	-0,03	-0,04	-1,05(*)	0,081	0,038	-0,08	0,008	0,027	0,077	-,161(**)	-0,057
S48	0,023	-,124(*)	0,042	0,015	-0,023	0,075	-0,029	0,07	0,042	0,072	0,019	0	0,011
S49	0,008	-,178(**)	-0,028	-0,045	,123(*)	0,044	-0,053	0,029	-,121(*)	-,102(*)	-,171(**)	0,087	-0,032
S5	-0,075	-0,013	,139(**)	,415(**)	0,019	0,058	,098(*)	0,057	0,068	0,043	0,047	-0,077	,255(**)
S50	-0,061	,103(*)	,217(**)	,201(**)	-0,028	,180(**)	,175(**)	0,043	,272(**)	,223(**)	,175(**)	-0,098	,168(**)
S51	-,105(*)	-,160(**)	-0,035	,144(**)	,098(*)	0,044	-0,056	-0,014	-0,088	-0,021	-0,054	0,068	-0,021
S52	-,139(**)	-,207(**)	0,064	-0,026	,119(*)	-0,087	-,190(**)	-0,049	-,169(**)	-,111(*)	-0,09	,168(**)	-0,003
S53	-,100(*)	-,194(**)	0,031	-0,035	,151(**)	-0,044	0,027	0,025	-0,041	-0,007	-0,003	0,038	-0,022
S54	-0,045	-,119(*)	0,059	-,098(*)	,107(*)	-0,043	,109(*)	0,008	0,077	0,085	0,008	-0,011	-0,002
S55	-,104(*)	-0,077	0,01	0,061	0,043	0,078	-0,043	0,08	0,018	-0,035	0,007	,114(*)	-0,001
S56	-0,06	0,066	,261(**)	0,069	0,042	,117(*)	0,065	0,063	,124(*)	,149(**)	,166(**)	-0,03	,113(*)
S57	1	,315(**)	-0,061	-0,048	-0,052	,121(*)	,119(*)	0,042	,219(**)	,142(**)	,103(*)	-,200(**)	,107(*)
S58	,315(**)	1	0,024	0,033	-,142(**)	,167(**)	,128(**)	0,021	,277(**)	,203(**)	,200(**)	-,226(**)	,105(*)
S59	-0,061	0,024	1	,130(**)	,179(**)	,213(**)	,184(**)	,126(*)	,292(**)	,240(**)	,258(**)	-,202(**)	,155(**)
S6	-0,048	0,033	,130(**)	1	0,014	-0,001	,108(*)	0,093	0,091	0,032	0,092	-0,097	,301(**)
S60	-0,052	-,142(**)	,179(**)	0,014	1	0,005	0,023	-0,042	-0,018	-0,025	-0,009	0,016	0,058
S61	,121(*)	,167(**)	,213(**)	-0,001	0,005	1	,207(**)	,303(**)	,343(**)	,199(**)	,236(**)	-0,066	,135(**)
S62	,119(*)	,128(**)	,184(**)	,108(*)	0,023	,207(**)	1	,247(**)	,468(**)	,383(**)	,384(**)	-0,04	,107(*)
S63	0,042	0,021	,126(*)	0,093	-0,042	,303(**)	,247(**)	1	,349(**)	,243(**)	,216(**)	-0,001	,137(**)
S64	,219(**)	,277(**)	,292(**)	0,091	-0,018	,343(**)	,468(**)	,349(**)	1	,536(**)	,416(**)	-,165(**)	,123(*)
S65	,142(**)	,203(**)	,240(**)	0,032	-0,025	,199(**)	,383(**)	,243(**)	,536(**)	1	,518(**)	-0,051	,138(**)
S66	,103(*)	,200(**)	,258(**)	0,092	-0,009	,236(**)	,384(**)	,216(**)	,416(**)	,518(**)	1	-0,078	,152(**)
S67	-,200(**)	-,226(**)	-,202(**)	-0,097	0,016	-0,066	-0,04	-0,001	-,165(**)	-0,051	-0,078	1	-0,062
S7	,107(*)	,105(*)	,155(**)	,301(**)	0,058	,135(**)	,107(*)	,137(**)	,123(*)	,138(**)	,152(**)	-0,062	1
S8	,104(*)	0,084	,144(**)	,269(**)	-0,053	,106(*)	0,079	,164(**)	,156(**)	,112(*)	,191(**)	-0,001	,454(**)
S9	,109(*)	,187(**)	,272(**)	,197(**)	-0,019	,235(**)	,214(**)	,102(*)	,354(**)	,294(**)	,213(**)	-,100(*)	,250(**)

## EK 2: Pearson Korelasyon Katsayısı Tablosu (Devam)

	S8	S9
	S1	,247(**)
	S10	,224(**)
	S11	,183(**)
	S12	,136(**)
	S13	,130(**)
	S14	-0,09
	S15	,172(**)
	S16	,131(**)
	S17	0,08
	S18	,105(*)
	S19	0,045
	S2	,218(**)
	S20	0,065
	S21	,113(*)
	S22	0,063
	S23	0,095
	S24	0,069
	S25	,173(**)
	S26	0,028
	S27	-0,063
	S28	0,006
	S29	-0,027
	S3	0,051
	S30	,110(*)
	S31	0,062
	S32	,145(**)
	S33	0,042
	S34	-0,004
	S35	0,069
	S36	,132(**)
	S37	0,077
	S38	0,086
	S39	0,072
Pearson Correlation	S4	0,013
	S40	-,131(**)
	S41	,206(**)
	S42	0,024
	S43	,137(**)
	S44	,170(**)
	S45	,197(**)
	S46	,139(**)
	S47	-0,065
	S48	0,075
	S49	-0,051
	S5	,195(**)
	S50	,112(*)
	S51	-0,026
	S52	-0,027
	S53	0,002
	S54	-0,014
	S55	0,073
	S56	,107(*)
	S57	,104(*)
	S58	0,084
	S59	,144(**)
	S6	,269(**)
	S60	-0,053
	S61	,106(*)
	S62	0,079
	S63	,164(**)
	S64	,156(**)
	S65	,112(*)
	S66	,191(**)
	S67	-0,001
	S7	,454(**)
	S8	1
	S9	,197(**)

### EK 3: Korelasyon Katsayısı Anlamlılık Testi Tablosu

Anlamlılık testlerinde  $\alpha=0.05$  kullanılmıştır.

