

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı / Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

**STRES YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE KAMU ÇALIŞANLARINDA  
STRES FAKTÖRLERİNİN TEŞHİSİNE İLİŞKİN BİR  
ARAŞTIRMA: SİVAS VALİLİĞİ DEFTERDARLIĞI  
UYGULAMASI**

Aynur AYTEKİN

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM

Sivas

Temmuz 2009

**STRES YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE KAMU ÇALIŞANLARINDA STRES  
FAKTÖRLERİNİN TEŞHİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: SİVAS  
VALİLİĞİ DEFTERDARLIĞI UYGULAMASI**

Aynur Aytakin

Cumhuriyet Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Kamu Yönetimi  
Anabilim Dalı / Yönetim Bilimleri Bilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

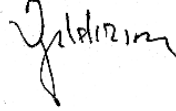
Sivas

Temmuz 2009

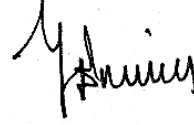
## KABUL VE ONAY

Aynur Aytakin'in hazırlamış olduğu "Stres Yönetiminin Önemi Ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması" başlıklı bu çalışma, 17.07.2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, "Kamu Yönetimi Anabilim Dalı / Yönetim Bilimleri Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Gülay ERCİNS (Üye)



Yrd. Doç. Dr. Murat YILDIRIM (Üye)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../.....

Prof. Dr. Mehmet ARSLAN

Enstitü Müdürü

## ÖZET

AYTEKİN Aynur, Stres Yönetiminin Önemi ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2009.

Stres, kişinin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişi ile çevresinin etkileşimini içeren, davranışlarına yön veren bir güç ya da organizmanın bazı uyarıcılara karşı oluşturduğu bedensel ve zihinsel sağlığının tehdit edilmesi ile ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır.

Stres, son yıllarda sıkça duyulan ve kullanılan bir kelime olmakla birlikte, stres kavramı literatürde uzun yıllardır hem nedenleri, hem de sonuçları açısından çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Sektörün kendine özgü yapısı nedeniyle, kamu çalışanları açısından da stres, önemli bir problem olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmada, araştırmanın teorik altyapısını oluşturan stres kavramı ve stres faktörleri üzerinde durulmuş, stresin bireylerde görülen belirtileri verilmiş, stresin örgütler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Stres yönetimi kapsamında, bireysel ve örgütsel yaklaşımlar ile programlar açıklanmıştır. Kamu çalışanlarına uygulanan anket çalışması ile çalışanlar üzerinde etkili olan örgütsel stres faktörleri ve yoğunluk dereceleri belirlenmiştir. Çalışanlara uygulanan ankette yer alan önermeler, literatür taramasıyla elde edilen veriler ışığında oluşturulmuştur. Veriler önce genel olarak sonra da çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre gruplandırılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, kamu çalışanlarında farklı yoğunluklarda örgütsel stres faktörleri teşhis edilmiştir. Araştırma kapsamında sunulan önermelerin hepsi çalışanlarca stres faktörü olarak algılanmakla beraber, çalışanlar en fazla; otorite yapısına ilişkin stres faktörleri ve işin özellikleriyle ilgili stres faktörlerinden etkilenmektedir. Çalışanları en fazla etkileyen stres faktörleri; çalıştıkları ortamın (kirliliği, gürültüsü ve ısısı) fiziksel şartları ve işlerinin diğer mesleklere göre daha

yorucu olmasıdır. Ayrıca çalışanlar üzerindeki streste işlerine yönelik düşüncelerinin etkisi de bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında sosyo-demografik özellikleri açısından farklılıklar bulunmuştur. Bulgular ışığında, kamu çalışanları üzerinde stres yaratan faktörlerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması için gerekli önerilere yer verilmiştir.

Bu kapsamda Sivas Valiliği Defterdarlığı'nda çalışmakta olan ve gönüllülük esasına göre belirlenmiş toplam 200 çalışana, örgütsel stres faktörlerinin ve düzeylerinin teşhisine yönelik anket uygulanmıştır. Söz konusu ölçekten anlamlı sonuçlar çıkarabilmek, literatüre katkı yapabilmek amacıyla ölçeğin güvenilirlik boyutu dikkate alınmıştır.

### **Anahtar Sözcükler**

Stres, çalışma yaşamında stres, stres faktörleri, kamu çalışanlarında stres.

## ABSTRACT

AYTEKİN Aynur, The Importance Of Stres Management And A Research Related To Identification Of Stres Factors In Public Workpeoples: Application Of The Revenue Office Of The Sivas Governorship, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2009, Master's Thesis, Sivas, 2009.

Stress has appeared as a concept which effect efficiency and productivity of person poorly. It has been defined as a power including the interaction of person and environment and giving direction to behaviors or it has been defined as a condition which happens with the threat of physical and mental healt of organism to some warnings.

Stress is a word which has been often heard and used in late years. Stress concept in literature has been mentioned long years from the point of view of both reasons and results in various researches. Because of typical form of sector, it has been also accepted to be an important problem from the point of public workpeoples view.

In this study, stress factors and stress concept consisting of the theoretical substructure of this study were emphasized. The symptoms of stress which arre observed on peoples were given and effects of stress on organizations were examined. Within stress administration, inividual and organizational approaches and programmes were explained. By the help of this statistical study whic was applied public workpeoples, organizational stress factors which have been effective on workpeoples and intensity degrees were determined. Suggestions in the statistical study which were applied to workpeoples were arranged in the light of data obtained from literature combining. Data firstly general later acording to socio-demographic features of workpeoples were evaluated. At the and of the study, among public workpeoples, organizational stress factors were diognesed different densities.

Workpeoples have perceived all these suggestions as a stress factor related to authority form and features of work. Stress factors which affect workpeoples mostly are physical conditions of work environment (dirtiness, noise and heat) and their works which are more tiring than other occupations. In addition to, influence of their thoughts related to their works was found. Among response levels of stress factors of workpeoples who join the research, varieties were found from the point of view of socio-demographic features. In the light of these symptoms, essential suggestions were mentioned in order to remove or decrease the factors which create stress on public workpeoples.

In this content, statistical study was applied to total 200 people who were determined according to willingness basis and who work in Sivas Governorship Revenue Office in order to diagnose the factors and levels of organizational stress. Reliability dimension of the measure was considered in order to obtain meaningful results from this statistical study and to make contribution to literature.

### **Key Words**

Stress, stress in working life, stress factors, stress on public workpeoples.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLOLAR DİZİNİ.....	xviii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xxi
GİRİŞ.....	1

### I.KISIM: TEORİK ÇERÇEVE

#### BİRİNCİ BÖLÜM

##### GENEL OLARAK STRES KAVRAMI

I. STRES KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI.....	3
II. STRESİN YAKIN KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ.....	7
A. ENGELLENME.....	8
B. ÇATIŞMA.....	9
C. ENDİŞE (KAYGI).....	11
III. STRES SIRASINDA ORGANİZMADA MEYDANA GELEN DEĞİŞİKLİKLER.....	12



<b>A. ALARM AŞAMASI.....</b>	<b>14</b>
<b>B. DİRENME AŞAMASI.....</b>	<b>15</b>
<b>C. TÜKENME AŞAMASI.....</b>	<b>15</b>
<b>IV. STRESİN BELİRTİLERİ VE STRESİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ</b>	
<b>ETKİLERİ.....</b>	<b>16</b>
<b>A. FİZİKSEL BELİRTİLER.....</b>	<b>17</b>
<b>1. Kısa Dönemli Belirtiler.....</b>	<b>18</b>
a. Stres ve Sindirim Bozuklukları.....	18
b. Stres ve Yorgunluk.....	19
c. Stres ve Mide Bulantısı.....	19
d. Stres ve Terleme.....	19
<b>2. Psikosomatik Hastalıklar.....</b>	<b>20</b>
a. Stres ve Kalp-Damar Hastalıkları.....	20
b. Stres ve Kanser.....	21
c. Stres ve Ülser.....	21
d. Stres ve Baş Ağrıları.....	22
e. Stres ve Tansiyon Yükselmesi.....	22
f. Stres ve Romatizmal Artrit.....	23
g. Stres ve Alerjiler.....	23
h. Stres ve Nefes Darlığı.....	23
i. Stres ve Sinirsel ve Zihinsel Rahatsızlıklar.....	24

j. Stres ve Cinsel Fonksiyonsuzluk ve Düzensizlikler.....	24
<b>B. DAVRANIŞSAL BELİRTİLER.....</b>	<b>25</b>
1. Stres ve Sigara Kullanımı.....	25
2. Stres ve Alkol-Uyuşturucu Bağımlılığı.....	26
3. Stres ve Düzensiz Beslenme.....	27
4. Stres ve Uyku Bozuklukları.....	27
5. Stres ve Savunma Mekanizmaları.....	28
a. Karşıt Tepki Geliştirme.....	29
b. Mantığa Bürüme.....	30
c. Bastırma.....	30
d. Özdeşleşme.....	31
e. Yansıtma.....	31
f. Yüceltme.....	31
g. Soyut Kavramlara Bürüme.....	31
h. Yer Değiştirme.....	32
i. Hayal Dünyasına Kaçma.....	32
j. İnkâr.....	32
k. Telafi.....	33
<b>C. PSİKOLOJİK BELİRTİLER.....</b>	<b>33</b>
1. Gerginlik.....	34
2. Sürekli Endişe.....	34

3. Geçimsizlik.....	35
4. Saldırganlık.....	35
5. Yetersizlik Duygusu.....	37
6. Tükenme Belirtisi (Burnout Syndrome).....	37
7. İş Birliğinden Kaçınma.....	39
8. Depresyon.....	39
9. Yersiz Telaş.....	41
<b>D. STRESİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....</b>	<b>41</b>
1. İş Kazaları.....	42
2. İş Gücü Devri.....	44
3. Devamsızlık ve İşe Geç Gitme.....	45
4. Yabancılaşma.....	46
<b>E. ÖRGÜTLERDE STRESİN VERİMLİLİK VE PERFORMANSLA ETKİLEŞİMİ.....</b>	<b>46</b>
1. Örgütsel Stres ve Verimlilik Etkileşimi.....	47
2. Örgütsel Stres ve Performans Etkileşimi.....	48
<b>F. ÖLÇÜLÜ STRESİN YARARLI SONUÇLARI.....</b>	<b>50</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRESE YOL AÇAN FAKTÖRLER

<b>I. BİREYSEL STRES FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>52</b>
<b>A. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>53</b>
1. A Tipi Davranış Biçimi.....	53
2. B Tipi Davranış Biçimi.....	55
<b>B. YAŞ.....</b>	<b>56</b>
<b>C. CİNSİYET.....</b>	<b>57</b>
<b>D. AİLE HAYATI.....</b>	<b>58</b>
<b>E. ENGELLENME.....</b>	<b>58</b>
<b>F. SAVUNMA MEKANİZMALARI.....</b>	<b>59</b>
<b>II. ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>59</b>
<b>A. İŞİN ÖZELLİKLERİYLE İLGİLİ STRES FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>62</b>
1. Aşırı İş Yükü.....	63
2. İşin Sıkıcı Olması.....	63
3. Ücret Yetersizliği.....	64
4. Yükselme Olanığı.....	66
5. Çalışma Saatlerinin Uzun Olması.....	67
6. İş Güvenliğinin Eksikliği.....	69

7. Çalışma Koşulları.....	69
a. Isı.....	70
b. Zararlı Atmosfer Kirlenmeleri.....	70
c. Aydınlatma.....	71
d. Gürültü, Titreşim ve Kalabalık.....	71
8. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı.....	72
<b>B. OTORİTE YAPISINA İLİŞKİN STRES FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>73</b>
1. Karar Verme.....	73
2. Kararlara Katılma.....	74
3. Yetkilerin Yetersizliği.....	75
4. Çok Fazla Sorumluluk.....	76
5. Değerlendirmede Adaletsizlikler.....	77
6. Yöneticilerin Teşvik Etmemesi.....	78
<b>C. HİZMET SUNUMUNA İLİŞKİN STRES FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>78</b>
1. Zaman Baskısı.....	79
2. Araç-Gereç Yetersizliği.....	80
3. Yeteneklerin İşin Gereklere Uygun Olmaması.....	80
4. Çalışmaların Karşılığını Alamamak.....	81
<b>D. ORGANİZASYON YAPISI VE İKLİMİNE İLİŞKİN STRES FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>81</b>
1. İş Ortamında Huzursuzluk ve Uyum Baskısı.....	82
2. Ast-Üst ve Meslektaşlarla Anlaşmazlıklar.....	83

3. Toplumsal Desteğin Düzeyi.....	86
4. İş Yerinde Dedikodu Yapılması.....	86
5. Rekabet.....	87
6. İletişim.....	88
7. Statü Düşüklüğü.....	89
8. Moral ve Doyum Düşüklüğü.....	90
<b>E. ROL YAPISINA İLİŞKİN STRES FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>91</b>
1. Rol Çatışması.....	92
2. Rol Belirsizliği.....	93
3. İş Gereklere İle Kişilik Uyumsuzluğu.....	94
<b>III. ÇEVRESEL STRES FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>94</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME AÇISINDAN STRES YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

<b>I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>97</b>
<b>II. STRESLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ.....</b>	<b>98</b>
<b>A. BİREYSEL STRATEJİLER.....</b>	<b>100</b>
1. Fiziki Egzersizler.....	101

2. Gevşeme Teknikleri.....	102
3. Meditasyon.....	103
4. Biyolojik Geri Besleme (Biyo Feedback).....	103
5. Davranışsal Kendini Kontrol.....	104
6. Dinlenme.....	105
7. Beslenme.....	105
8. Öz Saygının Geliştirilmesi.....	107
9. Zaman Yönetimi.....	107
10. Sosyal Destek.....	108
11. Solunum Egzersizi.....	109
12. Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma.....	110
13. Masaj.....	111
14. Dini Hayat.....	111
15. Kişilik Özelliklerinin Değiştirilmesi.....	112
16. Gevşeme Hayali Tekniği.....	112
<b>B. ÖRGÜTSEL STRATEJİLER.....</b>	<b>113</b>
1. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi.....	114
2. Sosyal Destek Sistemleri.....	116
3. Eğitim.....	118
4. Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık.....	119
5. İşin Zenginleştirilmesi.....	120

<b>6. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması.....</b>	<b>121</b>
<b>7. Stresli Personele Yardım Sağlama.....</b>	<b>122</b>
<b>8. Aşırı veya Az İş Yükünün Ortadan Kaldırılması.....</b>	<b>124</b>
<b>9. Etkili İletişim.....</b>	<b>124</b>
<b>10. Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesi.....</b>	<b>125</b>
<b>11. Kararlara Katılım İmkânının Sağlanması.....</b>	<b>125</b>
<b>12. Yöneticilere Düşen Görevler.....</b>	<b>126</b>
<b>13. Amaç Belirleme Faaliyetleri.....</b>	<b>127</b>
<b>14. Ücret Yönetimi.....</b>	<b>128</b>
<b>III. ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....</b>	<b>129</b>



## II. KISIM: AMPİRİK ÇALIŞMA

### KAMU ÇALIŞANLARINDA STRES FAKTÖRLERİNİN TEŞHİSİ: SİVAS VALİLİĞİ DEFTERDARLIĞI UYGULAMASI

#### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, ÖNEMİ, VARSAYIMLARI, SINIRLILIKLARI, YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

I. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	131
II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	132
III. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	133
IV. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	134
V. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ.....	134
A. MODEL.....	134
B. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	135
C. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	135
D. ANKETİN GÜVENİLİRLİĞİ.....	137
E. ANKETİN UYGULANMASI.....	137

## İKİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

<b>I. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI İLGİLİ KURUM</b>	
<b>ÇALIŞANLARININ SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>139</b>
<b>II. STRES FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BULGULARIN</b>	
<b>İNCELENMESİ.....</b>	<b>152</b>
<b>A. STRES FAKTÖRLERİNİN ORTALAMA KABUL</b>	
<b>ORANLARINA GÖRE SIRALANMASI.....</b>	<b>152</b>
<b>B. STRES FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN ÖNERMELERİN STRES</b>	
<b>FAKTÖRLERİ GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI.....</b>	<b>174</b>
<b>1. İşin Özellikleri İle İlgili Stres Faktörlerinin</b>	
<b>Değerlendirilmesi.....</b>	<b>179</b>
<b>2. Otorite Yapısına İlişkin Stres Faktörlerinin</b>	
<b>Değerlendirilmesi.....</b>	<b>182</b>
<b>3. Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Faktörlerinin</b>	
<b>Değerlendirilmesi.....</b>	<b>183</b>
<b>4. Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres</b>	
<b>Faktörlerinin Değerlendirilmesi .....</b>	<b>184</b>
<b>5. Rol Yapısına İlişkin Stres Faktörlerinin</b>	
<b>Değerlendirilmesi.....</b>	<b>186</b>

6. Stres Faktörleri Gruplarına İlişkin Ortalamaların	
Değerlendirilmesi.....	187
<b>C. STRES FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN ÖNERMELERİN SOSYO-</b>	
<b>DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN</b>	
<b>DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>189</b>
1. Stres Faktörlerinin Cinsiyete Göre	
Değerlendirilmesi.....	201
2. Stres Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre	
Değerlendirilmesi.....	203
3. Stres Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre	
Değerlendirilmesi.....	205
4. Stres Faktörlerinin Medeni Hale Göre	
Değerlendirilmesi.....	207
5. Stres Faktörlerinin Çalışanların Hane Aylık Gelirine	
Göre Değerlendirilmesi.....	210
6. Stres Faktörlerinin Hanede Yaşayan Fert Sayısına Göre	
Değerlendirilmesi.....	212
7. Stres Faktörlerinin Hanede Yaşayan Fertlere Göre	
Değerlendirilmesi.....	215
8. Stres Faktörlerinin İkamet Edilen Konutun Mülkiyet	
Durumuna Göre Değerlendirilmesi.....	218
9. Stres Faktörlerinin Meslekte Çalışma Yılına Göre	
Değerlendirilmesi.....	220

<b>10. Stres Faktörlerinin Çalışılan Birime Göre</b>	
<b>Değerlendirilmesi.....</b>	<b>222</b>
<b>11. Stres Faktörlerinin Çalışanların Görevlerine Göre</b>	
<b>Değerlendirilmesi.....</b>	<b>227</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>229</b>
<b>Sonuçlar.....</b>	<b>229</b>
<b>Öneriler.....</b>	<b>235</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>238</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>250</b>
<b>EK 1:Anket Formu.....</b>	<b>250</b>
<b>EK 2:İlgili Kurum İzni.....</b>	<b>260</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo 1:</b> Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri	42
<b>Tablo 2:</b> A Tipi Kişilik Özellikleri	54
<b>Tablo 3:</b> B Tipi Kişilik Özellikleri	55
<b>Tablo 4:</b> Makro Düzeyde Örgütsel Stres Kaynakları	61
<b>Tablo 5:</b> Stres ve Beslenme Arasındaki İlişki	106
<b>Tablo 6:</b> Ankete Katılan Personelin Sosyo-Demografik Özellikleri	139
<b>Tablo 7:</b> Hanede Yaşayan Aile Fertleri Ve Sayısı	148
<b>Tablo 8:</b> Yapılan İş – Sağlık İlişkisi	153
<b>Tablo 9:</b> Yapılan İş - İşteki Sorunların Etkisi	153
<b>Tablo 10:</b> Yapılan İş- Sigara ve/veya Alkol Tüketme İlişkisi	154
<b>Tablo 11:</b> Yapılan İş- İşini Sevme İlişkisi	155
<b>Tablo 12:</b> Stres Faktörlerinin Ortalama Kabul Oranlarına Göre Sıralanması (3,21 – 4,00 Puan Aralığı)	156
<b>Tablo 13:</b> Stres Faktörlerinin Ortalama Kabul Oranlarına Göre Sıralanması (2,41 – 3,20 Puan Aralığı)	159
<b>Tablo 14:</b> Stres Faktörlerinin Ortalama Kabul Oranlarına Göre Sıralanması (1,61 – 2,40 Puan Aralığı)	168
<b>Tablo 15:</b> Stres Faktörlerine İlişkin Önermelerin Stres Faktörleri Gruplarına	

Göre Dağılımı	174
<b>Tablo 16:</b> “Çok Fazla” Önem Derecesine Sahip Stres Faktörleri İle Stres Faktörleri Gruplamasının Mukayesesi	175
<b>Tablo 17:</b> “Fazla” Önem Derecesine Sahip Stres Faktörleri İle Stres Faktörleri Gruplamasının Mukayesesi	176
<b>Tablo 18:</b> “Orta” Önem Derecesine Sahip Stres Faktörleri İle Stres Faktörleri Gruplamasının Mukayesesi	178
<b>Tablo 19:</b> İşin Özellikleri İle İlgili Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi	181
<b>Tablo 20:</b> Yetke Yapısına İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi	182
<b>Tablo 21:</b> Üretim Yapısına İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi	184
<b>Tablo 22:</b> Örgütsel Yapı ve İklim İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi	186
<b>Tablo 23:</b> Rol Yapısına İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi	187
<b>Tablo 24:</b> Stres Faktörlerine İlişkin Ortalamalar	188
<b>Tablo 25:</b> İşim Sağlığımı Olumsuz Etkiliyor	191
<b>Tablo 26:</b> Uyumadan Önce Kendimi İşle İlgili Sorunları Düşünürken Buluyorum	194
<b>Tablo 27:</b> İşim Yüzünden Daha Fazla Sigara/Alkol Tüketiyorum	196
<b>Tablo 28:</b> İşimi Seviyorum	199
<b>Tablo 29:</b> Stres Faktörlerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi	202
<b>Tablo 30:</b> Stres Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Değerlendirilmesi	203
<b>Tablo 31:</b> Stres Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre Değerlendirilmesi	205
<b>Tablo 32:</b> Stres Faktörlerinin Medeni Hale Göre Değerlendirilmesi	209

<b>Tablo 33:</b> Stres Faktörlerinin Çalışanların Hane Aylık Gelirine Göre Değerlendirilmesi	211
<b>Tablo 34:</b> Stres Faktörlerinin Hanede Yaşayan Fert Sayısına Göre Değerlendirilmesi	213
<b>Tablo 35:</b> Stres Faktörlerinin Hanede Yaşayan Fertlere Göre Değerlendirilmesi	216
<b>Tablo 36:</b> Stres Faktörlerinin İkamet Edilen Konutun Mülkiyet Durumuna Göre Değerlendirilmesi	219
<b>Tablo 37:</b> Stres Faktörlerinin Meslekte Çalışma Yılına Göre Değerlendirilmesi	221
<b>Tablo 38:</b> Stres Faktörlerinin Çalışılan Birime Göre Değerlendirilmesi	223
<b>Tablo 39:</b> Stres Faktörlerinin Çalışanların Görevlerine Göre Değerlendirilmesi	227

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Şekil 1:</b> Stres Sırasında Organizmada Meydana Gelen Değişiklikler	13
<b>Şekil 2:</b> Stres Yoğunluğunun Verimliliğe Etkisi	47
<b>Şekil 3:</b> Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	144
<b>Şekil 4:</b> Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	145
<b>Şekil 5:</b> Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	145
<b>Şekil 6:</b> Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	146
<b>Şekil 7:</b> Ankete Katılanların Hane Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı	147
<b>Şekil 8:</b> Ankete Katılanların Hanelerinde Yaşayan Kişi Sayısına Göre Dağılımı	148
<b>Şekil 9:</b> Ankete Katılanların Hanelerinde Yaşayan Fertlere Göre Dağılımı	149
<b>Şekil 10:</b> Ankete Katılanların İkamet Ettikleri Konutun Mülkiyet Durumuna Göre Dağılımı	149
<b>Şekil 11:</b> Ankete Katılanların Meslekte Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	150
<b>Şekil 12:</b> Ankete Katılanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı	151
<b>Şekil 13:</b> Ankete Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı	151
<b>Şekil 14:</b> Çalıştığım Ortamdaki Kirlilik Beni Olumsuz Etkiliyor	157
<b>Şekil 15:</b> Çalıştığım Ortamdaki Gürültü Beni Olumsuz Etkiliyor	157
<b>Şekil 16:</b> Çalıştığım Ortamdaki Isı Beni Olumsuz Etkiliyor	158
<b>Şekil 17:</b> İşim Diğer Mesleklere Göre Daha Yorucudur	158
<b>Şekil 18:</b> İşimde Bağımsız Karar Alma Olanaklarım Sınırlıdır	160
<b>Şekil 19:</b> İşimde Sosyal Destek Yetersizdir	160



<b>Şekil 20:</b> İşim Beni Maddi Açıdan Tatmin Eder	161
<b>Şekil 21:</b> Yaptığım İş Yöneticiler Tarafından Takdir Edilir	161
<b>Şekil 22:</b> Terfi Sistemi Objektiftir	162
<b>Şekil 23:</b> Gerekenden Daha Az Personelle Çalışıyoruz	162
<b>Şekil 24:</b> Yöneticim Adildir	163
<b>Şekil 25:</b> İş Yerimde At-Üst İlişkisi Çalışmalarımı Olumsuz Etkiliyor	163
<b>Şekil 26:</b> Diğer Departmanlarla Uyumlu Çalışırız	164
<b>Şekil 27:</b> İş Akışı Sırasında İletişim Yeterli Düzeydedir	164
<b>Şekil 28:</b> İşimde Çalışmalarımın Karşılığını Almaktayım	165
<b>Şekil 29:</b> İşimi Yapmam İçin Yeterli Araç-Gereç-Malzeme Mevcuttur	165
<b>Şekil 30:</b> İşimi Yaparken Aşırı Zaman Baskısı Hissediyorum	166
<b>Şekil 31:</b> İşimi Yaparken Aldığım Eğitime Uygun Bilgi ve Yeteneklerimi Tam Olarak Kullanamamak Beni Olumsuz Etkiliyor	166
<b>Şekil 32:</b> Çalıştığım İş Yerinde Kariyer Olanakları Vardır	167
<b>Şekil 33:</b> Çalıştığım İş Yerinde İş Güvenliğim Vardır	167
<b>Şekil 34:</b> Görevlerim Açıkça Bellidir	168
<b>Şekil 35:</b> İşim İle Kişiliğim Arasında Uyumsuzluk Var	169
<b>Şekil 36:</b> İşimi Yaparken Zevk Almam	170
<b>Şekil 37:</b> Yöneticimle Sık Sık Çatışma Yaşarım	170
<b>Şekil 38:</b> Yeterli Mola Zamanım Yok	171
<b>Şekil 39:</b> Çalışma Arkadaşlarım İşlerini İyi Yapmazlar	171

<b>Şekil 40:</b> Çalışma Arkadaşlarımla Sık Sık Çatışma Yaşarım	172
<b>Şekil 41:</b> Çalışma Arkadaşlarım Yüzünden Yaşadığım Stres Müşteriler Yüzünden Yaşadığım Stresten Fazladır	172
<b>Şekil 42:</b> Çalışma Saatlerim Düzenli Değil, Sık Sık Değişiyor	

## GİRİŞ

Günümüz insanının en önemli sorunlarından olan stres ve çalışma hayatındaki etkileri, bireyler üzerinde ciddi sıkıntılara sebep olmaktadır. İnsanlar çalışma yaşamının getirdiği sınırlılıklarla birlikte diğer aktivitelerini dengeli bir biçimde yürütmek istemekte, bu istemleri sonucunda da fiziksel ve ruhsal sınırlarını zorlamaktadırlar. Bu nedenle stres sözcüğü giderek günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmekte, her yaştan ve düzeyden bireyleri kapsayan bir sorun olmaktadır.

Stres, hayatımızın kaçınılmaz bir parçasıdır, fakat bireyler stresle yaşamak zorunda değildir. Bireyler, hayatlarını daha kaliteli, anlamlı ve hoş bir hale getirebilmek için, çalışma örgütleri ise, çalışanlarından beklediği maksimum verim ve performansı sağlayabilmek için, stres faktörlerinin farkına varıp etkili bir biçimde baş edebilmeyi öğrenebilirler. Stresin olumsuz etkilerini mümkün olduğu kadar kaynağında çözümlenerek, etkilerini uzaklaştırabilmek mümkündür. Bir başka deyişle, gerek bireyler bazında gerekse örgütler bazında stressiz bir hayat beklentisi yerine stresle başa çıkabilme becerisi amaçlanmalıdır. Bunun sağlanabilmesi ise ancak stres faktörlerinin teşhisi ile mümkündür.

Çalışma hayatında, bireyler üzerinde stres yaratan birçok psiko-sosyal faktör mevcuttur. Çalışma örgütlerinin verimlilik ve başarıları ancak çalışanlarının verimlilikleriyle mümkün olacağından çalışanların verimliliklerini fiziksel ve ruhsal problemler yaratarak engelleyen aşırı stresin ortadan kaldırılması zorunluluk haline gelmektedir. Dolayısıyla çalışma örgütleri daha başlangıçta fonksiyonlarını oluştururken stres yönetimini de göz önünde bulundurmalarıdır.

Çalışma hayatında, çalışanları baskı altında tutan, gücendiren, kuşuklara kapılmasına neden olan, gelecek için umut ve beklentilerini tehdit eden, kırgınlık ve kavgalara sürükleyici işyeri koşulları yanında, çalışanların genel sağlığını bozabilen çalışma koşulları; yapılan iş, işlem ve tüm uygulamalarda, bitkinlik, bezginlik ve

yorgunluk gibi organik ve ruhsal zedelenmelere neden olur. Çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkilerin kurulması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma koşullarının yaratılması, karmaşık örgüt yapılarında stresin bireysel ve örgütsel nedenlerinin tanınmasına, anlaşılmasına bağlıdır.

Çalışanlar iş stresi nedeniyle sağlıklarını kaybedebilmektedir. Ayrıca örgüt açısından da verim ve performans düşüklüğü yanında işe geç gelme, işgören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, dikkatsizlik, kaza yapma eğiliminin artması, hastalık nedeniyle kaybedilen işgücünün artması biçiminde olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütlerde çalışanları olumsuz yönde etkileyen stres kaynakları araştırılmalı, olumsuz koşullar iyileştirilmeli ya da azaltılmalı ve stresle başa çıkma yöntemleri etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

Sebepleri ve sonuçları, kişiden kişiye, çalışılan kurumdan kuruma değişmekle birlikte, yapılan araştırmalar stres faktörlerini teşhise ve bu yolla stresle başa çıkabilme teknikleri geliştirebilmeye yöneliktir. Bu araştırmada, stres kavramı, stres faktörleri ve stres yönetimi konuları kısaca incelendikten sonra, bir kamu kuruluşunda görev yapmakta olan çalışanların yaşadıkları iş stresi, örgütsel stres faktörleri ve yoğunluk dereceleri ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu yolla, araştırmanın uygulandığı kurumda, çalışanlar üzerinde etkili olan stres faktörlerinin, ortadan kaldırılmasına ya da azaltılmasına yönelik önlemlerin alınacağı, etkili bir stres yönetiminin uygulanacağı umulmaktadır.

## I.KISIM: TEORİK ÇERÇEVE

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GENEL OLARAK STRES KAVRAMI

##### I.STRES KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, hangi işle meşgul olurlarsa olsunlar, hayatlarının önemli bir bölümünü, yetenek ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. Bireyler ister bir kamu veya özel kesim örgütüne bağlı olarak çalışsınlar, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsunlar, stres kavramı ile karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır<sup>1</sup>.

Günümüzün hızla gelişen teknolojisi, iletişim ağı, şiddetli rekabet, ekonomik krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz ve politik istikrarsızlık gibi faktörleri, çalışanların iş ve yaşama ortamlarındaki geleceklerinin belirsizliğini artırmaktadır. Ek olarak sıralayabileceğimiz; çalışanların sağlık problemlerini tetikleyen kentsel kirlenme; fiziksel ve ruhsal tükenmelerine sebep olan ulaşım sorunu; ülkelerin sosyal özelliklerini ve buna bağlı olarak mevcut iş tiplerini ve iş ortamlarını değiştirerek yaşam tarzlarında kararsızlık ve dengesizliğe sebep olan küreselleşmenin hızlanması gibi faktörler, çalışanları her gün biraz daha çekingenlik, tedirginlik, endişe, korku ve gerilime itmektir. Kısacası çalışanlar stresle iç içe yaşamaktadırlar<sup>2</sup>.

Son yıllarda yapılan araştırmalar stresin insan sağlığı üzerindeki etkilerini, bu etkilerin yaygınlığını ve stresin ortaya çıkardığı kişisel, örgütsel ve ulusal zararların

---

<sup>1</sup> Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, Ankara: TODAİE Yayın No:253, 1993, s.147.

<sup>2</sup> Hasan Ekinci ve Süleyman Ekici, "İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 27, No 11, (Mayıs 2003), s.109.

ne boyutta olduğunu açıkça ortaya koymaktadır<sup>3</sup>. Stres kavramı günlük yaşamımızda sıkça karşımıza çıkmasına ve stres konulu ilgili literatürde yer alan bilimsel çalışmaların toplamının yüz binlerle ifade edilmesine karşın, hala stresin tanımı ve kapsamı hakkında net bir çerçeve sunulamamaktadır<sup>4</sup>. Stres kavramı, en fazla tıp alanında kullanılmakla beraber, biyoloji, psikoloji, yönetim ve davranış bilimleri gibi alanlarda da kullanılmaktadır. Stresin çok yönlü bir kavram olması ve birkaç bilim dalının birden ilgi alanına girmesi, birçok tanımının yapılması sonucunu doğurmaktadır<sup>5</sup>.

Kelime anlamı olarak incelendiğinde stres, gerilim, gerginlik, bunalım, şiddet, zorlama gibi anlamları içermektedir. Kavramsal olarak ele alındığında ise, stres kişinin fiziki ve sağlık şartlarını da etkileyen, daha çok insanın çevresi ile olan etkileşiminden kaynaklanan hissi gerginlikler olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle stres, herhangi bir dış çevre etkisinin, durum ve olayın organizmaya yansıyan psikolojik ve/veya fiziki olumsuz sonuçlarıdır<sup>6</sup>.

Stres kelimesi, Latince'deki "Estrictia" ve eski Fransızcadaki "Esterece" kelimesinden türetilmiştir<sup>7</sup>. İnsanla ve canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılan bir kelime olmadan önce, fizik ve mühendislik bilimlerinde kullanılmıştır<sup>8</sup>. Daha sonraları ise tıp ve psikoloji alanlarında araştırılmaya ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Ancak, verimlilik kaygısıyla örgüt içi davranışları araştırmak ve kaynakların etkili

---

<sup>3</sup> Selami Yıldırım, "Hacettepe Üniversitesi'nde Stres Tiplerine İlişkin Betimleyici Bir Araştırma" , **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**", Cilt 13, (1995), s.181.

<sup>4</sup> Donald Norfolk, **İş Hayatında Stres**, (Çev: Leyla Serdaroglu), İstanbul: Form Yayınları, No:3, 1989, s.11.

<sup>5</sup> Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2005, s.298.

<sup>6</sup> Nezh Metin Özmütaf, "Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım", **E.Ü. Su Ürünleri Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1-2, 2006, s.75.

<sup>7</sup> Acar Baltaş, ve Zühal Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 6. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi,1988, s.264.

<sup>8</sup> Kanuni Süleyman Ulukuş, "Polis, Stres Verimlilik ve Baş Etme Yolları", **Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, Yıl 3, (Mart 2005), s.3.

yönetimini sağlamak gibi nedenlerden dolayı stres önemli bir kavram olarak görüldüğünden, günümüzde yönetim bilimlerinin de üzerinde önemle durduğu konulardan biri haline gelmiştir<sup>9</sup>. 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak biçimsel bozulma, çarpıtılma vs. karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır<sup>10</sup>. 19. ve 20. yüzyıllarda “stres” ve “strain” kelimesi, sezgi yolu ile bedensel ve psikolojik hastalıkların sebebi olarak düşünülmüştür. Günümüzde, Türkçeye ve diğer dillere geçmiş olan stres kelimesi Türkçe sözlüklerinde, gerilim, baskı, tazyik, zorlama, şiddet, vurgu ve sıkıntıya düşme gibi anlamlara gelmektedir<sup>11</sup>.

Stres kavramının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla stresin ne olmadığı üzerinde durularak, çeşitli stres tanımlarının üzerinde birleştikleri ortak noktaların vurgulanması daha faydalı olacaktır. Bu kapsamda stres ile ilgili bilinen yanlış anlayışlar ve değerlendirmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Stres, sanılanın aksine sadece sinirsel bir tansiyon değildir.
- Stres basit bir endişe de değildir.
- Stresin sakınılacak veya zararlı bir durum olduğu da düşünülmemelidir.
- Strese karşı yapılacak hiçbir şeyin olmadığı düşüncesi de yanlıştır.

---

<sup>9</sup> Aliye Aktaş ve Ramazan Aktaş, “İş Stresi”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Yayınları, Sayı 2, 1992, s.156.

<sup>10</sup> Nezahat Güçlü, “Stres Yönetimi”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2001,s.92.

<sup>11</sup> Eroğlu, s.297.

- Stresin yalnız yetişkinleri ilgilendiren veya çalışma hayatına ilişkin bir problem olduğu inancı da doğru değildir<sup>12</sup>.

Stres insan sağlığını bozan ve insanın özgürce yaşamasını engelleyen en önemli faktörlerden biridir. Stres kavramını ilk kez H. Selye kullanmış ve “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” biçiminde tanımlamıştır<sup>13</sup>. Stres, olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur. Stres, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir<sup>14</sup>.

Stres kavramı, genel olarak fiziksel, kimyasal ve duygusal etkenlerin, mevcut dengeyi değiştirecek tarzda bedensel ve zihinsel gerilime sebebiyet vermesi şeklinde tanımlanabilir<sup>15</sup>. Stresin tanımlanmasında karşımıza çıkan tüm unsurları ortaya koyacak olursak;

- Stres çift yönlü bir olgudur. Stres, bireyi etkileyen çevresel uyarıcılardır, aynı zamanda da bireyin organizmasının bu uyarıcıya verdiği tepkilerdir. Bu sebeple stresin uyarıcı yönlü, tepki yönlü veya her ikisini birden içeren tanımlarına rastlamak mümkündür<sup>16</sup>.
- Stres kavramı, organizmaya zarar veren faktörleri ve bu faktörlerden dolayı organizmada ortaya çıkan olumsuz değişiklikleri anlatır<sup>17</sup>. Bunun

---

<sup>12</sup> Hasan Ekinci ve Süleyman Ekici, “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt XXII, Sayı 2, 2003, s.95.

<sup>13</sup> H. Selye, **Stress Without Distress, Teach Yourself Boks**, London, 1997, s.23.