	S1	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S2	S20
S1		0,05	0	0,001	0	0,285	0	0	0	0	0	0	0,002
S10	0,05		0	0,072	0	0,005	0	0	0,002	0,573	0,213	0,003	0,482
S11	0	0		0	0	0,23	0	0	0	0,039	0,298	0	0,088
S12	0,001	0,072	0		0	0,023	0	0	0	0,282	0,649	0	0,747
S13	0	0	0	0		0,295	0	0	0	0	0	0	0,004
S14	0,285	0,005	0,23	0,023	0,295		0,937	0,287	0,201	0	0	0,107	0,002
S15	0	0	0	0	0	0,937		0	0	0,107	0,062	0	0
S16	0	0	0	0	0	0,287	0		0	0,925	0,224	0	0,119
S17	0	0,002	0	0	0	0,201	0	0		0,578	0,785	0	0,48
S18	0	0,573	0,039	0,282	0	0	0,107	0,925	0,578		0	0	0
S19	0	0,213	0,298	0,649	0	0	0,062	0,224	0,785	0		0	0
S2	0	0,003	0	0	0	0,107	0	0	0	0	0		0
S20	0,002	0,482	0,088	0,747	0,004	0,002	0	0,119	0,48	0	0	0	
S21	0	0,982	0,007	0,219	0	0	0,003	0,006	0,292	0	0	0	0
S22	0	0,111	0,221	0,005	0	0	0,066	0,162	0,587	0	0	0	0
S23	0,112	0,305	0,021	0,005	0,16	0,004	0,63	0,302	0,421	0,444	0,186	0,624	0,146
S24	0,005	0,066	0,011	0,025	0	0,368	0,007	0,045	0,198	0,672	0,585	0,181	0,649
S25	0,008	0	0,099	0,121	0,042	0,926	0,001	0,001	0	0,55	0,711	0,16	0,771
S26	0,812	0,319	0,001	0	0,031	0,126	0,721	0,482	0,009	0,009	0,002	0,674	0
S27	0,059	1	0,001	0	0,048	0,168	0,045	0,08	0	0,019	0,007	0,55	0,094
S28	0,004	0,033	0,77	0,989	0,001	0,084	0,266	0,123	0,818	0,048	0,6	0,114	0,286
S29	0,092	0,362	0,054	0,024	0,541	0,007	0,116	0,86	0,087	0,41	0,019	0,109	0,001
S3	0,789	0,004	0,022	0,067	0,014	0,986	0,037	0,381	0,007	0,262	0,592	0,733	0,145
S30	0,025	0,42	0,232	0	0,953	0,102	0,826	0,327	0,081	0,015	0,001	0,063	0
S31	0	0,767	0,849	0,259	0,046	0,005	0,133	0,067	0,805	0	0	0	0
S32	0,002	0,289	0,874	0,949	0,228	0,004	0,05	0,052	0,798	0	0,002	0,013	0
S33	0,208	0,681	0,733	0,59	0,209	0,027	0,14	0,774	0,172	0	0	0,051	0
S34	0,319	0,317	0,625	0,559	0,081	0,004	0,104	0,499	0,215	0	0	0,09	0
S35	0,028	0,358	0,745	0,782	0,01	0,238	0,369	0,966	0,455	0,038	0,001	0,128	0
S36	0,002	0,186	0,164	0,596	0,208	0,207	0,04	0,32	0,947	0	0	0	0
S37	0,001	0	0	0	0,001	0,336	0	0	0,19	0,01	0,14	0	0,336
S38	0	0,181	0,009	0,037	0	0,004	0	0,035	0,367	0	0	0	0
S39	0,021	0,015	0,001	0,003	0,008	0,94	0,048	0,002	0	0,947	0,997	0,009	0,872
S4	0,714	0,989	0,502	0,136	0,009	0,006	0,582	0,091	0,352	0	0,003	0,084	0,034
S40	0,001	0,916	0,013	0,02	0,012	0,275	0,344	0,049	0,007	0	0,001	0	0
S41	0	0,015	0	0	0	0,754	0	0	0	0,006	0,004	0	0,155
S42	0	0,283	0,169	0,265	0,006	0	0,004	0,248	0,771	0	0	0	0
S43	0,035	0,003	0	0,002	0	0,379	0	0	0	0,499	0,638	0,008	0,92
S44	0	0,053	0	0	0	0,659	0	0	0	0,031	0,385	0	0,051
S45	0	0,001	0	0	0	0,792	0	0	0	0,053	0,791	0	0,725
S46	0	0,027	0	0	0	0,58	0	0	0	0,009	0,324	0	0,708
S47	0,402	0,827	0,06	0,528	0,171	0,039	0,412	0,796	0,411	0,014	0,003	0,303	0,009
S48	0,867	0,017	0,038	0,162	0,009	0,203	0,008	0	0,577	0,909	0,057	0,988	0,658
S49	0,694	0,793	0,023	0,007	0,008	0,099	0,017	0,834	0,92	0,122	0,001	0,574	0,274
S5	0,001	0,012	0,001	0,033	0,004	0,042	0,039	0	0,16	0,112	0,103	0	0,005
S50	0,007	0,098	0	0	0	0,466	0,005	0,001	0,006	0,497	0,652	0	0,796
S51	0,141	0	0,166	0,032	0,058	0,039	0,789	0,547	0,512	0,002	0	0,002	0
S52	0,001	0,772	0,699	0,76	0,008	0,053	0,001	0,002	0,306	0,003	0,014	0,001	0
S53	0,186	0,691	0,028	0,691	0,129	0,199	0,808	0,846	0,99	0,016	0,015	0,108	0,003
S54	0,232	0,783	0,863	0,824	0,305	0,282	0,794	0,636	0,913	0,019	0,059	0,969	0,001
S55	0,44	0,754	0,288	0,289	0,158	0,488	0,363	0,369	0,002	0,204	0,019	0,984	0,036
S56	0,001	0,012	0	0	0,004	0,768	0,006	0	0	0,666	0,915	0,002	0,407
S57	0	0,726	0,034	0,445	0,002	0,004	0	0,106	0,299	0	0	0	0
S58	0	0,251	0,001	0,013	0	0,003	0	0,001	0,008	0	0	0	0
S59	0,008	0,008	0	0	0	0,766	0,003	0,015	0	0,367	0,831	0	0,674
S6	0,012	0,002	0	0	0,002	0,031	0,007	0	0	0,796	0,527	0	0,007
S60	0,109	0,151	0,742	0,756	0,326	0,623	0,582	0,66	0,369	0,037	0,008	0,607	0,008
S61	0	0,005	0	0,01	0	0,367	0	0	0,044	0,753	0,871	0	0,094
S62	0	0,059	0	0	0	0,818	0	0	0	0,387	0,304	0	0,194
S63	0,061	0	0,028	0,007	0,001	0,003	0	0,029	0,072	0,952	0,783	0,071	0,468
S64	0	0,012	0	0	0	0,359	0	0	0	0,001	0,001	0	0
S65	0	0	0	0	0	0,838	0	0	0	0,051	0,41	0	0,1
S66	0	0	0	0	0	0,837	0	0	0	0,002	0,306	0	0,002
S67	0,001	0,655	0,183	0,011	0,006	0,02	0,003	0,006	0,165	0	0,001	0,003	0,376
S7	0	0	0,001	0,013	0	0,068	0,004	0,002	0,151	0,563	0,19	0	0,419
S8	0	0	0	0,006	0,009	0,071	0,001	0,009	0,109	0,035	0,366	0	0,19
S9	0	0	0	0	0	0,852	0	0	0	0,014	0,073	0	0,112