<sup>14</sup> Gülten Eren Gümüştekin ve A. Bircan Öztemiz, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, (Yıl 2005), s.271.

<sup>15</sup> Eroğlu, s.297.

<sup>16</sup> Şule Aydın, “Örgütsel Stres Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, 2004, s.52.

<sup>17</sup> Adnan Çelik, Ö. Okan Fettahloğlu ve H. Seçil Fettahloğlu, “İşletmelerde Veya Kuruluşlarda Stres Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme Ve Kamu Kuruluşlarında Yapılan Bir Uygulama”, **Standart Dergisi**, Yıl 38, (Mart), s.65.



yanı sıra, olumlu faktörleri ve olumlu değişiklikleri de içerebilir. Bireylerin hayatlarındaki başarı elde etme, ödül kazanma, sınıf geçme gibi olaylar insana mutluluk veren olumlu etkenlerdir. İş yerinde performansın artması ise olumlu bir değişikliktir. Ve tüm bu örnekler stresin olumlu anlamlarda da kullanıldığını göstermektedir<sup>18</sup>.

- Stres, kısıtlama, fırsat ve isteklerle ilgilidir. Tüm bunlar çevresel faktörlerdir. Ve bu çevresel faktörlerin kişiler ile etkileşiminin sonucunda da stres meydana gelmektedir<sup>19</sup>.
- Organizmaların stres adı verilen ve fiziksel, psikolojik veya sosyal yönlü etkenlere verdiği tepki spesifik olmayan yani genel tepkilerin sonucudur ve etkilere maruz kalan birey onları önemli bulmalıdır. Bireyin karşılaştığı bir durumun stres yaratabilmesi bireyin o etkeni önemli bulmasına bağlıdır ve birey tarafından verilen tepki de organizmanın bütününde hissedilen genel bir tepki olmalıdır<sup>20</sup>.

## II.STRESİN YAKIN KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

Geniş bir kullanım alanına sahip olan stres kavramı ayrıca, birçok benzer kavramı da kendi içinde bulundurmaktadır. Stres kavramının alt unsurları ve kısımları sayılabilen bu kavramların hiçbiri tek başına stres ile özdeş değildir. Aslında, stres bu alt kavramların toplanmasından ibarettir. Stresin oluşmasında önemli alt unsurlar olan bu kavramlardan birkaçını açıklamakta yarar vardır. Bunlar, engellenme, çatışma ve endişedir<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Azim Öztürk, “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, No 4, ss.114–115.

<sup>19</sup> Aydın, s.53.

<sup>20</sup> İneyet Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara: Pegem Yayınları, 1995, s.6.

<sup>21</sup> Eroğlu, s.305.

## A. ENGELLENME

Elde etmek istediğimiz bir nesneye ulaşmak isteğimizde, bu isteğin kısıtlandığı veya gereksinmemizin giderilmesinin önlendiği zaman ortaya çıkan olumsuz duyguya engellenme denir. Başka bir ifadeyle, engellenme, bireyin kendisi ile ulaşmayı arzu ettiği amaç arasına bir engel girmesi halinde ortaya çıkan duygudur. İnsanın çok sayıda ve hatta sınırsız ölçüde ihtiyaçları ve amaçları vardır. Buna karşılık, insanların ihtiyaçlarını tatmine yarayan kaynaklar sınırlıdır. Bu bakımdan, engellenme yaratan en önemli etkenlerin başında kaynakların sınırlı, ihtiyaçların ise sınırsız olmasını sayabiliriz. Ayrıca mevcut kaynakların dağıtımında sosyal tabakalar arasındaki aşırı dengesizlikler ve adaletsizlikler ile yine mevcut kaynakların yeterince harekete geçirilememesi, bu husustaki önemli engellerden sayılır. Bundan başka, coğrafi durum ve tabiat şartları gibi fiziki, kanun ve yönetmelikler gibi hukuki, örf ve adetler gibi sosyo-kültürel birtakım özellikler, dış engellenmeyi, ilgili kişinin bedeni ve zihni yapısı, bilgi ve tecrübesi ile diğer her türlü kişisel özellikleri de iç engellenmeyi ortaya çıkaran etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>22</sup>.

Bireylerin engellenmeye karşı gösterdikleri tepkiler birbirinden farklıdır. Bazı kimseler saldırgan olurken, bazıları içlerine kapanabilir; bazıları kendisini karamsarlığa bırakır, bazılarıysa “battı balık yan gider” anlayışıyla hiçbir şeye önem vermeyebilirler. Her davranış kendine özgü sonuçları beraberinde getirir<sup>23</sup>.

Engellenme olayını, stres kavramının, yalnızca bir yönü olarak görmek gerekir. Aksi takdirde, engellenme ile stresin aynı anlama geldiği hatasına düşülmüş olunur. Engellenme, stres kavramının sadece bir alt kısmı olabilir. Başka bir ifadeyle engellenme, doğrudan stres doğuran bir güç olmaktan çok, stres havuzunu besleyen bir kanal olarak değerlendirilmelidir. Fakat engellenme olayı hayatın her alanında karşımıza çıkabilen bir gerçek olmasına rağmen, her zaman zarar veren bir olgu olduğu iddia edilemez. Çünkü engellenme veya hayal kırıklığı gibi durumlar, insanın davranışlarına ayrı bir renk ve farklı bir karmaşıklık ilave etmektedir. İnsanların

---

<sup>22</sup> Blair J. Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, (Çev: Kemal Tosun ve diğerleri), İstanbul: İst. Üni. İşletme Fakültesi İşl. İkt. Enst. Yayınları, No: 42, s.294.

<sup>23</sup> Doğan Cüceloğlu, **İnsan Ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003, ss.279–280.

engellenmeye hiç maruz kalmadıkları farz edildiğinde, onların araçsal tepki repertuarlarının gelişmeyeceği ve buna bağlı olarak da programlı robotlardan farklarının kalmayacağı görülür<sup>24</sup>.

## B. ÇATIŞMA

Çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkabilmesi sebebiyle çatışma kavramının kesin bir tanımının yapılması oldukça zordur. Ortaya çıkış şekli de çok çeşitli olan çatışmanın temel unsurları; anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşmedir<sup>25</sup>. En kısa ve basit şekli ile 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<sup>26</sup>. Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır<sup>27</sup>. Ayrıca çatışma bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma şeklinde tanımlanabilir<sup>28</sup>.

Birey, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik meydana gelir. Gerek fizyolojik gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumları çatışmaya sebep olur<sup>29</sup>.

---

<sup>24</sup> Eroğlu, s.306.

<sup>25</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1999, ss.489-490.

<sup>26</sup> İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Avcıol Basım- Yayın, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 266, 1996, s.146.

<sup>27</sup> Alptekin Sökmen ve İrfan Yazıcıoğlu, “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, (Yıl 2005), s.2.

<sup>28</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s.305.

<sup>29</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000, s.527.

Çatışma bir mücadele şeklidir. Duygusallığın birçok yönelimleri arasında bir çelişki veya zıtlık meydana geldiği zaman, temelde böyle bir mücadelenin yaşandığı çatışma olayı meydana gelir<sup>30</sup>. Çatışma sırasında, bireyin standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma meydana gelir ve çeşitli davranış alternatifleri arasında kalan birey, uygun hareketin seçiminde zorluklar ve uyumsuzluklar yaşar<sup>31</sup>. Belirli bir konuda karar vermede zorluk çekmeye, gerginleşmeye başlayan birey, bir mücadele içerisinde. Biraz sakinleşip iç dünyasını gözlemleyebilmeyi başarabilen bir birey birbiriyle çatışan güdülerinin farkına varabilir ve çatışmanın temeline ulaşabilir. Bu süreçten sonra birey kararını daha kolayca ve daha akılcıca verebilir. Karar verme süreci, çatışmanın türüne göre de değişir. Birbirinden farklı türde çatışmalar vardır ve her türlü çatışma, kendine özgü sorunlarla birlikte gelir<sup>32</sup>.

Bireysel düzeyde, genellikle güdülerin çatışması şeklinde cereyan eden çatışmalar olduğu gibi, toplumsal seviyede daha değişik tarzlarda ortaya çıkan çatışma türleri de mevcuttur. Türü ne olursa olsun, her bir çatışma, insanlar üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Çatışma stres olayının meydana gelmesinde önemli sebepler arasında yer almaktadır. Çatışma kavramı ve stres kavramı sanıldığı aksine özdeş kavramlar değildirler. Çatışmaların ortaya çıkardığı değişimler, stresli durumların ortaya çıkmasında etkili olan sebeplerden biridir<sup>33</sup>. Çatışma ve stres kavramı birbirinden ayıran özelliklerden biri sürengelikleri konusundadır. Çatışmalar başlangıcı, sebepleri ve sonuçları itibarıyla izlenmesi mümkün olan ve genellikle de sürekliliği olmayan olaylardır. Oysa stresin en önemli özelliklerinden birisi sürekliliğidir. Stres, boyutları ve kapsamı bakımından çatışmaları aşan ve daha başka alt unsurları da içine alan bir süreçtir<sup>34</sup>.

---

<sup>30</sup> Pierre Daco, **Çağdaş Psikolojinin Olağanüstü Başarıları**, (Çev: O. A. Gürün), İstanbul: İnkılâp ve Aka, 1983, s.414.

<sup>31</sup> Kolasa, s.550.

<sup>32</sup> Cüceloğlu, s.282.

<sup>33</sup> Eroğlu, s.307.

<sup>34</sup> Hüner Şencan, “Yönetici Geriliminde Kişilik- Başa Çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma” , (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi, 1986), ss.13–15.

### C. ENDİŞE(KAYGI)

Endişe, stres ile ilişkileri bakımından sıkça anılan kavramlardan bir diğeridir. Psikolojik bir kavram olarak ele alındığında endişe; tehlike ya da zararlı etkenler karşısında bireylerde oluşan derin bir emin olamama duygusu olarak tanımlanabilir<sup>35</sup>. Kısa tanımıyla, elem doğrultusunda artan bir duygu olan endişe genel olarak bireylerde olumsuz algılanır. Bireyler endişeyi gelecekte kötü bir şey olacakmış gibi duyumsarlar ve kültürel, toplumsal, zihinsel yapılarına ve düzeylerine göre birçok sözcüklerle, davranış biçimi ve eylemlerle anlatmaya çalışırlar<sup>36</sup>. Gerçekçi bir tehlike tarafından uyarılan ve tehlike ortadan kalktığına yok olan endişe, genellikle normal bir reaksiyon olarak kabul edilir. Risk ve muhtemel tehlikenin şiddetiyle karşılaştırıldığında ileri derecede orantısız olan ve gerçek bir tehlikenin olmamasına rağmen hala varlığını devam ettiren bir endişe durumu ise, anormal bir reaksiyon olarak değerlendirilebilir<sup>37</sup>.

Endişenin çağrışım yaptırdığı ve kavram olarak endişeye en yakın hususlardan biri olan ve zaman zaman endişeyle eş anlamda kullanılan korku hali, tıpkı endişe gibi tehlike karşısında gösterilen heyecan tepkileri ve halleridir. Benzerlikleri olmakla birlikte iki kavram arasındaki farklılıkların mevcudiyeti ağır basmaktadır. Endişeyle korku, ferdi tehdit eden tehlike ile orantılı tepkilere yol açarlar. Ancak korku durumunda tehlike açık ve objektif iken, endişede gizli ve sübjektiftir. Ayrıca, endişe durumunda, ilgili kişi niçin endişeli olduğunu tam olarak bilmeyebilir<sup>38</sup>. Endişenin kaynağı veya sebebi belirsiz olduğu gibi buna bağlı olarak tanımı da çok zordur. Oysa korkunun kaynağı net ve belirgin şekilde bilinebilir. Endişe ile korku arasındaki başka bir farklılık, tehlikenin ve zarar verici tehdidin zamanlaması ile

---

<sup>35</sup> Daco, s.426.

<sup>36</sup> Özcan Köknel, **Yaşamın Zaferi**, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1998, s.230.

<sup>37</sup> Aaron T. Beck ve Gary Emery, **Kaygı Bozuklukları ve Fobiler**, (Çev: Veysel Öztürk), Litera Yayıncılık, 2006, s.23.

<sup>38</sup> Karen Horney, **Çağımızın Tedirgin İnsanı**, (Çev: Ayda Yörükan), İstanbul: Tur Yayınları:37, 1980, ss.52-54.

ilgilidir. Korku, mevcut tehlikeye gösterilen tepki iken, endişe gelecek ile ilgili muhtemel ve potansiyel tehlikeye karşı gösterilen tepkidir<sup>39</sup>.

Her insanın temel duygularından biri olarak kabul edilen endişeyi, durumluk ve sürekli olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirebiliriz. Tehlikeli şartların doğurduğu korku ve tedirginlik, ferdin yapmış olduğu geçici ve normal bir endişe, durumluk endişe halini gösterir. Durumluk endişe ferdin o an için hissettiği bir korku durumudur. Sürekli endişe ise kişinin o an içinde bulunduğu zamanla doğrudan doğruya bağlı olmayıp; onun içinde bulunduğu durumları genel olarak stresli olarak algılama ve yorumlama eğilimidir. Buna göre sürekli endişe, ferdin yaşantısının endişeye yatkınlığıyla ilgilidir<sup>40</sup>. Ortalama insan endişenin, özellikle de durumluk olan türünün pek az farkındadır. Fakat kişiden kişiye değişiklikler göstermekle beraber, sürekli endişe halinin belirtileri açık ve net bir şekilde belirgindir<sup>41</sup>.

Endişe ile stresin ilişkisinde, diğer benzer kavramlara göre, daha sıkı bir bağıntının olduğu görülmektedir. Etkileri ve sonuçları bakımından, endişe ile stresi birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Fakat stres, endişe kavramını da içine alacak ölçüde geniş kapsamlı bir olaydır<sup>42</sup>. Endişe stresi hızlandırabilir, fakat stresin kendisi değildir<sup>43</sup>.

### III.STRES SIRASINDA ORGANİZMADA MEYDANA GELEN DEĞİŞİKLİKLER

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, durup dururken ya da kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını

---

<sup>39</sup> Eroğlu, s.308.

<sup>40</sup> Necla Öner ve Ayhan Le Compte, **Süreksiz Durumluk/Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı**, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları No:333, 1985, ss.1–2.

<sup>41</sup> Engin Geçtan, **Psikanaliz ve Sonrası**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1988, ss.176–177.

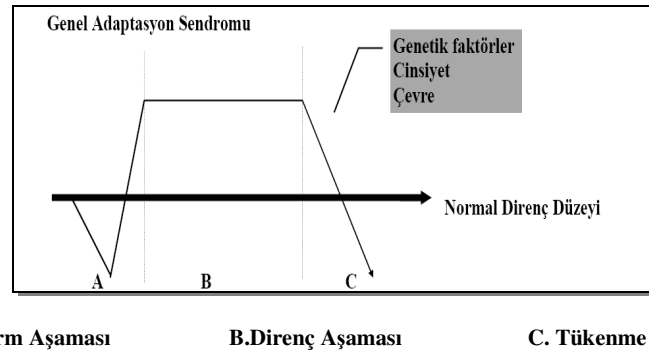
<sup>42</sup> Eroğlu, s.309.

<sup>43</sup> Pehlivan, s.6.

sürdüğü ortam ve çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekir. Ortamdaki değişimlerden her birey etkilenir ancak, bazı bireyler bu değişimlerden daha çok veya daha yavaş etkilenmektedirler. Stresi, insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortamı değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Etki altında kalan insanın kişilik özelliklerinin, bu etkilerin tesiri altında kalma derecesini etkilemesidir. Stresin oluşması için ortamdaki etkilenen bireyin vücudundaki özel biyo-kimyasal değişimlerin oluşmasıyla bireyin vücut sisteminin harekete geçmesi gereklidir<sup>44</sup>.

Selye, bedenin stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkiyi ‘Genel Adaptasyon Sendromu’ olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir. Bunlar alarm, direnme ve tükenme aşamalarıdır<sup>45</sup>.

### Şekil 1. Stres Sırasında Organizmada Meydana Gelen Değişiklikler



**Kaynak:** Murat Tezcan, “Stres ve Stresle Mücadele”, Kayseri Emniyet Müdürlüğü Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği Yayını, Sayı 1, [http://www.kayseri.pol.tr/dokuman/rehberlik/STRES\\_VE\\_STRESLE\\_MUCADELE.doc](http://www.kayseri.pol.tr/dokuman/rehberlik/STRES_VE_STRESLE_MUCADELE.doc), (21 Ocak 2008), s.5.

<sup>44</sup> Pehlivan, s.8.

<sup>45</sup> Ali Balcı, **Öğretim Elemanlarının İş Stresi Kuram ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, ss.21–23.

## A. ALARM AŞAMASI

Strese karşı reaksiyon verme süreci “Alarm” durumu ile başlamaktadır. Birey normal direnç düzeyindeki stres etkilerine dayanım göstermektedir. Ancak, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretlerini vermeye başlar, buna streste alarm aşaması denir<sup>46</sup>.

Birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sempatik sinir sisteminin etkin hale gelmesi nedeniyle beden “savaş ya da kaç tepkisi” gösterir. Savaş ya da kaç tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir<sup>47</sup>. Eğer tehdit baskısı devam ederse bireyin vücudunda fiziksel bir tepki ( kan basıncı artışı, kalp çarpıntısı, göz bebeklerinde büyüme, kas gerginliği, mide asidi salgılamasında artış gibi) oluşur<sup>48</sup>.

Organizma alarm aşamasında iken bazı duygusal tepkiler de oluşmaktadır. Eğer uyarıcılar birey tarafından bir tehdit olarak yorumlanacak olursa korku ve kaygı duygularına yol açar. Uyarıcıların ya da denge durumundaki değişimin bir kayıp gibi yorumlandığı durumlarda; örneğin sevilen birinin ölümü, mal varlığının yitirilmesi, uyarıcı ya da aktivite yoksunluğu durumlarında yaşanan duygu, karamsarlık ya da depresyon olacaktır. Yoğun korku ve panik duygusuyla aynı anda oluşan fizyolojik tepkiler de bu kez bedenın stresle baş edebilmek için daha fazla enerji sarf etmesine yol açmaktadır<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> Eren, s.42.

<sup>47</sup> Güçlü, s.4.

<sup>48</sup> Özmutaf, s.75.

<sup>49</sup> Serpil Aytaç ve Nuran Bayram, “Marmara Depremi Sonrası Bireylerdeki Stres Tepkilerinin Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, (2000), s.45.



Stres faktörü ortadan kalkarsa gevşeme, uyku, sindirim gibi durumlarla vücut hareketlerinin yavaşladığı görülür. Stres durumu devam ederse direnme aşamasına geçilir<sup>50</sup>.

## **B. DİRENME AŞAMASI**

Organizma stres olarak algıladığı durumla alarm aşamasında yeteri kadar başa çıkamazsa, diğer bir ifadeyle savaşmakta ya da kaçmakta başarılı olamazsa, alarm aşamasını uyum ya da direnme aşaması izler. Bu durumda strese rağmen var oluş sürdürülmektedir<sup>51</sup>. Birey ikinci aşamada strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayretleri ortaya koyarak stresli bir insanın davranışlarını sergilemektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilir<sup>52</sup>.

Bu dönemde vücudun direnci normalin üzerindedir. Stres verici durumdan kaçmak veya ona uyum sağlamak zorunda olduğundan başka stres vericilere direnci düşer. Organizma direnç gösteriyorsa stresi yenebilir aksi takdirde yoğun ve sürekli gerilim organizmanın savunmasını zayıflatır ve tükenme aşamasının oluşmasına neden olur<sup>53</sup>. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale döner. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılır<sup>54</sup>.

## **C. TÜKENME AŞAMASI**

Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse, organizma için tükenme basamağına gelinir. Bazen bu dönemde yeniden alarm dönemi reaksiyonları ortaya çıkar. Her canlının uyum yeteneği ile enerjisi farklıdır ve sınırlıdır. Uyku ve dinlenme vücudu onarabilir ama devam eden ve başa çıkılamayan stresler karşısında

---

<sup>50</sup> V. Işıkhhan, **Çalışma Hayatında Stres ve Başa çıkma Yolları**, Ankara: Sandal Yayınları, 2004, s.48.

<sup>51</sup> Aytaç ve Bayram, s.45.

<sup>52</sup> Eren, s.42.

<sup>53</sup> Işıkhhan, s.48.

<sup>54</sup> Güçlü, s.4.

denge bozulur, uyum enerjisi biter. Bunların ardından tükenme ve bitkinlik nöbetleri görülür<sup>55</sup>.

Tükenme aşaması, üç bileşenden oluşmaktadır:

- Duygusal tükenme, organizmanın duygusal yönden kendisini aşırı yıpranmış hissetmesi ve bu duygudaki artış,
- Duyarsızlaşma, başkalarına karşı olumsuz ve alaycı tutuma sahip olmak,
- Kişisel başarının azalması, kişinin kendini olumsuz, başarısız olarak değerlendirmesi<sup>56</sup>.

Tükenme aşamasının sonlarında birey, davranışsal bozukluklar yanında bedensel rahatsızlıklar ve bozukluklar da gösterecektir. Bunun için stres ortamından uzaklaştırılarak tıbbi ve psikolojik tedaviye ihtiyacı olacaktır<sup>57</sup>. Bireyde sürekli sağlık sorunları (geçimsizlik, yalnız kalma isteği, sürekli öfkeli, şüpheli, cesaretsizlik, uykusuzluk, baş ve göğüs ağrıları gibi) ortaya çıkar<sup>58</sup>.

#### **IV.STRESİN BELİRTİLERİ VE STRESİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Stres insanlarda zaman içinde süresi ve miktarına bağlı olarak belli sonuçlar yaratmaktadır. Özellikle uzun süreli ve yoğun bir stres bireyin dengesini alt üst

---

<sup>55</sup> İsmail Çakır, "Polislerin İş Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması", (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üni. Sosyal Bilimler Enst. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana, 2006), s.37.

<sup>56</sup> Ali Kemal Özdemir ve diğerleri, "Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi", **Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, (2003), s.14.

<sup>57</sup> Eren, s.43.

<sup>58</sup> Özmutaf, s.75.

ederek çeşitli belirtilerin meydana gelmesine neden olabilmektedir<sup>59</sup>. Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirliğine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur<sup>60</sup>. Stres kısa süreli yaşansa bile, gerginlik, kalp atışlarındaki yükselme veya aşırı alkol ve sigara kullanımı gibi kısa sürede ortaya çıkan sonuçların kalıcı olmasına neden olabilir. Stres, koroner kalp rahatsızlığı için yüksek bir risk taşıyan aşırı yeme-içme ve sigara kullanımının artmasına da neden olur<sup>61</sup>. Stresle ilgili belirtiler, fiziksel, davranışsal ve psikolojik olmak üzere üç grupta toplanabilir<sup>62</sup>.

### A. FİZİKSEL BELİRTİLER

Zararlı etkenler organizmanın belirli sistemlerinde ve işlevlerinde değişikliklere yol açar. Bu değişikliklerin farklı evreleri de çeşitli belirtilerin ve yakınmaların ortaya çıkmasında rol oynar<sup>63</sup>. Bu belirtiler; vücudun kan basınç seviyesinde değişimler, nabız ve kalp hızında artış, baş ağrısı, bel ağrısı, ülser kalp hastalıkları gibi oluşumlardır<sup>64</sup>.

Strese karşı verilen fizyolojik tepkileri zaman boyutunda iki ayrı grupta ele almak yerinde olacaktır. Birincisi kısa süreli (birkaç gün ya da saat) stres kaynaklarına karşı gösterilen fiziksel tepkilerdir. Bu tepkiler genel olarak standart bir niteliktedir ve organizmanın olumsuz etkenler karşılığında zorlandığını ve baskı altında olduğunu gösterir. İkinci grup olan fizyolojik belirtiler ise, uzun süreli

---

<sup>59</sup> F. Sunmaz, “Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri Sakarya İl Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi S.B.E.), s.26.

<sup>60</sup> Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri), İstanbul: İ.Ü. Yayınevi, 1984, s.439.

<sup>61</sup> Güçlü, s.5.

<sup>62</sup> Alptekin Sökmen, “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Güz 2005, s.5.

<sup>63</sup> Özcan Köknel, **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1988, s.344.

<sup>64</sup> Ertekin, s.15.

(haftalarca ya da yıllarca) stres karşısında organizmanın kısa dönemdeki fiziksel değişikliklerinin süreklilik arz etmesi sonucunda ortaya çıkan hastalıkları içermektedir. Genel olarak bu türden strese bağlı hastalıklara “psikosomatik hastalıklar” denilmektedir<sup>65</sup>.

### **1.Kısa Dönemli Belirtiler**

Herhangi bir stres kaynağı karşısında organizma, kısa dönemde bir dizi karmaşık zincirleme tepki vermektedir. Söz konusu bedensel tepkiler, çalışma ve özel yaşantının vücuda ne kadar rahatsızlık verdiğiine dair güzel bir örnek teşkil etmektedir<sup>66</sup>. Bu doğrultuda, örgütlerde örgütsel stresin kısa dönemli fiziksel belirtilerini; yüksek tansiyona bağlı olarak çarpıntı, boğazın ve ağzın kurumması, baş dönmeleri, aşırı yorgunluk, titreme ve sinirsel tikler, en küçük seste bile irkilme hali, çok tiz sesli sinirsel kahkahalar, kekemelik ve diğer konuşma güçlükleri, diş gıcırdatma, tırnakları yeme, sık idrar yapma ihtiyacı, diyare ve kabızlık, mide ekşimeleri ve bulantılar, migren tipi baş ağrıları, boyun ve sırt ağrıları, hanımlarda sancılı ve vakitsiz adet görmeler, kaza yapma eğiliminin artması, terleme vb. olarak sayabiliriz<sup>67</sup>. Kısa dönemli stres belirtilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için bu belirtilerden en çok rastlanan birkaç tanesi üzerinde durmak faydalı olacaktır.

#### **a. Stres ve Sindirim Bozuklukları**

Sindirim sisteminde yer alan mide ve barsaklar insanın heyecanlarını yansıtan organlardır. Stresli durumlarda heyecanlar, iştahsızlık, mide bulantısı, karın ağrısı ve barsak işlevlerinde artma veya bozukluk yaratır. İnsan bedeninde oluşan ishal ve peklilik de stresle ilgili olarak ortaya çıkan belirtilerdir. Vücutta Tiroksin salgılanması

---

<sup>65</sup> Abdullah Yılmaz ve Süleyman Ekici, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 10, Sayı 2, (Yıl 2003), s.3.

<sup>66</sup> Yılmaz ve Ekici, s.4.

<sup>67</sup> Eroğlu, s.329.

ishali başlatır. Stres nedeniyle kasların büzülmesi ise geçici peklik durumlarına yol açabilir<sup>68</sup>.

### **b. Stres ve Yorgunluk**

Makineleşmenin hızla gelişmesi çalışanların fiziksel yorgunluğunu belli ölçülerde azaltmış ancak yeni iş düzenine uyma çabası çalışanları ruhsal yorgunluğa sürüklemektedir. Çalışanların işe uyumsuzluk düşüncesi içinde olması çalıştığı örgütün genel havası, maddi ve manevi doyumlar, yükselme olanağının sınırlanması ya da ezilme korkusu ruhsal yorgunluk etmeni olmaktadır<sup>69</sup>.

Çalışanların yorgunluk belirtileri göstermelerine neden olan temel etmenler çalışma koşulları, çalışanın fiziksel durumu ve sürekli aynı kasların çalışmasından kaynaklanan kas yorgunluğudur<sup>70</sup>.

### **c. Stres ve Mide Bulantısı**

Stresin fizyolojik etkileri nedeniyle mide ve sindirim sisteminin etkilenmesi mide bulantısı yapabilir. Özellikle salgılanan adrenal hormonunun mide bulantısında etkili bir rol oynadığı bilinmektedir. Bu durum genellikle stres tepkisinin son bulmasıyla ortadan kalkar<sup>71</sup>.

### **d. Stres ve Terleme**

Bedendeki stres tepkisi sırasında vücut kendini soğutmak için terler. Bu tür terleme ısı sonucu ortaya çıkan terlemeden farklı bir durumdur. Korku, öfke ve stres durumları terlemeyi artırır. Stres terlemesi özellikle avuç içi, ayak tabanı ve koltuk altında görülürken, ısıdan olan terleme daha çok baş, boyun ve gövdede yaygın olarak görülür<sup>72</sup>.

---

<sup>68</sup> Pehlivan, s.48.

<sup>69</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987, ss.57-58.

<sup>70</sup> Hikmet Timur, **İş Ölçümü, İş Planlaması ve Verimlilik**, Ankara: TODAİE, Yayın No: 207, 1984, s.89.

<sup>71</sup> Pehlivan, s.51.

<sup>72</sup> Pehlivan, s.49.

## 1.Psikosomatik Hastalıklar

Psikosomatik hastalıklar deyimi kronikleşen stresin insan organizmasında uzun süreli etkilerinin sonucunda ortaya çıkan hastalıkları ifade etmek için kullanılmaktadır. Tıp alanının önde gelen isimleri, tüm fiziksel hastalıkların %50 ile %70'inin ortaya çıkmasında stresin bir şekilde rol oynadığını ileri sürmektedir. Bu tür hastalıklar arasında en yaygın olanları şunlardır<sup>73</sup>:

- Ülser
- Kalp- damar hastalıkları
- Yüksek tansiyon
- Alerji ve bazı deri hastalıkları
- Kanser
- Sinirsel ve zihinsel rahatsızlıklar
- Cinsel fonksiyonsuzluk ve düzensizlikler vb<sup>74</sup>.

### a.Stres ve Kalp - Damar Hastalıkları

İnsan ister bedensel, ister psikolojik bir tehdit karşısında kalsın, buna kalp-damar sistemiyle cevap verir. Bu sırada beden bütünü hızlanır, nabız hızlanır, kan basıncı yükselir, eller serinler, kan beden yüzeyinden içeri çekilir vb. Kalbe kan taşıyan damarlarda, taşıma sırasındaki hareketlerden kaynaklanan küçük zedelenmeler olabilmekte bu da koroner kalp hastalıklarına neden olmaktadır. Bu durumda damarlar kendilerini yenilemek ve iyileştirmek amacıyla lezyonun üzerini yeni bir doku tabakasıyla örterler ve böylece ortaya çeperi daralmış damarlar çıkar. Stres altındaki bireylerde, yaşanan gerilime bağlı olarak bu zedelenmeler daha da sık görülmektedir<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Yılmaz ve Ekici, s.4.

<sup>74</sup> Eroğlu, s.329.

<sup>75</sup> Baltaş ve Baltaş, ss.140–142.

### **b. Stres ve Kanser**

Psikolojik veya fiziksel stres konusundaki çalışmalar, uzun süre yoğun bir stresle karşılaşıldığı zaman hormonal dengeye bağlı olarak bağışıklık cevabında da bir düşüş olduğunu ortaya koymuştur. Kanseri dâhil birçok hastalığın ortaya çıkış ve şiddetinin stresle ilişkili olduğu bilinmektedir. Fakat stres verici şartlar her insanın sağlığı için aynı ölçüde zararlı olmamakta ve verilen bedensel tepki bireyin olaya yüklediği duygusal anlama ve bireyin gücüne göre değişmektedir<sup>76</sup>.

Stresin sadece kanserin oluşumunda değil, hastalığın yayılmasında da etkili olduğu görülmektedir. Kanseri olduklarını bilen hastaların keder ve üzüntülerinin, bağışıklık sistemlerinin dayanıklılığını olumsuz etkileyerek kanser hücrelerinin daha çabuk yayılmasına yol açtığı belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda, başarıyla tedavi edilmiş birçok kanser hastasında, belirtilerin iş kaybı ve yakınların ölümü gibi yıkıcı üzüntüler sonucunda yeniden ortaya çıktığı ve bu durumdaki pek çok kişinin hayatını kaybettiği belirlenmiştir<sup>77</sup>. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, “kansere sadece psikolojik olarak insanları zorlayan olaylar sebep olur” anlamı çıkartılmamalıdır.

### **c. Stres ve Ülser**

Stresle ilişkisi en net biçimde belirlenebilen ve en yaygın olan hastalık gastrit ve ülserdir. Yapılan tıbbi araştırmalar sonucunda organizmanın stres tepkisi sırasında sindirim asitlerinin daha fazla salgılandığı açıkça görülmüştür. Bu doğrultuda yapılan istatistikler ülserin küçümsenmeyecek bir hastalık olduğunu desteklemektedir. Amerikan halkının %5'inin ülser olduğu varsayılmaktadır. Bununla birlikte ülserin daha fazla erkeklerde ön plana çıkan bir stres hastalığı olduğu görülmektedir. İşte ve aile yaşantısında problemleri bulunan erkeklerin, olmayanlara oranla daha fazla mide ve on iki parmak ülserine yakalandıkları belirlenmiştir<sup>78</sup>.

---

<sup>76</sup> Baltaş ve Baltaş, s.169.

<sup>77</sup> E. Jere Yates, **Gerilim Altındaki Yönetici**, (Çev: Fatoş Dilber), İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989, s.17.

<sup>78</sup> Yates, s.20.

#### **d.Stres ve Baş Ağrıları**

Stres nedeniyle ortaya çıkan adale kasılmaları çeşitli baş ağrılarına yol açar. Baş, boyun, omuz kaslarının hepsi veya bir grup adale kasılınca, ense ve baş ağrısı hissedilir<sup>79</sup>.

Stres ve stresin doğurduğu gerginlik ile ağrı arasında önemli bir ilişki vardır. Stresin sebep olduğu gerginlik damarların daralmasına, kafanın belirli bölgelerine giden kan akımının bozulmasına ve o bölgeye giden kanın bir hayli azalmasına yol açar. Diğer taraftan bir dokunun kansız kalması doğrudan ağrıya sebep olur. Çünkü dokunun yetersiz kanla (dolayısıyla eksik oksijenle) beslenmesi özel ağrı alıcılarını uyarır. Bu arada adrenalin ve noradrenalin gibi stres sırasında sinir sistemini etkileyen maddeler de salgılanmış olur. Bunlar da doğrudan veya dolaylı olarak kasların gerginliğini artırır ve hızlandırır. Böylece ağrı gerginliğe, gerginlik kaygıya, kaygı da ağrının şiddetlenmesine yol açar<sup>80</sup>.

Yapılan araştırmalarda, kadınlarda bir stres tepkisi olarak migrene yakalanma oranının (%18), erkeklerden çok daha fazla (%6) olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmalar sonucunda migrenin insanın iş ve aile problemlerinin en fazla yaşandığı 30'lu ve 40'lı yaşlarda daha sıklıkla ortaya çıktığı da belirlenmiştir<sup>81</sup>.

#### **e.Stres ve Tansiyon Yükselmesi**

Sıkıntı ve yüksek tansiyon arasındaki ilişki uzun süredir bilinmektedir. Strese maruz kişide beyin kabuğuyla algılanan stres, kalbe ve damarlara etki ederek, hipertansiyon oluşmasına neden olabilir. Hipertansiyon ve kan basıncının kronik olarak yükselmesi, kalp ve damar hastalıklarının en önemli ve tek sebebi olabilir.

---

<sup>79</sup> Pehlivan, s.49.

<sup>80</sup> Baltaş ve Baltaş, s.162.

<sup>81</sup> Yılmaz ve Ekici, s.5.



Yüksek tansiyon, kalp krizi ve felç gibi hastalıkların oluşmasında çok önemli bir risk etmenidir<sup>82</sup>.

#### **f.Stres ve Romatizmal Artrit**

Yapılan araştırmalarda, stresin romatizmal artrit ortaya çıkmasında ve gelişiminde etkili bir faktör olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte diğer hastalıklar gibi romatizmal artrit de birden fazla nedeni olabileceği unutulmamalıdır. Örneğin, kalıtımın da hastalığın gelişiminde etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar, çekingen, alıngan, sıkıntılı, içine kapanık ve endişeli insanların daha çok bu hastalığa yakalandıklarını desteklemektedir<sup>83</sup>.

#### **g.Stres ve Alerjiler**

Stres, bireylerde aşırı duyarlılık oluşmasında önemli bir rol oynar. Aşırı duyarlılık tepkileri, bedenin bağışıklık sistemi üzerinde etki yapan alerji tepkileridir. Bunlar, aşırı kasılma, şişme ve kaşıntı gibi belirtilerdir. Birçok bireyde yalnızca stres durumlarında alerji görülmüştür. Bu bir anlamda bedenin strese karşı uyarılmasıdır. Bugüne kadar yapılan çalışmalar, nasıl bir mekanizmaya göre işlediği bilinmese de stresin bireyleri alerjik tepkilere karşı daha duyarlı hale getirdiğini göstermiştir<sup>84</sup>. Birçok alerji uzmanı, duygusal problemlerin alerjik durumları artırdığı gibi alerji nöbetlerini de hızlandırabileceğine inanmaktadır<sup>85</sup>.

#### **h.Stres ve Nefes Darlığı**

Yapılan araştırmalar sonucu, ruhsal yapıdaki olumsuzluklar ve stresin nefes darlığı ve astıma neden olduğu ortaya çıkarılmıştır. Astımın psikosomatik bir hastalık olduğu bilinmektedir. Duygusal stresler ani bir astım krizini başlatabilir. Astım hastalığı yaşam boyu süren ve yaşamı tehdit eden bir hastalıktır. Tıkanma, nefes alamama, yüzün morarması, hırıltılı teneffüs, öksürük krizleri, bronşlarda kasılma ve

---

<sup>82</sup> Pehlivan, s.48.

<sup>83</sup> Yılmaz ve Ekici, s. 5.

<sup>84</sup> Pehlivan, s. 50.

<sup>85</sup> Yılmaz ve Ekici, s.6

sıkışma, giderek bronşların çeperinde oluşan kalınlaşma ve geriye dönüşü olanaksız bir etkiye sahiptir. Ayrıca, stres tepkisi sırasında, bireyler daha fazla oksijen alma gereksinimi duydukları için daha sık ve kesik olarak nefes alma görülür. Stres solunum sistemini önemli derecede etkileyen bir durumdur<sup>86</sup>.

### **i.Stres ve Sinirsel ve Zihinsel Rahatsızlıklar**

Süreğen stres tepkisi, bireyin düşünce süreçleri ve ruh sağlığı üzerinde olumsuz izler bırakmaktadır. Çeşitli düşünce süreçlerinin (bellek, dikkat, algı gibi) endişeyi başlatmaları sonucu, vücut kimyasının değişimiyle stres tembihlerinin, kan dolaşım sistemi boyunca ilerleyerek beyin dokusuna yayıldıkları ve onu olumsuz etkiledikleri bilinmektedir. Aşırı gerilim nedeniyle bireyin zihinsel yeteneklerinin zayıfladığı, buna karşılık soğukkanlı ve heyecansız olduğu durumlarda ise, zihinsel etkinliklerinin daha aktif olduğu bir gerçektir. Vücut gerilimiyle başa çıkma savaşı verme kararlılığında olan bir soyut düşünce yeteneğimiz olmasına rağmen, ne yazık ki, her zaman birey bu mücadelede başarılı olamamaktadır. Bireyin zihinsel kontrolü dışında gerçekleşen kimyasal olaylar genelde bireyin ruh sağlığı ve özellikle de sağlıklı düşünmesi ve kişisel uyumu üzerinde yıpratıcı etkiler yapmaktadır<sup>87</sup>.

### **j.Stres ve Cinsel Fonksiyonsuzluk ve Düzensizlikler**

Aile ilişkisi içerisinde eşler arasında doğacak ve gündelik hayatın getirdiği streslerin sınırını aşacak, önemli gerginlik kaynaklarından bir tanesi de cinselliktir. Cinsellik ruh ve beden sağlığı açısından mutlak bir gereklilik olmamakla birlikte, çok önemli bir tamamlayıcıdır. Cinsel problemler, sadece cinsel eylemle sınırlı kalmadıkları, ilişkinin ve hayatın bütününe yansıdıkları için özellikle önem taşırlar<sup>88</sup>.

Süreğen olan stres erkek ve bayanlarda cinsel enerjinin tükenmesine ya da azalmasına yol açmaktadır. Gerilim insanlarda seks hormonlarının azalmasına neden olurken, evli ve bekârlarda cinsel dürtüleri köreltmektedir. Uzun süren gerilimlerin,

---

<sup>86</sup>Pehlivan, s.49.

<sup>87</sup> Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Selim Kitabevi, 2001, s.165.

<sup>88</sup> Baltaş ve Baltaş, ss. 110–111.

cinsellik dürtüsünü doğrudan etkileyen erkeklik hormonu sayısını önemli ölçüde azalttığı kabul edilmektedir. Stresli insanlar, güncel sıkıntı ve sorunların yarattığı ezilmişlik ve yetersizlik duygusu içerisinde, cinsel tükenmişlik yaşamaktadırlar. Uzun süren gerilimler, cinsel soğukluğa neden olmakta ve yaşanan duygusal çatışmalar da, gerilimin giderilmesinde en büyük engeli oluşturmaktadır<sup>89</sup>.

## **B. DAVRANIŞSAL BELİRTİLER**

Stresin birey üzerindeki etkilerinin bir boyutu da davranışlarla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır<sup>90</sup>. Birey özellikle stresli durumdan uzaklaşabilmek amacıyla gözlenebilen davranışsal tepkilere başvurur. Bu durumda bireyin stresle baş edebilmek için kullandığı bu yöntemlerin olumsuz olduğu, hatta stresi daha da arttırdığı bilinmektedir. Genel olarak bu yöntemleri iki başlık altında toplamak mümkündür:

- Alkol, çay, kahve, sigara, uyuşturucu, ilaç gibi maddelere sığınma, aşırı yemek yeme veya iştahsızlık, saldırganlık, içe kapanma, intihar gibi uygun olmayan davranışlar,
- Çeşitli savunma mekanizmaları ile kendini aldatmaya yönelik davranışlar.

Bu davranış değişiklikleri stresin yanı sıra, kişinin stresle ilgili deneyimine ve sosyal desteğine, mesleki niteliğine ve eğitim düzeyine, kişiliğine ve sosyalleşme özelliğine göre de değişiklik göstermektedir<sup>91</sup>.

### **1.Stres ve Sigara Kullanımı**

Stres içindeki bireyler gerginliklerini bir süre azaltmak için sigara içme eğilimindedirler. Ancak sigara uzun süre kullanıldığında içinde bulunan nikotinin merkezi sinir sistemi üzerinde yaptığı etkiler nedeniyle bağımlılık oluşur. Sigara

---

<sup>89</sup> Silah, ss. 165–166.

<sup>90</sup> Yılmaz ve Ekici, s.6.

<sup>91</sup> Aytaç ve Bayram, s.46.

içilmediğinde sıkıntı, gerginlik artar. Ruhsal güç azalır, zihinsel işlevler yavaşlar, yorgunluk, bitkinlik, iştahsızlık ve uykusuzluk belirtileri görülür<sup>92</sup>.

Amerikan Sağlık Bakanlığı verilerince çalışanlar içerisinde sigara kullanım oranı %29'u bulmaktadır. Günde ortalama iki paket (40 adet) sigara içen 45 yaşındaki bir kişinin yaklaşık 46.334 \$ tıbbi harcama yaptığı, erken sakatlık ve ölümlerle karşı karşıya olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda, sigara içen çalışanlar açısından işe devamsızlığın, içmeyenlerden %50 daha fazla olduğu ve sigara kullananların iki kat daha fazla iş kazası yaptıkları da belirlenmiştir<sup>93</sup>.

Sonuç olarak sigaranın stresi azalttığı büyük bir yanılgıdır. Sigara içme bir yandan günlük sorunlarla başa çıkmak için bireye gerekli olan enerji düzeyini azalttığı gibi, diğer yandan kalp krizi nedeniyle erken ölüm, akciğer kanseri, bronşit, zatürre gibi hastalıkların da temel kaynağıdır. Görüldüğü gibi sigara hem bireylerin büyük bir bölümünde görülen bir stres belirtisi, hem de kullanılmadığında stres yaratan ve büyük sağlık sorunlarına neden olan bir etkidir<sup>94</sup>.

## **2.Stres ve Alkol - Uyuşturucu Bağımlılığı**

Alkol alma eğilimi en çok görülen davranışsal sonuçlardandır. Günlük sorunlardan kurtulmak için başvuru alan alkol, zamanla alışkanlık şeklini alarak dozajı arttırılmaktadır<sup>95</sup>.

Birçok kişi alkolün gerilimi azalttığına, endişelerden uzaklaştırdığına, memnuniyet verici duyguları artırdığına toplumsal yeteneği geliştirdiğine ve yaşamı daha iyi algılamayı sağladığına inanır. Bir yatıştırıcı olarak alkol, merkezi sinir sisteminin etkinliğini azaltır. Kısa dönemli ve az alınan alkol, depresif duyguları azaltmasına karşın, düzenli olarak uzun dönemli ve aşırı miktarda alınan alkol ise,

---

<sup>92</sup> İnci Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, İstanbul: BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları, No:10, 1986, s.116.

<sup>93</sup> Yılmaz ve Ekici, ss.6-7.

<sup>94</sup> Pehlivan, s.53.

<sup>95</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s.244.

depresif duyguları daha da artırır. Alkol küçük ağrı ve acıları dindirir ve kişiyi gevşetir. Ancak alkol, aşırı alındığında sarhoşlukla birlikte saldırgan davranışlara da yol açmaktadır<sup>96</sup>.

### 3.Stres ve Düzensiz Beslenme

Stresin insanların beslenme düzenini iki şekilde etkilediği görülmektedir. Bazı bireylerde bu durum iştahsızlık şeklinde olurken, bazı bireyler ise strese maruz kaldıklarında daha fazla yemek yeme eğilimine girmektedirler. Fazla yemek yeme eğiliminin iki nedeni vardır. Birincisi; bireyin yemek yerken sorunları düşünmekten ve endişelenmekten uzaklaşmasıdır. İkincisi ise; dolu mide ve barsakların daha fazla kan kullanması ile beyindeki kan basıncının azalarak rahatlatıcı bir etkinin ortaya çıkmasıdır. Bununla birlikte strese karşı yemeğe çok fazla başvurulması şişmanlığa neden olmaktadır. Şişmanlık, özellikle endüstri toplumlarında giderek artan bir sağlık sorunu haline gelmiştir<sup>97</sup>.

Aşırı stres durumlarında bireylerde yaşama olan ilgi azaldığı gibi, buna karşıt olarak beslenme gereksinimi de yavaşlar ve iştah kaybolur. Bireyler sağduyularıyla yemek yemeye çalışsalar bile, bunalım ağırlaştıkça yemeğe olan ilgi iyice azalır. Düzenli beslenememek ise bireyin fiziksel gücünü olumsuz yönde etkiler<sup>98</sup>.

### 4.Stres ve Uyku Bozuklukları

Uyku insan hayatının temel ve vazgeçilmez faaliyetlerinin en başında gelir. Genel sağlıktaki bir aksama ilk olarak kendini uykuda ortaya koyduğu gibi, uyku düzenindeki en küçük bir aksama da genel sağlık ve günlük hayat üzerinde kesin ve doğrudan etkilere yol açar<sup>99</sup>.

---

<sup>96</sup> Pehlivan, ss.53–54.

<sup>97</sup> Yılmaz ve Ekici, s.7.

<sup>98</sup> Pehlivan, s.52.

<sup>99</sup> Murat Tezcan, “Stres ve Stresle Mücadele”, **Kayseri Emniyet Müdürlüğü Rehberlik Danışma Büro Amirliği Yayını** , Sayı 1, [http://www.kayseri.pol.tr/dokuman/rehberlik/STRES\\_VE\\_STRESLE\\_MUCADELE.doc](http://www.kayseri.pol.tr/dokuman/rehberlik/STRES_VE_STRESLE_MUCADELE.doc), (21 Ocak 2008), s.8.

Uyku süresi bazı bireysel farklılıklar göstermesine rağmen bebeklerde; yaklaşık 16 saat, 12 yaş dolaylarında ise; 8 saattir. Yetişkinlerde, 25-45 yaş arasında 7 saat normal uyku süresi olarak kabul edilir. 45 yaşından sonra uyku süresi yaşla beraber azalmaya devam ederek 6,5 saate kadar iner<sup>100</sup>.

Stresin ilk işaretlerinden birisi uyku düzensizliğidir. Stres durumunda kaslardaki gerilim azalmaz ve beyin merkezi uyanık kalır. Bu durum kronik olursa çeşitli sağlık sorunları ortaya çıkar<sup>101</sup>.

Stres altındaki bireylerde uyku zorluğu iki biçimde ortaya çıkabilir. Bunlardan ilki uykuya dalma güçlüğü, ikincisi ise gece boyunca kesintisiz olarak uyumamaktır. Bir başka uyku bozukluğu ise uzun süre uyunduğu halde sabah dinlemiş olarak uyanamamak biçiminde ortaya koyulmuştur<sup>102</sup>.

Uyku problemlerinin 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 uyku bozukluğu genellikle uykusuzluk olarak ortaya çıkmakla birlikte, bazı durumlarda tam tersine aşırı uyuma isteği içerisine girilebilmektedir. Bu eğilimde olan bireylerin uyuyarak kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzlaşmak istedikleri görülmektedir<sup>103</sup>.

### **5.Stres ve Savunma Mekanizmaları**

Savunma yönelimli davranışların hem kısa vadeli pozitif etkileri hem de uzun vadede uyumsuzluk etkileri vardır. İfade yüklü savunucu davranışlar, örneğin ağlama, tekrarlanan aynı konuşma, matem davranışı, kısa süreli rahatlamalar sağlayabilir ve sempati toplayabilir. Ancak sorunu ele almada gecikme, savunma mekanizmalarından birine veya birkaçına sığınma ile sonlanabilir. Böylelikle bir

---

<sup>100</sup> Baltaş ve Baltaş, s.134.

<sup>101</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.244.

<sup>102</sup> Pehlivan, s.51.

<sup>103</sup> Yılmaz ve Ekici, s.6.

yetişkin gibi sorunu çözüme zorunluluğundan kurtulma sağlanmış olunur. Savunma mekanizmaları, çoğunlukla kişiyi stres yaratıcıların aşırı taleplerinden kurtarır; ancak uzun vadede uyumsuzluk ve uygunsuzluk içerirler. Çünkü benliği aldatıcıdır, gerçeğin çarpıtılmasına yol açarlar ve sorunu çözüme çabasını sekteye uğratırlar<sup>104</sup>.

Savunma mekanizmalarının genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Savunma mekanizmasını kullanan birey, davranışının gerçek işlevinin farkında değildir. Savunma mekanizmalarına, bu anlamda bilinçsiz davranışlar olarak bakılır.
- Bireyler, savunma mekanizmalarının etkisi altında, gerçeği olduğundan biraz daha farklı algılar. Bir dereceye kadar kendi kendini aldatmaca işin içine girer ve böylece algılamadaki bu değişiklik bireydeki endişe düzeyinin azalmasına yol açar.
- Savunma mekanizmaları endişeyi azaltmada gerçekten etkindir ve bireylerin yaşantısında ortaya çıkan zor durumları kendilerini yıpratmadan atlatmasına yardımcı olur.
- Savunma mekanizmaları herkes tarafından kullanılır ve normal bir davranış biçimi olarak kabul edilir. Birey çevreye uyum sağlamak için sürekli olarak savunma mekanizmalarını kullanırsa, sorun o zaman ortaya çıkar<sup>105</sup>.

Savunma mekanizmalarının birçok türleri vardır. En çok karşılaşılan savunma mekanizmalarından bazılarını açıklamakta fayda vardır.

### **a.Karşıt Tepki Geliştirme**

Bu savunma mekanizması, gerçekte hissettiğiniz duyguların tam aksini yaptığınız zaman kendisini gösterir<sup>106</sup>. Karşıt tepki geliştirirken, bilinçaltındaki tehdit edici bir düşünceden kaçmak için bilinçaltı arzularımızın tersi bir yönde davranırız.

---

<sup>104</sup> Buket Erkal ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1027, 2000, ss.293–294.

<sup>105</sup> Cüceloğlu, s.301.

<sup>106</sup> Cüceloğlu, s.302.

Örneğin; sürekli olarak amirine ne kadar çok saygı duyduğunu söyleyen bir memur, aslında amirine bilinçaltında duyduğu nefreti maskeleymeye çalışıyor olabilir<sup>107</sup>.

### **b.Mantığa Bürüme**

Bu tip savunma mekanizması, bireyin yapmış olduğu belirli bir davranışı hafifletici mazeretler bulma biçiminde kendisini gösterir. Birey mazeretler bularak kendi davranışını olduğundan daha az yanlış, ya da tuhaf gösterme eğilimindedir. Örneğin sınavda kopya çekerken yakalanan öğrenci, bu yüz kızartıcı davranışını örtbas etmek için, “Herkes öğrenciyken kopya çeker.” ya da “Kopya çekme fırsatı veren öğretmenin dersinde kopya çekilir.” gibi bir genelleme yaparak, kendi davranışını makul göstermeye çalışır. Bu tür mantığa bürüme ve makul gösterme çabaları, bireyin kaygısını geçici olarak azaltarak, zor ve utanç verici bir durumu bireyin kolaylıkla atlatmasına yol açar<sup>108</sup>.

### **c.Bastırma**

Bastırma, savunma mekanizmalarının en önemlisidir. Bu mekanizma, benliğin, tehdit edici malzemeleri bilinç dışında tutma ve bilince ulaşmasına izin vermeme çabasıdır. Benliği tehdit eden malzemeler bilinçaltına atılarak tekrar bilinç düzeyine gelmesinin önüne geçilir, fakat bilinçaltına atılan bu malzemeler insanı bilinçdışı olarak sürekli rahatsız eder. Sürekli stres yaşayıp bunu dışarıya yansıtmayan insanlar genellikle bu mekanizmayı kullanmaktadırlar. Bastırma sürekli ve aktif bir süreç olduğu için, benliğin sürekli olarak enerji harcaması gerekir ve bu çaba benliğimizi başka hiçbir işlev göremeyecek kadar yorgun düşürebilir. Zamanla zayıf düşen benlik bazen kendi bütünlüğünü koruyamayacak duruma gelip parçalanabilir ve duygusal bir boşalma/kriz veya bazı rahatsızlıklar ortaya çıkabilir<sup>109</sup>.

---

<sup>107</sup> Tezcan, s.17.

<sup>108</sup> Cüceloğlu, ss.301–302.

<sup>109</sup> Tezcan, s. 17.



#### **d.Özdeşleşme**

Birey kendinde bulunan özellikleri özenilir bulmadığı zaman, kendisi olmaktan çıkıp, istediği özelliklere sahip başka biriymiş gibi kendini algılamaya ve davranmaya başlar. Kendisini bir başkasının yerine koyma ve davranma eğilimine özdeşleşme adı verilir<sup>110</sup>.

#### **e.Yansıtma**

Bazen, bir bilinçaltı dürtümüzü kendimiz yerine başka insanlara yakıştırırız. Bu savunma mekanizmasına yansıtma denir. Dürtümüzü başka insanlara yansıtarak, aslında bu düşünceye sahip olanın biz olduğumuz algısından kendimizi kurtarırız<sup>111</sup>. Birey yansıtma yoluyla kendisinde bulunan olumsuz yönleri zorunlu ve gerekliymiş gibi gösterir. Birey yansıtma davranışında bulunarak “Ne yapayım herkes böyle, ben de böyle olmak zorundayım.” mesajını verir<sup>112</sup>.

#### **f.Yüceltme**

İşlevsellik yeteneğimizi azaltan bastırmanın tersine, yüceltme mekanizmasını kullandıkça daha verimli hale geliriz. Bu yüzden yüceltme gerçek anlamda başarılı tek savunma mekanizması olarak kabul edilir. Yüceltme yöntemiyle, benlik, tehdit edici bilinçaltı dürtüleri, toplumsal açıdan kabul edilebilir eylemlere yönlendirir. Örneğin, saldırgan alt-benlik dürtüleri, boks ya da futbol gibi oyunlarla yüceltilebilir<sup>113</sup>.

#### **g.Soyut Kavramlara Bürüme**

Kaygı uyandıran duygusal bir durumu soyut kavramların ışığında görerek, gerçekle ilişkimizi kesme eğilimine, soyut kavramlara bürüme adı verilir. Yakını ölen kimse, bu kimseyi bir daha görmeyeceğini bildiği halde, ölümü son derece soyut

---

<sup>110</sup> Cüceloğlu, s. 303.

<sup>111</sup> Tezcan, s. 18.

<sup>112</sup> Cüceloğlu, s. 303.

<sup>113</sup> Tezcan, s.17.

bir olay yaparak duyduğu acıyı bastırmaya çalışır. Sık sık soyut kavramlara bürüne davranışını gösteren kimselerin kendi duygularının farkına varmaktan korktuğu düşünülür. Bu kişiler, kendilerine en yakın hissettikleri eşlerine ya da çocuklarına dahi duygularını ifade edemezler. Duygusal yaşamları son derece soyutlaşıp günlük yaşamdan uzaklaşmıştır<sup>114</sup>.

#### **h.Yer Değiştirme**

Yüceltme gibi yer değiştirme de dürtülerimizi tehdit edici olmayan nesnelere yöneltilir. Yüceltmeden farklı olarak, yer değiştiren dürtüler güvenli bile olsa ödüllendirilmez. Örneğin, bir memur, amirinin kendisine kötü davranmasından ötürü, bilinçaltında büyük miktarda öfke biriktirebilir. Eğer kendisini istismar eden kişiye karşı bu öfkeyi dışa vurması uygun değilse ya da tehlikeliyse, duygularını iş yerindeki arkadaşlarına ya da çocuklarına yönlendirebilir. Böyle davranmak başka sorunlar yaratsa da, öfke patlamalarını daha az tehdit edici kişilere yönlendirmek, kişinin kabul edilemeyen düşüncelerini bilinç düzeyine çıkarmasına engel olur<sup>115</sup>.

#### **i.Hayal Dünyasına Kaçma**

İçinde bulunulan durum kaygı uyandıran bir durumsa, hayal dünyasına kaçıp orada daha hoş bir durum içinde kendimizi düşünerek, içinde bulunduğumuz durumun ortaya çıkardığı kaygıdan kurtulmuş oluruz. Örneğin sekreterlikten hiç hoşlanmayan genç kadın kendini hayal dünyasında son derece başarılı bir avukat gibi düşünerek, sekreterliğin verdiği kaygıdan kurtulur<sup>116</sup>.

#### **j.İnkâr**

İnkâr ettiğimizde bazı gerçeklerin varlığını reddederiz. Bastırmadan farklı olarak, yaptığımız şey anımsamamak değil, kanıtlar tam tersini söylese de bir şeyin doğru olmadığına ısrar etmektir. Örneğin, karısını çok seven bir memur, ölümünden sonra bile karısının yaşadığını iddia edebilir. Onun için masada yer ayırabilir ve arkadaşlarına, karısının bir akrabasını ziyarete gittiğini söyleyebilir. Bu dul erkek

<sup>114</sup> Cüceloğlu, ss.303–304.

<sup>115</sup> Tezcan, s.17.

<sup>116</sup> Cüceloğlu, s.304.

için bu oyunu sürdürmek, karısının öldüğünü kabul etmekten daha kolaydır. İnkâr, savunmanın aşırı bir halidir. Ne kadar sık kullanırsak, gerçekle bağımız o kadar azalır ve gerçek anlamda işlev göstermek o kadar zorlaşır. Ancak bazı durumlarda benlik, düşüncelerin bilince ulaşmasına izin vermemek için inkâra başvurabilir<sup>117</sup>.

#### **k.Telafi**

Kendimizi zayıf gördüğümüz bir alandaki eksikliğimizi, kuvvetli olduğumuz bir başka alandaki başarıyla örtme çabasına telafi denir. Örneğin zihinsel yetenekleri kısıtlı olan bir kimse spor alanında büyük başarılar kazanarak bu eksikliğini giderebilir<sup>118</sup>.

### **C. PSİKOLOJİK BELİRTİLER**

Stresten kaynaklanan çeşitli psikolojik belirtilere rastlanmaktadır. Bu belirtileri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Gerginlik,
- Sürekli endişe,
- Geçimsizlik,
- Saldırganlık, öfke, düşmanlık, vb.
- Yetersizlik duygusu,
- Duygusal olarak tükendiğini hissetme.
- İş Birliğinden Kaçınma
- Depresyon veya çabuk ağlama,
- Yersiz telaş.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Tezcan, s.18.

<sup>118</sup> Cüceloğlu, s.304.

<sup>119</sup> Pehlivan, s.54.

## 1.Gerginlik

Stres yaratan bir durumla karşılaşıldığında, bireyde kas ve sinirsel gerilim ortaya çıkar. Gerginliğin hem kendisi bir stres belirtisidir hem de gerginlik nedeniyle ortaya çıkan diğer tepkilerin başlatıcısıdır. Gerginlik hem kas gerginliği hem de sinirsel gerginlik olarak kendini gösterebilir. Hatta stres kavramı birçok yerde gerginlik-gerilim kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır<sup>120</sup>.

## 2.Sürekli Endişe

Sürekli endişe kişiye ait bir vasıf olarak var olan ve çeşitli durumlarda daha fazla hissedilmekle beraber hayatın bütünü kaplayan bir endişedir. Böyle bir kişide gerçek tehlike ile uyuşmayan tepkiler ortaya çıkar<sup>121</sup>. Gerçek endişe adından da anlaşılacağı gibi organizmanın dış ortamdan kaynaklanan bir tehlikenin tehdidi altında olduğu zaman ortaya çıkan bir tepkidir<sup>122</sup>. Dolayısıyla stres ve endişe literatürü incelendiğinde, durumsal endişenin, stres verici olaylarla karşılaşıldığında, başa çıkma mekanizmalarını tetikleyici rol oynadığını buna karşılık, sürekli endişenin, başa çıkma mekanizmalarının yetersiz kalmasıyla ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Nitekim endişe ile depresyon arasındaki bağlantıyı inceleyen bazı araştırmaların bulguları durumsal endişenin geçici bir koşul olduğunu ve ortamın özel koşullarından etkilendiğini; sürekli endişenin ise bir yatkınlık olarak, kişilik özellikleriyle, stres algısı ve depresyonla daha yakından ilişki gösterdiğini ileri sürmektedir<sup>123</sup>.

---

<sup>120</sup> Pehlivan, s.54.

<sup>121</sup> Batlaş ve Baltaş, s.122.

<sup>122</sup> Köknel, **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, s.235.

<sup>123</sup> Selim Hovardaoğlu, “Stres Belirtileri İle Durumsal ve Sürekli Kaygının Yordanması”, **Kriz Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, (Yıl 1997), s.128.

Sürekli endişe duygusu hissetmek stres içinde olmanın bir göstergesidir. Sürekli endişe yaşayan kişi olayları stresli algılamaya uygun olur ve stresli kişide endişe duymaya hazırdır<sup>124</sup>.

Endişeli olduğunu söyleyen bir insandaki ortak bedensel tepkiler; hızlı kalp atışları, titreme (özellikle bacaklarda), ağız kuruluğu, kısık ses, aşırı terleme ve buna bazen eşlik eden idrarı tutamamadır<sup>125</sup>.

Beden hareketleri yapılarak, derin nefes alındığında oksijen miktarı artar ve endişeye neden olan laktik asidin oksitlenerek kandan atılması çabuklaşır. Ancak hareketsizlik durumu devam ederse endişe de sürecektir<sup>126</sup>.

### **3.Geçimsizlik**

Genellikle kişisel stres kişi ile sınırlı kalmamaktadır. Stres, sözel ve fiziksel olarak başkalarına kötü davranışlara yol açar. Stres içindeki birey, bu sıkıntısını iş ve aile çevresine olumsuz bir şekilde yansıtmaktadır. Stresten kaynaklanan saldırgan ve öfkeli davranışlar bireyin geçimsiz olmasına iş ve ilişkilerini olumsuz etkilemesine yol açmaktadır<sup>127</sup>.

### **4.Saldırganlık**

Saldırganlık, herhangi bir obje veya nesneye zarar vermeye yönelmiş davranış biçimidir. Tarihin her döneminde var olan saldırganlığın mahiyetinin, doğuştan insanlarda var olan bazı içgüdülerden veya insanların fizik ve sosyal çevreleriyle olan ilişkilerinden kaynaklandığı şekilde iki ayrı görüş vardır. Davranış bilimcilerin çoğu, saldırganlığın kökeni bakımından, bu ikinci görüşe uygun tarzda bir engellenme-saldırganlık hipotezini savunmuşlardır. Bu hipoteze göre, saldırganlık, organizmanın engellenmesinden doğmaktadır. İhtiyaçların karşılanması ve amaçların

---

<sup>124</sup> Öner ve Compte, s.1.

<sup>125</sup> Tezcan, s.7.

<sup>126</sup> Norfolk, s.37.

<sup>127</sup> Pehlivan, ss. 54–55.

gerçekleştirilmesi çabası içinde olan bir organizmanın karşısına her hangi bir engel çıktığı zaman, bu engellenmeye tepki olarak saldırganlık davranışı meydana gelebilmektedir<sup>128</sup>. Saldırgan davranışlardan bazıları engellenme duygusunu ortaya çıkaran durumun ortadan kalkmasına yardımcı olur, bazılarıysa durumu daha da kötüleştirir<sup>129</sup>.

Her engellenme olayının saldırganlıkla sonuçlanacağı iddia edilmese de, çeşitli engellenme ve çatışma durumlarının, başka deyişle değişik stres hallerinin küçük birimler şeklinde şuur altı saldırı duygularını beslediği görüşü ileri sürülebilir. Saldırgan davranışlar, fiziksel, sözel, doğrudan ya da dolaylı olmak üzere çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir ve son yıllarda yapılan çalışmaların büyük bir kısmı fiziksel ve sözel saldırganlık üzerine yapılmış olan çalışmalardır. Bu çalışmaların da genellikle erkekler üzerinde yapıldığı bilinmektedir. Bu konu ile ilgili olarak yapılan birkaç araştırmada, arkadaşlarını reddetme, toplum dışına itme ve dedikodu yapma gibi bazı zararlı davranışlar saldırganlık olarak tanımlanmakta ve buna “ilişkisel saldırganlık” adı verilmektedir. Bu tür saldırganlık ise kadınlarda erkeklere göre daha fazla görülmektedir<sup>130</sup>.

Genellikle öfke, kızgınlık ve saldırganlık birbiriyle yakın bağlantısı olan kavramlardır. Saldırgan davranışların duygusal düzeyinde, öfke ve kızgınlıktan başka farklı derecelerde kin, nefret, düşmanlık gibi bütün yok edici duygular da bulunabilir<sup>131</sup>.

Saldırganlık olarak tanımlanabilecek şiddet durumları öfkenin davranışsal ve kontrolsüz olarak ortaya çıkması için kullanılırken, düşmanlık ise öfkenin daha çok kronikleşmiş haline işaret etmektedir. Doğada birçok canlının yaşamını sürdürebilmesi için, kendisi için var olan tehditlere karşı uyarılması ve kendisini

<sup>128</sup> Eroğlu, s.331.

<sup>129</sup> Cüceloğlu, s. 313.

<sup>130</sup> Ayşegül Durak Batıgün, “İntihar İle İlişkili Bazı Değişkenler: Öfke/Saldırganlık, Dürtüsel Davranışlar, Problem Çözme Becerileri, Yaşamı Sürdürme Nedenleri”, **Kriz Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, (Yıl 2004), s.51.

<sup>131</sup> Köknel, ss. 194–195.

korumak, yaşamda kalabilmek ve türünü sürdürebilmek için saldırgan davranışlar gösterebilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla öfke bir taraftan organizmayı bir problem olduğu konusunda uyarırken, diğer taraftan da organizmanın kendisine zarar verici veya saldırgan davranma eğiliminin farkına varması konusunda etkin bir rol oynar. Kişi tarafından kabul edilen, anlaşılan, ifade edilmeye çalışılan bir öfke duygusu etkin, işe yarayan, üretken bir durumdur. Oysa kontrol edilemeyen, inkâr ya da bastırma ile yok sayılan bu tür duygular, kişinin hem kendisi hem de çevresi için zararlı olma potansiyeli taşımaktadır<sup>132</sup>.

### **5.Yetersizlik Duygusu**

Yetersizlik ve işlevsizlik duygusu, uzun dönemli stres durumlarından sonra ortaya çıkan önemli bir belirtidir. Yetersizlik ve işlevsizlik bireyleri, acı, ümitsizlik ve bunalıma götürür. Böylece oluşan kötü döngü bireyin enerjisini alır ve iş yapacak güç bırakmaz<sup>133</sup>.

### **6.Tükenme Belirtisi (Burnout Syndrome)**

Tükenmişlik, kısaca kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi, bedensel ve duygusal olarak işinin gereklerini yerine getiremeyecek hale gelmesi olarak açıklanabilir<sup>134</sup>.

Hayatı çekilmez olarak görme duygusu tükenme belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Belirtileri; uykusuzluk, canlılığını kaybetme, baş ağrısı, göğüs ağrıları, ani öfke, patlama, sürekli kızgınlık, yarımsızlık, yalnızlık duygusu, çaresizlik, engellenmişlik, şüphecilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı şeklindedir<sup>135</sup>.

<sup>132</sup> Çiğdem Soykan, “Öfke ve Öfke Yönetimi”, **Kriz Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, (Yıl 2003), ss.21–22.

<sup>133</sup> Pehlivan, s. 55.

<sup>134</sup> Serap Oruç, “Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)”, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı, Adana, 2007), s.11.

<sup>135</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.244.

Tükenme sendromu uzun dönemde depresyon ve psikosomatik bozukluklar gibi çeşitli ruhsal sorunlara yol açabilmektedir. Etkilenen kişilerin iş verimi düşebilmekte, işten ayrılmaya ve hatta erken emekliliğe yol açabilmektedir<sup>136</sup>.

Tükenmişlik teriminin “iş stresi”, “bitkinlik”, “yabancılaşma” ya da “depresyon”la eş anlamlı olmadığını belirtmek gerekir. Tükenmişliğin, stresli çalışma şartlarına ek olarak, zaman, duygusal katılım, empati açısından yüksek efor harcanması ve yeterli tatmin sağlanamayacak şekilde olumsuz sonuç alınması sebebiyle geliştiği düşünülür<sup>137</sup>.

Tükenmişlik; işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olan bireylerde olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromudur<sup>138</sup>. Bireylerin işleri gereği karşılaştıkları kişilere karşı duyarsızlaşması, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalması şeklinde ortaya çıkar<sup>139</sup>. Duygusal tükenme anında birey, yaşama ve çalışmaya karşı enerji eksikliği içerisinde. Bu durumda birey, duygusallığının tükendiği hissine kapılmaktadır. O duygusal yorgundur ve çevresine yararlı olamadığı, bir işe yaramadığı hissine kapılarak kendi kendini yıpratmaktadır<sup>140</sup>. Duyarsızlaşma ise; kişinin işinde hizmet verdiklerine karşı onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun bir şekilde davranması şeklinde tanımlanmaktadır<sup>141</sup>. Kişisel başarıda düşme aşamasında ise birey, kendisi, iş başarısı

---

<sup>136</sup> Şeref Gülseren, Emre Karaduman ve Savaş Kültür, “ Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu Ve Depresif Belirti Düzeyi”, **Kriz Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, (Yıl 2000), s.28.

<sup>137</sup> Mustafa Özçınar, “Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu”, (Uzmanlık Tezi, Sağlık Bakanlığı Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, İstanbul, 2005), s.12.

<sup>138</sup> Savaş Şanlı, “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana, 2006), s.7.

<sup>139</sup> Işık Sayıl ve diğerleri, “Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri”, **Kriz Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, (Yıl 1997), s.72.

<sup>140</sup> Silah, s.162.

<sup>141</sup> Şanlı, s.7.



ve performansıyla ilgili değerlendirmelerinde olumsuz bir psikolojik tavır yaşamaktadır. İşinde ilerleyemediği, gerilediğini düşünür. İşinde boşuna çalıştığını, zaman harcadığını düşünerek, suçluluk ve yetersizlik duygusallığına kapılarak aşağılık kompleksi içinde kıvrılır<sup>142</sup>.

Çalışılan grubun özellikleri, çevresel koşullar, çalışma koşulları gibi kuruma ait bazı özellikler ve bazı bireysel özelliklerle ilişkili olarak gelişir. Tükenmişlik duygularının, bu tür sorunların yaşandığı ortamlarda her bireyde görülme olasılığı vardır<sup>143</sup>.

### **7.İş Birliğinden Kaçınma**

Stres altındaki bazı bireyler toplumsal yaşantıdan kendilerini çekerek, yalnızlık duygusuna kapılırlar. Bu durum, aile, toplum veya iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkilerden yalıtıma neden olur. Böylece bireyin toplumsal destek ve paylaşım olanaklarını ortadan kaldırır. Bireylerin aniden alışılmamış biçimde içine kapanması, diğer bireylerden uzaklaşması önemli bir stres göstergesidir<sup>144</sup>.

### **8.Depresyon**

Depresyon; günlük etkinlikleri ilgi ve istekle yapma ve yaşamdan zevk almanın yerini üzüntü, keder, mutsuzluk, isteksizlik, karamsarlık, umutsuzluk, suçluluk ve karar verme güçlüğü gibi duygu ve düşüncelerin almasıdır<sup>145</sup>. Depresyon stresli olaylar ve durumlar karşısında, organizmanın huzursuzluğunu, tedirginliğini, sıkıntısını, durgunluğunu ve üzüntüsünü ifade etmektedir<sup>146</sup>.

---

<sup>142</sup> Silah, s.163.

<sup>143</sup> Sayıl ve diğerleri, s.72.

<sup>144</sup> Pehlivan, s.55.

<sup>145</sup> Miyaser Kayahan ve Gülümser Sertbaş, “Dâhili ve Cerrahi Kliniklerde Yatan Hastalarda Anksiyete- Depresyon Düzeyleri ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişki”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, Sayı 8, (Yıl 2007), s.113.

<sup>146</sup> Eroğlu, s. 330.

Genel olarak çöküntü ve bunalım olarak nitelendirilen depresyonun endüstrileşme ve şehirleşmenin getirdiği rekabet, yüksek bir tempoda çalışma zorunluluğu, insanlar arası ilişkilerin zayıflaması ve beklentilerin çoğalması sonucunda son yıllarda giderek artan bir psikolojik rahatsızlık olduğu görülmektedir. Dünya nüfusunun %3-5'inin çeşitli düzeylerde depresyon yaşadığı tahmin edilmektedir. Söz konusu artışın en büyük nedeninin uzun süreli ve aşırı strese maruz kalınması olduğu konusunda uzmanlar arasında yaygın bir kanaat bulunmaktadır<sup>147</sup>.

Stresin insanlar üzerindeki en önemli psikolojik etkilerinden biri depresyon belirtileridir. Fertlerin karşılaştıkları çeşitli başarısızlıklar, hayal kırıklıkları, çok yakın bir tanıdığı ölümü, sevgiliden ayrılma, suçlanma ve iftiraya uğrama, emeklilik ve arzu edilmeyen gebelik gibi bir takım olaylar depresyona sebebiyet verebilirler<sup>148</sup>. Ayrıca, alkol sorunu yaşanan aile ortamı, sözel ve fiziksel istismar, anne-baba arasında uyumsuzluk gibi kronik stres yaratan durumlarda yetişmiş kişilerde depresyon görülme oranı daha yüksektir<sup>149</sup>.

Kronik depresyonun yol açtığı psikolojik ve davranışsal belirtileri şu şekilde sıralamak mümkündür: Uyku düzensizlikleri, iştahsızlık, cinsel yaşamda sorunlar, sosyal ilişkilerden hoşlanmama, kararsızlık ve erteleme, giyimde ve görünüşte değişim ihtiyacı, genellikle tertipsizlik ve dağınıklığa meyilli olma, yorgunluk ve düşük konsantrasyon, mutluluk veren şeylerden hoşlanmanın azalması, beceriksizlik duygusu<sup>150</sup>. Ayrıca depresyonda intihar riskini artıran birçok faktör bulunmaktadır. Depresyonun umutsuzluk ve karamsarlık gibi bazı bilişsel yönlerinin intiharla daha yakından ilişkili olduğu öne sürülmüştür. İntihar davranışı gösteren

---

<sup>147</sup> Yılmaz ve Ekici, s.6.

<sup>148</sup> Kriton Dinçmen, **Deskriptiv ve Dinamik Psikiyatri**, İstanbul: Ar Yayın- Dağıtım, 1969, s.298.

<sup>149</sup> Ceylan Daş Tuğrul, "Stres ve Depresyon", **Psikiyatri Dünyası**, Sayı 4, (Yıl 200) s.14.

<sup>150</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.243.

bireylerin sık aldıkları psikiyatrik tanılar; depresyon, alkol bağımlılığı, şizofreni ve kişilik bozuklukları olarak belirtilmektedir<sup>151</sup>.