Sig. (2-tailed)

### EK 3: Korelasyon Katsayısı Anlamlılık Testi Tablosu (Devam)

	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S3	S30	S31	S32
S1	0	0	0,112	0,005	0,008	0,812	0,059	0,004	0,092	0,789	0,025	0	0,002
S10	0,982	0,111	0,305	0,066	0	0,319	1	0,033	0,362	0,004	0,42	0,767	0,289
S11	0,007	0,221	0,021	0,011	0,099	0,001	0,001	0,77	0,054	0,022	0,232	0,849	0,874
S12	0,219	0,005	0,005	0,025	0,121	0	0	0,989	0,024	0,067	0	0,259	0,949
S13	0	0	0,16	0	0,042	0,031	0,048	0,001	0,541	0,014	0,953	0,046	0,228
S14	0	0	0,004	0,368	0,926	0,126	0,168	0,084	0,007	0,986	0,102	0,005	0,004
S15	0,003	0,066	0,63	0,007	0,001	0,721	0,045	0,266	0,116	0,037	0,826	0,133	0,05
S16	0,006	0,162	0,302	0,045	0,001	0,482	0,08	0,123	0,86	0,381	0,327	0,067	0,052
S17	0,292	0,587	0,421	0,198	0	0,009	0	0,818	0,087	0,007	0,081	0,805	0,798
S18	0	0	0,444	0,672	0,55	0,009	0,019	0,048	0,41	0,262	0,015	0	0
S19	0	0	0,186	0,585	0,711	0,002	0,007	0,6	0,019	0,592	0,001	0	0,002
S2	0	0	0,624	0,181	0,16	0,674	0,55	0,114	0,109	0,733	0,063	0	0,013
S20	0	0	0,146	0,649	0,771	0	0,094	0,286	0,001	0,145	0	0	0
S21		0	0,656	0,619	0,899	0,059	0,816	0,435	0,404	0,278	0,002	0	0
S22	0		0,305	0,573	0,327	0,127	0,473	0,21	0,034	0,915	0,003	0	0
S23	0,656	0,305		0	0,329	0	0	0,3	0,001	0,007	0	0,006	0
S24	0,619	0,573	0		0	0,186	0,002	0,001	0,556	0,147	0,278	0,795	0,608
S25	0,899	0,327	0,329	0		0,994	0,694	0	0,419	0,112	0,432	0,048	0,069
S26	0,059	0,127	0	0,186	0,994		0	0,95	0,001	0,151	0	0	0
S27	0,816	0,473	0	0,002	0,694	0		0,07	0,002	0,046	0	0,006	0,001
S28	0,435	0,21	0,3	0,001	0	0,95	0,07		0,09	0,617	0,105	0,124	0,649
S29	0,404	0,034	0,001	0,556	0,419	0,001	0,002	0,09		0,048	0	0,034	0
S3	0,278	0,915	0,007	0,147	0,112	0,151	0,046	0,617	0,048		0,008	0,596	0,668
S30	0,002	0,003	0	0,278	0,432	0	0	0,105	0	0,008		0	0
S31	0	0	0,006	0,795	0,048	0	0,006	0,124	0,034	0,596	0		0
S32	0	0	0	0,608	0,069	0	0,001	0,649	0	0,668	0	0	
S33	0	0	0,003	0,02	0,642	0,059	0,001	0,902	0,005	0,388	0	0	0
S34	0,002	0	0,003	0,083	0,006	0,005	0	0,267	0,004	0,327	0	0	0
S35	0,001	0,001	0,105	0,021	0,19	0,462	0,182	0,137	0	0,465	0,374	0	0
S36	0	0	0,001	0,006	0,162	0,017	0,002	0,565	0	0,047	0,001	0	0
S37	0,006	0,074	0,59	0,491	0,322	0,034	0,068	0,195	0,037	0,294	0,172	0,007	0,04
S38	0	0,004	0,001	0,76	0,71	0,011	0,004	0,052	0,003	0,984	0,001	0,001	0
S39	0,144	0,194	0,382	0,479	0,032	0,111	0,007	0,288	0,33	0,969	0,013	0,028	0,526
S4	0,001	0	0,242	0,345	0,414	0,322	0,004	0,502	0,959	0,002	0,158	0,006	0,375
S40	0,038	0,404	0,019	0,813	0,094	0	0,069	0,297	0	0,511	0	0	0
S41	0	0,002	0,272	0,002	0,007	0,22	0,013	0,73	0,322	0,265	0,592	0,044	0,073
S42	0	0	0,003	0,083	0,76	0	0	0,01	0,002	0,65	0	0	0
S43	0,6	0,726	0,396	0,005	0,01	0,356	0,166	0,74	0,917	0,656	0,288	0,384	0,11
S44	0,001	0,046	0,1	0,105	0,076	0,035	0,007	0,459	0,007	0,609	0,003	0,559	0,273
S45	0,315	0,16	0,009	0,185	0,062	0,185	0,007	0,396	0,013	0,984	0,169	0,21	0,013
S46	0,011	0,001	0,001	0,193	0,402	0	0,001	0,491	0,024	0,008	0,051	0,245	0,345
S47	0,003	0,003	0,366	0,26	0,985	0,024	0,066	0,774	0,049	0,144	0,094	0,032	0,027
S48	0,171	0,45	0,063	0,025	0,004	0,699	0,094	0,001	0,08	0,935	0,678	0,749	0,586
S49	0,001	0	0,044	0,315	0,042	0,53	0,982	0,007	0,768	0,018	0,997	0,356	0,186
S5	0,13	0,069	0,906	0,133	0,002	0	0,068	0,535	0,615	0,591	0,201	0,72	0,969
S50	0,307	0,721	0,197	0,684	0,284	0,002	0,015	0,549	0,962	0,036	0,097	0,19	0,478
S51	0	0	0,021	0,653	0,122	0,957	0,202	0,122	0,058	0,545	0,078	0,128	0,687
S52	0,054	0,005	0,002	0,63	0,743	0,007	0,322	0,132	0	0,15	0,004	0,006	0
S53	0,154	0,002	0,645	0,947	0,204	0,096	0,003	0,133	0,08	0,512	0,336	0,001	0,069
S54	0,187	0,302	0,281	0,048	0,822	0,029	0,021	0,302	0,081	0,416	0,019	0,472	0,006
S55	0,345	0,366	0,115	0,172	0,007	0,326	0,23	0,488	0	0,421	0,106	0,233	0,243
S56	0,004	0,038	0,337	0,009	0,041	0,005	0,04	0,118	0,123	0,328	0,228	0,3	0,175
S57	0	0	0,001	0,916	0,601	0,001	0,42	0,033	0,032	0,458	0,006	0	0
S58	0	0	0,208	0,705	0,429	0,988	0,229	0,802	0,174	0,498	0,448	0,001	0
S59	0,101	0,246	0,056	0,221	0,046	0	0,006	0,808	0,718	0,087	0,359	0,601	0,015
S6	0,978	0,762	0,245	0,212	0,03	0,102	0,407	0,203	0,534	0,126	0,9	0,794	0,361
S60	0,097	0,045	0,528	0,497	0,636	0,625	0,509	0,062	0,107	0,937	0,208	0,013	0
S61	0,458	0,787	0,331	0,053	0	0,523	0,654	0,015	0,141	0,345	0,89	0,816	0,005
S62	0,006	0,07	0,447	0,18	0,009	0,37	0,159	0,916	0,203	0,882	0,533	0,026	0,055
S63	0,871	0,929	0,636	0,059	0,021	0,711	0,47	0,528	0,53	0,34	0,069	0,445	0,568
S64	0	0	0,549	0,357	0,16	0,154	0,153	0,447	0,183	0,11	0,09	0,004	0,003
S65	0,001	0,007	0,614	0,665	0,508	0,123	0,255	0,61	0,87	0,31	0,367	0,065	0,018
S66	0,001	0,082	0,001	0,023	0,123	0,001	0,025	0,596	0,324	0,148	0,911	0,554	0,507
S67	0,007	0,002	0,534	0,762	0,233	0,518	0,836	0,472	0,344	0,183	0,545	0,076	0,56
S7	0,217	0,957	0,084	0,031	0,001	0,612	0,157	0,078	0,316	0,122	0,28	0,339	0,278
S8	0,023	0,21	0,057	0,168	0	0,575	0,21	0,911	0,595	0,31	0,027	0,212	0,003
S9	0,001	0,006	0,445	0,053	0	0,207	0,263	0,011	0,523	0,018	0,198	0,046	0,014

Sig. (2-tailed)

### EK 3: Korelasyon Katsayısı Anlamlılık Testi Tablosu (Devam)

		S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S4	S40	S41	S42	S43	S44
	S1	0,208	0,319	0,028	0,002	0,001	0	0,021	0,714	0,001	0	0	0,035	0
	S10	0,681	0,317	0,358	0,186	0	0,181	0,015	0,989	0,916	0,015	0,283	0,003	0,053
	S11	0,733	0,625	0,745	0,164	0	0,009	0,001	0,502	0,013	0	0,169	0	0
	S12	0,59	0,559	0,782	0,596	0	0,037	0,003	0,136	0,02	0	0,265	0,002	0
	S13	0,209	0,081	0,01	0,208	0,001	0	0,008	0,009	0,012	0	0,006	0	0
	S14	0,027	0,004	0,238	0,207	0,336	0,004	0,94	0,006	0,275	0,754	0	0,379	0,659
	S15	0,14	0,104	0,369	0,04	0	0	0,048	0,582	0,344	0	0,004	0	0
	S16	0,774	0,499	0,966	0,32	0	0,035	0,002	0,091	0,049	0	0,248	0	0
	S17	0,172	0,215	0,455	0,947	0,19	0,367	0	0,352	0,007	0	0,771	0	0
	S18	0	0	0,038	0	0,01	0	0,947	0	0	0,006	0	0,499	0,031
	S19	0	0	0,001	0	0,14	0	0,997	0,003	0,001	0,004	0	0,638	0,385
	S2	0,051	0,09	0,128	0	0	0	0,009	0,084	0	0	0	0,008	0
	S20	0	0	0	0	0,336	0	0,872	0,034	0	0,155	0	0,92	0,051
	S21	0	0,002	0,001	0	0,006	0	0,144	0,001	0,038	0	0	0,6	0,001
	S22	0	0	0,001	0	0,074	0,004	0,194	0	0,404	0,002	0	0,726	0,046
	S23	0,003	0,003	0,105	0,001	0,59	0,001	0,382	0,242	0,019	0,272	0,003	0,396	0,1
	S24	0,02	0,083	0,021	0,006	0,491	0,76	0,479	0,345	0,813	0,002	0,083	0,005	0,105
	S25	0,642	0,006	0,19	0,162	0,322	0,71	0,032	0,414	0,094	0,007	0,76	0,01	0,076
	S26	0,059	0,005	0,462	0,017	0,034	0,011	0,111	0,322	0	0,22	0	0,356	0,035
	S27	0,001	0	0,182	0,002	0,068	0,004	0,007	0,004	0,069	0,013	0	0,166	0,007
	S28	0,902	0,267	0,137	0,565	0,195	0,052	0,288	0,502	0,297	0,73	0,01	0,74	0,459
	S29	0,005	0,004	0	0	0,037	0,003	0,33	0,959	0	0,322	0,002	0,917	0,007
	S3	0,388	0,327	0,465	0,047	0,294	0,984	0,969	0,002	0,511	0,265	0,65	0,656	0,609
	S30	0	0	0,374	0,001	0,172	0,001	0,013	0,158	0	0,592	0	0,288	0,003
	S31	0	0	0	0	0,007	0,001	0,028	0,006	0	0,044	0	0,384	0,559
	S32	0	0	0	0	0,04	0	0,526	0,375	0	0,073	0	0,11	0,273
	S33					0,576	0,076	0,307	0,478	0,045	0,186	0	0,204	0,816
	S34					0,433	0	0,016	0,048	0,055	0,028	0	0,109	0,234
	S35	0	0			0,884	0	0,059	0,468	0,001	0,826	0	0,663	0,182
	S36	0	0	0		0,054	0	0,455	0,018	0,004	0,018	0	0,525	0,821
	S37	0,576	0,433	0,884	0,054		0,335	0	0,265	0,857	0	0,084	0	0
	S38	0,076	0	0	0	0,335		0,427	0,01	0	0,002	0	0,176	0,116
	S39	0,307	0,016	0,059	0,455	0	0,427		0,051	0,09	0	0,379	0,001	0,026
	S4	0,478	0,048	0,468	0,018	0,265	0,01	0,051		0,795	0,715	0,068	0,939	0,468
	S40	0,045	0,055	0,001	0,004	0,857	0	0,09	0,795		0	0	0,443	0,082
	S41	0,186	0,028	0,826	0,018	0	0,002	0	0,715	0		0,002	0	0
	S42	0	0	0	0	0,084	0	0,379	0,068	0	0,002		0,295	0,219
	S43	0,204	0,109	0,663	0,525	0	0,176	0,001	0,939	0,443	0	0,295		0
	S44	0,816	0,234	0,182	0,821	0	0,116	0,026	0,468	0,082	0	0,219	0	
	S45	0,414	0,399	0,446	0,233	0	0,51	0,002	0,926	0,127	0	0,073	0	0
	S46	0,034	0,029	0,736	0,833	0	0,725	0,008	0,457	0,276	0	0,088	0,024	0
	S47	0,007	0,001	0,085	0	0,966	0	0,04	0,884	0,248	0,605	0,007	0,872	0,116
	S48	0,28	0,215	0,176	1	0,019	0,181	0,066	0,719	0,03	0,014	0,067	0,048	0
	S49	0	0,002	0,141	0,231	0,754	0,042	0,085	0,061	0,01	0,096	0,018	0,192	0,004
	S5	0,481	0,701	0,489	0,718	0,002	0,026	0,271	0,099	0,377	0,007	0,142	0,168	0,102
	S50	0,165	0,196	0,347	0,114	0	0,562	0,194	0,714	0,855	0	0,61	0,021	0
	S51	0	0,027	0,008	0,188	0,242	0,047	0,043	0,624	0,965	0,061	0,005	0,621	0,815
	S52	0,023	0	0	0	0,641	0	0,369	0,011	0	0,187	0,008	0,802	0,126
	S53	0,003	0,001	0	0	0,972	0,45	0,354	0,004	0,383	0,865	0,001	0,987	0,422
	S54	0,079	0,153	0,008	0	0,098	0,212	0,24	0,005	0	0,084	0,099	0,942	0,567
	S55	0,037	0,336	0,005	0,2	0,606	0,022	0,229	0,989	0,014	0,882	0,014	0,059	0,784
	S56	0,912	0,333	0,293	0,078	0,019	0,298	0,01	0,022	0,419	0	0,934	0	0,004
	S57	0,005	0	0,018	0	0,319	0	0,004	0,2	0	0,004	0,001	0,634	0,315
	S58	0,151	0	0	0,006	0,397	0	0,322	0,049	0	0	0	0,106	0
	S59	0,156	0,348	0,185	0,555	0	0,791	0,009	0,643	0,815	0	0,366	0,004	0
	S6	0,477	0,897	0,217	0,924	0,037	0,218	0,499	0,27	0,216	0,031	0,596	0,02	0,001
	S60	0,089	0,021	0	0,001	0,713	0,353	0,938	0,315	0,012	0,173	0	0,678	0,841
	S61	0,971	0,673	0,605	0,026	0,059	0,015	0,179	0,592	0,573	0	0,01	0,025	0
	S62	0,59	0,04	0,572	0,156	0,012	0,011	0,077	0,974	0,012	0	0,105	0,033	0
	S63	0,536	0,413	0,043	0,336	0,269	0,604	0,408	0,377	0,762	0,001	0,824	0,01	0,003
	S64	0,06	0,004	0,145	0,011	0	0	0,005	0,149	0,003	0	0	0,019	0
	S65	0,608	0,001	0,372	0,899	0	0,002	0,004	0,78	0,163	0	0,029	0,312	0
	S66	0,748	0,403	0,289	0,009	0	0,031	0,022	0,707	0,083	0	0,074	0,018	0
	S67	0,01	0,062	0,139	0,03	0,001	0,001	0,329	0,712	0,301	0	0,004	0,198	0,136
	S7	0,787	0,236	0,45	0,052	0,034	0,255	0,008	0,363	0,073	0,002	0,716	0,109	0,093
	S8	0,399	0,943	0,169	0,008	0,122	0,084	0,149	0,801	0,009	0	0,63	0,006	0,001
	S9	0,496	0,754	0,011	0,86	0	0,314	0	0,322	0,356	0	0	0	0

Fig. (2-tailed)