### **9.Yersiz Telaş**

Her insan, beklenmedik ve alışılmadık durumlarda telaşa kapışabilir. Ancak önemli ve uzun süreli stres durumları bireylerin normal ve alışılmış işlevleri yerine getirmelerini de engelleyerek, sürekli ve yersiz bir telaş içine girmelerine yol açabilir. Değişik nedenlerle telaşa kapılan bireyler, beklenmedik durumlar karşısında gereken tepkileri vermedikleri için hem stresin kaynağına ilişkin olarak hem de verdikleri tepkinin isabetsizliği karşısında tümüyle ümitsizliğe kapılabilirler ve bu durum stresle başa çıkma yeteneklerini de olumsuz yönde etkiler<sup>152</sup>.

## **D. STRESİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Stresin örgütsel sonuçları kapsamında fiziksel, davranışsal ve psikolojik sonuçlardan söz etmek mümkün olmakla birlikte, örgüt yapısı içerisinde görülen, bireyin yaşadığı fakat örgüte yansıttığı, örgütü yakından ilgilendiren sonuçları da vardır<sup>153</sup>. Stresin örgütlerin etkinliklerini ve verimliliklerini azaltan ve önemli maddi kayıplara neden olan etkilerinin çok boyutlu olduğu görülmektedir. Stresin örgütler üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin kapsamlı bir çerçeve Tablo 1’de verilmektedir:

---

<sup>151</sup> M. Ak, K. N. Özmenler ve A. Bozkurt, “Depresyon Hastalarında Belirti Şiddeti Ve Umutsuzluğun İntihar Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Kriz Dergisi**, Cilt 14 Sayı 3, (Yıl 2006), s.2.

<sup>152</sup> Pehlivan, s.56.

<sup>153</sup> Sökmen, ss.5–6.

**Tablo 1. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

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

**Kaynak:** Yılmaz ve Ekici, ss.7–8.

Tablo 1’de sıralanan stresin geniş bir alana yayılan örgütsel etkileri içerisinde iş kazaları, iş gücü devri, devamsızlık ve yabancılaşma literatürde üzerinde en fazla durulan konu başlıkları olarak ön plana çıkmaktadır.

### **1.İş Kazaları**

İş kazası bir takım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu, işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmamış olan herhangi bir olaydır. İş yerindeki kontrol edilemeyen olayların iş kazası sayılması için kişisel bir zarar ve hasara yol açması gerekmektedir<sup>154</sup>.

<sup>154</sup> Zeki Adal, “İş Kazalarına Yol Açan Etkenler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, (Nisan 1975), ss. 325–329.

Yapılan bir araştırmada iş kazalarının %20'sinin üretim aygıtlarının ve çevresel koşulların uygunsuzluğundan, %80'inin ise insan etmenine bağlı olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırma sonuçlarından açıkça görölmektedir ki, kazaların oluşumunda insan faktörü birinci sırayı almaktadır<sup>155</sup>.

İş kazalarının önemli bir kısmı, kişisel etkenler ve ruhsal nedenlerden meydana gelmektedir. Güvencesiz kişisel davranışlar, güvenlik tedbirlerine uymamak veya onları ciddiye almamak, kaba şaka ve hareketler, iş yerinde kavgalar ve dikkatsiz tavırlar iş kazalarına yol açmaktadır. Stres veya gerilim yüzünden çalışanların kaza yapma ihtimallerini artıran fizyolojik ve psikolojik etkenlerden bazıları ise şunlardır: Hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız veya mesafeyi hatalı değerleme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirmeme, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, yüksek kan basıncı, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma ve tecrübesizlik. Stres veya gerilimin, fertlerde fizyolojik veya psikolojik olarak meydana getirdiği “kaza yapma eğilimi”, işin teknik yapısı ve işyerinin olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu “kaza yapma“ortamıyla birleştiği zaman, insan kökenli kazaların ortaya çıkma ihtimali yükselmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, bazı iş kazaları, düşmek, ayağı burkmak, düşen bir şeyden isabet almak, bir yere çarpmak, elini sıkıştırmak ve bir yerini kesmek gibi ferdin çok hafif nitelikte yaralanması şeklinde meydana gelmektedir. Gerçekten de, iş kazalarının bir kısmına hoşnutsuzluk yaratan çalışma durumundan çekilmek için çalışanların bilinçli veya bilinçsiz motivasyonu tarafından neden olunmuş olabilir. Bir bakıma, hafif nitelikteki yaralanmalar, çalışanlar ve örgüt yöneticileri tarafından da kabul edilen bir işten kurtulma şekli olmaktadır<sup>156</sup>.

İş kazalarının önlenmesi konusu gerek bireysel gerekse örgütsel maliyeti nedeniyle örgüt yönetimlerinin son yıllarda üzerine önemle eğildikleri bir konu halini almıştır. Yapılan araştırmalarda örgütlerde örgütsel stresin iş kazalarıyla ilişkili tek faktör olmamakla birlikte, aralarında güçlü bir ilişkinin varlığını desteklemektedir. İş

---

<sup>155</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 188, 1987, s.252.

<sup>156</sup> Eroğlu, ss333–334.

kazalarının yaklaşık %75- %85'inin nedeni, stresle başa çıkma konusundaki bireysel ve örgütsel yetersizliklerdir<sup>157</sup>.

## 2.İş Gücü Devri

İş gücü devri, iş görenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya uzaklaştırılmalarını ifade eder<sup>158</sup>. Yüksek oranda personel devri tatminsizliğin doğrudan doğruya bir yansıması olmakla beraber, iş yerinden kaçış isteğinin en belirgin tepkisi olmaktadır. İşveren tarafından toptan işten çıkarmalar ve emeklilik durumları dışında, yalnızca iş görenlerin kendi istek ve iradelerine bağlı olarak gerçekleşen işten ayrılmalar, büyük ölçüde işyerindeki çalışma şartlarının elverişsizliğinden ve genel stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Fakat personel devri, sadece iş yerindeki sosyal iklime bağlı olmayıp aynı zamanda iş piyasasının genel durumuna da bağlıdır<sup>159</sup>.

İş gücü devrine ilişkin yaklaşımlardan biri bunun rasyonel bir karar olduğuna ilişkindir. Bunun nedeni kişinin daha iyi şartlarda, daha iyi bir iş bulduğu zaman örgütten ayrılmasıdır. Diğer yaklaşım ise, yeni bir eleman alımında örgütün personel seçimi, eğitimi, vb. faaliyetlerinin yeni bir mali yük getireceğini savunur ve negatif bir olgu olarak kabul eder. Öte yandan iş gücü devri örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir<sup>160</sup>.

İş görenin kendini gerçekleştirmesine, yeteneklerini kullanmasına ve kariyerini geliştirmesine olanak sağlanmayan otokratik örgütlerde stres yaratıcı faktörler çok olacağından devir hızının yüksek olması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. İş gören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel

---

<sup>157</sup> Yılmaz ve Ekici, s.9.

<sup>158</sup> Sökmen, s.7.

<sup>159</sup> Eroğlu, s.7.

<sup>160</sup> Sökmen, s.7.

amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir<sup>161</sup>.

### 3.Devamsızlık ve İşe Geç Gitme

Devamsızlık, bazı çalışanların işlerini tamamen terk etmeden, belirli bir gün üzerinden geçici olarak işe gelmemeleri durumudur. Devamsızlık halinde, normal şartlarda işe gelmesi gereken kişilerin, çeşitli sebepler yüzünden işbaşı yapmamları söz konusudur. İşe devamsızlık, örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar sonucunda ortaya çıkabileceği gibi, stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar işyerlerinde stresle karşı karşıya bulunan çalışanların, stresli durum ve olaylardan uzaklaşmak isteyerek işe gelmedikleri düşüncesini desteklemektedir<sup>162</sup>.

Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi için, devamsızlığa neden olan hastalıkların örgütsel kaynaklarına inilerek bunların düzeltilmesi gereklidir<sup>163</sup>.

Örgütsel stres sonucu olarak işe geç gitme olgusunu ise inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. İşe geç gitme, bireysel stres etkilerinden biri olan davranışsal etkiler arasında gösterilebilse bile kişinin örgüte doğrudan yansıttığı bir durum olarak değerlendirilmektedir. Geç gitme işten işe, kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Kişinin iş yerine geç kalmayı kar bilmesinin stresten uzak kalmak istemesinden mi yoksa işyerine evinin uzaklığı gibi çeşitli durumlardan mı kaynaklandığı bilinmelidir. Sürekli göz ardı edilen geç gitme olayının ciddiyetle ele alınması gerekmektedir. Çünkü örgütsel stres ve örgütsel etkililikle ilgisi bulunabilir<sup>164</sup>.

---

<sup>161</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**, İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1988, s.63.

<sup>162</sup> Yılmaz ve Ekici, s.9.

<sup>163</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 246.

<sup>164</sup> Sökmen, s.6.

#### 4.Yabancılaşma

Stresin çalışma hayatındaki olumsuz sonuçlarından biri de, yabancılaşma olayıdır. Davranış bilimlerine göre yabancılaşma, iş görenlerin çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine, hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade eden bir kavramdır. Yabancılaşma, esas itibariyle fertlerin pasif bir geri çekilme davranışı olarak gözükmektedir<sup>165</sup>.

Genel olarak yabancılaşma olayının en belirgin semptomları şöyle sıralanabilir:

- Amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği
- Kendi kendini zavallı görme
- İlgisizlik ve can sıkıntısı
- Değişmelere direnme
- Sınırlı bir alternatif kullanımı ile yeni tercih ve kararlara yönelmedir.

Örgütlerine ve/veya iş arkadaşlarına yönelik olarak yabancılaşan işgörenlerin işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir<sup>166</sup>.

#### E. ÖRGÜTLERDE STRESİN VERİMLİLİK VE PERFORMANSLA ETKİLEŞİMİ

Stres, örgütün temel amaçlarından olan verimlilik ve performans üzerinde doğrudan etkilidir. Verimlilik ve performansla olan ilişkisi nedeniyle stres, ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yüksek derecedeki stres işgörenin zihinsel ve fiziksel sistemini bozmaktadır. Hastalıkların çoğalması, iş kazalarının artması, iş gücü kayıpları, sağlık giderlerinin çoğalması, kalifiye eleman kayıpları, ödenen tazminatlar, vb. örgüte ağır bir mali külfet yüklemektedir<sup>167</sup>.

---

<sup>165</sup> Eroğlu, ss.336–337.

<sup>166</sup> Sökmen, s.7.

<sup>167</sup> Pehlivan, s.60.



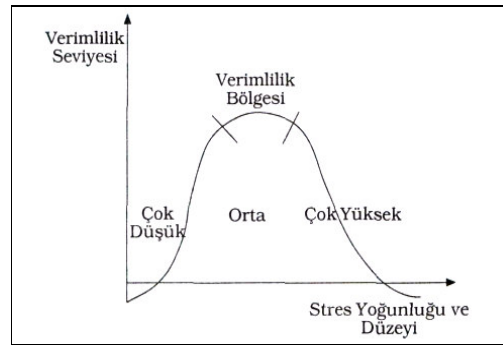
### 1.Örgütsel Stres ve Verimlilik Etkileşimi

Stres günümüzde bireyin sağlığını ve verimliliğini olumsuz etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmakta; birey ile çevresinin etkileşimini içeren, tutum ve davranışlarına yön veren bir güç ya da organizmanın bazı uyarıcılara karşı oluşturduğu, bedensel ve zihinsel sağlığının tehdit edilmesi ile ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır<sup>168</sup>.

Stres, yönetici ve işgören tüm personeli çeşitli boyutlarda etkileyerek bireysel ve kurumsal verimi olumsuz yönde etkiler<sup>169</sup>. Stresli bir ortamda çalışan kişilerin iş verimi düşmekte, işten ayrılma ve sigara, alkol, ilaç ya da uyuşturucu madde kullanma alışkanlığı giderek artmaktadır<sup>170</sup>.

Üretimin kalitesini artırmak veya hizmet kalitesini yükseltmek, öteki etmenlerle birlikte en önce insan ögesine bağlıdır. Çalışanların ne kadar etkin olduğu verimlilik ve stres düzeyleri arasındaki ilişki ile açıklanabilir. Stresin verimlilik ile olan bu ilişkisi tersine dönmüş U ilişkisi biçimindedir<sup>171</sup>.

#### Şekil:2 Stres Yoğunluğunun Verimliliğe Etkisi



**Kaynak:** Ertekin, s.62.

<sup>168</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.153.

<sup>169</sup> Mustafa Aydın ve Murat Yıldız, **Poliste Stres Yönetimi, Yirmibirinci Yüzyılda Polis**, Ankara: Sibel Matbaası, s.111.

<sup>170</sup> V. Işıkhán, "Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stresi Faktörleri", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 32, Sayı 2, (Haziran 1999), s.20.

<sup>171</sup> Gümüştékin ve Öztémiz, s.279.

Şekilde gösterilen bu ilişkiye göre, verimlilik çalışanlar üzerindeki stres orta düzeydeyken optimal düzeydedir. Stres çok fazla ya da az ise verimde de düşüşler olmaktadır. Aşırı bir biçimde işe boğulmuş olan bir yönetici ya da o iş için hazır olmayan bir yönetici tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir. Ama verimlilik bölgesinde değildir. Çalışanların ve yöneticilerin genellikle bu bölgede olması ümit edilir<sup>172</sup>.

İş verimliliğinin optimum olduğu verimlilik bölgesi dışında kalan bölgelerde işlerin yeniden gözden geçirilmesi, stres planlaması, yetki devri gibi önlemler alınmalıdır. Bireyler kendileri için en uygun olan, ılımlı bir stresle verimli olmaktadır. Herhangi bir işte olumlu bir sonuç elde etmek için belli bir heyecan düzeyine gereksinim vardır. Bu belli düzey aşılsa, daha az başarılı, daha çok endişeli, yorgunluk ve yanılmaya daha yatkın olunur. Onun için zaman kavramı bir uyarıcı olabileceği gibi bir engel de olabilir<sup>173</sup>.

Stres ve iş verimliliği arasındaki ilişki, stresin miktarına bağlıdır. Çalışan stresinin sonuçları ve tepkileri son yıllarda daha dikkatli incelenmeye başlanmıştır. Çalışanların, rahat bir iş çevresinde çalıştıklarında daha çok tatmin oldukları ve daha verimli çalıştıkları bilinmektedir. Bu da yöneticinin çalışanlarına kaliteli bir iş yaşamı sağlaması gereğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin iş stresini azaltmanın ahlaki bir sorumluluk olduğu ileri sürülmekte, bu sorumluluğun yerine getirilmesinin olumsuz sonuçlara yol açtığı belirtilmektedir<sup>174</sup>.

## **2.Örgütsel Stres ve Performans Etkileşimi**

Sözcük anlamıyla bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde

---

<sup>172</sup> Ulukuş, s.6.

<sup>173</sup> Ertekin, ss.91-97.

<sup>174</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.280.

görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir<sup>175</sup>. Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır<sup>176</sup>.

Örgütlerin amaçlarına ulaşması, çalışanların iş yerinde gösterdikleri performansa bağlı olduğu için, çalışanların performanslarının örgüt için taşıdığı önem açıktır. Ayrıca performansa ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, işletme içi terfi ve transfer hareketlerinde, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme sistemlerinde de kullanılması konunun önemini artırmaktadır<sup>177</sup>.

Bireyin performansının kalitesi, esasında kendisinin bilişsel yeterliliği ile işe alımı sırasında uygulanan seçim ve eğitim prosedürlerine bağlı olmaktadır. Genelde görevler, orta düzeyde ilginç ve motive edici olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bireyin psikolojik ihtiyaçları ile işyerinin sağladığı fırsatların birbirleriyle uyumlu olması gerektiği düşünülmektedir<sup>178</sup>.

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 birim zamanda üretimin mal ve hizmet üretiminin azalmasına neden olarak örgütsel performansın bir bütün olarak düşmesine yol olacaktır. 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

---

<sup>175</sup> D. Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, 1990, s.70.

<sup>176</sup> İ. D. Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İ.Ü. Yayını Yayın No: 3309, 1985, s.228

<sup>177</sup> Gümüştekin ve Öztemiz, s.280.

<sup>178</sup> Ulukuş, s.6.

alınması gerekecektir. Bu örnekten de anlaşılabilceği gibi, performans düşüklüğü örgüt yönetimleri açısından göz ardı edilemeyecek maliyet unsurları arasında yer almaktadır<sup>179</sup>.

İşgören davranışlarının birçok neticelerinden birisi olan performans, dört temel determinant tarafından tayin edilmektedir. Performans, bir manada, bu dört değişkenin bir fonksiyonudur.

$$P = f(M, A, K, E)$$

Yukarıdaki formüle göre P, performans seviyesi; M, motivasyon seviyesi; A, kişinin görev yeteneğinin seviyesi; K, kişinin görevle ilgili bilgi seviyesi; E, performansı kolaylaştıran ve engelleyen çevresel faktörlerdir. Bu formülden öyle anlaşılıyor ki, özellikle motivasyon ile çeşitli çevresel faktörler, işgörenlerin stres durumlarının olumlu veya olumsuz etkilerine oldukça açık değişkenlerdir<sup>180</sup>.

## F. ÖLÇÜLÜ STRESİN YARARLI SONUÇLARI

Stres her zaman insanın çalışma çevresinin olumsuz bir bileşeni değildir. Aslında üstün bir başarı elde etmek için belli bir miktar stres gereklidir. Ancak çatışmaya yol açan işteki stres faktörlerinin ortadan kaldırılması gerekir. Buna göre stresin her bakımdan olumsuz olduğu yönündeki yaygın kanaat doğru değildir. Başka bir ifadeyle, stresi zihinsel, fiziksel ve duygusal kaynaklarımızı tüketen psikolojik bir durum olarak görürüz ki bu genellikle stres konusundaki eksik bilgilerimizden kaynaklanır. Stres eşiğini aşmış, aşırı bir stresin insanlar için olumlu yanları yoktur ve çeşitli psikolojik ve fiziksel hastalıklara neden olur. Ancak stres eşiği ve olumlu stres düzeyinin varlığı da göz ardı edilmemelidir. Herkes için değişebilen olumlu seviyedeki stres etkin bir işleyiş için gerekli olan, bireyin içinde olan enerjinin açığa çıkmasının en önemli aracıdır. Denetlenebilen ve stres toleransını aşmayan

---

<sup>179</sup> Yılmaz ve Ekici, s.8.

<sup>180</sup> Eroğlu, s.338.

yönetilebilir bir stres, bireyde var olan potansiyelin açığa çıkmasında katalizör etkisi yapar<sup>181</sup>.

Stresin pozitif yönü, birey ve örgüt için olumlu ve yapıcı etkiler yaratmaktadır. Düşük düzeyden ılımlı bir düzeye kadar olan stres, yapıcı ve enerji verici bir etki yapmaktadır. Aşırı derecedeki stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte ve işlemez hale getirmektedir<sup>182</sup>.

Yapıcı stres birey ve örgüt için yapıcı bir eylem yoludur. Belirli bir düzeydeki stres, işgörenlerin işlerini daha iyi yapmak için yeni ve daha iyi yollar bulmalarını sağlamaktadır. Ayrıca az miktarda stres tepkisinin kişinin işinde daha özenli çalışmasını teşvik eden, yaratıcılığını uyaran, çabalarını artıran, enerji veren yapıcı bir etkisi olmaktadır. “Eustress” denilen bu tür stres bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurmasında başarısını artırmaktadır. İşgörenlerin belli bir miktarda stres tepkisi içinde olmaları onların işlerine karşı güdülenmelerini ve performans düzeylerinin ve verimliliklerinin yükselmesini sağlayan bir güçtür. Ancak stres miktarının artması tam tersi bir etki yapmaktadır<sup>183</sup>.

Duyular yoluyla etkilenme, yenilikler ve çatışmalar, gerilim düzeyini yükseltirken, tek düzelik, sezinlenme yeteneği ve uyum, bu düzeyi düşürür. Gerilim eşiğini aşmayan ılımlı bir gerilim, insanı bir molekül yığını olmaktan kurtarır ve performansını yükseltir. Gerilim düşükse, vücut işe karşı tüm duyarlılıklarını kaybeder. Verimlilik ve performans düşer, işgörenler işe karşı kendilerine bir motivasyon bulamazlar<sup>184</sup>.

---

<sup>181</sup> Cüceloğlu, s.273.

<sup>182</sup>Gümüştekin ve Öztemiz, , s.278.

<sup>183</sup> Pehlivan, s.59.

<sup>184</sup> Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, ss.255–256.

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRESE YOL AÇAN FAKTÖRLER

Strese yol açan faktörler çok sayıdadır ve sınırlamak çok zordur. Strese sebebiyet veren her nedeni ayrı ayrı sınamak ve incelemek çok zor olacağından, önemli görülen stres yaratıcı faktörlerin genel bir sınıflandırılmasının yapılması daha gerçekçi ve anlamlı olacaktır. Stres, birey ile stres yaratan faktörler arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden, stres faktörlerinin bireyden, çevresinden ve çevre ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir<sup>185</sup>. Bu nedenle de strese yol açan faktörleri gruplandırırken bireysel ve çevresel faktörlerden bahsetmek mümkündür. Ancak bu faktörlere ek olarak, kişiyi iş yaşantısının dışında değerlendirmek mümkün olmayacağından ve yaşantısının büyük kısmını da iş ortamında geçirdiğini düşünerek iş yaşamından kaynaklanan stres faktörlerini de bu gruplandırmaya dâhil etmek yerinde olacaktır. Böylece strese yol açan faktörleri üç grupta toplamak mümkün olacaktır<sup>186</sup>:

- Bireysel stres faktörleri
- Örgütsel stres faktörleri
- Çevresel stres faktörleri

#### I.BİREYSEL STRES FAKTÖRLERİ

Bireysel stres faktörleri, bireysel ihtiyaçlar, kapasite ve karakter gibi unsurlardan oluşur. Algılama farklılıkları, deneyimler, aile sorunları, aile üyeleri

---

<sup>185</sup> Gülümser Keskin, “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Sayı 2, (1997), s.144.

<sup>186</sup> Aydın, s.54.

arasındaki ilişkiler, çocukların yetiştirilmesi, eğitimi, eşlerin iş sorunlarını eve taşımaları, boşanma, ölüm gibi nedenler bireysel stres yaratan faktörlerdir<sup>187</sup>.

## A. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Kişinin fizyolojik ve psikolojik dengelerinin bozulmasında etkili olan çok sayıda etkenler arasında, strese yatkınlık şeklindeki bazı kişilik özelliklerini de ele almak gerekir. Buna göre bir kısım kişisel ve kalımsal mizaç tipleri, diğer stres sebepleriyle beraber önemli sağlık problemleri çıkarır<sup>188</sup>. Strese karşı dayanıklılık, kişiden kişiye değişmektedir. Bazı insanlar, diğerlerine oranla daha çabuk ve daha şiddetli alarm durumuna geçerek stresten çabuk etkilenir, bazıları ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçer. Benzer şekilde, bazı insanların strese dayanıklılıkları daha uzun, bazılarının daha kısadır.

### 1.A Tipi Davranış Biçimi

İnsan kişiliği, A ve B tipi olarak iki kümede toplanır ve hangi kişilik özelliklerinin strese ve stresin olumsuz etkilerine daha yatkın olduğu saptanabilir<sup>189</sup>.

Strese yatkınlık şeklindeki kişilik özelliklerinin tamamına birden A Tipi davranış adı verilmektedir. A Tipi sendromu, iki kardiyolog Meyer Friedman ve Rosenman'ın çalışmalarının sonucunda ortaya çıkmış olan davranış tiplendirmesidir<sup>190</sup>. Bu araştırmacılar, koroner kalp hastalığı olan bireylerde ortak olan bazı davranış özellikleri belirlemişler ve bu özelliklere "A Tipi Davranış Özellikleri" adını vermişlerdir. A Tipi davranışlar tipik olarak, sürekli zamanla yarışan, başarı yönelimli insanlarda görülür. Bu kişiler hızlı çalışırlar ve hızlı

---

<sup>187</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.277.

<sup>188</sup> Eroğlu, s.326.

<sup>189</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.277.

<sup>190</sup> Eroğlu, s.326.

konusurlar. Aynı anda birkaç işi birden yapmaya çalışırlar. Sabırsız ve öfkeli dirler. Beklemeye tahammülleri olmadığından konuşanın sözünü kesmeye eğilimlidirler. Konuşmanın gidişatını denetlemeye çalışırlar. A tipleri, miktar (para, başarı ve sorumluluk) kavramını başarılarının göstergesi olarak kullanırlar ve nitelikten çok niceliğe önem verirler. Aşırı düzeyde rekabetçilerdir<sup>191</sup>. A Tipi insanların sloganı “Biz daha çok çalışırız”dır<sup>192</sup>. A Tipi kişilik özellikleri Tablo 2’de sıralanmıştır:

**Tablo 2: A Tipi Kişilik Özellikleri**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yükselme ve başarı hırsı,</li> <li>• Başkalarıyla yarışmak,</li> <li>• Heyecanlılık,</li> <li>• Duygusallık,</li> <li>• Acelecilik,</li> <li>• Zamana karşı yarışmak,</li> <li>• Saldırganlık,</li> <li>• İşleri hemen bitirme eğilimi,</li> <li>• İşlere aşırı bağlılık,</li> <li>• Hareketlerin ve konuşmanın hızlı olması,</li> <li>• Yerinde durmamak ve otururken ayaklarını oynatmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çabuk öfkelenmek,</li> <li>• Bir güne birçok iş sığdırma,</li> <li>• Sabırsızlık,</li> <li>• Yanındakilerin yeterince çalışmadığından yakınmak,</li> <li>• İnsan ilişkilerinin zayıf oluşu,</li> <li>• Dinlenmeyi sevmemek,</li> <li>• Kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak,</li> <li>• Planlamayı zaman kaybı olarak görmek,</li> <li>• Kuyrukta beklemekten sıkılmak,</li> <li>• Başkasının sözlerini kesmek,</li> </ul>
--	--

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, Tüz, s.192.

<sup>191</sup> Ayşegül Durak Batıgün, Nesrin H. Şahin, “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt 17 Sayı 1, (2006), s.33.

<sup>192</sup> Yıldırım, s.185.



## 2.B Tipi Davranış Biçimi

A Tiplerinin tersi özellikleri taşıyan bireyler ise B Tipi olarak adlandırılırlar. B Tipleri daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçi ve daha az saldırgan olarak tanımlanmaktadır<sup>193</sup>. B tipi davranış özelliği gösteren bireylere ait özellikler Tablo 3'te verilmiştir:

**Tablo 3: B Tipi Kişilik Özellikleri**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katı kurallardan arınmış ve esnekler.</li> <li>• Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdır.</li> <li>• Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler.</li> <li>• Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar.</li> <li>• Yaptıkları işten zevk almayı bilirler.</li> <li>• İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez,</li> <li>• Sakin ve düzenli çalışırlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yaşayan bir tiptir.</li> <li>• Oldukça açık ve rahattırlar.</li> <li>• Zamanla pek ilgilenmezler.</li> <li>• Başarı onlara pek fazla bir şey vermez.</li> <li>• Başkaları ile yarışa girmezler.</li> <li>• Konuşmaları bile daha rahat ve sakin bir tondadır.</li> <li>• B tipi birey, kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir.</li> </ul>
--	---

**Kaynak:** Güçlü, s.7.

Strese yatkınlık bakımından A Tipi ile stres olgusu arasında büyük bir ilişkinin varlığı yapılan çok sayıda araştırma ile ortaya çıkmıştır. A Tipi özelliklere sahip olanlar, B Tipi kişilere göre daha fazla kalp-damar hastalıklarına maruz kalmaktadırlar. A Tipi kişiler, mümkün olan en küçük zamanda en çok işi yapma çabasında oldukları için güçlü ve aşırı bir hareketlilik gösterirler. A Tipi kişilerin, kendi kendilerini kontrol etme imkânı, B Tipi kişilere göre daha azdır. Bütün bunlar,

<sup>193</sup> Batgün ve Şahin, s.33.

A Tipi özelliklere sahip kişilerin devamlı gerilim halinde bulunmaları sonucunu doğurmaktadır. Sürekli stres durumu, fizyolojik olarak organizmanın bazı kısımlarında bir takım tahribatlara yol açmaktadır ki, bunlar içinde en çok görüleni kalp hastalıklarıdır<sup>194</sup>. A ve B Tipi kişilik davranış özellikleri gösteren bireyler arasında temel fark, stres veren durumdaki tepkilerde görülmektedir. Örneğin A Tipi kişiler işlerinde hata yaptıklarında hemen şok olup, görevlerinde yetersiz oldukları hissine kapılırlar<sup>195</sup>.

Bireyler, A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere karma tip denmektedir. Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir<sup>196</sup>.

## **B. YAŞ**

Strese etki eden önemli bir bireysel faktör de yaştır. İnsanlar farklı yaşlarda çevrelerindeki gelişmeleri farklı biçimlerde algılar. Dolayısıyla, hayatın her döneminde birey üzerinde strese neden olan unsurların farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle, strese ilgili inceleme ve araştırmaların çoğu yaş faktörü göz önünde bulundurularak; çocukluk, gençlik, orta yaşlılık ve yaşlılık dönemleri olarak sınıflandırılır. Bireyler açısından strese neden olan yaşla ilgili sorunların genellikle yaşın ilerlediği orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu dönemde bireylerde fiziksel ve zihinsel yönden gerilemeye neden olan ve bir daha yerine gelemeyecek bireysel değişimler yaşanmaktadır. Özellikle kadınlarda menopoz, erkeklerde de andropoz dönemleriyle birlikte bir takım hormonal değişikliklerin oluşması ve eski fiziksel ve zihinsel dengenin bozulması nedeniyle, bireylerin hayatında duygusal sorun ve hayal kırıklıkları giderek artmaktadır. Bireyler yaşlandıkça fazla mesailerin altından daha zor kalkmakta ve genç meslektaşlarının çalışma temposuna ayak uyduramayarak daha çabuk yorulmaktadırlar. Yaşlılıkta bireylerde biyolojik değişikliklerin yanı sıra,

---

<sup>194</sup> Eroğlu, ss.326–327.

<sup>195</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.277.

<sup>196</sup> Güçlü, s.7.

düşünme, algılama, öğrenme ve sorunlara çözüm bulma gibi alanlarda da değişiklik gözlenmektedir<sup>197</sup>.

Gençliğinde başarısız tecrübeler yaşamış bireyler, yaşları ilerledikçe bilgi ve yeterlilik açısından kendilerini yetersiz görebileceklerdir. Diğer taraftan kişilik olarak duyarlı bireyler ileriki yaşlarda daha fazla strese girmektedirler. Ayrıca bilgi ve deneyimleri yetersiz genç bireyler de stres yaşayabilmektedirler<sup>198</sup>.

### C. CİNSİYET

Günümüzün iş ortamında erkeklerin uzmanlık alanına girdiği düşünülen mesleklerde bile artık kadınlar görülebilmektedir. Kadınların, erkek egemen iş ortamına, özellikle yönetici olarak girmesiyle, kadınlarda stres konusu başlı başına yeni bir çalışma alanı olmuştur. Kadınlar, çalışma yaşamında erkeklerle aynı stres faktörleriyle karşı karşıya kalmalarının yanı sıra ataerkil ve erkek egemen organizasyonlarda bulunmalarının bir sonucu olarak, bir takım ilave gerilimleri de yaşamaktadırlar. Kadınları iş ortamında etkileyen çok sayıda stres kaynağı bulunmakla birlikte, cinsiyet ayrımı, özellikle de cinsel taciz kadınları etkileyen önemli bir stres kaynağıdır. Bunun yanı sıra cinsel tacizin kadınlara yönelik ve tek taraflı bir stres unsuru olduğu sonucu çıkarılmamalıdır. Özellikle kadınların ağırlıklı olarak bulunduğu veya yönetici olarak görev aldığı iş çevrelerinde, çalışan erkeklerin de cinsel tacize uğradığı görülebilmektedir<sup>199</sup>.

Kadınların erkeklere göre daha duygusal olmaları, evli olan bayanların daha fazla sorumluluk üstlenmesi, boşanma, yönetim ve çalışanların kadınlara pozitif yaklaşmaması, işin zorluk derecesi, psikolojik şiddet gibi faktörler kadınların erkeklere nazaran daha fazla strese girmelerine neden olabilmektedir<sup>200</sup>.

---

<sup>197</sup> Samime Erdoğan, "Bireylerin Yaşlılığa İlişkin Güven Objeleri", **Standart**, Sayı 447, Yıl 38, (Mart 1999), s.82.

<sup>198</sup> Özmutaf, s.77.

<sup>199</sup> Ekinci ve Ekici, "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama", s.101.

<sup>200</sup> Özmutaf, s.77.

#### **D. AİLE HAYATI**

Aile normal şartlarda, insanların günlük vakitlerinin çoğunu içinde geçirdikleri bir davranış düzlemidir. Bir sosyal kurum olarak ailenin temel fonksiyonu ise evli eşler arasındaki kadın-erkek, çocuklarıyla anne-baba ve çocukların kendi aralarındaki ilişkileri düzenlemektir. Aile içi ilişkilerin şekli ve ihtiyaçların karşılanma düzeyleri, aile fertlerinin yetenekleri, imkânları, arzu ve istekleri, bilgi ve tecrübeleri, beklentileri, algılama güçleri, yetişme tarzları, sosyo-kültürel değerleri ve dünya görüşleriyle beraber diğer kişilik özellikleri doğrultusunda farklılık gösterir<sup>201</sup>.

Aile hayatı, bireylerde strese neden olan önemli bir stres kaynağı olabileceği gibi, bireylerin sorunlarıyla başa çıkmalarına yardımcı olan önemli bir sosyal destek aracı da olabilir. Bireylerde gerilime neden olan en önemli ailesel sorunlar; sırasıyla eşin ölümü ve boşanmadır. Bunların dışında çocuklarla olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hâkimiyet kurma isteği, taşınma, aile bireylerinin hastalığı vb. olaylar bireylerde ailesel kaynaklı stres faktörleridir<sup>202</sup>.

#### **E. ENGELLENME**

Stresin diğeri bir nedeni olan engellenme, bireyin çok istenen bir hedefe ulaşmadan önünün kesilmesinin sonucudur ve bireylerde görülen mide rahatsızlığı, çabuk kızma, alınganlık, tipik engellenme tepkileridir. Engellenmeye verilen en belirgin tepki saldırganlıktır. İnsanlar saldırgan olduklarında, onları çok üzen bir engellenmeyi yansıtmaktadırlar. Bir örgüt içinde bireylerin karşılaşabilecekleri en güçlü engellenmelerden biri yönetimin terfiye engel olmasıdır. İşgörene verimli olabilmesi için ihtiyaç duyduğu iş ortamının, gerekli donanımın, araçların, materyallerin sağlanması, hatta eğitim verilmesi yönetimin yerine getirmesi gereken

---

<sup>201</sup> Eroğlu, s.318.

<sup>202</sup> Ekinci ve Ekici, “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, s.102.

görevlerdendir. Buna ek olarak, hem bireysel başarı hem de örgüt başarısı için bütçe ve diğer destek araçlarının sağlanması engellenmeyi önlemek için gereklidir<sup>203</sup>.

#### **F. SAVUNMA MEKANİZMALARI**

Engellenmeye karşı gösterilen tepkiler savunma mekanizmasıdır. Vücut, engellenen hedeflerinin psikolojik etkilerinden kendini korumak için savunmayı öğrenir. Stres yaratan en önemli kaynaklardan biri olan engellenmeye karşı gösterilen bu savunma mekanizmaları, aynı zamanda stresten korunmak için de kullanılabilir. Engellenmeye karşı gösterilen savunma mekanizmaları; yüceltme, özdeşleşme, dengeleme, amacı yeniden yorumlama, başka faaliyetlerle meşgul olma, saldırma, bahane bulma, yansıtma, tepki oluşturma, baskı altına alma, gerileme, kayıtsız kalma ve çekilme, şakaya vurma, boyun eğmek, özgecilik, kötüleme ve karşı saldırı ve hayal kurmadır<sup>204</sup>.

#### **II. ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ**

Örgüt ve stres, üzerinde sürekli olarak konuşulan ve tartışılan kavramlar olmaya devam etmektedir. Yönetim kavramları, globalleşme, bilgi teknikleri, kalite anlayışı gibi yeni kavram ve uygulamalarla gelişmekte ve çoğalmakta, buna paralel olarak da örgüt kuramları değişmekte, örgütlerde ele alınan insan unsuru da ilk sıralara yerleşmektedir. Son yıllarda insan unsuru, ihtiyaçları, ilişkileri, yaşamı, çevresi göz önünde bulundurularak daha ciddi olarak ele alınmakta ve bir bütün olarak düşünülmektedir<sup>205</sup>.

Örgütler; tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri

---

<sup>203</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.278.

<sup>204</sup> N. Kaldırımçı, "Örgütsel Davranış Açısından Stres", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 5, (Aralık 1985), ss.83–85.

<sup>205</sup> Sökmen, s.3.

ile ilişkilerde buldukları bir sosyal iklime sahiptirler. Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir. Ayrıca tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanı sıra yalnızca o örgüte özgü ya da o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabilmektedir<sup>206</sup>. Bu nedenle, çeşitli bilim adamları ve yazarlar tarafından örgütsel stres kaynaklarının değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların bulgularını genel olarak iki kavramsal kategori etrafında ağırlıklı olarak toplamak mümkündür:

- Görevin içeriği ile ilgili özellikler; bunlar basitlik, karmaşıklık, çeşitlilik, monotonluk, vardiyalı iş ve işteki fiziksel şartlar gibi boyutları içermektedir.
- Rolün sahip olduğu özellikler; öncelikle işin sosyal yönüne değinen, birinci kademe yöneticileri ile çalışma arkadaşlarının ilişkilerini, bağımsız karar alma eksikliğini içermesi yanında görev çatışması, görevin anlaşılabilir oluşu ve aşırı iş yükü gibi kavramları da kapsamaktadır.

Örgütsel stres faktörlerini çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırmalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı)
- Role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu)
- Davranış ortamından kaynaklanan stres(kalabalığın etkisi vb.)
- Fiziksel çevreden kaynaklanan stres( aşırı soğuk vb.)
- Sosyal çevreden doğan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma ve yalnızlığa itilme gibi)
- Bireyin kendisinden kaynaklanan stres (örneğin bireyin endişe durumu, algılama düzeyi gibi)

Örgütün birey ve gruplardan oluşmasına karşın, potansiyel stres taşıyan, örgütte biricik ve daha makro düzeyde boyutlar vardır. Aşağıda bu makro düzeydeki boyutlar, Tablo 4'te örgütsel siyasalar, yapı, fiziksel koşullar ve süreçler olarak gösterilmiştir:

---

<sup>206</sup> Aydın, s.54.

**Tablo 4: Makro Düzeyde Örgütsel Stres Kaynakları**

<b>ÖRGÜTSEL SİYASADAN KAYNAKLANAN STRES FAKTÖRLERİ</b>	
Haksız, keyfi performans değerlendirme Yetersiz ücret Kıta kurallar İş rotasyonu ve vardiya	Belirsiz işlemler Sık sık iş veya yer değiştirme Gerçekçi olmayan iş tanımları
<b>ÖRGÜTSEL YAPIDAN KAYNAKLANAN STRES FAKTÖRLERİ</b>	
Merkeziyetçilik, kararlara katılımın az oluşu İlerleme için yeterince fırsat yokluğu Aşırı biçimsellik	Yüksek düzeyde uzmanlaşma Bölümler arası koordinasyon eksikliği Personel çatışmaları
<b>ÖRGÜTSEL SÜREÇTEN KAYNAKLANAN STRES FAKTÖRLERİ</b>	
Zayıf iletişim Performansa ilişkin zayıf, yetersiz dönüt Belirsiz, çatışmalı amaçların bulunması	Adaletsiz kontrol sistemi Performans ölçümünde belirsizlik, hatalı uygulamalar Yetersiz bilgi
<b>FİZİKSEL KOŞULLARDAN KAYNAKLANAN STRES FAKTÖRLER</b>	
Kalabalık ve kişiselliğın az olması Aşırı gürültü, sıcak veya soğuk Zehirli kimyasal maddeler, radyasyon	Hava kirliliği Yetersiz ışıklandırma

**Kaynak:** Pehlivan, ss.19–20.

Bu yaklaşımlardan yola çıkılarak örgütsel stres faktörleri şu şekilde gruplandırılabilir:

- İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri
- Otorite Yapısına İlişkin Stres Faktörleri
- Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Faktörleri
- Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri
- Rol Yapısına İlişkin Stres Faktörleri<sup>207</sup>

<sup>207</sup> Artan, ss.67–103.

## A. İŞİN ÖZELLİKLERİYLE İLGİLİ STRES FAKTÖRLERİ

Çalışma hayatı ile ilgili stres faktörleri, yöneticiler için sürekli sorun yaratırlar. Faktörler fark edilmeyince, etkili bir şekilde yönetilmeleri mümkün olamaz, bunun sonucunda da kronik stres faktörleri haline dönüşürler<sup>208</sup>.

Her işin kendine özgü sorunlarıyla ilgili stres faktörleri vardır. Çünkü her işin kendi yapısına ve kapsamına göre birtakım gerekleri ve bu gereklerle bağlantılı bazı özellikleri bulunmaktadır. Yapılan işle doğrudan ilişkili olarak nitelendirilen fiziksel çevre koşulları, aşırı veya yetersiz iş yükü, vardiyalı çalışma düzeni, otomasyon ve işte tehlike unsurunun varlığından oluşan bu faktörlere uyum gösterme zorunluluğu çalışanları strese sokabilmektedir<sup>209</sup>. İşin özellikleriyle ilgili stres faktörlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Aşırı İş Yükü
- İşin Sıkıcı Olması
- Ücret Yetersizliği
- Yükselme Olanağı
- Çalışma Saatlerinin Uzun Olması
- İş Güvenliğinin Eksikliği
- Çalışma Koşulları
- İşte Tehlike Unsurunun Varlığı

Fiziksel koşulların en uygun düzeye getirilmesi, iş yükünün optimal ve ideal ölçütlerde tutulması ve çalışma saatlerinin çalışanların psikolojik ve sosyal dengesine göre ayarlanması, onların moral yapısını etkilemektedir. Bu faktörlerin çalışanların

---

<sup>208</sup> Nesrin Hisli Şahin, **Stresle Başa Çıkma. Olumlu Bir Yaklaşım**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995, s.32.

<sup>209</sup> Ekinci ve Ekici, “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, s.97.



verimliliklerini ve motivasyonlarını artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir<sup>210</sup>.

### 1.Aşırı İş Yükü

Yapılan iş veya görevin, ağır veya fazla olması, büyük ölçüde izafi ve öznel bir husustur. Her iş örgütünde, normal çalışma saatleri içerisinde yapılacak işlerin miktarıyla ilgili belirli bir kanaat ve bu anlayışa uygun olarak tatbik edilen bir uygulama mevcuttur. Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesi sırasında, bir ferdin yapabileceği ölçüde en uygun iş birimleri oluşturulmaya çalışılır. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, bu en uygun ve ideal ölçülerin üzerinde olursa, o zaman durumu aşırı iş yükü şeklinde ifade etmek mümkündür<sup>211</sup>.

Belirli bir zaman dilimi içinde birçok işi yapma durumunda olan bireylerde stres oranı yüksektir. Aşırı iş yükü, işle ilgili stres faktörleri arasında en önemli ve en çok karşılaşılan etkenlerdendir. Aşırı çalışma sonucunda bireyin ruh ve beden sağlığının bozulması söz konusudur. Bir işin başarımı için ayrılan zamandan daha çok zamana ve güce gerek duyulması, işin gereklerinin bireyin yeteneğini ve beceri düzeyini aşması bireyde strese yol açar<sup>212</sup>. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir<sup>213</sup>.

### 2.İşin Sıkıcı Olması

Çağdaş sanayide giderek gelişen otomasyon, makineye bağımlılığı artırmakta ve insanı yaratıcılığını yitirmeye zorlamaktadır. Bu durum çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır. Sıkıntının, geleneksel stres nedenleri olan uzun çalışma

---

<sup>210</sup> Ekinci ve Ekici, “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, s.97.

<sup>211</sup> Erdem Cam, “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, (Mayıs 2004), s.3.

<sup>212</sup> Şencan, s.119.

<sup>213</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.236.

saatleri, ağır iş yükleri, baskılı sorumluluklar kadar hatta onlardan daha fazla strese neden olduğu ortaya çıkmıştır<sup>214</sup>. Oysa insanın kendi damgasını taşıyan bir ürünü yaratma, bu ürünle kendini açıklama ve anlatma isteği yani yaratma gereksinimi vardır.

Çalışma sürecinde, bir iş sürekli tekrarlanarak ve aynı tempoda gerçekleştiriliyorsa, bireyde psikolojik yorgunluk ve bezginlik yaratmaktadır. İş monotonluğunu ve sıkıcılığını algılamak, çalışanın kişilik yapısına göre farklılık gösterebildiği gibi, zamana bağlı olarak psikolojik durumuna göre de değişebilmektedir. Örneğin, bireyin ruh sağlığının yerinde ve çok neşeli olduğu bir günde iş motivasyonu çok yüksek olduğu halde, önemli bir sorunu olduğu zaman işbaşı yapmışsa, işi onun için çok sıkıcı ve monoton gelmektedir. Can sıkıntısı, yöneticiler ve işçiler arasında bir fark gözetmeden pek çok kişi için önemli bir stres kaynağıdır ve hastalıklara yakalanmak konusunda bir risk faktörüdür<sup>215</sup>.

### **3.Ücret Yetersizliği**

Fertlerin psikolojik ve fizyolojik dengesini bozarak strese sebebiyet veren etken gruplardan biri de, ekonomik ve mali sorunlardır. Kötü ekonomik şartlar, bazen doğrudan doğruya, bazen de dolaylı bir şekilde, önemli bir engellenme, çatışma ve endişe kaynağı olma özelliğine sahiptir. Fertlerin reel gelir seviyelerinin düşük kalması, satın alma güçlerinin zayıf olmasına yol açmaktadır. Temel fizyolojik ihtiyaçlarını, makul ölçüde karşılamaya yetecek kadar geliri olmayan kişiler, belirgin bir gerilim ve tedirginlik içinde olurlar. Çünkü gelir seviyesine bağlı olarak sahip olunan paranın birincil işlevi, yiyecek, giyecek ve barınma gibi temel fizyolojik ihtiyaçları karşılamaktır. İnsan organizmasının hayatiyetini devam ettirebilmesiyle ilgili bu hususlarda yeterli bir tatminin olmaması, büyük ölçüde fizyolojik dengenin bozulmasına dolayısıyla da bir takım hastalıklara yol açacaktır<sup>216</sup>.

---

<sup>214</sup> Pehlivan, s. 27.

<sup>215</sup> Silah, ss. 195–196.

<sup>216</sup> Eroğlu, s.315.

Çalışanlar yaşam düzeyini yükseltici ve güven sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna kaşı son derece duyarlıdırlar. Bu nedenle çalışanlar açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Dolayısıyla çalışanların yaşam düzeyini artıran yüksek ve doyurucu ücret, çalışanlara en iyi ücrettir<sup>217</sup>. Ücret çalışanlar için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır<sup>218</sup>.

Ücret, kişinin toplumsal statüsünü belirleyen bir ölçüt, bir simgedir<sup>219</sup>. Yapılan araştırmalar, güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel gereksinimler ile yapılan ücret ödemeleri arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireyler, paraya, onun değişim gücünün gerektirdiğinden daha fazla önem vermektedirler<sup>220</sup>.

Ücret bireyleri hizmete çeken, orada alıkoyan önemli bir etmendir. Bireyin genellikle yaşama ilişkin tutumu, iş çevresine ve o çevreden sağladığı maddi ve manevi doyuma sıkı sıkıya bağlıdır<sup>221</sup>. Ücretin maliyetleri artırıcı bir faktör olmasına karşın, verimliliği doğrudan etkileyen bir faktör olduğu unutulmamalıdır. İlke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir ya da işgörenin performansı yükseldikçe aldığı ücret de yükselmelidir<sup>222</sup>. Tatmin ile işgören davranışları incelendiğinde, işgücü devrinin büyük ölçüde işten duyulan tatmine, tatminin de alınan ücrete bağlı olduğu sonucuna

---

<sup>217</sup> Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler** , s.213.

<sup>218</sup> Ertuğrul Gödelek, “Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil- Tekstil Boya- Çimento) Psikososyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988), s.34.

<sup>219</sup> Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE, 1979, s.70.

<sup>220</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, 1998,s..232.

<sup>221</sup> Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 2000, s.200.

<sup>222</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.200.

varılmıştır. İyi bir teşvikli ücret sisteminin işgörenin içsel güdülenmesini güçlendirdiği ileri sürülmektedir<sup>223</sup>.

Ücretlerin beklenenden az olması, yetersiz zamlar ve ikramiyeler, işgörenlerin parasal yükümlülüklerini yerine getirememelerine neden olmakta ve bu da çalışanları hayal kırıklığı ve bunalıma itmektedir. Ekonomik sorunlarını gidermek için daha fazla çalışmak zorunda kalan insanların zorlanmaları, yorgunluklarını atamamaları, sağlıklarının bozulması ve hastalanmaları iş baskısı ve gerilimlerinin yarattığı bir sonuçtur<sup>224</sup>.

#### 4.Yükselme Olanığı

Birey, mesleki kariyerinin her aşamasında az ya da çok stres altındadır<sup>225</sup>. Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir<sup>226</sup>.

Çalışanları ve özellikle yönetici sınıfı en çok strese sokan hususlardan birisi de, örgüt hiyerarşisinde daha üst sorumlu mevkiye yükselme hırısı ve isteğidir. İnsan doğuştan itibaren sürekli gelişmeye programlanmış biçimde hareket eder. Her insan çalıştığı organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar gerektiren mevkilere yükselmeyi, örgüt içindeki değerini, prestijini ve dolayısıyla da kazancını artırmak isteyecektir<sup>227</sup>.

Yeterince ilerleyememe sonucu, çalışan kişinin yeteneklerinin gerektirdiği gibi değerlendirilememesi ve gereken sorumluluğun verilmemesi durumu ortaya çıkar.

---

<sup>223</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s.221.

<sup>224</sup> Çakır, s.50.

<sup>225</sup> A. Küçükaslan, "İstanbul Telefon Başmüdürlüğünde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E. , İstanbul, 1994), s.21.

<sup>226</sup> Gümüştekin ve Öztemiz, s.275.

<sup>227</sup> A. Saldamlı, "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri", (Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, Adana), s.43.

Bu durumda kişinin çalıştığı görevlerin gerekleri, kişinin kapasitesine oranla daha düşük düzeydedir ve kişi kendini geliştirme fırsatından yoksun kalır. Bu yoksunluk kişinin giderek işinden doyumсуz olmasına ve stres düzeyinin yükselmesine neden olur. Terfi olanakları az veya imkansız olan, içerden terfi veya kariyer planlamasına sahip olmayan örgütlerde haksızlığa uğrayarak terfi olanağının elinden alındığını düşünen insanlar büyük bir hayal kırıklığı ve bunun doğurduğu stres içine girebileceklerdir<sup>228</sup>.

Yükselme, ilk bakışta işin iyi yapılmasından dolayı bir ödül olarak görülürken iş statüsündeki değişme, genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı ve daha büyük sorumlulukları yüklenmeyi gerektirir. Eskisinden farklı olan yeni bir iş, yeni beceriler edinmeyi, yeni ilişkiler kurmayı ve yürütmeyi zorunlu kıldığı için kişide uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilir. Yükselme olanağı kişinin yeterliliğine dayalı olarak verildiğinde de çalışmanı yarışma ortamına soktuğı için önemli bir stres kaynağı olmaktadır<sup>229</sup>.

### **5.Çalışma Saatlerinin Uzun Olması**

İş yerindeki çalışma süreleri ile dinlenme molalarının sıklığı ve süresi çalışanların fiziksel ve ruhsal dengeleri üzerinde oldukça etkilidir. Yapılan araştırmalar, insan fizyolojisine en uygun çalışma süresinin günlük azami 7,5 saat, haftalık ise 45 saat olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma saat ve süreleri ile iş kazaları arasındaki ilişki; çalışma yapılan sektörün yapısına, iş yerinin çalışma şekil ve koşullarına bağlı olarak değişiklik gösterir. Çalışma sürelerinin uzatılması veya mola sürelerinin kısalığına bağlı olarak iş kazalarının ortaya çıkmasındaki en önemli faktör yorgunluktur. Çalışanlar, çalışma sürelerinin uzamasına bağlı olarak, daha çok yorulmakta ve yorgunluğa bağlı olan etkiler nedeniyle de iş kazalarına daha fazla maruz kalmaktadırlar<sup>230</sup>.

---

<sup>228</sup> Artan, ss.70- 81.

<sup>229</sup> Gödelek, s.30.

<sup>230</sup> Mehmet Zülfi Camkurt, “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt 20, Sayı 6, (2007), s.89.

İnsan vücudunun çalışması, dönüşümlü olarak enerji tüketmesi ve enerji sağlamasına bağlıdır. Yapılan araştırmalar, çalışma süresinin içerisinde en az %15'i kadar dinlenme süresinin olması gerekliliğini ortaya koymuştur. Çalışma süresinin içinde yeterli dinlenme aralıklarının olması, hem ergonomik hem de psikolojik açıdan büyük yararlar sağlamaktadır<sup>231</sup>.

İnsanların sınırlı miktarda enerjileri vardır ve insanlar bu enerjilerini gün içinde yapacakları işlere uygun olarak dağıtma çabasındadırlar. Çalışanlar da enerjilerini çalıştıkları işyerlerinde geçirecekleri zamanı da dikkate alarak ayarlamaktadırlar. Gerekli planlama yapılmadan ve çalışanların sosyal ve kültürel ihtiyaçları dikkate alınmadan fazla mesai yaptırılması halinde; iş verimi ve çalışma saatleri arasındaki denge bozulur ve kişilerde aşırı yorgunluk durumu belirir. Kısacası, günlük ve/veya haftalık çalışma sürelerinin azaltılması verimliliği artırırken, belirtilen azami sürelerin aşılması (fazla mesai, fazla çalışma gibi) halinde ise; verimlilik düşmekte, fazla çalışma saatlerinde devamsızlık, yorgunluk, hastalık, asabilik ve iş kazaları artmaktadır<sup>232</sup>.

Vardiya düzeni ile çalışma ise, ülkemizin endüstrileşmesine ve gelişmesine paralel olarak artmaktadır. Bu sistemi çok uzun süreden beri uygulamakta olan ülkelerde yapılan araştırmalar, sistemin insan sağlığı üzerinde son derece olumsuz ve yıkıcı etkileri olduğunu ortaya koymuştur<sup>233</sup>.

Vardiyalı çalışma düzeni, çoğunlukla kişilerin psikolojik dengelerini ve sosyal uyumlarını bozmaktadır. Normal olarak gündüz mesaisine gidip çalışma, toplum nezdinde vardiyalı çalışmaya göre daha yüksek bir statü sembolüdür. Ayrıca çoğu kimsenin evinde dinlendiği bir zamanda, evinden kalkıp iş yerine gitmek pek kolay bir hareket olmasa gerekir. Bunun dışında, vardiyalı çalışma düzeni, kişilerin aile ve

---

<sup>231</sup> Hüsnüye Akgün, “İşletmelerde İş Kazalarının Çalışanların Kişisel Nitelikleri İle İlişkisi ve Otomotiv Sektöründeki Bir İşletmede Yapılan İş Kazaları Analiz Çalışması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999), s.56.

<sup>232</sup> Camkurt, ss.89–90.

<sup>233</sup> Baltaş ve Baltaş, s.83.

diğer sosyal hayatlarına bazı sınırlamalar getirmektedir. Vardiyalı çalışma düzeninde, aile içinde babanın otoritesi zayıflarken annenin yükü biraz daha artar. Bundan başka, vardiyalı çalışma, fertlerin iş arkadaşları dışındaki diğer kimselerle görüşmelerini önlediği gibi, onların bir takım sosyal etkinliklerinden de zamanla uzak kalmasına neden olabilir<sup>234</sup>.

### **6.İş Güvenliğinin Eksikliği**

İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkilemektedir. Çünkü neticede ekonomik dalgalanmalara dayalı olan bir işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı stresörlerdendir. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışı doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan bir kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine güvenlik duygusu altında çalışan kimseler enerjik ve gayretli görünmektedir<sup>235</sup>.

### **7.Çalışma Koşulları**

Yetersiz çalışma koşulları da iş stres kaynaklarının önemli bir yönüdür. Aşırı sıcak, gürültü, az veya çok aydınlatma, radyasyon ve hava kirliliği çalışma koşullarını etkileyen etkenlerdendir. Bu etkenlerin olduğu fiziksel çalışma ortamı negatif unsurlar içerir ve stres yaratır<sup>236</sup>. İşyerinde sağlıklı, güvenli ve verimli olarak çalışılabilmesi; çalışma yerleri ve gerekli donanımların, ses, aydınlatma, çevre sıcaklığı gibi faktörlerin, iş organizasyonu ve yönetime yönelik sistemlerin

---

<sup>234</sup> Eroğlu, s.325.

<sup>235</sup> Cam, s.3.

<sup>236</sup> Gümüştekin ve Öztemiz, s.274.

çalışanların yapısal, boyutsal ve psikolojik özelliklerine uygun olarak düzenlenmesiyle mümkündür<sup>237</sup>.

#### **a. Isı**

İnsan organizmasının 37 °C şeklinde belirli bir ısı dengesi vardır. Çalışma ortamında sıcaklığın 33 °C' den yukarı çıkmasıyla organizmanın ısı derecesinin bozularak, çalışma etkinliğinin azaldığı, verimin düştüğü, iş kazalarının ve hataların arttığı ve işin kalitesinin azaldığı ifade edilmektedir. İş ortamının sıcaklığının normal seviyelerin üzerine çıkması halinde ise çalışanlarda çabuk yorulma, sinirlilik, baş ağrıları ve aşırı terlemeden ileri gelen tuz kaybı ile genel halsizlik durumları ve iş tatminsizlikleri ortaya çıkmaktadır<sup>238</sup>.

#### **b. Zararlı Atmosfer Kirlemeleri**

Günümüzde, yüksek seviyede teknoloji kullanımı, insanlara ve toplumlara bir dizi yarar sunarken, bir yandan da onların varlıklarına yönelik birtakım tehlike unsurlarını beraberinde getirmektedir. Elektrik enerjisi ve başka sebepler için kurulan nükleer santraller, modern iletişim araçlarının yaydığı elektromanyetik dalgalar, çeşitli elektrikli ev aletlerinin kullanımı ve benzer teknolojik ve endüstriyel süreçler, yaşadığımız ve çalıştığımız çevredeki atmosferi kirleten zararlı maddeler üretmekte ve yaymaktadır. Çevre ve atmosferin doğal bileşimini bozan zararlı maddeler ve gazlar, insanlar üzerinde bir takım olumsuz etkilere sahiptirler. Atmosferin kirlenmesinin insan organizmasındaki en önemli etkilerinden birisi, akciğer kanseridir. Diğer kanser türlerinin de, atmosfer kirlenmesiyle beraber doğanın dengelerinin bozulmasının payı olduğu açıktır. Atmosferin bozulmasıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar arasında, astım, nefes darlığı, çeşitli öksürükler, çeşitli alt ve üst solunum yolları enfeksiyonları sayılabilir. Bunlardan başka, havaya karışan zehirli maddeler ve kötü kokular, baş ağrılarına, kusma ve bulantılara, iştahsızlığa,

<sup>237</sup> Camkurt, s.86.

<sup>238</sup> Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını:148, 1984, ss.233–236.



baygınlığa, fiziksel ve zihinsel etkinliğin azalmasına, kızgınlık ve öfkeli durumlarına, çeşitli uyumsuzluk ve dikkatsizliklere ve hatta kazalara bile sebebiyet vermektedir<sup>239</sup>. Teneffüs edilen havadaki oksijen oranı %14'ün altına, karbondioksit oranı da %2,4'ün üstüne çıkarılırsa, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır<sup>240</sup>.

### **c.Aydınlatma**

Çalışma yerinin yeterince ışıklandırılmaması ile işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalar ışık şiddetinin artırılmasına paralel olarak üretimin %8–27 oranında yükseldiğini ortaya koymaktadır. Kötü ışıklandırma sıkıntılı bir çalışma ortamı yaratır, göz sinirleri yıpranır, zayıflar, geçici veya daimi körlüklere yol açar<sup>241</sup>.

### **d.Gürültü, Titreşim ve Kalabalık**

Sanayi ve kent toplumu olmanın ortaya çıkardığı önemli sıkıntılardan biri de gürültüdür. Gürültü, belli bir ahenk ve ritmi olmayıp, insan organizmasını çok veya az rahatsız ederek hoşnutsuzluk yaratan birçok sesin hepsine birden verilen addır<sup>242</sup>.

Gürültünün insan üzerinde üç etkisi vardır. Bunlardan ilki; aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olur. İkincisi; gürültünün işgörenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını önleyen bir maskeleyici işlevi göstermesidir. Bu durumda iş ortamının gürültüsü, işgörenlerin normal sesleriyle iletişim kurmalarını engellemektedir. Üçüncü olarak; aşırı gürültü, verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratmaktadır<sup>243</sup>.

---

<sup>239</sup> Eroğlu, ss.313–314.

<sup>240</sup> Eren, **Yönetim Psikolojisi**, ss.180–186.

<sup>241</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.236.

<sup>242</sup> Eroğlu, s.316.

<sup>243</sup> Pehlivan, ss.29–30.

Gürültülü işlerde çalışanlarda, çalışma saatlerinin sonuna doğru yorgunlukla beraber dikkatin çok dağıldığı gözlenmektedir. Gürültünün sosyal hayat ve çalışma hayatında yarattığı olumsuz etkilerden biri de kişilerin dinlenme ve uyuma ihtiyaçlarına engel olmasıdır. Uyku kalitesinin bozulması ve yeterince dinlenmemek, kişileri her zamankinden daha sinirli yapmakta ve onların konsantrasyonlarını bozmaktadır. Bundan başka, gürültünün yol açtığı diğer stres halleri arasında, kararsızlığı, hoşgörüsüzlüğü, sinirliliği ve uyumsuzluğu sayabiliriz<sup>244</sup>.

Titreşim, bir cismin çeşitli yönlerde doğru yer değiştirmesi olayıdır. Özellikle gürültüyle birleştiği zaman tehlike oranı yükselir<sup>245</sup>. Bazı davranış ve görme bozuklukları, el ve parmak duyarsızlığı, titreşimde etkilenen kısımda ağrı, zayıflık, güçsüzlük, kas krampları, üşüme duygusu görülür<sup>246</sup>.

Kalabalık ise ortamdaki gürültüyü artırarak çalışanları olumsuz yönde etkiler. Ayrıca kalabalık bir iş yerinde çalışmak, gizlilik ve kişiye özgülüğü yok ettiği için bireylerde stres yaratır. En istenmeyen şeylerin bile birçok kişiyle paylaşılmak zorunda kalınması çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapar<sup>247</sup>.

### 8.İşte Tehlike Unsurunun Varlığı

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken işgörenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Fakat bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir. Mesela madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre, düşme, yaralanma, zehirlenme,

---

<sup>244</sup> Eroğlu, ss.314–315.

<sup>245</sup> Gülten İncir, **Endüstriyel İşyerlerinde Çevre Koşullarının Etkileri**, MPM Yayını No: 227, 1979, s.97.

<sup>246</sup> Nazmi Özalp ve Seyit Şınvarı, **Meslek Hastalıklarında Fiziksel Etkenler**, Ankara: SSK Yayını, No 342, 1980, s.97.

<sup>247</sup> Pehlivan, s.30.

radasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dâhilinde olması bile çalışanları bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içerisinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar<sup>248</sup>.

## **B. OTORİTE YAPISINA İLİŞKİN STRES FAKTÖRLERİ**

İşlevsel çevre içinde yer alan ikinci yapı otorite yapısıdır. Bir örgütte üstler astlarını etkileme gücünü örgütün otorite yapısından alırlar. Örgütlerin otorite yapıları, çalışanları örgütsel egemenlik altına alma yönünden görev yapısından daha etkilidir. Çalışanlar çoğu kez, görevin gerektirdiklerinden daha çok, yönetimin biçimlerine göre değişmektedir. Bu açıdan örgütün otorite yapısından kaynaklanan stres kaynakları çalışanları büyük ölçüde etkilemektedir<sup>249</sup>.

Otorite yapısından kaynaklanan stres faktörlerini şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- Karar verme
- Kararlara katılma
- Yetkilerin yetersizliği
- Çok fazla sorumluluk
- Değerlendirmede adaletsizlikler
- Yöneticilerin teşvik etmemesi

### **1.Karar Verme**

Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir<sup>250</sup>. Çağdaş insanı zorlayan en temel sorunlardan biri

---

<sup>248</sup> Eroğlu, s.325.

<sup>249</sup> Pehlivan, s.30.

<sup>250</sup> Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1998, s.20.

de sürekli değişen olaylar karşısında karar verebilme zorunluluğudur<sup>251</sup>. Yapılan araştırmalarda çalışanların işlerini yaparken yüksek düzeyde serbesti bekleedikleri belirlenmiştir. Yönetim şeklinin merkezi olduğu bir ortamda, çalışanların moralinin ve kendine güveninin düşük olabileceği, iş stresinin ise fazla olabileceği, iş tatmini düzeyinin, bireyin çalıştığı ortamda özgürce karar verebilme erkine sahip olmasından etkilenebileceği ortaya koyulmuştur<sup>252</sup>.

İnsan organizmasının seçme, sorun çözme ve karar verme yeteneği vardır. Ancak kişinin karar verme gücü sahip olduğu bilgi ve bu bilgiyi kullanma şans ve yeteneği ile ilgilidir<sup>253</sup>. Örgüt açısından bakıldığında, örgüt üyelerinin karar verme sürecine katıldığı durumlarda verimliliğin artacağı ve karar verme ile örgütsel verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğu belirtilebilir<sup>254</sup>. Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır<sup>255</sup>.

## 2.Kararlara Katılma

Katılım, kişinin kendi çalıştığı kurumdaki karar verme sürecinde, bir birey olarak etkisinin olup olmaması ya da kararları etkileme derecesi ile tanımlanır<sup>256</sup>. Kişinin iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması stresin

---

<sup>251</sup> Engin Geçtan, **Çağdaş Yaşam ve Normal Dışı Davranışlar**, Ankara: Maya Yayınları, Bilim Dizisi 3, 1984, s.118.

<sup>252</sup> Filiz Karaman ve Ali Ender Altunoğlu, “Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi**, , Cilt 14, Sayı 1, (Yıl 2007), s.111.

<sup>253</sup> Kemal Güçlüol, **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1985, s.48.

<sup>254</sup> Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, (Çev: Osman Tekok ve diğerleri), Ankara: Turhan Kitabevi, 1979, s.31.

<sup>255</sup> Ziya Bursalioğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yayın No:154, 1987,s.122.

<sup>256</sup> Nesrin H. Şahin, **İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları: Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 2, 1994, s.29.

oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen konularla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacaktır<sup>257</sup>.

Çalışanların iş yerinde yönetime ve yönetimin alacağı kararlara katılması, örgütün ve yönetimin bir hissedarı olması duygusu, çalışmalarında bir itici güç kaynağını oluşturmaktadır<sup>258</sup>. Özellikle stratejik planlamada katılım, kararların hazırlanışı ve uygulanması aşamalarında başarısızlık olasılığını azaltmaktadır<sup>259</sup>.

Karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile çeşitli yararlar elde edilebilir. Her şeyden önce, seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı kararlar verilebilir. Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulanmasında da karara katılma önemli rol oynar. Öte yandan, karara katılma örgüt üyesinin örgütsel amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder<sup>260</sup>. Ancak genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını istemezler. Böyle bir durumda astların kendileriyle yarışacağına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum ise astlarda stres yaratır<sup>261</sup>.

### 3.Yetkilerin Yetersizliği

Yöneticiler bir kısım yetkilerini maiyetindeki astlarına devrederler. Yetki devri alan ast yönetici de, yetkisinin bir kısmını kendi astlarına, çalışanlarına devreder. Böylece çalışanlar devraldıkları yetkinin sorumluluğunu üstlenirler. Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi yoluyla onlarda iş motivasyonu sağlanmaktadır<sup>262</sup>.

---

<sup>257</sup> Ayşe Şenyüz, "Feminin ve Maskulin Mesleklerde Algılanan İş Doyumu ve Stres Düzenleyicilerin Cinsiyetler Açısından İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 1999), s.17.

<sup>258</sup> Silah, s. 96.

<sup>259</sup> Karaman ve Altunoğlu, s.111.

<sup>260</sup> Mustafa Aydın, s.130.

<sup>261</sup> Battal Aslan, **Eğitim Yönetimi**, Ankara, 1990, s.127.

<sup>262</sup> Silah, s.96.

Ancak örgütlerde genellikle az sayıda yönetici, çok sayıda çalışanı yönetir ve sürekli denetim altında tutar. Burada yetki devrinden özellikle kaçınılırken, sorumluluk alanı özellikle geniş tutulmaya çalışılır. Bu durumda ortaya yetki yetersizliği çıkar. Bu yetersizlik işgörenler üzerinde olumsuz etkiler uyandırır ve çalışma isteğini azaltır. Çünkü işgören, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini haklı olarak ister<sup>263</sup>.

Örgütlerde alt kademedeki çalışanlara yeterince yetki aktarılmamasının iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki, yasal düzenlemelerin yetki aktarımına izin vermemesi, ikincisi ise yöneticinin yetki aktarımında isteksiz davranmasıdır. Gerek yasal düzenlemelerin yetki aktarımını sağlamaya engel olması, gerekse yöneticilerin yetki devrinde isteksiz davranmaları<sup>264</sup> çalışanlar üzerinde strese yol açmaktadır.

#### **4.Çok Fazla Sorumluluk**

Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir<sup>265</sup>.

Aşırı sorumluluk en önemli stres nedenlerinden biridir. Bu durum ya kişinin sorumluluklarının çok yüksek olmasından ya da çalışan kişinin sorumluluğunu olduğundan daha yüksek algılamasından kaynaklanır<sup>266</sup>.

Sorumluluk ilişkisinden kaynaklı olan potansiyel stres kaynaklarından bir diğeri ise çalışanların çevresinde çok sayıda insanın olmasıdır. Örgütsel ortamda hiyerarşik yapıdan kaynaklanan stres faktörleri içerisinde değerlendirilen bu husus işe yeni girenlerin, üstleriyle olan ilişkilerinin nasıl olacağını bilmemesi

---

<sup>263</sup> Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, s. 99.

<sup>264</sup> Pehlivan, ss.31–32.

<sup>265</sup> Cam, s.5.

<sup>266</sup> Pehlivan, s.32.

durumunu yaratmakta, çalışanın üstleriyle olan ilişkisinde sorumluluk karmaşası doğurmakta ve kime karşı sorumlu olduğunu tam olarak bilmeyen bireyde stres oluşmaktadır. Ayrıca kişiler arası sorumlulukta işten kaçan ve iş yapma yükünü çalışma arkadaşlarının üzerine atan bir çalışanın bulunduğu serviste diğer çalışanlar stres yaşayabilmektedir. Bireyler böyle bir sorumluluğu üstlenmeseler dahi, çalışma ortamlarında iş yapmamak için her türlü davranışı gösteren biriyle aynı ortamda çalışmaktan rahatsız olacaklardır<sup>267</sup>.

### 5.Değerlendirmede Adaletsizlikler

İşyeri çalışma koşulları bireylerin yükselmesine, başarı sağlamalarına ve yeteneklerinin gelişmesine olanak verici şekilde olmalıdır. Bu koşullar birey açısından uygunsa onu motive etmektedir<sup>268</sup>. İnsanlar adilce takdir edilir ve kendilerini güvenli hissedersen daha iyi karşılıklı bulunurlar. İyi bir yönetici, astlarının karakterini bilmeli ve ona göre davranmalıdır<sup>269</sup>.

Kurum içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan terfiler, liyakat esasına dayanmadığı için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese sebep olmaktadır. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki; yöneticilerin, bireylerin performanslarını doğru değerlendiren nesnel ölçüler yerine, yöneticilerle olan insan ilişkileri kurum içinde olumlu olan kişileri, bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olmasına rağmen bir üst kadroya terfi ettirmeleri, çalışanlar arasında hem yöneticiye karşı hem de bu kadroya gelen kişiye karşı olumsuz duygular beslemelerine ve çalışma sürecinde çatışma üzerine kurulu davranış göstermelerine sebep olmaktadır. Bu durum diğer çalışanlarda stres yaratmakta, çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyerek işe devamsızlıklara yol açabilmektedir. Kurumdaki bu terfi mekanizmasının diğer bir sonucu da iktisadi sebeplerden dolayı işten uzaklaşma imkânı bulunmayan kimseler içindir. Bu çalışanlar liyakatin olmadığı bir ortamda

---

<sup>267</sup> Cam, s.6.

<sup>268</sup> Silah, s.95.

<sup>269</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003. s.494.

çalışmak zorunda oldukları için psikolojileri bozulmakta ve stresin sebep olduğu bazı fizyolojik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar<sup>270</sup>.

İster performans değerlendirme, ister başarı değerlendirme olarak adlandırılınsın, çalışanların hangi ölçütlere göre değerlendirildiği belirsiz ise, bu durum stres yaratan bir etken olacaktır. Çalışanların örgütteki geleceği yöneticinin hakkında yapacağı değerlendirmeye bağlı ise ve değerlendirmenin ölçütleri belli değil ise bu durum önemli bir stres kaynağı olmaktadır<sup>271</sup>.

### 6.Yöneticilerin Teşvik Etmemesi

Bir işverene veya bir gruba iş verildiğinde, onu kabulde gösterilen isteksizlik, ya işin gerektirdiği gibi yapılabileceğinden şüphe edildiğini ya da teşvik unsurlarının yokluğunu gösterir<sup>272</sup>. Takdir edilme, manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir güdülenme kaynağıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi işgörene büyük doyum verir. Takdir ve teşvik etme, nesnel ölçütlere dayalı ve yansız olarak kullanıldığında, çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine sarılmalarında önemli bir rol oynar. İşyerinde teşvik yokluğu, çalışanlarda işe yaramazlık duygusu oluşturarak stres yaratmaktadır<sup>273</sup>.

### C. HİZMET SUNUMUNA İLİŞKİN STRES FAKTÖRLERİ

Bir hizmetin sunumu boyunca işgörenin iş akımı içinde olması bu akıma uygun olarak davranmasını gerektirir. İş akımı içinde bir hizmetin sunumunda çalışan işgörenler, işin başından sonuna dek, işin niteliğine uygun olarak işbirliği yapıp, eşgüdüm içinde çalışmak zorunda kalırlar. Buna kullanılan teknolojinin, makinenin, aracın gerecin gerektirdiklerini de eklemek gerekir. Hizmet sunumuna ilişkin

---

<sup>270</sup> Cam, s.4.

<sup>271</sup> Pehlivan, s.32.

<sup>272</sup> Halit Tanyeli, **Personel Eğitimi**, Ankara: Şenyuva Matbaası, 1970, s.24.

<sup>273</sup> Gülten İncir, **Motivasyon**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, Sayı 5, s.11.



faktörler örgütsel stres kaynakları açısından birçok etkeni içeren bir yapıdır<sup>274</sup>.

Aşağıda bu gruptaki stres kaynaklarından bazılarına yer verilmiştir:

- Zaman baskısı
- Araç-gereç yetersizliği
- Yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması
- Çalışmaların karşılığını alamamak

### **1.Zaman Baskısı**

Zaman hayatımızın akışını değiştiren büyük-küçük kararların sayısız bir toplamı olarak düşünülebilir. Yerinde olmayan kararlar engellenmeye yol açar, kendine güveni azaltır, strese sebep olur. Zamanını iyi düzenleyemeyen bir insan, kaçınılmaz olarak stres altındadır<sup>275</sup>.

Bazı işler kesin zaman sınırlamalarına sahiptir. Vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar veya öğretmenler yılın belli zamanlarında, kesin bir tarihte bitmesi gereken yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum bireylerin kişilik özellikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre önemli bir stres yaratıcıdır<sup>276</sup>.

Özellikle üst düzey yöneticileri ve belli projeleri tamamlamakla görevli işgörenler için zaman baskısı son derece önemli bir stres faktörüdür. Yaşamlarını takvim ve saat ile düzenlemek zorunda kalan bireyler bu baskıyı çok fazla hissetmektedirler<sup>277</sup>.