### EK 3: Korelasyon Katsayısı Anlamlılık Testi Tablosu (Devam)

	S45	S46	S47	S48	S49	S5	S50	S51	S52	S53	S54	S55	S56
S1	0	0	0,402	0,867	0,694	0,001	0,007	0,141	0,001	0,186	0,232	0,44	0,001
S10	0,001	0,027	0,827	0,017	0,793	0,012	0,098	0	0,772	0,691	0,783	0,754	0,012
S11	0	0	0,06	0,038	0,023	0,001	0	0,166	0,699	0,028	0,863	0,288	0
S12	0	0	0,528	0,162	0,007	0,033	0	0,032	0,76	0,691	0,824	0,289	0
S13	0	0	0,171	0,009	0,008	0,004	0	0,058	0,008	0,129	0,305	0,158	0,004
S14	0,792	0,58	0,039	0,203	0,099	0,042	0,466	0,039	0,053	0,199	0,282	0,488	0,768
S15	0	0	0,412	0,008	0,017	0,039	0,005	0,789	0,001	0,808	0,794	0,363	0,006
S16	0	0	0,796	0	0,834	0	0,001	0,547	0,002	0,846	0,636	0,369	0
S17	0	0	0,411	0,577	0,92	0,16	0,006	0,512	0,306	0,99	0,913	0,002	0
S18	0,053	0,009	0,014	0,909	0,122	0,112	0,497	0,002	0,003	0,016	0,019	0,204	0,666
S19	0,791	0,324	0,003	0,057	0,001	0,103	0,652	0	0,014	0,015	0,059	0,019	0,915
S2	0	0	0,303	0,988	0,574	0	0	0,002	0,001	0,108	0,969	0,984	0,002
S20	0,725	0,708	0,009	0,658	0,274	0,005	0,796	0	0	0,003	0,001	0,036	0,407
S21	0,315	0,011	0,003	0,171	0,001	0,13	0,307	0	0,054	0,154	0,187	0,345	0,004
S22	0,16	0,001	0,003	0,45	0	0,069	0,721	0	0,005	0,002	0,302	0,366	0,038
S23	0,009	0,001	0,366	0,063	0,044	0,906	0,197	0,021	0,002	0,645	0,281	0,115	0,337
S24	0,185	0,193	0,26	0,025	0,315	0,133	0,684	0,653	0,63	0,947	0,048	0,172	0,009
S25	0,062	0,402	0,985	0,004	0,042	0,002	0,284	0,122	0,743	0,204	0,822	0,007	0,041
S26	0,185	0	0,024	0,699	0,53	0	0,002	0,957	0,007	0,096	0,029	0,326	0,005
S27	0,007	0,001	0,066	0,094	0,982	0,068	0,015	0,202	0,322	0,003	0,021	0,23	0,04
S28	0,396	0,491	0,774	0,001	0,007	0,535	0,549	0,122	0,132	0,133	0,302	0,488	0,118
S29	0,013	0,024	0,049	0,08	0,768	0,615	0,962	0,058	0	0,08	0,081	0	0,123
S3	0,984	0,008	0,144	0,935	0,018	0,591	0,036	0,545	0,15	0,512	0,416	0,421	0,328
S30	0,169	0,051	0,094	0,678	0,997	0,201	0,097	0,078	0,004	0,336	0,019	0,106	0,228
S31	0,21	0,245	0,032	0,749	0,356	0,72	0,19	0,128	0,006	0,001	0,472	0,233	0,3
S32	0,013	0,345	0,027	0,586	0,186	0,969	0,478	0,687	0	0,069	0,006	0,243	0,175
S33	0,414	0,034	0,007	0,28	0	0,481	0,165	0	0,023	0,003	0,079	0,037	0,912
S34	0,399	0,029	0,001	0,215	0,002	0,701	0,196	0,027	0	0,001	0,153	0,336	0,333
S35	0,446	0,736	0,085	0,176	0,141	0,489	0,347	0,008	0	0	0,008	0,005	0,293
S36	0,233	0,833	0	1	0,231	0,718	0,114	0,188	0	0	0	0,2	0,078
S37	0	0	0,966	0,019	0,754	0,002	0	0,242	0,641	0,972	0,098	0,606	0,019
S38	0,51	0,725	0	0,181	0,042	0,026	0,562	0,047	0	0,45	0,212	0,022	0,298