Günümüzde insanlar geçen yüzyılla kıyaslandığında yarı yarıya az çalışmalarına, yakınlarına daha az zaman ayırmalarına ve 1-2 saat daha kısa uyumalarına rağmen, geçen yüzyılda yaşayan insanların sahip olmadığı “zaman

---

<sup>274</sup> Pehlivan, s.33.

<sup>275</sup> Baltaş ve Baltaş, s.278.

<sup>276</sup> Pehlivan, s.33.

<sup>277</sup> Artan, s.72.

darlığı” problemlerine sahiptirler. Bunun birçok sebebi vardır. İşe ulaşmak için geçen zamanın uzaması, TV ve ilgi alanlarının artması ilk akla gelenlerdir<sup>278</sup>.

## **2.Araç-Gereç Yetersizliği**

Teknik araçların yeterli olmasının çalışanın tatmini üzerindeki etkisi büyüktür. Bireyin çalıştığı kurumdaki teknik donanım, çalışma düzeni, moral ve çalışma zevki üzerinde etkili olabilir<sup>279</sup>.

Örgütlerde çalışanlar, görevlerini gereği gibi yerine getirebilmek için çeşitli araç ve gereçler kullanmak zorundadırlar. İşyerlerinde kullanılacak araç-gereçler, çalışanla işi arasında iyi bir uyum sağlayarak, insanın çalışırken aşırı zorlamalar yüzünden yıpranmasının önlenmesini ve bu uyum sayesinde iş başarımının yükselmesini sağlar<sup>280</sup>.

## **3.Yeteneklerin İşin Gereklarine Uygun Olmaması**

İşgörenler her zaman kendi yeterlik ve yeteneklerine uygun olan işlerde çalışma olanağı bulamazlar. Bu durum, işgörenlerin işi kendilerine, kendilerini de işe uygun bulmamalarına neden olur. İş ile özdeşleşemeyen işgörenler sürekli olarak başka bir işe geçmenin arayışı içine girerler. Bu durum, işgörenlerin işlerine ilişkin doyumlarını ve verimliliklerini azaltıcı bir etken olduğu gibi önemli stres kaynaklarından biridir<sup>281</sup>.

Her kişinin sahip olduğu yeteneklerden maksimum ölçüde yararlanmak gereklidir. Yapılan işe duyulan ilginin işgörenin moralinde derin bir etkisi olduğu bilinmeli ve işçiye yeri geldikçe sevdiği ve yeteneklerine uygun iş verilmelidir. Örgütler, personellerini işe almadan önce onları belirli testlere tabi tutmalıdırlar. Bu etkin bir işe alma ve yerleştirme programını uygulama anlamına gelir. Bu işlerle ilgili

---

<sup>278</sup> Baltaş ve Baltaş, ss.278–280.

<sup>279</sup> Karaman ve Altunoğlu, s.112.

<sup>280</sup> İncir, s.7.

<sup>281</sup> Pehlivan, s.34.

olarak işçinin geçmişini ve tecrübesini incelemek zahmetine katlanmalı, herkese sevdiği ve en iyi şekilde başarabileceği bir iş verilmelidir. İlgi çekmeyen bir iş kısa sürede yeknesanlaşır, bu ise çalışanda bıkkınlık doğurur<sup>282</sup>.

#### **4.Çalışmaların Karşılığını Alamamak**

İnsanlar iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranılmasını ve çalışmalarının karşılığını almayı isterler. Kişinin başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle yakından ilgilidir. Kişinin örgütüne verdiklerine karşılık örgütün kendisine verdiklerinin eşit olduğunu hissetmesi durumunda tatmin düzeyi artar<sup>283</sup>.

Çalışan birey eğer, gelmeyi istediği bir noktaya ulaşmamışsa bu düş kırıklığı büyük bir olasılıkla onun stres içine girmesine neden olacaktır. Böyle bir durum özellikle fazla duygusal çalışanlarda daha büyük bir stres yaratmaktadır<sup>284</sup>.

#### **D. ORGANİZASYON YAPISI VE İKLİMİNE İLİŞKİN STRES FAKTÖRLERİ**

Bireyin çalıştığı iş yeri de stres kaynağı olabilir. Karar verme süreçlerine yetersiz katılım, iletişim sorunları, günlük davranış biçimleri, kurum içinde kurallar, sınırlamalar ve engellemeler nedeniyle sorunlar çıkabilir<sup>285</sup>.

Organizasyonel özelliklerle ilgili birçok faktör çalışanlarda stresin ortaya çıkmasıyla bağlantılıdır. Organizasyon yapısının çalışanların performansı üzerinde potansiyel etkileri bulunurken, onların düşünce ve davranışlarını şekillendirici bir

---

<sup>282</sup> Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s.493.

<sup>283</sup> Karaman ve Altunoğlu,s.112.

<sup>284</sup> Artan, s.83.

<sup>285</sup> Gümüştekin ve Öztemiz, s.275.

özelliği bulunan organizasyon ikliminin biçimlendirdiği politika ve gelenekler, çalışanlar üzerinde baskı ve gerilime neden olabilmektedir<sup>286</sup>.

Organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörlerinden bazılarını şu başlıklar altında inceleyebiliriz:

- İş ortamında huzursuzluk ve uyum baskısı
- Ast-üst ve meslektaşlarla anlaşmazlıklar
- Toplumsal desteğin düzeyi
- İş yerinde dedikodu yapılması
- Rekabet
- İletişim
- Değişim süreci ve teknoloji

### **1.İş Ortamında Huzursuzluk ve Uyum Baskısı**

İş yerindeki ilişkiler önemli bir stres kaynağıdır. İş ortamındaki bireylerin birbirleriyle olan etkileşimi onları olumlu veya olumsuz olarak etkiler. İş yerindeki ilişkilerini iyi düzenlemeyen bireyler, kendilerini ve diğer bireyleri olumsuz yönde etkileyerek kötü iş ortamının oluşmasına yol açarlar. İş ortamındaki bu huzursuzluk durumu ise önemli ve süreğen bir stres kaynağıdır. Davranış bilimcilerin çoğu, kişisel veya örgütsel yaşamda sağlıklı olmanın, diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olmakla olanaklı olduğu görüşünde birleşmişlerdir<sup>287</sup>.

Bir organizasyonda, üyelerin birbirleriyle kuracakları iyi ilişkiler, bireylerde ve organizasyonlarda sağlığın anahtarı konumundadır. Organizasyon içerisinde kurulan ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması yöneticilerin işten kaynaklanan problemlerini bir

---

<sup>286</sup> Ekinci ve Ekici, “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, s.89.

<sup>287</sup> Artan, s.85.

ölçüde azaltacaktır. Güvensizlik, desteksizlik, sorunların çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler ve çelişkiler de işteki insan ilişkilerini olumsuz etkilemektedir<sup>288</sup>.

İş yerindeki ilişkilerin diğer bir boyutunu da organizasyonlarda kişilerin gruba uyum göstermesi beklentisi oluşturur. Bireyler bir organizasyona girdiklerinde, o organizasyon veya üyesi buldukları kümenin ortak değer ve normlara uyum sağlamak, organizasyonun üyesi oldukları alt küme ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Birey, küme tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan değer ve normları tümüyle kabul edebileceği gibi reddedebilir de. Bu kabul veya reddetme davranışı bireyin organizasyon veya küme ile özdeşleşme düzeyini de belirler. İşgörenin kümenin değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı veya bu değer ve normları reddettiğinde yaşayacağını düşündüğü baskı ve sorunlar önemli bir stres nedenidir<sup>289</sup>.

## **2.Ast-Üst ve Meslektaşlarla Anlaşmazlıklar**

Duygusal içerikten yoksun iletişim, birlikte çalışan insanların tatmin olmasını ve derinlikli ilişkiler kurmasına engel olmaktadır<sup>290</sup>. İş yerindeki ilişkiler karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde ilişkiler bireylerde tedirginlik yaratabilir<sup>291</sup>. Çalışanların birçoğu işlerine sadece maddi gelir için gelmemektedirler. İnsanlar gelirin yanı sıra, tatmin ve anlamlı sosyal ilişkiler arayışı içindedirler<sup>292</sup>.

---

<sup>288</sup> Ekinci ve Ekici, “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, s.98.

<sup>289</sup> Pehlivan, ss.41–42.

<sup>290</sup> N. Avcı, **Enformatik Cehalet**, Ankara: Rehber Yayınları, 1990, s.66.

<sup>291</sup> Şenyüz, s.17.

<sup>292</sup> Cam, s.5.

Stres kaynağı olan ve organizasyon içerisinde yaşanan ilişkiler, genel olarak üç ana grupta sınıflandırılabilir. Bunlar üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler ve aynı kademedeki meslektaşlarla ilişkilerdir<sup>293</sup>.

Hiyerarşik ve merkezi organizasyon yapıları önemli bir stres faktörüdür. Hiyerarşik organizasyonların bir stres faktörü olmasının nedeni, ast-üst ilişkilerinin formel bir biçimde olmasıdır. Hiyerarşik organizasyon yapıları aynı zamanda iletişimde çeşitli engeller ortaya çıkarır. Her engellenme durumu, başlı başına bir stres faktörüdür. Hiyerarşik yapıda çok sayıda üstü memnun etme ihtiyacı bireyi gerilim altına sokar ve onun iş tatminini engelleyerek, önemli bir stres faktörü oluşturur. Hiyerarşik yapıların, belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi, soğuk bir örgütsel iklimin oluşmasına neden olur. Elverişsiz organizasyon iklimi, çalışanların iş tatminini engelleyerek stres altında çalışmalarının önemli nedenlerindedir<sup>294</sup>.

İyi çalışma ilişkileri ve aynı düzeyde çalışanlar, astlar ve üstlerle karşılıklı etkileşim, örgütsel yaşamın çok önemli bir parçası olup, bireysel ve örgütsel amaçların başarımına yardım eder, yetersiz veya eksik olduğunda ise, stres kaynağı olur. Organizasyon içinde çalışma grubunun her türlü ilişkileri (toplantı, telefon görüşmeleri vs.) stres kaynağı olabilir<sup>295</sup>.

Bir organizasyonun belirli grupları içerisinde yer alan kişiler arasında, kişilik uyumu beklemek her zaman mümkün değildir. Ancak yönetici ile yönettiği kişiler arasında önemli ölçüde kişilik uyumsuzluğu varsa yöneticilerin bazı davranış ve uygulamaları grup tarafından olumlu algılanmayabilir. Bu durum o ortamda ilişkilerin kötüye gitmesine, iş tatminsizliğine, iş ile ilgili kuşkuların artmasına ve örgütün amacını gerçekleştirememesine neden olabilir<sup>296</sup>.

---

<sup>293</sup> Ekinci ve Ekici, “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, s.98.

<sup>294</sup> D. Katz, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev: H. Can- Y. Bayer), Ankara: TODAİE Yayınları, 1977, ss.29–30.

<sup>295</sup> Küçükaslan, ss. 21–28.

<sup>296</sup> İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları**, Ankara: MESS Yayınları, 1990, s.33.

Çalışan kişilerin kendilerini yöneticilerden daha yetenekli ve üstün görmesi veya yöneticinin çalışanın işinden memnun olmaması, yöneticinin kılı kırk yarar olması, çalışanlar için çatışma, sürtüşme ve gerginlik, günlük yaşamın bir parçası ve süreğen bir stres kaynağı olacaktır<sup>297</sup>.

Astların çalışmalarını yönetmek, yöneticinin yapması gereken en önemli işlerden birisidir. Yöneticinin güç ve yetkisini kullanması ile astların bu konudaki beklentilerinin çatışması, ilişkileri bozan ve stres yaratan bir durumdur. Astların kişilik yapılarına göre yöneticilerden beklentileri de farklıdır. Örneğin, çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk üstlenen, bağımsızlık güdüsü yüksek olan astlar yetkeci yöneticilere sorun çıkaracaktır. Öte yandan yöneticiye tartışmasız itaat eden bağımlı astlar, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan yöneticiye kuşku ile bakacaklardır. Bu sorunlar ise ilişkilerin zayıflaması ve tedirginliğe koşturarak stres oluşumuna neden olacaktır. Üst ile ast arasındaki ilişkinin biçimi ve yapısı, kişileri olumlu veya olumsuz olarak etkileyen önemli bir unsurdur. Burada ast açısından sorun yöneticinin ekibine girmeyi başarmak ve onun bir parçası olmak hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir. Bunu başaramayan astların yöneticilerine ilişkin olumsuz tutumlar içinde olmaları doğaldır. Stres altında bulunan astlar, üstlerinin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını, belirli kişilere önem vererek onlara ayrıcalıklı davrandıklarını belirtmektedirler<sup>298</sup>.

Aynı düzeyde bulunan çalışanlar ise, bir yandan birbirleri ile yardımlaşmak, diğer yandan da bir üst basamağa yükselmek için birbirleri ile yarışmak zorundadırlar. Bu çelişki nedeniyle çalışanlar strese girerler<sup>299</sup>. Gerek ast-üst ilişkileri ve gerekse meslektaşlarla olan ilişkiler nedeniyle çalışanlar farklı düzeylerde stres faktörlerine maruz kalmaktadırlar.

---

<sup>297</sup> Baltaş ve Baltaş, s.70.

<sup>298</sup> Artan, ss.86–87.

<sup>299</sup> Pehlivan, s.37.

### 3.Toplumsal Desteğin Düzeyi

Stres yönetiminin önemli halkalarından biri olan toplumsal destek yaklaşımı, bir yandan katılımlı yönetimi kolaylaştırırken, diğer yandan kişiler arası yakınlık ve psikolojik destek sağlamaktadır. Düşük oranda toplumsal destek alan bireylerle, yüksek oranda destek alanlar arasında fark gözlemlendiğinde stres ile toplumsal destek arasında yakın bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Böylece, bir iş yerinde stres yoğun ise, bunu toplumsal desteklerle azaltmak veya ortadan kaldırmak mümkün olabilmektedir<sup>300</sup>.

Toplumsal yalıtılmışlık, stres, hastalık ve yıkıcılık etkenleri açısından bir risk etmenidir. Toplumsal destek ise, strese karşı dirençli olmak için yardım eden önemli bir olgudur. İş yerindeki toplumsal destek, bireyin huzuru için toplum ve ailedeki destek kadar yaşamsaldır<sup>301</sup>.

### 4.İş Yerinde Dedikodu Yapılması

Dedikodu mekanizması örgütün resmi gereklerinden çok çalışanların sosyal ve kişisel ilgilerinden oluşur. Bu tüm örgütlerde gerçekten olan ve insan yönlendirmeli bilgi ve haber olgusuna vurgu yapan bir sistemdir<sup>302</sup>.

Dedikodu kimi zaman gerçeğe dayanan bazen de gerçeğe ilgisi olmayan sıradan bir bilgi alış verişidir. Daha çok insanların özel yaşantılarını konu alırken, duygusal ihtiyaçlar, kişilik özellikleri ve sahip olunan değerler dedikodu yapmanın nedenlerini açıklayabilir<sup>303</sup>.

Ülkemizde çalışan insanlara iş hayatından yansıyan önemli stres kaynaklarından biri de dedikodudur. Çalışanların zamanlarının ve enerjilerinin belli

---

<sup>300</sup> Şule Aydın, s.61.

<sup>301</sup> Pehlivan, s.37.

<sup>302</sup> Metin Atak, “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, (Temmuz 2005), s.63.

<sup>303</sup> F. E. Jandt, **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, (Çev: Levent Akın, Vedat G. Diker), İstanbul: Hayat Yayınları, 2002, s.27.



bir bölümünü alan bu olgu ne yazık ki toplumsal bir hastalık durumundadır. Toplumsal kültürün, kişileri yüzüne karşı eleştirmeye yönelik olmaması sonucu insanlar, genellikle birbirlerine, ya birbirlerinin hoşuna gidecek şeyleri ya da başkaları ile ilgili olumsuz düşüncelerini söylemektedirler. İnsanlar kendi başarısızlıklarını ve yetersizliklerini veya özlemlerini başkalarını arkalarından çekiştirerek, davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışırlar. Bu durum özellikle işyerlerinde büyük ölçüde zaman ve enerji kayıplarına neden olduğu gibi, insan ilişkilerini de gerginleştirerek bozmaktadır<sup>304</sup>.

### **5.Rekabet**

Rekabet, organizasyonları daha çok çalışmaya, üretmeye, yenilikleri izlemeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Bu durum sistemin yeniden düzenlenmesini, yapılandırılmasını, denetlenmesini, politikaların ve süreçlerin yeniden planlanmasını gerektirmektedir<sup>305</sup>.

Bir organizasyonda rekabet, bireyleri gelişmeye iter. Fakat aşırı rekabet çalışanlar için organizasyonu yaşanmaz hale getirir. Mesela organizasyondaki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet de strese neden olur. İşini çok seven ve çalıştığı kurum için endişelenen bireyde stres oluşur<sup>306</sup>.

Sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak stres yaratır. Performansı yükseltmek için yapılan aşırı yarışma, birinin kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından yıkıcı ve maliyeti yüksek olur<sup>307</sup>.

---

<sup>304</sup> Baltaş ve Baltaş, s.73.

<sup>305</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.276.

<sup>306</sup> Cam, s.6.

<sup>307</sup> Balcı, s.6.

## 6.İletişim

İletişim farklı nitelikteki bireyler ve koşullar arasında gerçekleşen bir süreçtir. Bu sürecin genellikle iki boyutu ( kaynak-hedef) vardır. Eğer iletişim boyutlarının niteliği ve koşulları eşitse, taraflar arasında uyumlu bir etkileşim gerçekleşmektedir. Boyutların farklılığı halinde, koşulları eşite indirgeyecek anlayış ve hoşgörü davranışı gösterilmelidir. Bazen iletişim sırasında astlar, bu süreçten sıkılarak ya da heyecanlanarak uyumsuz davranabilir. Bu reaksiyon hali iletişim ortamında gerilim yaratarak, karşı tarafı da rahatsız edebilir. Bir iş yerinde iletişim ağının iyi işlemesi, iletişim kanallarının açık olması çalışanlar için güdüleyici bir faktördür<sup>308</sup>.

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, gruplar, topluluklar ve organizasyonlar için iletişim hayati bir öneme sahiptir. Organizasyondaki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır. İletişimin yeterli olduğu bir organizasyonda, organizasyonun amaçlarının doğru olarak anlaşılmiş ve kavranılmış olması, organizasyon üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir<sup>309</sup>.

Açık iletişim, haberlerin bir organizasyon yapısı içinde en üstten en alta, en alttan en üste serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Açık iletişim, organizasyon çalışanlarının birbirleriyle ilgili olması, birbirine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir. Otoriter yöneticiler çalışanlara iletişim imkânını vermezler. Dolayısıyla çalışanlar da yapılan işin bilincinde olmadan, yapmış olmak için işleri yaparlar. Bu da şevk ve gayreti olumsuz etkiler. Organizasyonlarda karşılıklı sağlıklı iletişim;

---

<sup>308</sup> Silah, s.275.

<sup>309</sup> Serap Durğun, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt III, Sayı II, (Aralık 2006), s.111.

yönetici-çalışan ilişkilerini geliştirir, morali yükseltir, dedikodu ve söylentileri engeller, anlaşmazlığı ve güvensizliği azaltır, personel sorunlarını halleder, iş hayatının verimli geçmesini ve yolunda gitmesini sağlar<sup>310</sup>.

Organizasyonlarda iletişimin açık ve güvenilir olup, saygı çerçevesinde gerçekleşmesi gerekir. Bu şekilde gerçekleşen bir iletişim bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğuracaktır. Yapılan bir araştırmada yöneticilerle iyi iletişimi olan çalışanların %90'ının işlerinden tatmin oldukları, iletişim kanallarının kapalı olduğu durumlarda ise, çalışanlar üzerinde gerilim ve stres belirtilerinin ortaya çıktığı saptanmıştır<sup>311</sup>.

Organizasyon içinde yapılan yetersiz ve zayıf iletişim organizasyonlarda stres yaratan en önemli sorunlardan biridir. Organizasyon içi iletişimin zayıf olması yapılacak bir faaliyetin iletişim zayıflığından dolayı veya konunun bireyler arasında aktarımı sırasında oluşan bilgi kaybı veya bilgi değişimi, süreç sonucunda farklı sonuçlara veya çıktılara neden olmakta, bu da işte stres yaratmaktadır<sup>312</sup>.

### 7.Statü Düşüklüğü

Statü bireyin organizasyonda oynadığı rolün önemine verilen değerdir. Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinmesi, toplumsal yapı içerisinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir<sup>313</sup>.

Çalışma örgütlerinde, yaş ve kıdem açısından daha eski olan çalışanların kendilerinden daha genç ve kıdemsiz yöneticilerin, şeflerin ya da ustabaşların emri altına girmeyi içlerine sindirememelerinden organizasyonlarda çatışmalar olmakta, çalışanlar üzerinde gerilim oluşmaktadır. Örneğin; bir işletmenin yaşlı ve daha

---

<sup>310</sup> Nazan Yiğit, “Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000), s.62.

<sup>311</sup> İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 7, (2004), s.4.

<sup>312</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.67.

<sup>313</sup> Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, s.93.

kıdemli olan bir departman müdürünün, genç genel müdürden azar işitmesi ya da önerisinin reddedilmesini duyması, onda gizliden gizliye kin ve nefret, düşmanlık duygularının oluşmasına neden olabilir<sup>314</sup>.

Çalışanların işlerine ilişkin statü algısı düşükse, bu durum da yine stres yaratmakta ve işe ilişkin tutumları olumsuz yönde etkilemektedir<sup>315</sup>.

### **8.Moral ve Doyum Düşüklüğü**

İnsan yalnız fiziksel varlığı ile değil, duygu, düşünce ve değerleri ile de çalışma ortamında, işinin başında bulunmaktadır. Tüm bunlar ve işin sağladığı olanaklar arasındaki uyum ya da uyumsuzluk sonuçta hem çalışma örgütünü hem de bireyi etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar, hem bireysel yönde, hem de organizasyon bazında olumlu sonuçlar yaratabilme yönünde çalışmalıdırlar<sup>316</sup>.

Gündelik dilde moral kavramı, işlerin gidişi karşısında verilen olumlu ya da olumsuz yargıların yarattığı bir genel yaşantıyı dile getirir. Bu anlamda moral, yaşamın belli ya da tüm bağlamlarına karşı alınmış bir bireysel tutumdur. Organizasyonel anlamda moral ise; işgörenin ortak amaçları benimseyerek ve bu amaçların istenilirliğine güven duyarak bir çalışanlar kümesi tarafından kabul edilme ve bu kümeye ait olma duygusudur<sup>317</sup>.

Moral, organizasyonun amaçları için çalışanları çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını sürdürmeyi sağlayan bir durumdur<sup>318</sup>. İşten doyum ise, çalışanların kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir sebeptir<sup>319</sup>. İş doyumunu, çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının

---

<sup>314</sup> Silah, s.261.

<sup>315</sup> Pehlivan, s.42.

<sup>316</sup> Silah, s.101.

<sup>317</sup> Muzaffer Sencer, “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral (Güdülenme Kuramlarına Eleştirel Bir Yaklaşım)”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, (Mart 1982), ss.3–6.

<sup>318</sup> Pehlivan, s.42.

<sup>319</sup> Bakan ve Büyükbeşe, s.7.

aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş doyumunu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir<sup>320</sup>.

Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş doyumsuzluğu, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş doyumsuzluğu kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olabilir<sup>321</sup>.

Moral ve doyum birbirleriyle yakından ilişkili ve etkileşimli iki kavramdır. Bir örgütte moral ve doyum düşüklüğü çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kavgacılık, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık, kazalar gibi sonuçlar yaratmaktadır. Moral ve doyum düşüklüğü işgörenlerin organizasyon içinde ruhsal yönden zayıflamalarına neden olarak hem işlerine ilişkin, hem de üyesi buldukları kümeye ilişkin tutumlarını olumsuz yönde etkileyerek stres tepkisinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır<sup>322</sup>.

## E. ROL YAPISINA İLİŞKİN STRES FAKTÖRLERİ

Rol, bir çalışandan örgütteki konumu ile ilgili olarak başkalarının beklediği, istediği eylem ve işlemlerdir. Her çalışanın kendisinden rol bekleyen kişilerden oluşan bir rol takımı vardır. Bunlar örgüt içinden veya dışından kişiler olabilir.

Örgütlerde strese yol açan çalışma hayatıyla ilgili faktörlerden bir kısmı, örgütteki rol davranışlarıyla ilgilidir. Örgütlerde bireylere gönderilen rol, örgütsel iletişimin temelidir ve bireyler bu rol aracılığıyla yapması ve yapmaması gereken davranışlarla ilgili fikir sahibi olur. Örgütsel rol yapısı, örgütlerin yöneticileri ve tüm çalışanlarıyla sınırlı olmayıp, bunlarla ilişkili olan tüm çevreleri de kapsayan

---

<sup>320</sup> D. Bingöl, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996, s.266.

<sup>321</sup> Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminin Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 4, (2002), s.7.

<sup>322</sup> Pehlivan, s.43.

karmaşık bir özelliğe sahiptir<sup>323</sup>.Çelişkili görevler ve yetki karmaşası, yetki ve sorumlulukların denk olmaması, kişi-rol uyumsuzluğu ve çatışması, farklı örgütsel kademede bulunanlara karşı sorumluluklar örgütlerde rol yapısıyla ilgili stresin etki derecesini belirlemektedir<sup>324</sup>.

Örgüt çalışanlarının yaşadığı rol sorunları, onları strese sokup, sağlıklı, mutsuz, işletmeye güvensiz ve çalışmak için isteksiz hale getirir, örgütler ise, sağlıklı, güçsüz, tükenmiş ve isteksiz bir ordu ile çalışmak zorunda kalır<sup>325</sup>.

İş hayatındaki rol davranışlarıyla ilgili olan örgütsel stres faktörlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Rol çatışması
- Rol belirsizliği
- İş gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu

### **1.Rol Çatışması**

Rol çatışması, kişinin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki çeşitli uyumsuzluk ve çelişki durumlarıdır<sup>326</sup>.

Örgütsel çalışma süreci, çalışanlar için çeşitli rol çatışmalarına neden olmaktadır. Örgütsel çalışma ortamında rol çatışmaları, kaynaklanış biçimlerine göre farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır<sup>327</sup>. Bu konuda gözlenen çatışmaları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Birincisi, kişinin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalmasıdır. İlgili şahıs, iş veya görevini yaparken bu rollerden birini seçme

---

<sup>323</sup> Ekinci ve Ekici, “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, s.97.

<sup>324</sup> Yates, s.48.

<sup>325</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.274.

<sup>326</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 139, 1983, s.83.

<sup>327</sup> Silah, s.262.

zorunluluğu ile karşı karşıya kalacaktır. İkincisi, kişinin mevcut yetenek ve özellikleriyle yaptığı iş veya görevin rol gereklerinin uyumsuzluğu şeklinde ortaya çıkan rol çatışmalarıdır. Bu da iki türlü olabilir. Biri, kişinin yetenek ve özelliklerinin, işin gerektirdiğinden çok yüksek olması halidir. Diğer ise kişinin özellik ve yeteneklerinin, yaptığı iş ve görevin gerektirdiğinden çok düşük olmasıdır. Üçüncüsü, kişinin yerine getirmek durumunda olduğu kendi işini veya görevini sevmemesidir. Özellikle kişinin kendi değer yargılarına ters düşen rol gereklerini yerine getirmesi böyle bir rol çatışması yaratır. Dördüncüsü ise, iki değişik yöneticiden birbiriyle çelişkili talimat almaktan ileri gelen yapısal rol çatışmasıdır<sup>328</sup>.

## **2.Rol Belirsizliği**

Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. Genellikle işe yeni başlayanlar için geçerli olan bu durum her ne kadar ilk bakışta insan ilişkileri ile ilgisiz gibi görünse de işteki rolünü ya da ne yapması gerektiğini bilemeyen yeni çalışana, iş arkadaşlarının tavırları onun işteki uyum sürecini kolaylaştırabilmekte ya da zorlaştırabilmektedir<sup>329</sup>.

Görevin açık bir şekilde tanımlanmış olması, işin amaç ve kurallarının açık bir şekilde önceden ortaya konulmasını ve işi yapacak olan kişinin bu konularda bilgilendirme düzeyini ifade etmektedir. Görevin tanımlanmış olması, bireyin kendisinden ne beklendiği ve ne yapması gerektiğini anlamasına yardımcı olur. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, iş beklentilerinin neler olduğunun iyi anlaşılması belirsizliği azaltarak bireylerin işlerine uyumunu artırabilir ve deneme yanılma yoluyla öğrenme riskini azaltabilir. Sonuç olarak görevin açık bir şekilde tanımlanmış olması bireylerin iş tatminini etkileyebilir<sup>330</sup>.

---

<sup>328</sup> Eroğlu, s.324.

<sup>329</sup> Cam, s.5.

<sup>330</sup> Karaman ve Altunoğlu, s.112.

### 3.İş Gereklere İle Kişilik Uyumsuzluğu

Bazen işin gereklere ile kişilik uyumsuzluğu sorun yaratır. Buna kişi ile rol arasındaki çatışma de denilebilir. Örgüt, bireyden kendi temel değerleriyle çatışacak türde bir rol veya roller beklediğinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Örneğin, barış yanlısı bir mühendisin silah üretimi ile ilgili bir işte çalıştırılması veya geçimini sağlamak için bu işi yapmak zorunda kalması buna bir örnektir. Özellikle işgörenlerin meslek seçiminde ve işe yerleştirilmelerinde ilgi ve yeteneklerinin dikkate alınmaması bu tür uyumsuzlukların yaşanmasına ortam hazırlar ve stresli bir çalışma düzenine neden olur<sup>331</sup>.

Örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımında bozukluklar, işi görecekle elemanların bilgi, yetenek, tecrübe ve becerileri ile işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübe uyumsuzlukları durumunda çalışanlardan beklenen başarı düzeyi düşeceği için hem çalışanların ve hem de bunların yöneticilerinin stresleri artmış olacaktır. Bu durum örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine ve tüm çalışanların birbirlerine güvenlerinin sarsılmasına, moral düzeyinin düşmesine neden olabilecektir. Örgütsel stresi en fazla artıran husus organizasyon içindeki düşük moral düzeyi ve iklimidir<sup>332</sup>.

### III.ÇEVRESEL STRES FAKTÖRLERİ

Çalışanlar üzerinde stres yaratan bir diğer faktör grubu ise, çevresel stres faktörleridir. Örgütsel stres, belirli sınırlar içerisinde örgüt dışı stres faktörleri ile kuşatılmış durumdadır. Çevresel etmenlerin etkisi ile hedeflerini değiştirmek durumunda kalan çalışanlar gerilim ve strese kapılmaktadırlar. Özellikle açık sistem anlayışı çerçevesinde yapılacak sağlıklı bir değerlendirme, iş stresinin örgütte geçirilen olaylarla sınırlı olmadığı sonucunu vermektedir. Çalışanların günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişmelerin, yaşanan

---

<sup>331</sup> Pehlivan, s.40.

<sup>332</sup> Çakır, s.49.



kentin genel problemlerinin, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres faktörü olduğu açıktır<sup>333</sup>.

Günlük yaşantı içerisindeki acelecilik, sürekli hareket, hızlı kentleşme, kalabalıklar potansiyel bir stres kaynağıdır. Karı-koca beraber çalışan bir çift işteki streslerini birbirlerine geçirebilirler. Çeşitli nedenlerden ötürü bir kentten başka bir kente taşınma da strese neden olabilir. Maddi sıkıntılardan dolayı günümüzde çoğu insan ikinci bir işte çalışmaktadır ya da eşlerden her ikisi de iş yaşamı içerisinde yer almaktadır. Bu durum eğlenceye ve aileye ayrılacak zamanı oldukça kısıtlamaktadır ve başlı başına stres kaynağı olmaktadır. Özellikle çalışan evli kadınlar evde ve işyerlerinde farklı roller üstlenmek durumunda kalmaktalar ve bunun sonucunda da strese yol açan rol çatışması yaşayabilmektedirler<sup>334</sup>.

Bireyin günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanılan yerin değiştirilmesinin, ekonomik ve finansal koşulların, ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar stres faktörü olmaktadır. İş dışı olan ancak bireyi işinde de etkileyen stres faktörleri, genellikle yeni bir çocuğun doğumu, şiddetli geçimsizlik, ekonomik yetersizlikler gibi ailevi olaylar; beklenmedik bir harcama yapmak zorunda kalınması, düşük ücretle çalışmak gibi ekonomik sorunlar ve daha önce uğraşılan bir hobiden vazgeçilmesi ya da kişinin düzenli bir hayat yaşayamaması gibi kişisel ilişkilerdir<sup>335</sup>.

Ekonomik, politik ve teknolojik belirsizlikler de, insanlar üzerinde baskı yaratabilir. İşsizlik tehlikesi, enflasyon, ücret yetersizliği, çalışma saatleri gibi daha çok iş yaşamında oluşan değişiklikler sonucu ekonomik belirsizlikler ortaya çıkar. Hükümetin değiştiği dönemlerde oluşabilecek güvensizlik ortamı gibi politik belirsizlikler insanlar üzerinde baskı yaratabilir. Tüm dünyada teknolojinin büyük bir

---

<sup>333</sup> Ekici ve Ekinci, “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma” ,s.111.

<sup>334</sup>Ufuk Durna, “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”,**Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 11, Sayı 1, (Yıl 2004), s.193.

<sup>335</sup> Güçlü, s.101.

hızla gelişmesi, makinelerin ve robotların insanların yerini almaya başlayacağı düşüncesi insanların bilgi ve yeteneklerin artık daha fazla bir önem taşımadığı sonucunu doğuracak olması stres yaratmaktadır<sup>336</sup>.

Çevresel faktörlerle ilişkili stres kaynakları bir ölçüde örgütsel yapıya bağlı stres kaynaklarını da şekillendirmektedir. Çoğu kez çalışanların günlük yaşantısından kaynaklanan sorunlar onların iş hayatını etkilemekte, işe dönük yetenek ve özelliklerinin başarıya yansımını biçimlendirmektedir. Bu nedenle örgüt dışı yaşantıya bağlı stres kaynakları örgütsel stres kaynaklarını etkilemekte, bazı durumlarda örgütsel stresin çalışanlar üzerindeki etkisini göreceli olarak azaltmakta ve çoğunlukla da örgütsel stresi katlayarak artırmaktadır<sup>337</sup>.

---

<sup>336</sup> Can, ss.279–285.

<sup>337</sup> Ekinci ve Ekici, “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, s.113.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME AÇISINDAN STRES YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

#### I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsanın hayatını devam ettirdiği sürece, stresten arındırılmış ve soyutlanmış bir dünya bulması imkânsız bir şeydir. Buna bağlı olarak, hayatın her kesiminde olduğu gibi, çalışma örgütlerinde de stresin kaçınılmaz olduğu bellidir. Şu halde çeşitli yollardan ve kanallardan gelerek, insan varlığının dayandığı doğal dengeleri bozan potansiyel ve fiili stres etkilerini tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. O zaman, bu zararlı etkenlerin insan organizması üzerindeki fizyolojik ve psikolojik etkilerini en aza indirmeye çalışmak daha gerçekçi bir yaklaşımdır<sup>338</sup>.

Örgütsel yaşamda stres kaçınılmazdır ve maliyetleri de oldukça yüksektir. Dolayısıyla örgütlerde stresi önleme yöntemleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Stres, bireylerle çevreleri arasındaki ilişki sonucunda ortaya çıktığından, stresin olumsuz etkilerini önlemek, bir anlamda çevreyi kontrol etmek demektir. Kısaca stresin yönetilmesi anlamına gelen bu olgu, çevredeki değişimlerin sürekli izlenerek bilinçli olarak denetlenmesini içermektedir<sup>339</sup>.

Örgütsel stres yönetimi;

- Stres ile baş etmede önce stres kaynaklarını tanıma,
- Stres tepkilerini anlama,

---

<sup>338</sup> Eroğlu, s.340.

<sup>339</sup> Şule Aydın, s.58.

- Sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltmaya ve yok etmeye çalışmaktadır<sup>340</sup>.

Böylece stres nedenleri ortadan kaldırılarak veya kontrol altına alınarak ya da etkileri yok edilerek bireyler strese karşı daha güçlü kılınacak ve dirençleri artırılacaktır<sup>341</sup>.

## II. STRESLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

Stres meydana getirecek bir durumla karşılaşıldığında, bireyin, bunun altından kalkabilmesi sadece stres yönetimine ait yeterli bilgiye sahip olmasıyla mümkün olmaz. Bunun yanı sıra fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı olması gerekir. Aksi halde stresin meydana getireceği hasar çok daha boyutlu olacaktır<sup>342</sup>. Stresle başa çıkma, stres yapıcıların uyandırdığı duygusal gerilimi azaltmak, yok etmek ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranış ve duygusal tepkiler bütünüdür<sup>343</sup>.

Başta çıkma, kişinin iç ve dış taleplere karşı gösterdiği başarılı ya da başarısız tüm çabaları kapsar. Belli bir stres durumuyla başa çıkmada kullanılan yolların başarılı olup olmadığı ancak uyum üzerindeki etkilerine göre belirlenebilir. Başta çıkma modeline göre başta çıkma davranışlarının rahatsızlık yaratan kaynağı ortadan kaldırmak ya da azaltmak, stres yaratan durumla ilgili değerlendirmeleri değiştirmek ve rahatsızlığa yol açan duyguları düzenlemek gibi amaçları vardır<sup>344</sup>.

Stresle başta çıkma olgusu bir süreç olarak incelendiği zaman, bireyin stres kaynağına ilişkin birincil ve ikincil değerlendirmeler yaptığı görülür. Birincil değerlendirmede stres durumunun kişi için taşıdığı anlam belirlenmektedir. Bunlar; zarar ve kayıp, tehlike ve savaşıma davettir. Zarar veya kayıp değerlendirmesinde kişi, bir organın sakatlanması, benlik saygısında hasar, bir arkadaşlığın bitmesi gibi

<sup>340</sup> Gümüştekin ve Öztemiz, s.65.

<sup>341</sup> Şule Aydın, s.58.

<sup>342</sup> Norfolk, s.13.

<sup>343</sup> Perin Uçman, "Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başta Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar", **Psikoloji Dergisi**, Cilt 7, Sayı 24, (1990), s.58.