S39	0,002	0,008	0,04	0,066	0,085	0,271	0,194	0,043	0,369	0,354	0,24	0,229	0,01
S4	0,926	0,457	0,884	0,719	0,061	0,099	0,714	0,624	0,011	0,004	0,005	0,989	0,022
S40	0,127	0,276	0,248	0,03	0,01	0,377	0,855	0,965	0	0,383	0	0,014	0,419
S41	0	0	0,605	0,014	0,096	0,007	0	0,061	0,187	0,865	0,084	0,882	0
S42	0,073	0,088	0,007	0,067	0,018	0,142	0,61	0,005	0,008	0,001	0,099	0,014	0,934
S43	0	0,024	0,872	0,048	0,192	0,168	0,021	0,621	0,802	0,987	0,942	0,059	0
S44	0	0	0,116	0	0,004	0,102	0	0,815	0,126	0,422	0,567	0,784	0,004
S45	,	0	0,812	0	0,376	0,09	0	0,284	0,032	0,547	0,764	0,586	0
S46	0	,	0,351	0,005	0,004	0,004	0	0,136	0,85	0,861	0,723	0,573	0
S47	0,812	0,351	,	0,019	0	0,131	0,889	0,37	0,029	0,489	0,237	0,066	0,828
S48	0	0,005	0,019	,	0,012	0,069	0,122	0,036	0,547	0,037	0,283	0,38	0,686
S49	0,376	0,004	0	0,012	,	0,462	0,029	0	0,084	0,146	0,452	0,776	0,12
S5	0,09	0,004	0,131	0,069	0,462	,	0,001	0,481	0,077	0,821	0,558	0,773	0,221
S50	0	0	0,889	0,122	0,029	0,001	,	0,488	0,096	0,34	0,819	0,512	0
S51	0,284	0,136	0,37	0,036	0	0,481	0,488	,	0	0,01	0,552	0,299	0,371
S52	0,032	0,85	0,029	0,547	0,084	0,077	0,096	0	,	0,003	0,003	0,141	0,379
S53	0,547	0,861	0,489	0,037	0,146	0,821	0,34	0,01	0,003	,	0	0,061	0,256
S54	0,764	0,723	0,237	0,283	0,452	0,558	0,819	0,552	0,003	0	,	0,001	0,287
S55	0,586	0,573	0,066	0,38	0,776	0,773	0,512	0,299	0,141	0,061	0,001	,	0,006
S56	0	0	0,828	0,686	0,12	0,221	0	0,371	0,379	0,256	0,287	0,006	,
S57	0,013	0,941	0,016	0,648	0,877	0,132	0,22	0,035	0,005	0,045	0,365	0,037	0,229
S58	0	0,003	0,001	0,013	0	0,789	0,038	0,001	0	0	0,017	0,123	0,186
S59	0	0	0,554	0,396	0,577	0,005	0	0,479	0,197	0,541	0,241	0,846	0
S6	0,016	0,003	0,419	0,757	0,373	0	0	0,004	0,606	0,48	0,049	0,224	0,167
S60	0,965	0,962	0,035	0,649	0,014	0,696	0,576	0,05	0,017	0,002	0,033	0,384	0,398
S61	0	0	0,106	0,134	0,373	0,246	0	0,374	0,08	0,383	0,389	0,118	0,019
S62	0	0	0,452	0,567	0,293	0,05	0	0,266	0	0,594	0,028	0,386	0,196
S63	0,003	0,006	0,11	0,158	0,564	0,251	0,393	0,775	0,327	0,61	0,865	0,11	0,204
S64	0	0	0,88	0,397	0,015	0,176	0	0,079	0,001	0,411	0,123	0,726	0,013
S65	0	0	0,591	0,151	0,04	0,388	0	0,678	0,026	0,883	0,087	0,482	0,003
S66	0	0	0,122	0,703	0,001	0,35	0	0,279	0,07	0,946	0,877	0,881	0,001
S67	0	0,217	0,001	0,992	0,083	0,125	0,05	0,173	0,001	0,442	0,824	0,022	0,544
S7	0,015	0,001	0,252	0,822	0,516	0	0,001	0,678	0,946	0,654	0,967	0,984	0,023
S8	0	0,005	0,192	0,135	0,306	0	0,025	0,598	0,591	0,962	0,775	0,145	0,032
S9	0	0	0,407	0,012	0,121	0	0	0,37	0,722	0,082	0,999	0,607	0,003

Fig. (2-tailed)

### EK 3: Korelasyon Katsayısı Anlamlılık Testi Tablosu (Devam)

	S57	S58	S59	S6	S60	S61	S62	S63	S64	S65	S66	S67	S7
S1	0	0	0,008	0,012	0,109	0	0	0,061	0	0	0	0,001	0
S10	0,726	0,251	0,008	0,002	0,151	0,005	0,059	0	0,012	0	0	0,655	0
S11	0,034	0,001	0	0	0,742	0	0	0,028	0	0	0	0,183	0,001
S12	0,445	0,013	0	0	0,756	0,01	0	0,007	0	0	0	0,011	0,013
S13	0,002	0	0	0,002	0,326	0	0	0,001	0	0	0	0,006	0
S14	0,004	0,003	0,766	0,031	0,623	0,367	0,818	0,003	0,359	0,838	0,837	0,02	0,068
S15	0	0	0,003	0,007	0,582	0	0	0	0	0	0	0,003	0,004
S16	0,106	0,001	0,015	0	0,66	0	0	0,029	0	0	0	0,006	0,002
S17	0,299	0,008	0	0	0,369	0,044	0	0,072	0	0	0	0,165	0,151
S18	0	0	0,367	0,796	0,037	0,753	0,387	0,952	0,001	0,051	0,002	0	0,563
S19	0	0	0,831	0,527	0,008	0,871	0,304	0,783	0,001	0,41	0,306	0,001	0,19
S2	0	0	0	0	0,607	0	0	0,071	0	0	0	0,003	0
S20	0	0	0,674	0,007	0,008	0,094	0,194	0,468	0	0,1	0,002	0,376	0,419
S21	0	0	0,101	0,978	0,097	0,458	0,006	0,871	0	0,001	0,001	0,007	0,217
S22	0	0	0,246	0,762	0,045	0,787	0,07	0,929	0	0,007	0,082	0,002	0,957
S23	0,001	0,208	0,056	0,245	0,528	0,331	0,447	0,636	0,549	0,614	0,001	0,534	0,084
S24	0,916	0,705	0,221	0,212	0,497	0,053	0,18	0,059	0,357	0,665	0,023	0,762	0,031
S25	0,601	0,429	0,046	0,03	0,636	0	0,009	0,021	0,16	0,508	0,123	0,233	0,001
S26	0,001	0,988	0	0,102	0,625	0,523	0,37	0,711	0,154	0,123	0,001	0,518	0,612
S27	0,42	0,229	0,006	0,407	0,509	0,654	0,159	0,47	0,153	0,255	0,025	0,836	0,157
S28	0,033	0,802	0,808	0,203	0,062	0,015	0,916	0,528	0,447	0,61	0,596	0,472	0,078
S29	0,032	0,174	0,718	0,534	0,107	0,141	0,203	0,53	0,183	0,87	0,324	0,344	0,316
S3	0,458	0,498	0,087	0,126	0,937	0,345	0,882	0,34	0,11	0,31	0,148	0,183	0,122
S30	0,006	0,448	0,359	0,9	0,208	0,89	0,533	0,069	0,09	0,367	0,911	0,545	0,28
S31	0	0,001	0,601	0,794	0,013	0,816	0,026	0,445	0,004	0,065	0,554	0,076	0,339
S32	0	0	0,015	0,361	0	0,005	0,055	0,568	0,003	0,018	0,507	0,56	0,278
S33	0,005	0,151	0,156	0,477	0,089	0,971	0,59	0,536	0,06	0,608	0,748	0,01	0,787
S34	0	0	0,348	0,897	0,021	0,673	0,04	0,413	0,004	0,001	0,403	0,062	0,236
S35	0,018	0	0,185	0,217	0	0,605	0,572	0,043	0,145	0,372	0,289	0,139	0,45
S36	0	0,006	0,555	0,924	0,001	0,026	0,156	0,336	0,011	0,899	0,009	0,03	0,052
S37	0,319	0,397	0	0,037	0,713	0,059	0,012	0,269	0	0	0	0,001	0,034
S38	0	0	0,791	0,218	0,353	0,015	0,011	0,604	0	0,002	0,031	0,001	0,255
S39	0,004	0,322	0,009	0,499	0,938	0,179	0,077	0,408	0,005	0,004	0,022	0,329	0,008
S4	0,2	0,049	0,643	0,27	0,315	0,592	0,974	0,377	0,149	0,78	0,707	0,712	0,363
S40	0	0	0,815	0,216	0,012	0,573	0,012	0,762	0,003	0,163	0,083	0,301	0,073
S41	0,004	0	0	0,031	0,173	0	0	0,001	0	0	0	0	0,002
S42	0,001	0	0,366	0,596	0	0,01	0,105	0,824	0	0,029	0,074	0,004	0,716
S43	0,634	0,106	0,004	0,02	0,678	0,025	0,033	0,01	0,019	0,312	0,018	0,198	0,109
S44	0,315	0	0	0,001	0,841	0	0	0,003	0	0	0	0,136	0,093