<sup>344</sup> Tuğrul, s.15.

bir zedelenmeyle karşı karşıyadır. Tehlike durumunda ise, birey zarar veya kayıp tehlikesi olasılığını değerlendirir. Zarar veya kayıp ya da tehlike değerlendirmesi yapanlar öfke, korku veya gücenme gibi olumsuz duygular yaşadıklarından gerçek stres durumları ile karşı karşıyadırlar. Buna karşın stres kaynağını savaşıma davet olarak değerlendiren bireylerde ise olayın üstesinden gelme, kazanç ve gelişme elde etme beklentileri vardır. Bu değerlendirme koşulundaki bireyler heyecan, heves gibi olumlu duygular yaşarlar. İkincil değerlendirmede ise birey, stres durumu karşısındaki başa çıkma kaynaklarını değerlendirir. Bu aşamadaki kaynakları; obje kaynakları, toplumsal statü kaynakları, kişiye özgü strese direnç davranışları, zaman, para, bilgi gibi enerji kaynakları olmak üzere dört grupta toplanmıştır<sup>345</sup>.

Her iki değerlendirmeden sonra, yönetici ve çalışanlar, stresle başa çıkmada “sorun odaklı” ya da “duygu odaklı” yaklaşımlardan birisini tercih etmektedirler. Aktif bir strateji olan soruna yönelik başa çıkmada birey, stres durumunun kontrol altına alınabileceğine karar verir ve eyleme geçer. Daha fazla bilgi alma, sorun çözme davranışları bu strateji kapsamındadır<sup>346</sup>. Duygulara odaklı başa çıkma yolları genellikle uzaklaşma, kendini kontrol etme, sosyal destek arama, kabullenme gibi davranışları içermektedir. Örneğin kişi tarafından “değişebilir” olarak algılanan durumlarda bilgi toplama, sorun çözme, karar verme, harekete geçme gibi doğrudan soruna yönelik başa çıkma yolları daha etkili olurken “değişmez” olarak algılanan durumlarda kabul etme, inkâr, uzlaşmaya çalışmak gibi duygulara yönelik başa çıkma yollarına başvurmak daha yararlı olur. Ancak genellikle bir durumla başa çıkmak için mümkün olan her yolu birlikte kullanmak en faydalısıdır<sup>347</sup>.

Genel olarak stresle başa çıkmada bireysel başa çıkma stratejileri ve örgütsel stratejiler olmak üzere iki teknik kullanılmaktadır.

---

<sup>345</sup> Uçman, s.61.

<sup>346</sup> Pehlivan, s.67.

<sup>347</sup> Tuğrul, s.15.

## A. BİREYSEL STRATEJİLER

Stresle başa çıkmada önemli olan, yaşam gerilimlerinin zararlı düzeye gelmeden önce denetim altına alınması, hatta bu gerilimlerin yarattığı enerjiden yararlanılmasıdır<sup>348</sup>. Bir veya birkaç güçlü stres kaynağı ile karşılaşıldığında üç tercih yolu vardır: Düşmana savaş gösterme, karşı savaş verme ve geri çekilme<sup>349</sup>.

Stresle başa çıkmada bireysel stratejiler içerik olarak tepkiseldir. Mevcut, var olan stresle mücadeleye yöneliktir. Uzun süreli stresi ortadan kaldırmada şu stratejiler kullanılabilir<sup>350</sup>:

- Fiziksel egzersizler
- Gevşeme teknikleri
- Meditasyon
- Biyolojik geri besleme
- Solunum egzersizi
- Davranışsal kendini kontrol
- Dinlenme
- Beslenme
- Sosyal destek
- Zaman yönetimi
- Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma
- Masaj
- Dini Hayat
- Öz saygının geliştirilmesi
- Kişilik özelliklerinin değiştirilmesi vs.

Bireysel olarak kullanılan stratejilerin ortak yönü, hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına

---

<sup>348</sup> İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.144.

<sup>349</sup> Ulukuş, s.11.

<sup>350</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.246.

alınmasını ön görmeleridir. Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisine karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır<sup>351</sup>.

### **1.Fiziki Egzersizler**

İnsan bedeninin her yanında bulunan hücreler kanın taşıdığı oksijen ve diğer yararlı maddelerle beslenirler. Stres tepkisi damarlarda daralmaya neden olduğu için, ister istemez hücrelere giden kan miktarında azalmaya yol açmaktadır. Bu durum hücrelerin yetersiz beslenmesi sonucunu doğurur. Bu koşulların uzun süre devam etmesi veya sık sık tekrarlanması halinde bu hücreler hem hastalığa daha açık hale gelmekte hem de yaşam süreleri kısalmaktadır. Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın yollarından biri fiziksel egzersizlerdir. Artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenir. Böylece hücrelerin hem daha sağlıklı hem de daha uzun ömürlü olmaları sağlanır<sup>352</sup>.

Bedende yüksek düzeyde duygusal ve sinirsel değişme olurken bedensel hareket çok az ise bedenin kimyasal yapısı bozulur ve bu da kalp hastalıklarının temel nedenlerinden biridir. Bu duruma düşmemek için stres altında olan bireylerin sık sık bedensel hareket yapması gerekmektedir<sup>353</sup>.

Fiziksel egzersizlerden en yaygın kullanılanı aşamalı kas gevşetme tekniğidir. Bu teknik insan vücudundaki büyük kas gruplarının iradeli olarak gerilmesini ve gevşetilmesini içerir. Kasların aşırı gerginlik durumları ile bu gerginliğin ortadan kalkması durumundaki farkı öğrenmek mümkündür. Bir kas gergin durumda olduğunda, bu gerginlik ne ölçüde yoğunsa, serbest bırakıldığında da yaşanacak olan gevşeme aynı ölçüde derin olacaktır. Bu teknik, gevşetme ve yumuşatma için vücuttaki büyük kas gruplarını (alın, çene, ense, omuz, kol, el ve bacak kasları gibi) harekete geçiren bir dizi egzersizden ibarettir<sup>354</sup>.

---

<sup>351</sup> Çakır, s.55.

<sup>352</sup> Baltaş ve Baltaş, s.201.

<sup>353</sup> Norfolk, s.39.

<sup>354</sup> Durna, s.195.

Fiziki egzersizlerin, stres yönetimi bakımından, organizma üzerindeki önemli yararlarından biri de kasları kuvvetlendirmesi, dolaşım sistemini düzene sokarak vücudun her noktasına her miktarda oksijen dağıtımını sağlamasıdır. Jogging ve yüzme gibi aerobik egzersizler, vücudun oksijen ihtiyacını artırarak bir kalp-akciğer dayanıklılığı yaratmakta, ayrıca yüksek tansiyonlu kişilerde kan basıncını düşürmektedir. Bundan başka, çeşitli fiziki hareketlerin ve aerobik egzersizlerin kalp hastalıklarını önleme ve geciktirme gibi yararlarının da olduğu ileri sürülen görüşler arasındadır<sup>355</sup>.

## 2.Gevşeme Teknikleri

Gevşeme uygulamalarının amacı, gevşeme becerisini öğretmektir. Gevşeme uygulaması herhangi bir durumda ve çok çabuk yapılabilir. Bu beceri, bir otomobili kullanmak, bisiklete binmek, yüzmeyi öğrenmek gibi herhangi bir beceriye benzetilebilir. Gevşeme becerisini öğrenmek için zaman ayırmak ve alıştırma yapmak gerekir. Kişi bir kere bu beceride ustalaşmışsa, gevşeme uygulamasını birçok yerde yapabilir. Bu uygulama yeri, bireyin kendi evi veya danışmanın odası gibi stressiz, sakin bir yerle sınırlandırılmaz. Halka açık yerlerde, parkta otururken veya yürürken de dikkat çekmeyecek şekilde, gevşeme uygulaması yapılabilir<sup>356</sup>.

Gevşeme eğitimi, stres altındaki bireyde başlayan stres tepkisinin tam karşıtı bir etki yapar. Stres tepkisinde kaslar gerilir, kan basıncı ve kan şekeri yükselir, solunum artar. Oysa gevşeme hareketleri ile kaslar rahatlar, tansiyon düşer, solunum yavaş ve derin olur, kan şekeri azalır. Gevşeme tekniği kullanıldığında bedende başlayan psikosomatik stres tepkisi kırılır ve zararları engellenmiş olur<sup>357</sup>.

---

<sup>355</sup> Eroğlu, s.341.

<sup>356</sup> İbrahim Yıldırım, “Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 6, (1991), s.182.

<sup>357</sup> Çakır, s.54.



### 3.Meditasyon

Meditasyon, esas itibariyle zihni süreçlerin gündelik endişelerinden, çatışmalarından ve sıkıntılarında uzak kalması şeklindeki bir uygulamadır. Bir derin düşünme tekniği olarak, her insan kendine uygun bir meditasyon tarzı geliştirebilir. Bunlar arasında, sanat müziği dinlemeyi, güneşin batışını seyretmeyi örnek olarak verebiliriz. Meditasyon uygulamalarının en önemli yararları arasında ise kan basıncının düşmesini, solunum hızının azalmasını, oksijen tüketiminin düşmesini, kalp atışlarının yavaşlamasından dolayı kalp rahatsızlıklarının azalmasını sayabiliriz<sup>358</sup>.

Bu tekniğin uygulanmasında sessiz bir yerde rahat bir şekilde oturulur. Gözler kapanır, burun deliklerinden alınıp verilen nefes hareketine konsantre olunur. Her bir nefesten sonra sessizce bir rahatlama kelimesi ya da ifadesi tekrar edilir. Nefes verirken huzur ve rahatlama hissedilmelidir. Her defasında düşünce dağılır ve konsantrasyon bozulur, dikkat, basitçe nefesin rahat ve pürüzsüz ritimlerine döner<sup>359</sup>.

### 4.Biyolojik Geri Besleme ( Biyo Feedback)

Stresle başa çıkmada farklı bir yaklaşım da biyolojik geri beslemedir. Tıbbi rehberlik altında bireyler stres belirtilerini biyolojik geri besleme araçları yolu ile azaltmayı öğrenebilmektedir. 1960'lara kadar sinir sisteminin kontrol edilemeyeceğine inanılırdı. Oysa kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asidi salgısı gibi içsel süreçler kontrol edilebilmektedir. Böylece biyolojik geri besleme stresin istenmeyen etkilerinin azaltılmasında yardımcı olabilmektedir<sup>360</sup>.

Bu teknik, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu ve bir eğitim programı

---

<sup>358</sup> Eroğlu, s.342.

<sup>359</sup> Durna, s.195.

<sup>360</sup> Pehlivan, s.69.

içinde otonom faaliyetlerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb.) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir<sup>361</sup>.

Uzman personel gözlemi altında bireyler stres belirtilerini biyolojik geri besleme araçları ile azaltmayı öğrenebilmektedir. Biyolojik geri besleme araçları, bireyin farkındalık kazanarak stresin istenmeyen etkilerinin azaltılmasına yardımcı olur<sup>362</sup>.

### **5.Davranışsal Kendini Kontrol**

Birey kendi davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını düşünerek düzenlemek suretiyle kendi kendini kontrol etmeyi başarabilir. Stresi azaltmak için kendi davranışlarını düzenlemenin yanında strese sebep olabilecek durumlardan kaçınmak da bir stratejidir. Bu durumda kişinin durumu kontrol etmesi sağlanmış olmaktadır<sup>363</sup>.

İnsanların, yaşamlarını daha bilinçli bir şekilde tanımalarına ve kendileriyle ve çevreleri arasındaki ilişkileri daha etkili bir tarzda izlemelerine fırsat veren bu yöntem, bir anlamda ferdin kendi varlığının farkında olması faaliyetlerinden meydana gelmektedir. Temel ilke, mümkün olduğu ölçüde gerilim kaynaklarından uzak durmaya çalışmaktır. İkinci olarak da, her şeye rağmen stres baskısına maruz kalan kişilerin, bu etkenlere teslim olma yerine, bir takım dengeleyici teknikler yardımıyla onlarla başa çıkmaya çaba göstermesidir. Mesela, daha çok şiir, müzik ve güzel sanat formları hem stresi önlemekte, hem de daha önemli bir sağlık aracı olmaktadır<sup>364</sup>.

Kişiyi stresli hale getiren durumların nasıl algılanması gerektiği bu noktada önemli hale gelmektedir. Diğer bir deyişle stres, pozitif ya da negatif düşünme şekline göre ya önlenir ya da tetiklenir. Olumsuz bir olayla karşılaşan bir kimse bu olayın sonucunun kendisi için mutlaka olumsuz olduğunu düşünmemelidir. Böyle bir

---

<sup>361</sup> Baltaş ve Baltaş, s.194.

<sup>362</sup> Çakır, s.57.

<sup>363</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.247.

<sup>364</sup> Eroğlu, s.346.

düşünce şekli stresi azaltıcı etkiye sahiptir. Bir olayın olumlu ya da olumsuz olduğunun değerlendirilmesi bireysel algılama biçimlerine göre değişebilmektedir. Kullanılan çeşitli tekniklerle kişi durumları farklı olarak değerlendirir ve olayları algılama biçimlerini ve bilişsel süreçlerini değiştirerek stres tepkisini azaltır<sup>365</sup>.

### **6.Dinlenme**

Dinlenme bireyler üzerinde stresin etkilerini hafifletici önemli stratejilerden biridir. Dinlenme konusunda aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- İşinizin dışında dinlenmek için zaman ayırın.
- Meditasyon ve gevşeme tekniklerini uygulayın.
- TV az izleyin, ilginç kitaplar okuyun, korku filmi izlemeyin.
- A tipi kişiliğiniz varsa B tipi kişiliğe geçmeye çalışın<sup>366</sup>.

### **7.Beslenme**

İnsanın sağlıklı bir şekilde yaşamasının ve çalışma hayatını başarı ile sürdürmesinin en önemli şartı, uygun, ideal bir beslenmedir. Yeterince beslenmemek kadar, normalin üzerindeki şişmanlık da, bir takım hastalıkların ortaya çıkmasına elverişli bir ortam hazırlar. Stres ile beslenme arasındaki ilişkilerin özü, büyük ölçüde gerilim sebebiyle meydana gelen psikosomatik hastalıkların çoğunun özel bir beslenme şekli yani diyet gerektirmiş olmasında yatmaktadır<sup>367</sup>. Stres ve beslenme arasındaki ilişkileri şu şekilde sıralayabiliriz:

---

<sup>365</sup> Durna, s.196.

<sup>366</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, ss. 248–249.

<sup>367</sup> Eroğlu, ss.344–345.

**Tablo 5: Stres ve Beslenme Arasındaki İlişki**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetersiz kalori insan organizmasını zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara daha kolay yakalanılmasına neden olur.</li> <li>• Mineral ve vitamin eksikliği de kalori gibi aynı zayıflatıcı etkiyi yapmaktadır. Örneğin B vitamini eksikliği kaygı, depresyon, uykusuzluk, kalp sorunları, midede hassasiyet, kas zayıflığı gibi tepkileri başlatmaktadır. Ayrıca uzun süreli ve şiddetli stres belli vitaminlerin alışılmış miktardan daha fazla tüketilmesine neden olabilir.</li> <li>• Rafine şeker aşırı alındığında büyük bir enerji kaynağıdır. Ancak yan etkileri vardır. Yüksek oranda şeker alındığında dengesiz bir diyet ve uzun dönemli stresle bütünleştiğinde, B vitamini yetersizliği baş gösterir. Bu da zaten var olan kaygı, sinirlilik ve genel sıkıntı gibi stres belirtilerini iyice ağırlaştırır.</li> <li>• Şişmanlık, beden üzerinde doğrudan stres yaratır. Psikolojik olarak sıkıntı verir ve enerji düzeyini düşürerek bireyin kendisine saygısını azaltır. Aşırı kilo, enerji düşüklüğü nedeniyle bireyin günlük sıkıntılarla başa çıkma yeteneğini de azaltır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kahve, çay, kakao ve çikolatada bulunan kafeinin kendisi stres tepkisi yaratan bir maddedir. Günde iki veya üç fincandan fazla alınan kahve kan basıncını artırır, kalp atışını şiddetlendirir, kalbin oksijen gereksinimi artırır, kalp ritmini bozar ve kaygıya neden olur.</li> <li>• Yüksek oranda kolesterol, doymuş yağ ve tuz içeren yiyecekler yüksek kan basıncı riskini artırır ve kalp damarlarında plaklar oluşmasına neden olur dolayısıyla bu durum diğer stres etkenlerinin kalp hastalıkları ve yüksek kan basıncı üzerindeki etkilerini daha da şiddetlendirir.</li> <li>• Sigara içmek veya dumanlı ortamda uzun süre bulunmak, normal miktardan daha fazla C vitamini tüketilmesine neden olur. Sigaranın hem kendisi bir stres nedenidir hem de diğer stres nedenlerinden daha fazla etkilenilmesine yol açar.</li> </ul>
---	--

**Kaynak:** Pehlivan, ss.70–71.

Stresten uzak dengeli bir beslenme için:

- Aşırı yağ, şeker ve kaloriden uzak durulmalıdır.
- Alkol ve sigara kullanılmamalıdır.
- Hazımsızlık giderici, sakinleştirici, uyku ilacı kullanılmamalıdır.

- Kafeinli içeceklerden uzak durulmalıdır<sup>368</sup>.

### **8.Öz Saygının Geliştirilmesi**

Yüksek öz saygı özellikle kronik ve kontrol edilemez durumlarda, olaylarla başa çıkabilmede kişiye destek olabilecek ve strese karşı direncini artırabilecek önemli bir kaynaktır. Yapılan araştırmalarda, stres altındaki kişilerin kendileriyle aşırı meşgul oldukları, aşağılayıcı ve karmaşık düşünce ve duygular içinde oldukları belirlenmiştir. Kendini aşağılayıcı duygu ve düşünce içinde olmak performansı düşürmekte ve davranışsal açıdan işlevsel olmayı engellemektedir<sup>369</sup>.

Öz saygının geliştirilmesi, stresle etkin bir bireysel başa çıkma yöntemidir. Herkesin kişiliğine göre, değişen bir başa çıkma özelliği vardır. Buna uyum düzeyi veya direnme sınırları denir. Kişi ne kadar kendisi olabiliyorsa o kadar sağlıklı demektir. Sağlık için bundan başka bir reçete yoktur. Zevk veren, istek ve neşeyle dolduran her şey kişiyi stresten biraz daha uzaklaştırır<sup>370</sup>.

### **9.Zaman Yönetimi**

Zaman yönetimi, gücümüzün yoğunluğunu, yaşamsal öneme sahip öncelikler arasında hedefler belirleme ve onları sonuçlandırmak için yöneltme, belli bir süreyi en verimli şekilde kullanma yeteneğidir. Bu nedenle insanların yapılacak işleri gruplamaları ve işlerin önemine göre öncelikler vermeleri gerekmektedir. Zaman yönetimi aslında bir öz yönetimidir. Yaşadığımız olayların kontrolünü sağlamaktır. Bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir<sup>371</sup>.

Zamanın kontrol edilememesi durumu ciddi endişe, hayal kırıklığı ve panik yaşanmasına neden olmaktadır. Zamanın iyi kullanılmasını sağlayan zaman yönetimi

---

<sup>368</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.248.

<sup>369</sup> Tuğrul, s.15.

<sup>370</sup> Ulukuş, s.11.

<sup>371</sup> Hasan Demirtaş ve Niyazi Öner, “Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi”, **Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, (2007), s.4.

teknikleriyle yaşanan gerginlik ve endişeler, dolayısıyla da stres önlenmiş olacaktır<sup>372</sup>.

Zaman yönetimi stresle başa çıkmada çoğu zaman tavsiye edilen bir yöntemdir. İşlerini yaparken zamanı etkin kullanan bir kimse gündelik iş ve zaman baskısına daha az maruz kalır<sup>373</sup>. Zamanın iyi kullanılmasının bazı temel prensipleri bulunmaktadır:

- Amaç saptamak,
- Amaca ulaşmak için planlama yapmak gerekir,
- Planı uygulamaya hemen başlamak ve bitiş zamanını saptamak gerekir,
- Amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmek gerekir<sup>374</sup>.

Günlük yapılacak işlerin listesinin çıkarılması, işlerin önem ve önceliğinin belirlenmesi, işlerin önceliğine göre programın yapılması ve günlük programın bilinmesi kişileri, dengeli ve sağlıklı bir zaman yönetimine götürür. Bu da stresin azalmasında etkili olur.

## 10.Sosyal Destek

Stresi önlemede kullanılan diğer yöntemlerden birisi de sosyal destektir. Basit bir ifadeyle sosyal destek, diğer insanlarla yakın bağların olmasını ifade etmektedir. Çalışmalar sosyal desteğin iki yönlü fayda sağladığını göstermektedir. Birincisi; sosyal desteği olan bireylerin psikolojilerinin ve fizyolojilerinin daha iyi olduğu görülmektedir. İkincisi ise; stres yaratan olaylarla karşılaştıklarında, iyi bir sosyal destek ağına sahip bireyler stresle başa çıkmada daha başarılıdırlar<sup>375</sup>.

Sosyal destek ile kişinin, sevildiğini, kabul edildiğini, kendisine değer verildiğini, saygı duyulduğunu, bir gruba ait olduğunu hissedebilmesini sağlayan ilişkileri kastedilmektedir<sup>376</sup>. Bireylerin aile, toplum ve iş yaşamlarında birlikte

---

<sup>372</sup> Şule Aydın, ss.59–60.

<sup>373</sup> Durna, s.195.

<sup>374</sup> Pehlivan, s.74.

<sup>375</sup> Şule Aydın, s.60.

<sup>376</sup> Tuğrul, s.15.

oldukları diğer insanlar tarafından desteklenme düzeyleri, paylaşım oranları ve birliktelikten aldıkları zevk, onların stresle mücadele etmekteki başarı düzeylerini artırmakta ve stresten daha az zarar görmelerini sağlamaktadır<sup>377</sup>.

### **11.Solunum Egzersizi**

Doğru ve derin nefes almanın kendisi bir gevşeme yolu olduğu gibi, bütün gevşeme egzersizlerinin de önemli bir parçasıdır. Ayrıca nefes egzersizleri günlük hayatın akışı içinde uygulanması en kolay egzersizdir. Doğru ve derin nefes almanın kendisinin doğrudan damarları genişletme ve kanın, dolayısıyla oksijenin bedenin en uç noktalarına kadar ulaşmasını sağlama özelliği vardır. Stres tepkisi sırasında kan beden yüzeyinden içeri çekilir ve yüzey sıcaklığı düşer. Bu sebeple doğru nefes alarak sağlanan değişiklik özellikle kaygının da dâhil olduğu birçok durumda kişinin başlayacak olan (veya başlamış) stres tepki zincirini kırmakta ve ters yöndeki zinciri başlatmaktadır<sup>378</sup>.

İyi nefes ağır, derin ve sessiz olmalıdır. Ciğerlerimiz sadece nefes almak için değildir; aynı zamanda duygusal olarak kendimizi anlatmanın da bir yoludur. Stresin yoğunluğu arttıkça kişi nefes nefese kalır. Normalde dakikada 16 nefes alırken, stres altında bu sayı 20'ye çıkabilir. Nefes alış verişi sıklaşınca göğüs ağrısı, çarpıntılar, kalp atışları, sık bayılmalar, baş dönmesi, hafıza bozuklukları, dikkatsizlik, endişe ve paniğe benzer semptomlar görülebilir<sup>379</sup>.

Stresle mücadele için birey, düzenli bir solunum alışkanlığına sahip olmalıdır. Bu konuda “ikiye-bir solunum egzersizleri” yapmalıdır. Soluk verirken, aldığı kadar yaklaşık iki katı kadar sayılmalı, elden geldiğince uzun soluk vermelidir. Örneğin, 3 saniye soluk alıyorsa, 6 saniye soluk vermelidir. Böylece ciğerlerin tümü oksijenle

---

<sup>377</sup> Çakır, s.57.

<sup>378</sup> Baltaş ve Baltaş, ss.187–188.

<sup>379</sup> İbrahim Yıldırım, s.182.

dolup-boşaltmak suretiyle, düzenli bir solunum ritmi yakalanmalı ve yumuşak bir diyafram solunumu üzerinde yoğunlaşılmalıdır<sup>380</sup>.

## 12.Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma

Stresle başa çıkmada önemli bir konu da, stres içindeki bireylerin iş dışındaki boş zamanlarını geçirme ve bu zamanlarda gösterdikleri etkinliklerdir<sup>381</sup>. Boş zamanı değerlendirme, bireyin öz benliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılarak, kişinin günlük yaşamın sıkıntılarından kurtulması ve insanlarla etkileşerek toplumsal bir kişilik kazanması olarak açıklanmaktadır<sup>382</sup>.

Sinema, tiyatro, opera, sergiler, spor karşılaşmaları gibi etkinliklere katılmak ve izlemek, izleyicide bazı duyguları uyandırmak ve harcatmak yolu ile bireyleri daha rahat ve psikolojik yönden sağlıklı kılar. Ayrıca hobilerle uğraşmak, boş zamanda değişik bir işle uğraşmak, bireylere zevk almak ve gevşemeyi yaşamak, başarmak ve kendini anlatmak gibi çok önemli yararlar sağlar<sup>383</sup>.

Bireysel anlamda stresle başa çıkmanın en etkin yollarından birisi olan uğraş terapisinde, birey, kendisini ilgi duyduğu bir işe, etkinliğe vererek günlük sıkıntılarından uzaklaşmaktadır. Bu suretle kişi, sıkıntılarıyla yüzleşmeyerek, hobilerini tatmin ederek, içini eşine ve iş arkadaşlarına dökerek, ruh sağlığını koruyabilecektir. Bu konuda net öneri; stresli kişiyi işinde, bürosunda, evinde yalnız ve atıl bırakmamak olmalıdır<sup>384</sup>.

---

<sup>380</sup> Peter E. Makin ve Patricia A. Lindley, **Pozitif Stres Yönetimi**, (Çev: Aysun Arslan), İstanbul: Bireysel Yatırım Dizisi: 7, 1995, s.83.

<sup>381</sup> Çakır, s.56.

<sup>382</sup> Şükran Kılbaş, “Ankara Yenimahalle ve Çankaya Gençlik Merkezlerine Üye Gençlerin Gençlik Merkezlerine İlişkin Görüşleri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1989), s.19.

<sup>383</sup> Ulukuş, s.13.

<sup>384</sup> Silah, s.176.



### 13.Masaj

Masaj, stres tepkisinin yavaşlatılması ve önlenmesinde birçok açılardan yarar sağlar. Masaj, kasların gevşemesine yardım eder ve masaj sırasında bütün vücuda kaygıyı azaltan, düşünmekten çok hissetmeye imkân tanıyan tatlı bir rahatlama duygusu yayılır. Böylece bilinçli yapılan bir masaj, bireyi stresin kargaşasından uzaklaştırarak, sağlıklı bir dinlenme imkânı sağlar<sup>385</sup>.

### 14.Dini Hayat

Dini inanç ve uygulamaların, stresle başa çıkmada iki tür yararı vardır. Birincisi; dini inancın yaşama tarzı bakımından çeşitli gerilim etmenlerinden daha az etkilemeye ortam hazırlamasıdır. Nitekim bütün dinler, mensubu olan kimselere, zorluklar ve güçlükler karşısında dayanma, tahammül gösterme duygusu aşılmayı hedeflemektedir. Yine, özellikle büyük dinler, bazı insanlar için önemli bir endişe ve gerilim kaynağı olan hususları, bir korku unsuru olmaktan çıkarmışlardır. Mesela, yapılan bir araştırmaya göre, güçlü bir dini inanca sahip olan kişiler, dini inancı zayıf olanlara göre ölümden daha az korku duymaktadırlar. Dini inançların stresle başa çıkmada ikinci yararı ise, insanların çeşitli sebeplere bağlı olarak maruz kaldıkları gerilimin zararlı sonuçlarını hafifletecek yollara ve mekanizmalara sahip olmalarıdır. Bu anlamda, intihar, aşırı hayal kırıklıkları ve stres durumları karşısında sıkça gözlenen olaylardır. Bu konuda yapılan araştırmalara bakılırsa, belirgin şekilde dini inançlara sahip olanlar nispeten, dini inançları zayıf olanlardan çok daha az intihara kalkışmaktadırlar<sup>386</sup>.

Ayrıca, dini inançlar gerilimin şiddet ve baskısını azaltacak bir takım mekanizmalara da sahiptirler. Örneğin, dua gerilimle baş etme için yüzyıllardır kullanılmaktadır. Dua sırasında tekrarlanan sözcükler, odaklaşmayı sağlayarak, bireyin gevşemesine yardımcı olur. Dua etmek bireyin ümit ve iyimserliğini de

---

<sup>385</sup> Pehlivan, s.74.

<sup>386</sup> Eroğlu, ss.347-348.

yükseltebilir<sup>387</sup>.Dua büyük bir enerji kaynağıdır. Nasıl çeşitli yöntemler kullanarak, örneğin atom enerjisini ortaya çıkarabiliyorsak, dua ederek de ruhsal enerjiyi ortaya çıkarabiliriz. Bu enerjinin olumlu etkileri hemen her zaman görülmektedir. Dua insanların hızlı yaşlanmasını da engeller. Bunu da hastalanmamızı önleyerek gerçekleştirir. Dua bizde meydana gelen bıkkınlık ve monotonluğu önler, kendimizi yeniden taze ve dinç hissetmemizi sağlar. Dua bilinçaltımızın derinliklerine iner ve orada saklı olan gücü ortaya çıkarır<sup>388</sup>.

### **15.Kişilik Özelliklerinin Değiştirilmesi**

Kişilik özelliklerinden kaynaklanan davranışlar, stres düzeyini doğrudan etkilemektedir. Zihinsel ve davranışsal süreçleri kullanarak kişilik özelliklerinin değiştirilmesi, bireyin stresli durumlar hakkında farklı düşünmesini ve farklı davranmasını sağlar<sup>389</sup>.

Özellikle de A tipi davranış biçimine sahip insanları değiştirmeye ikna etmek gereklidir. Bu çok kolay olmasa da A tipi davranış biçiminin birçok özelliğini taşıyan kişiler, bu özellikler ve sonuçlarıyla ilgili olarak uygun bir biçimde aydınlatılabilirse değişim yolunda bir istek doğabilmektedir. A tipi davranış biçimlerinin değiştirilebilmesi kişiyi pek çok stres tepkisinden uzaklaştıracaktır. Saldırgan davranış yerine güvenli davranış biçiminin benimsenmesi, zaman düzenleme teknikleriyle acelecilik ve telaştan kurtulmak gibi değişimler kişinin de sonuçlarını gördüğünde olumlu bulacağı değişimlerdir<sup>390</sup>.

### **16.Gevşeme Hayali Tekniği**

Bireyin stresle başa çıkma tekniklerinden bir diğeri de gevşeme hayali tekniğidir. Uygulamanın temeli hayal gücünden yararlanmaya ve rahatlatıcı zihinsel

---

<sup>387</sup> Çakır, s.57.

<sup>388</sup> Norman Vincent Peale, **Olumlu Düşünmenin Gücü**, (Çev: Şahin Cüceloğlu), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.50.

<sup>389</sup> Çakır, s.56.

<sup>390</sup> Baltaş ve Baltaş, ss. 260–262.

aksiyonları akılda aksettirebilmeye dayanmaktadır. Bu mini zihinsel gezintilerden günde 5–6 kere yapılır ve bu 5 dakikalık stres yönetim tekniği süresince, kişi hoş ve rahatlatıcı bir sahneyi akıl gözünde canlandırır. Bu eğlenceli sanal hayallerin; nabızı, kan basıncını ve adrenalin akımını düşürdüğü belirlenmiştir<sup>391</sup>.

## B. ÖRGÜTSEL STRATEJİLER

İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, işgörenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir<sup>392</sup>. Örgütsel düzeyde stresle başa çıkma stratejilerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
- Sosyal destek sistemleri,
- Eğitim,
- Mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmanlık,
- Yöneticilere düşen görevler,
- İş zenginleştirme,
- Örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması,
- Stresli personele yardım sağlama,
- Aşırı veya az iş yükünün ortadan kaldırılması,
- Kararlara katılım imkânının sağlanması,
- Amaç belirleme faaliyetleri,
- Ücret yönetimi,
- Etkili iletişim,
- Çalışma saatlerinin düzenlenmesi.

---

<sup>391</sup> Durna, s.195.

<sup>392</sup> Çakır, s.58.

### 1.Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Gürültü, aydınlatma ve hava şartlarının bir iş yerinde yaratacağı olumsuz koşulların çalışanların moral ve gerilim durumlarını etkilemesi kaçınılmazdır<sup>393</sup>.

Gürültünün iş yerinde çalışanlar arasında bir ses duvarı oluşumuna neden olması karşılıklı iletişimlerini engeller. Gürültü, çalışanlar üzerinde yaptığı psikolojik ve fizyolojik etkiler sonucu bozukluklara bağlı olarak; çalışanlarda uyumsuzluk, dikkatsizlik, yorgunluk ve sinirlilik halleri yaratır<sup>394</sup>.

Gürültüyü azaltma yönünde uygulanabilecek mühendislik yöntemlerinin dışında çalışanlara ilişkin önlemler de mevcuttur. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü'nün 78. maddesine göre, gürültülü işlerde çalışacak işçilerin, işe alınırken genel sağlık muayenelerinin yapılması, özellikle kulak ve sinir sistemi hastalığı olanların ve hipertansiyonu bulunanların bu işlere alınmamaları öngörülmüştür. Çalışan işçilere periyodik olarak genel sağlık muayenesi yapılacak, problemliler tedavi edilecek veya işten ayrılacaktır. Bunların dışında çalışma ortamında kulak koruyucuları ve kulak tamponlarının kullanılması, duvar ve ekranların örülmesi, gürültü kaynakları arasında kauçuk levhalar ya da kalın keçe konularak titreşimin sınırlandırılması gibi önlemlerin olumsuz etkileri azaltacağı öne sürülmektedir. Nöbetleşe çalışma sistemi de gürültü düzeyinin yükselmesine bağlı olarak kullanılabilir bir başka yöntemdir<sup>395</sup>.

Aydınlatma hem erken yorulma hem de güdülenme üzerinde doğrudan etkilidir ve strese neden olur. Örgütlerde işgörenlerin bu anlamda sorun yaşamamaları açısından alabilecekleri tedbirler mevcuttur. Aydınlatma ve renk düzeni açısından doğal güneş ışığı en sağlıklı olduğu için mümkün olduğunca güneş ışığından faydalanmak gerekmektedir. Yapay olarak ışıklandırılan yerlerde ise gün ışığına benzeyen tayflı lambalar kullanılmaktadır. Kısacası iyi bir aydınlatma ile hem moral

---

<sup>393</sup> Şule Aydın, s.62–64.

<sup>394</sup> A. Gürhan Fişek ve Bülent Piyal, **İşçi Sağlığı Kılavuzu**, Ankara: Türk Tabipler Birliği, 1991, ss.66–69.

<sup>395</sup> Ayhan Ercoskun, **Gıda Maddeleri Tüzüğü, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü**, Hemay Yayınları 1984, ss.218–245.

üzerindeki kötü etkileri yok edilebilmekte hem de göz sinirleri üzerindeki fiziksel rahatsızlıklar engellenmiş olmaktadır<sup>396</sup>.

İş yerinde çalışma ortamının çalışanlara sıkıntı vermeyecek şekilde düzenlenmesinde ısı ve nem düzeyi önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sıcaklığın düşük veya normalin altında olduğu durumlarda çalışanların zihinsel ve fiziksel aktiviteleri oldukça zorlaşır. Soğuk iş ortamlarından kaynaklanan sorunların çözümü, aşırı sıcak ortamlı stres sorunlarına oranla daha kolaydır. Uygun giyim ve kuşamanın sağlanması, çalışma ortamının ısıtılması gibi şeyler, soğuk etkisine karşı çalışanları koruyabilir. Hemen belirtilmesi gerekir ki, el ve ayak parmakları ile burun ve kulakları soğuktan korumak oldukça güçtür. Soğuktan etkilenen el parmakları incelikli iş yapma ve işleklik yeteneklerini kaybederler. Soğuktan korunmak için giyilen elbiseler ile her türlü teçhizatın kalın, ağır ve hantal olması, soğuktan korunmayı sağlamakla birlikte, iş verimi üzerinde olumsuz etki yapar. Çalışma ortamındaki yüksek ısı düzeyinin de kişilerin çalışma gücünü azalttığı herkesçe bilinen bir gerçektir. Bu bakımdan çalışma ortamları ne çok sıcak ne de çok soğuk olmamalıdır. Sıcaklık çalışanları rahatsız etmeyecek oranlarda ayarlanmalıdır<sup>397</sup>.

Yine basınçlı bir ortamda çalışmanın bireyin organizması ve psikolojik işlevleri üzerindeki olumsuz etkileri bilinmektedir. Bunlara ek olarak havalandırma sisteminden yoksun örgütlerde yapılan araştırmalar, önemsenmeyen ısı değişimlerinde bile çalışanlar açısından katlanılmayacak durumların ortaya çıktığını ve iş kazalarının arttığını göstermiştir. Havadaki nem oranı ise ısının olduğundan daha soğuk veya sıcak hissedilmesine ve solunumun zor yapılmasına neden olmaktadır. Bazı durumlarda ise havaya karışan çeşitli koku ve gazların zehirlenmelere, baş ağrılarına hatta ölüme kadar götüren veya bazı organların görevini yerine getirmesini engelleyecek kadar büyük zararlara sebep olduğu görülmektedir<sup>398</sup>.

---

<sup>396</sup> Şule Aydın, s.68.

<sup>397</sup> Camkurt, s.97.

<sup>398</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, ss265–270.

## 2.Sosyal Destek Sistemleri

Çalışanlara sağlanan sosyal destek ile onların stresten etkilenme düzeyi azaltılır. Bu da çalışma ortamı içinde destekleyici bir grup yaratarak ve ustabaşları eğiterek emrinde çalışanlara destek ve anlayışlı olmalarını sağlayarak olabilir<sup>399</sup>. 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<sup>400</sup>.

Bireyler sosyal desteği kendi kişiliklerine bağlı olarak çok farklı biçimlerde kullanabilmektedirler. Buna göre;

- Sosyal destek ne olursa olsun ve hangi koşulda ve nereden gelirse gelsin, birey açısından yararlıdır.
- Sosyal destek tipleri “duygusal”, “bilişsel” ve “araçsal” olabilir.
- Bireyin sahip olduğu destek ağı, negatif yaşam olaylarının veya stres etmenlerinin etkisini azaltır veya tampon görevi görür<sup>401</sup>.

Çalışanların karşılaşmış oldukları iş streslerinden biri olan hiyerarşik yapı ya da bürokratik yapılanmalardır. Örgütsel yapıda ve yukarı doğru iletişimi kolaylaştıracak düzenlemeler çalışanların katılımlarının sağlanması için önemli değişikliklerdir<sup>402</sup>.