S45	0,013	0	0	0,016	0,965	0	0	0,003	0	0	0	0	0,015
S46	0,941	0,003	0	0,003	0,962	0	0	0,006	0	0	0	0,217	0,001
S47	0,016	0,001	0,554	0,419	0,035	0,106	0,452	0,11	0,88	0,591	0,122	0,001	0,252
S48	0,648	0,013	0,396	0,757	0,649	0,134	0,567	0,158	0,397	0,151	0,703	0,992	0,822
S49	0,877	0	0,577	0,373	0,014	0,373	0,293	0,564	0,015	0,04	0,001	0,083	0,516
S5	0,132	0,789	0,005	0	0,696	0,246	0,05	0,251	0,176	0,388	0,35	0,125	0
S50	0,22	0,038	0	0	0,576	0	0	0,393	0	0	0	0,05	0,001
S51	0,035	0,001	0,479	0,004	0,05	0,374	0,266	0,775	0,079	0,678	0,279	0,173	0,678
S52	0,005	0	0,197	0,606	0,017	0,08	0	0,327	0,001	0,026	0,07	0,001	0,946
S53	0,045	0	0,541	0,48	0,002	0,383	0,594	0,61	0,411	0,883	0,946	0,442	0,654
S54	0,365	0,017	0,241	0,049	0,033	0,389	0,028	0,865	0,123	0,087	0,877	0,824	0,967
S55	0,037	0,123	0,846	0,224	0,384	0,118	0,386	0,11	0,726	0,482	0,881	0,022	0,984
S56	0,229	0,186	0	0,167	0,398	0,019	0,196	0,204	0,013	0,003	0,001	0,544	0,023
S57	,	0	0,225	0,332	0,3	0,015	0,017	0,401	0	0,004	0,038	0	0,032
S58	0	,	0,627	0,509	0,004	0,001	0,01	0,681	0	0	0	0	0,035
S59	0,225	0,627	,	0,009	0	0	0	0,011	0	0	0	0	0,002
S6	0,332	0,509	0,009	,	0,773	0,989	0,03	0,062	0,068	0,525	0,064	0,052	0
S60	0,3	0,004	0	0,773	,	0,927	0,641	0,398	0,718	0,622	0,86	0,752	0,243
S61	0,015	0,001	0	0,989	0,927	,	0	0	0	0	0	0,186	0,007
S62	0,017	0,01	0	0,03	0,641	0	,	0	0	0	0	0,418	0,032
S63	0,401	0,681	0,011	0,062	0,398	0	0	,	0	0	0	0,976	0,006
S64	0	0	0	0,068	0,718	0	0	0	,	0	0	0,001	0,013
S65	0,004	0	0	0,525	0,622	0	0	0	0	,	0	0,31	0,006
S66	0,038	0	0	0,064	0,86	0	0	0	0	0	,	0,117	0,002
S67	0	0	0	0,052	0,752	0,186	0,418	0,976	0,001	0,31	0,117	,	0,213
S7	0,032	0,035	0,002	0	0,243	0,007	0,032	0,006	0,013	0,006	0,002	0,213	,
S8	0,038	0,094	0,004	0	0,29	0,033	0,115	0,001	0,002	0,025	0	0,991	0
S9	0,029	0	0	0	0,711	0	0	0,04	0	0	0	0,045	0

Fig. (2-tailed)

### EK 3: Korelasyon Katsayısı Anlamlılık Testi Tablosu (Devam)

	S8	S9
S1	0	0
S10	0	0
S11	0	0
S12	0,006	0
S13	0,009	0
S14	0,071	0,852
S15	0,001	0
S16	0,009	0
S17	0,109	0
S18	0,035	0,014
S19	0,366	0,073
S2	0	0
S20	0,19	0,112
S21	0,023	0,001
S22	0,21	0,006
S23	0,057	0,445
S24	0,168	0,053
S25	0	0
S26	0,575	0,207
S27	0,21	0,263
S28	0,911	0,011
S29	0,595	0,523
S3	0,31	0,018
S30	0,027	0,198
S31	0,212	0,046
S32	0,003	0,014
S33	0,399	0,496
S34	0,943	0,754
S35	0,169	0,011
S36	0,008	0,86
S37	0,122	0
S38	0,084	0,314
S39	0,149	0
S4	0,801	0,322
S40	0,009	0,356
S41	0	0
S42	0,63	0
S43	0,006	0
S44	0,001	0
S45	0	0
S46	0,005	0
S47	0,192	0,407
S48	0,135	0,012
S49	0,306	0,121
S5	0	0
S50	0,025	0
S51	0,598	0,37
S52	0,591	0,722
S53	0,962	0,082
S54	0,775	0,999
S55	0,145	0,607
S56	0,032	0,003
S57	0,038	0,029
S58	0,094	0
S59	0,004	0
S6	0	0
S60	0,29	0,711
S61	0,033	0
S62	0,115	0
S63	0,001	0,04
S64	0,002	0
S65	0,025	0
S66	0	0
S67	0,991	0,045
S7	0	0
S8	,	0
S9	0	,

Sig. (2-tailed)