Örgütsel kültür de stres yönetimine katkıda bulunabilir. Sözelimi, işbirliği, yardımlaşma, anlayış güven ve açıklık temeline dayanan bir örgütsel kültürün stresi azaltıcı etkisi olacaktır. Tersine iş yerinde işle ilgili ekip çalışmasının olmadığı,

---

<sup>399</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.249.

<sup>400</sup> Tutar, s.289.

<sup>401</sup> Şule Aydın, s.61.

<sup>402</sup> Çakır, s.58.

herkesin kişisel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hâkim olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır. Stresle baş edebilmek için, katılımcı karar verme ve çok yönlü iletişim şebekelerine olanak verecek şekilde örgütsel yapının daha merkezleşmiş ve organik olması gerekir. Bu, süreçle ilgili ve yapısal değişimler; çalışanlar için daha destekleyici bir iklimin oluşmasını sağlayacak, kendilerine iş üzerinde daha fazla kontrol sahibi oldukları hissini vererek, stresi azaltacak ya da yok edecektir<sup>403</sup>.

Örgüt ve işletme yöneticilerinin işyerinde karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı bir beşeri ilişkiler düzenini kurmaları halinde, çalışma hayatının ve işlerinin cazibesi daha da artacaktır. Çalışanların kendi aralarında samimi arkadaşlık grupları oluşturmaları ve yöneticileriyle iyi işleyen ast-üst ilişkilerine sahip olmaları, gerilim ve sıkıntı duygularını azaltan önemli etkenlerdir<sup>404</sup>.

Araştırmalar, grup üyelerinin grup içi ilişkileri destekleyici olarak algıladıkları gruplarda, üst düzeyde birlik ve beraberliğin, grubun amaçlarına karşı içten bir ilginin, grup amaçlarını gerçekleştirmeye içten bir isteğin ve yüksek bir moralin bulunduğunu göstermektedir. Diğer yandan, gözlemler, grup içi bağlılığın/bütünlüğün algılanmadığı gruplarda, grubun amaçlarına gösterilen ilginin, amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin isteğin ve moralin belirgin bir biçimde düşük olduğunu göstermektedir<sup>405</sup>.

Öte yandan işyerinde dinlenme ve yemek aralarında yapılan faaliyetler psikolojik rahatlama yönünden oldukça etkilidir. Tenis, koşma, el topu, yüzme gibi çeşitli oyunlar bunlar arasında yer alır. Öncülüğünü Japonların yaptığı ilginç bir dinlenme arası faaliyeti Amerika'daki örgütlerde de uygulanmaktadır. Bu faaliyet saldırgan beden hareketleri odası veya düşmanlık odası olarak adlandırılmaktadır. Bu odada kişilerin yumruk atabilecekleri kum torbaları ve yöneticilerin mankenleri bulunmaktadır. Dinlenme aralarında yöneticiler dahi tüm çalışanlar bu odaya girip,

---

<sup>403</sup> Durna, s.198.

<sup>404</sup> Eroğlu, s.348.

<sup>405</sup> Mustafa Aydın, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 1986, s.70.

birkaç hırs dolu yumruk sallayarak birikmiş saldırgan ve düşmanca duygulardan kendilerini kurtarabilmektedirler<sup>406</sup>.

Bazı örgütlerde tatile çıkma ya da iş arasındaki molaların aleyhine güçlü bir norm gelişmiştir. Uzun vadede bu tür normlar strese neden olabilir. Bu yüzden örgütlerin, dengeli bir iş ve iş dışı faaliyet karışımını sağlayacak bir örgütsel kültürü oluşturmaları gerekir<sup>407</sup>.

### 3.Eğitim

Stresi önleme yöntemlerinden biri de stresli çalışanlara yardımcı olmak ve onları bu konuda çeşitli seminer ve eğitim programlarıyla bilgili kılarak stresle mücadelelerini güçlendirmektedir. Günümüzde pek çok şirket ve üniversite stresle mücadele danışmanlık programları geliştirmektedirler. Bu programlarda amaç işgören ve yöneticilere stresle mücadelenin mümkün olduğunu ve başarılı sonuçlar alınabileceğini onlara göstermektir<sup>408</sup>.

Çalışanlara stresle başa çıkma yolları “stres yönetimi eğitimi” programı ile verilebilmektedir. Bu eğitimde çalışanlardan bir gruba onların yaptıkları işin içeriğine bağlı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilmektedir. Bu programda öncelikle çalışanlara stresin sonuç ve nedenleri hakkında eğitim sağlanmaktadır. Ayrıca çalışanlara stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilmektedir. Bunlar daha çok rahatlama egzersizleri, biyolojik geri besleme ve bilişsel yorumlamadır<sup>409</sup>.

Öte yandan, işçinin işini daha az çaba sarf ederek, gerginlik hissetmeden yapması, daha etkin olması için ona bir takım beceriler öğretilir. İşini en kısa yoldan nasıl yapabileceği gösterilebilir. Çalışmalarını en aza indirmek için

---

<sup>406</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.249.

<sup>407</sup> Durna, s.197.

<sup>408</sup> Şule Aydın, s.67.

<sup>409</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Stres**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları No: 111, 2001,s.357.



çevresindekilerle geçinme yolları ve çatışmaları çözümüleme teknikleri öğretilir. Bu amaçla rol oynama ve duyarlılık eğitimi gibi çeşitli eğitim teknikleri uygulanır<sup>410</sup>.

Ayrıca çalışanların önerilerini almak için kendi problemleri üzerinde konuşabilecekleri ve gerektiğinde destek alabilecekleri resmi ve gayri resmi programlar oluşturulabilir. Bu programlar benzer koşullar altında çalışanların, iş ortamlarının zorlukları ve stresle baş etme yöntemleri hakkında karşılıklı fikir alıp vermelerini sağlamak için uygun bir ortam olabilir. Eğitim içerikli uygulamalar, stresle baş etme yöntemlerini geliştirmek amacıyla oluşturulmuş teknikler içermektedir<sup>411</sup>.

#### **4.Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık**

Çalışanlar örgüt içi ilerlemenin mümkün olduğu durumlarda hiyerarşik yapıda üst basamaklara yükselmek isteyeceklerdir. Bu talepleri karşısında ilerlemeyi kolaylaştırma ya da planlama çalışanların çalışma motivasyonlarını olumlu olarak etkileyecektir. Bu da yaşanması muhtemel stresi önleyecektir<sup>412</sup>.

Genellikle örgütlerde, mesleki ilerleme planlaması ile ilgili geçişlerin ve çalışanların yükselmesinin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri genellikle bir yönetici tarafından babacıl bir yaklaşımla, kendilerinin kararı olmaksızın sağlanır. Büyük örgütlerde, bireyin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemek büyük bir stres kaynağıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynar<sup>413</sup>.

Örgütlerde mutlaka sağlıklı kariyer geliştirme programlarının yapılması gerekmektedir. Kariyer geliştirme programlarının oluşturulması hem örgüt hem de çalışanlar açısından yararlar sağlamaktadır. Çalışan açısından kariyer geliştirme çalışanın kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak tanıyarak güdülenme

---

<sup>410</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.250.

<sup>411</sup> Özçınar, s.19.

<sup>412</sup> Çakır, s.58.

<sup>413</sup> Pehlivan, s.76.

sağlamaktadır. Örgüt açısından ise, çalışan tatmininin ve örgüte bağlılığın artırılması, çalışanların kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmalarını ve çalışanların becerilerinin zenginleştirilmesini sağlamak gibi yararları vardır<sup>414</sup>.

Meslek danışmanlığı ise, kendilerini gerçekte uygun olmadıkları ya da hiçbir gelecek görmedikleri işlerde bulan çalışanlara yardımcı olan bir birimdir. Meslek danışmanlığı bu tür kişilerin ilgi ve yeteneklerini değerlendirerek, onları uygun yeni fırsatlara yöneltir. Bazı durumlarda örgütün diğer bölümlerine geçiş yapılması konusunda gerekli eğitim programlarını düzenler<sup>415</sup>.

### **5.İşin Zenginleştirilmesi**

Örgütlerde stresi azaltmada kullanılacak bir yöntem de, işin zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu gibi yönetsel programlarla işin yapılış biçimini ve çalışanların başarı düzeylerini yükseltmeye çalışmaktır<sup>416</sup>.

Yapılacak işin gerek yapısal boyutu gerekse çalışanların bireysel özellikleri bağlamında alternatif sonuçlandırma yollarının tespiti ve uygulanması iş kaynaklı stresin azalmasına yardımcı olacaktır. Bu sayede çalışanlar işle ilgili bireysel özellikleri ile uyumlu çözüm yolları seçebilecek ve uygulayabileceklerdir<sup>417</sup>.

İş ve görevin zenginleştirilmesi ile çalışanlara verilecek olan daha fazla sorumluluk, kararlara daha fazla katılma, daha anlamlı işler, daha fazla özerklik ve daha çok geri bildirim sağlanarak stresin olumsuz etkileri azaltılabilir. İş değiştirme yöntemi ile çalışanların işte eskime korkusu, az ya da fazla iş, yetersiz terfi imkânları, rutin işler ve yetersiz fırsatlar gibi işte görülen stres belirtileri, bireyin yeni bir işte yeni görevler üstlenmesi ile azaltılarak stresle karşılaşma olasılığı azaltılır. Çalışma ortamında stresle baş etmede kullanılan işi zenginleştirme yöntemi, aşırı ve az iş yükü, zaman baskıları, iş teslimleri, rol çatışmaları ve rol belirsizliklerinin neden olduğu stresi önlemede etkili olmaktadır. Birbiriyle ilişkili birden fazla

---

<sup>414</sup> Can, s.337.

<sup>415</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.250.

<sup>416</sup> Şule Aydın, s.62.

<sup>417</sup> Çakır, s.58.

görevin merkezi olarak bir araya gelmesiyle işin genişletilmesiyle, iş ve bu iş için harcanacak zaman daha iyi denetlenebilir. İş zenginleştirmenin çoğunlukla çatışmalara neden olduğu görülse de, çalışanların bu yolla işlerinden doyum sağladıkları, görevlerini daha iyi yapabildikleri ve işlerine karşı daha iyi motive oldukları da açıktır. İşin zenginleştirilmesi ile rutin işlerde daha fazla yaşanan strese karşı avantaj elde edilmektedir. Bu uygulama ile sorumluluk, fırsatlar, farklı beceriler, görevlerin anlamlılığı, özerklik gibi etkenlerin zenginleştirilmesi sağlanır<sup>418</sup>.

Kısacası, işin içeriği ile ilgili faktörleri iyileştirmek (sorumluluk, tanıma, ilerleme, gelişme ve başarıya götürme fırsatları gibi) veya işin niteliğini iyileştirmek (görevlerin anlamlılığı ve beceri çeşitliliği gibi) yoluyla işgörenler daha fazla motive edilerek, zenginleştirilmiş işler sayesinde, rutin işlerde görülen stres kaynakları yok edilmiş olabilir<sup>419</sup>.

### **6.Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması**

Örgütlerde ortaya çıkan rol çatışmaları ve belirsizliği, başlıca stres faktörlerindedir. Örgütsel stresi yok edebilmek için çatışmaları olabildiğince önlemek ve örgütsel rolleri belirginleştirmek gerekmektedir. İyi bir organizasyon, yeterli iş başı eğitimi ve çalışanların ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ile rol belirsizliği ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltmaktadır. Ancak çatışmayı önleyici düzenlemeler yapılırken işin yapısı ve çalışanlar ile yöneticilerin beklentileri arasında uyum olmasına dikkat edilmelidir<sup>420</sup>.

Özellikle rol belirsizliğinden kaynaklanan stres, çalışanların yetki ve sorumluluklarının yeniden saptanması ve tanımlanmasıyla azaltılabilir. Yönetim, işler arasındaki gelişmeleri ve çalışanların değer yargıları ve ölçütleri arasındaki birbirine zıt davranış kalıplarını saptama yeteneğine sahip olmalıdır<sup>421</sup>.

---

<sup>418</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.66.

<sup>419</sup> Aktaş ve Aktaş, s.165.

<sup>420</sup> Erdoğan, s.326.

<sup>421</sup> Ulukuş, s.10.

Çalışanların çalıştıkları örgüte ilişkin rollerini bilmeleri görevin yerine getirilmesinde oldukça etkilidir. Roller belirlenmiş bir örgütte çatışmalar önlenmiş olacağından bundan kaynaklanan iş stresi azalacak ya da ortadan kalkacaktır<sup>422</sup>.

Araştırmacılar rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanlarda kayıtsızlık, öfkelenme, tatminsizlik ve sorumluluğu başkalarına yükleme gibi bazı problemlere yol açtığını göstermektedir. Rol çatışmasının, üstlerden gelen değişik talepler, insanlarla iyi geçinmek zorunda olmanın yarattığı baskıların ve üstler ile farklı görüşlerde olmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Tüm bu nedenlerle gerilimle başa çıkabilmek için örgütte çok yönlü değişikliklere gidilip örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi çalışanların ve yöneticilerin davranış, tutum ve değerlerinin değiştirilmesi gerekmektedir<sup>423</sup>.

### **7.Stresli Personele Yardım Sağlama**

Dünyadaki birçok örgüt, stresin verimlilik ve sağlık üzerindeki etkilerini bugün daha çok görmektedir. Gerek kamu gerekse özel kesim kuruluşları, stresli personele yardım programları geliştirme çabası içindedirler<sup>424</sup>.

Çalışanlara sağlık desteği veren iyileştirme programları, bireylerin zihinsel ve fiziksel durumlarını geliştirme üzerine yoğunlaşmıştır. İyileştirme programları stres önlemede etkili bir stres yönetim stratejisi olarak önemli bir etkiye sahiptir. Etkili bir iyileştirme programının hem bireye hem de örgüte pek çok yarar sağladığı görülmektedir. İş kazalarının ve devamsızlığın azalması, verimliliğin artması, iş tatmininin yükselmesi, motivasyonun sağlanması, sağlık harcamalarının düşmesi, iş gücü dönüşüm oranındaki azalmalar bu yararlılardan bazılarıdır<sup>425</sup>.

Örgütlerde, gerilimin yol açtığı bazı hastalıkların meydana gelmesini önceden önlemeye çalışmak ve çeşitli stres belirtilerini doğru bir şekilde teşhis etmek için kullanılan yaklaşıma, sağlık profili adı verilmektedir. Sağlık profili birinci aşamada

---

<sup>422</sup> Çakır, s.58.

<sup>423</sup> Özkalp ve Kirel, ss.352–353.

<sup>424</sup> Ulukuş, s.11.

<sup>425</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.68.

çalışanın kişisel alışkanlıklarını, ailesinin tıbbi geçmişini, kan basıncını ve kolesterol seviyesi gibi çeşitli bilgilerini sorgulayan bir ankete dayanılarak yapılmaya başlanır. İkinci aşamada ise, ilgili kişi iyi bir fiziki muayeneye tabi tutularak elde edilen bilgi ve bulgular, bu profile kayıt edilir. Her bir işgörenin genel sağlık durumunun, kurum doktorları tarafından, titizlik ve özenle izlenmesi, personelin moralini yükseltme yanında, ileride doğabilecek muhtemel bir hastalığa karşı da önceden tedbir alınma imkânını hızlandırmaktadır<sup>426</sup>.

Çalışanlara yardım programları ise daha çok gevşeme yöntemleri, biyolojik geri besleme, algılama becerilerinin geliştirilmesi gibi yöntemleri kapsamaktadır. Bu programlar katılımcıların psikolojik etki düzeyini düşürmekte, gerginliklerini azaltmakta, daha uyumlu olmalarını sağlamakta, stresle bireysel çabalarda başarılarını artırmaktadır<sup>427</sup>.

Yine çalışanlara yardım amaçlı stres danışmanlığı, bir çalışanla duygusal bir sorunu azaltmak amacıyla karşılıklı görüşme yapılmasıdır. Stres danışmanlığı duygusal sorunlarla ilgilenirken bir iletişim eylemi olan, çalışanların duygusal sorunlarını anlamak ve azaltmak üzerine çalışan bir sistemdir. Çalışanların duygusal sorunlarının neden olduğu tepkiler onların performansları ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle örgütler ve yöneticiler, çalışanlarının belli bir duygusal dengeyi korumalarını ve duygularını birlikte, işbirliği içinde çalışabilecekleri yollarla yönetmek isterler ve bu isteklerinin gerçekleşmesi için de danışmanlığa güvenirlir<sup>428</sup>. Yöneticiler, çalışanların yalnızca yaptığı işi değil, bütün olarak bireyi yönetmektedirler. Danışmanlık hizmetleri, öğüt verme, iletişim kurma, güven verme, duygusal gerilimin giderilmesi gibi şekillerde sağlanabilmektedir<sup>429</sup>.

---

<sup>426</sup> Eroğlu, s.349.

<sup>427</sup> Ertekin, s.

<sup>428</sup> K. Davis and J.W. Newstrom, **Organizational Behavior; Human Behavior at Work**, New Jersey: McGraw-Hill, Inc., 1988, p.458.

<sup>429</sup> K. Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış**, (Çev: Kemal Tosun vd.), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 199, 1998, ss.562–584.

Çeşitli nedenlerle oluşturularak iş yerinde hem üst yönetimi hem de çalışanları tehdit eden ve onların giderek tükenmelerine neden olan stresle başa çıkmak için örgütlerin geliştirdiği bir yöntem de stres yönetim asistanlığıdır<sup>430</sup>.

### **8.Aşırı veya Az İş Yükünün Ortadan Kaldırılması**

Aşırı iş yükü veya az iş yükü sonucunda iş doyumsuzluğu, korku, sigara ve alkol kullanımında artış, sinirli reaksiyonlar, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlıkları görülür<sup>431</sup>.

İş yükünün azaltılması örgütsel başa çıkma yöntemi olarak sayılabilir. Aşırı iş yükü ile yüklenen çalışanlara üstlerin ilgi göstermesi ve onlara makul oranda iş yüklemesi ve iş yükü dağıtımında adaletli olunması stresin yok edilmesinde faydalı önlemler olacaktır<sup>432</sup>. Bazı durumlarda yönetim, çalışanlar arasında bu tür bir düzenlemeyi yapabilmelidir. Bir başka deyişle yönetim iş gerekleriyle personelin yeteneklerini uyumlu bir düzeyde tutabilmelidir. Eğer bu uyum sağlanamazsa, örneğin personelin becerisi ile işin karmaşıklığı uygun değilse ya da işgören çok fazla veya az üretebiliyorsa böyle bir durumdan söz edilebilir<sup>433</sup>.

### **9.Etkili İletişim**

Örgütte stres yaratan en önemli sorunlardan biri, örgüt içinde yapılan yetersiz ve zayıf iletişimden kaynaklanmaktadır. Örgüt içi iletişimin zayıf olması, yapılacak bir faaliyetin iletişim zayıflığından dolayı veya konunun bireyler arasında aktarımı sırasında oluşan bilgi kaybı veya bilgi değişiminden dolayı, süreç sonucunda farklı sonuçlara veya çıktılara neden olmakta, bu da işte stres yaratmaktadır<sup>434</sup>.

Yöneticilerin çalışanlarla iyi bir iletişim kurması stres yönetiminde önemlidir. İşleriyle ve kendilerini etkileyen diğer koşullarla ilgili çalışanlara bilgi verilmesi

---

<sup>430</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.68.

<sup>431</sup> Ahmet Arıkanlı, "TMO Ders Notları",( Ankara, 1998), s,17

<sup>432</sup> Şule Aydın, s.64.

<sup>433</sup> Ertekin, s.91.

<sup>434</sup> Gümüştakin ve Öztemiz, s.67.

durumlarını denetimleri altında bulundurma hissini onlara verecek ve örgüte bağlılıklarını artıracaktır<sup>435</sup>.

Çalışanların örgüt içinde olup bitenden haberi olması birçok rol belirsizliği ve çatışmayı ortadan kaldırır. Bunun için yöneticilerin haberleşme kanallarını açık tutmaları gerekmektedir. Çalışanların olaylar hakkında bilgilendirilmeleri stresi azaltıcı bir etki sağlar. Çalışanların ayrıca örgüt içerisinde ne olup bittiğini bilmeleri, kendilerine yönelik ne tür şikâyet ve eleştiriler olduğunu öğrenmeleri, bir takım yersiz şüphe ve evhamları ortadan kaldırır ve stres düzeyini azaltır<sup>436</sup>.

### **10.Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesi**

Çalışanların, kuruma ve buradaki iklime ilişkin algılarında, çalışma saatlerinin düzeni ve çalışma şartlarının özellikleri önemli rol oynamaktadır. Çalışanların kurumu ile bütünleşmesini sağlamak ve itici bir ortamdan kurtarıp stresini azaltmak amacıyla, asgari sayıda personelle en üst düzeyde hizmet üretimi sağlanmalı, personel gereksiz yere görevde tutulmamalı, çalışma şartlarının ve çalışılan ortamların iyileştirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Örneğin; görevlinin çalışma saatleri esnek tutulabilir. Zaman zaman kongreler, seminerler gibi işten geri çekilme fırsatları sunulabilir. Ayrıca çalışanın görev yerinden uzaklaşmasından dolayı suçluluk duymasını azaltmak için izin isteklerinin onaylanır olduğu hissettirilmelidir. Ayrıca işyerinde molalara izin veren çalışma şekli oluşturulmalıdır<sup>437</sup>.

### **11.Kararlara Katılım İmkânının Sağlanması**

Katılımlı yönetimin temel amacı, çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek onların işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. Katılımlı yönetimin desteklenmesi aynı zamanda çalışanlara, onları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilecek yeterli bir özgürlüğü de vermek demektir. Yöneticilerin çalışanların işleriyle ilgili

---

<sup>435</sup> Durna, ss.197–198.

<sup>436</sup> İbrahim Yıldırım, s.191.

<sup>437</sup> Özçınar, s.19.

kararlara katılmalarını sağlamaları, stresi önleme yöntemlerinden en etkili olanlarındandır. İşle ilgili kararlara katılan çalışanlar işin içine daha fazla girip sorumluluk aldıklarından belirsizlik ve çatışmaları ortadan kalkacak, bu durum da onların streslerini azaltacaktır. Örgüt içerisindeki çalışanlara danışmadan yapılan teknik değişimler stresi artıracığından, bireylerin kararlara katılmaları değişimleri benimsemelerini kolaylaştıracağından çalışanların streslerini azaltabilmektedir<sup>438</sup>.

Ancak, katılmanın etkili olabilmesi, katılma eylemine ilişkin koşulların, katılanların değerlerine uydurulmasını gerektirir. Çünkü katılanlar, katılma eylemini doğru ve uygun buldukları oranda meşru görürler. Bu da göstermektedir ki, olumlu ve olumsuz yanlarına rağmen kararlara katılım mutlaka sağlanmalıdır<sup>439</sup>.

## 12.Yöneticilere Düşen Görevler

Etkili yönetici ve deneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde istemez, sağlıklı ve doyumlu çalışanların örgütün uzun dönemli yararları için yaşamsal olduğunu bilirler. Yine başarılı yöneticiler, optimal iş stresinin verim için gerekli olduğunun farkındadırlar<sup>440</sup>.

İşyerindeki stresin en temel nedenlerinden birisi kötü yönetimdir. Yöneticinin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, uyguladıkları liderlik biçimleri stres potansiyeli taşımaktadır. Yöneticilerin hangi davranış, huy, alışkanlık ve uygulamalarının çalışanlarda stres oluşturduğunu bilmeleri, örgüt içinde stresle mücadelede önemli bir katkı sağlayacaktır. Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden ziyade yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu farklılık karşısında çalışanların da farklı davranışları gerekmekte ve bu durum da strese neden olmaktadır. Genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını istemezler. Böyle bir durumda astların kendileriyle yarışacaklarına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum ise, astlarda stres yaratır. Katılımcı, görev geleneklerine uygun,

---

<sup>438</sup> Şule Aydın, s.63.

<sup>439</sup> Bursalıoğlu, s.119.

<sup>440</sup> Pehlivan, s.77.



astların niteliklerini karşılayan ve birbirine denk yetki ve sorumlulukların verildiği, terfilerde ve ödüllendirmelerde objektif ve tarafsız, astlara ilgi, sevgi ve samimiyetle yaklaşan bir yönetim anlayışı stresle mücadelede başarılı olacaktır<sup>441</sup>.

Çalışanlar sorunlarını üstleriyle paylaşmak için tüm cesaretlerini toplasalar bile, açık ve net bir iletişim sağlayamayacakları bilinmelidir. Ancak personelin suskunlaşması, surat asması, yöneticiden kaçması, işe sık sık gelmemesi ya da geç gelmesi, sinirli olması, her zamanki gibi güler yüzlü olmaması, hayal kurması, sıkıntılı görünmesi, daha yavaş veya hızlı yürümesi, sandalyede kendini bırakmış bir biçimde oturması birer ipucudur. Bu tür ipuçları bir sorunun varlığını bildirir, ancak sorunun ne olduğunu anlatmaz. Sorunun çözümü için yöneticiler o güne kadar yapa geldikleri şeyleri yeniden gözden geçirmelidirler<sup>442</sup>.

### 13.Amaç Belirleme Faaliyetleri

Amaç belirleme programları, örgüt taleplerini ve onların bireyler üzerindeki etkilerini olumlu bir duruma getirmeyi amaçlayan diğer bir stres önleyici programdır. Amaçların belirlenip açık bir şekilde ortaya konulması ve geri bildirim mekanizmasının oluşturulması sayesinde, faaliyetlerde belirsizlikler ortadan kalkacağından dolayı, çalışanlar üzerindeki baskılar ortadan kalkmaktadır ve bu durumun çalışanların yaşadığı stresi önlemede olumlu etkisinin yanında motive edici bir etkisi de olacaktır<sup>443</sup>.

Yönetim olayının belli bir amaca yönelik olduğu ve tüm organizasyon birimlerinin bir amaçlar hiyerarşisi halinde birbirine bağlı olması gerektiği bilinmektedir. Bazen yöneticiler veya yönetilenler örgüt amaçlarını benimsememiş olabilirler veya amaçlar belirsizdir, açık seçik değildir. Birinci durumda, kişi benimsemediği amaçlar için gayret sarf etmek durumunda kalacak; ikincisinde ise, hangi hedef için çalıştığı belirsiz olacaktır. Her iki durumda da kişiyi rahatsız edici bir ortam oluşacaktır. Çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyecek bu

<sup>441</sup> Durna, s.198.

<sup>442</sup> Thomas Gordon, **Katılımcı Yönetimin Temeli**, Ankara: Sistem Yayıncılık, 1997, s.48.

<sup>443</sup> Şule Aydın, s.61.

durumun değiştirilmesi için her kademe yönetici ve personelin amaçlarını açık hale getirecek yönetim tekniklerini kullanmak gerekecektir<sup>444</sup>.

İş yerlerindeki stresi azaltma amacıyla kullanılan amaç belirleme programları iki aşamada uygulanmaktadır:

- Birinci aşamada amaçlar belirlenmektedir. Ancak belirlenen amaçlar açık ve tutarlı olmalıdır. Çünkü amaçlar belirlenirken yapılan hatalar daha çok çatışma ve tutarsızlıklar yaratabilecektir. Hâlbuki işletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim stresi minimum düzeyde tutabilmektedir.
- Amaç belirleme programlarının ikinci aşaması ise, performansı inceleme ve geri bildirimden yararlanmadır. Amaç belirleme programları yaklaşık ayda bir yapılmakta ve yapılan toplantılarda çalışanlara gerekli bilgi ve sosyal destek verilmektedir. Bu destek de stresi önlemede tampon görevi görmektedir<sup>445</sup>.

#### **14.Ücret Yönetimi**

Çalışanların karşılaştıkları stres nedenlerinin birisinin de ücret konusundan kaynaklanmasından ötürü örgütler bu konuda da tedbirler almak zorundadırlar. Öyle ki, çalışanlar, çalıştıkları örgütleri ücret ve yaşam koşullarını iyileştirebilecekleri bir yer olarak görmelidir<sup>446</sup>.

Terfi ile de doğru orantılı artış gösteren ücret sistemi çalışanların hem örgüt, hem de örgüt dışı yaşamını yakından etkiler. Örgütlerde uyulması gereken adil ücret sistemi üç temel ilkeye dayanır: Birincisi; ücret yapılan işe göre ödenmelidir. İkincisi; eşit işe eşit ücret ödenmelidir. Üçüncüsü ise; ücretler piyasa ücretleriyle ve standartlarıyla karşılaştırılabilir olmalıdır. Söz konusu sisteme uymayan ücret sistemleri, hem örgüt hem de çalışanlar için sorun oluşturur. Adil bir yapıya sahip

---

<sup>444</sup> İbrahim Yıldırım, s.186.

<sup>445</sup> Şule Aydın, s.62.

<sup>446</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.148.

ücret sistemi bireyleri olumlu yönde etkileyip motive edebilir ve çalışanlar ücret politikasına güven duyacağından stres altına girmemiş olacaklardır<sup>447</sup>.

### III. ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Günümüz yaşam koşullarında stresin kaçınılmaz oluşu, stresle mücadele etmeyi gerektirmekte ve etkin stres yönetimi arayışları aranmaktadır. Çalışma hayatı ise, stres faktörlerini yoğun olarak barındıran bir ortamdır. Bu nedenle yöneticiler ve davranış bilimcileri, çalışanların performansını ve dolayısıyla da örgütlerin verimliliğini etkileyen bu olumsuz durumdan kurtulabilmek için örgütlerde stresi önleme metotlarını geliştirme ve uygulama çabası içine girmişlerdir<sup>448</sup>.

Stres yönetiminin, hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmada önemi bulunmaktadır. Örgütlerin gelecekteki başarıları için, stres yapan kaynakları bilmesi ve bu yönde bireysel ve örgütsel stres yönetim tekniklerini uygulaması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, örgütlerin birincil görevi, hem yöneticilerin hem de çalışanların stres düzeyini optimum düzeyde tutacak şekilde stresle mücadele etmek ve stres kaynaklarını azaltmaya çalışmaktır. Stresin önemli bir bölümünün kaçınılabildiği göz önüne alınarak bireysel ve örgütsel yollarla stresin etkilerini azaltmak ve bu yolla moral, işbirliği ve takım ruhu sağlayarak ortaya çıkarılacak olan sağlıklı ve mutlu insanın ortaya koyacağı hizmet ve ürünlerden yararlanmak, ödüllendirici ve huzurlu bir yaşam sürmeye imkân tanıyacaktır<sup>449</sup>.

Optimum düzeydeki stresin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği, örgütlerde ise verimliliği artırdığı ve insan sağlığı ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri açısından çok düşük düzeydeki stres ile aşırı stres arasında herhangi bir farkın olmadığı unutulmadan örgütsel yaşamda stresi optimum düzeyde tutabilmek için bilinçli ve etkin stres yönetimi stratejileri uygulanması yoluna

---

<sup>447</sup> Yiğit, s.64.

<sup>448</sup> Şule Aydın, s.70.

<sup>449</sup> Gümüştekin ve Öztemiz, s.285.

gidilmelidir. Bunun gerçekleştirilmesinde ise özellikle yöneticilere çok önemli görevler düştüğü unutulmamalıdır<sup>450</sup>.

---

<sup>450</sup> Yılmaz ve Ekici, “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, s.18.

## II. KISIM: AMPİRİK ÇALIŞMA

### KAMU ÇALIŞANLARINDA STRES FAKTÖRLERİNİN TEŞHİSİ: SİVAS VALİLİĞİ DEFTERDARLIĞI UYGULAMASI

#### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, ÖNEMİ, VARSAYIMLARI, SINIRLILIKLARI, YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

##### I. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Stres günümüzün hızla değişen, çatışma ve rekabetle dolu dünyasında bireyin sağlığını ve verimliliğini etkileyen bir kavram olarak kabul edilmektedir. Böyle olunca “stres çağı” olarak nitelendirilen bir çağda yaşama uyum sağlamak; bedensel, ruhsal ve sosyal yönden sağlıklı olmak, huzurlu, güvenli yaşamak, başarılı ve verimli olabilmek stresle başa çıkabilmeye, onu olumlu yöne kanalize edebilmeye bağlıdır.

Günümüz insanları değişen sosyo-ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, aile ve iş yaşantılarına bağlı pek çok stres yaratıcı faktörlerden etkilenirler. Gelişmiş sanayi ülkelerinde, son yıllarda da ülkemizde çok popüler bir konu olarak karşımıza çıkan stres, insan sağlığını, iş üretimini ve verimi yakından ilgilendirmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki bireyin gelecek yıllardaki sağlığı, mutluluğu, başarısı büyük ölçüde stresle başa çıkabilmesine, onu kontrol altında tutabilmesine bağlıdır. Stresle başa çıkamamak; başarısızlık, hastalık, kuşku, depresyon, kendine saygıyı kaybetme ve verim düşüklüğü demektir.

Örgütlerin ve bireylerin kaçınılmaz sorunu olan stres; kamu çalışanlarında da önemli sorunlarından biridir. Bu araştırmada, kamu çalışanları üzerindeki stres faktörleri ve yoğunluk dereceleri analiz edilmektedir.

## **II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Günümüzde örgütler, stresle baş etmek için çok büyük bedeller ödemekte ve işgücü kaybetmektedir. İnsanlar ise, stresin verdiği ağır darbeler sonucunda ciddi kişisel zararlar görmektedir. Bu nedenle örgütlerin, stres hastalığı karşısında bilinçlenmeleri, stresi kontrol altında tutmaları ve stresi optimum düzeye getirebilmek için gerekli önlemleri almaları bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu araştırmanın amacı stres yönetiminin Kamu Hizmetlerine uygulanabilirliğini tespit etmek amacı doğrultusunda stresin kamu çalışanları üzerindeki bireysel ve örgütsel etkilerini ölçmek ve stres kaynaklarını bulmaktır. Sivas Valiliği Defterdarlığı'nda çalışmakta olan personelin stres kaynaklarının etkilerine ilişkin algılamalarını ölçmek ve bu algılamaların anket kapsamında ele alınan bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip, göstermediğini belirlemek ve bu şekilde kamu personeline karşılaşılan stresin kaynaklarını ortaya koyarak bireysel ve örgütsel düzeyde verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Kamu personelinin performansının artması için stres kaynakları esas olmak üzere, etkilendikleri strese hangi kaynakların yol açtığını araştırmaktır. Mevcut durum tespiti değerlendirilerek öneriler oluşturulması planlanmaktadır.

Kamu hizmetlerinde örgütsel stres faktörleri, bunların önem dereceleri ve stresin ortaya çıkardığı problemlerin bilinmesi, alınması gereken önlemler açısından avantaj teşkil edecektir. Bu yolla, stresin yönetiminde, yöneticilerin başarı şansını arttırılabilecek sonuçlar elde edilebilir.

### III. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ

Ankette yer verilen faktörler şunlardır: Kamu kurumlarında çalışmakta olan personelin etkilendikleri örgütsel stres kaynaklarının yol açtığı stresin etkisini minimum düzeye indirebilmek ve etkili stres yönetim teknikleri geliştirebilmek amacıyla stres faktörlerinin tespiti için; uygulamayla ilgili olarak oluşturulan hipotezlerle ankete cevap veren ilgili kurum çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile anket sorularında belirtilen değişkenleri algılamaları arasındaki ilişkiler test edilmiştir.

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Hazırlanan anket geçerli özellikler taşımaktadır.
- Uygulama için seçilen deneklerin evren gruplarını temsil ettikleri varsayılmıştır.
- Anket sorularının denekler tarafından yeterince anlaşıldığı ve içtenlikle yanıtladığı varsayılmıştır.
- Araştırmanın hipotezleri, araştırmada yer verilen faktörleri test etmek için yeterlidir.
- Elde edilen verileri değerlendirmek için kullanılan istatistiksel analizler yeterli ve geçerlidir.

Araştırmada aşağıda yer alan hipotezler test edilecektir:

**HA:** Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, örgütsel stres faktörlerinin etkisi bulunmaktadır.

**HB:** Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, çalışanların işlerine ilişkin düşüncelerinin etkisi vardır.

**Hc:** Kamu çalışanlarının karşılaştıkları stres üzerinde, örgütsel stres faktörleri, her bir faktör grubu farklı ağırlıkta olmak üzere etkide bulunmaktadır.

**Hd:** Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, çalışanların işlerine ilişkin düşünceleri, sosyo-demografik özelliklerine göre farklı düzeylerde etkilidir.

**HE:** Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### **IV. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, evrenin tümüne ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığı için Sivas Valiliği Defterdarlığı; Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü, Site Vergi Dairesi Müdürlüğü, Personel Müdürlüğü, Muhasebe Müdürlüğü, Muhasebe Denetmenliği, Muhakemat Müdürlüğü, Milli Emlak Müdürlüğü, Milli Emlak Denetmenliği, Gelir Müdürlüğü, Takdir Komisyonu Başkanlığı ve Saymanlıklarda çalışmakta olan ve gönüllülük esasına dayanarak araştırmaya katılmayı kabul eden 200 çalışanla sınırlı tutulmuştur.

Araştırma, ilgili kurum çalışanlarının, işlerine ilişkin düşüncelerinin, örgütsel stres faktörlerinin ve bu faktörlerin önem derecesinin teşhisi ile sınırlıdır.

#### **V. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ**

##### **A. MODEL**

Araştırmada, söz konusu kamu kuruluşu çalışanlarına etki eden stres faktörleri ve çalışanların işlerine yönelik düşünceleri çeşitli önermeler üzerinden belirlenmeye çalışılmıştır. Tespit yapılırken, koşulların önceden ayarlanması ve bireylerin belirli cevapları vermeleri yönünde etkilenmeleri söz konusu olmamıştır.

Araştırmanın modeli survey (genel tarama) modeli olarak nitelenebilir. Genel tarama modeli; çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan oluşan bir grup üzerinde yapılan tarama çalışmasıdır.



## B. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini Sivas Valiliği Defterdarlığı'nda çalışmakta olan personelden seçilmiştir. Araştırmanın evrenini Sivas Valiliği Defterdarlığı'nda çalışan 564 (94 merkez atamalı, 470 taşra atamalı 357 merkezde görev yapan) personel oluşturmaktadır. Anket merkezde görev yapan bütün personel üzerinde uygulanmak istenmiş, ancak anket sorularına cevap vermeyi kabul eden 200 çalışana 31 Mart - 2 Nisan 2008 tarihleri arasında uygulanmıştır. Değerlendirmeler 200 anket formu üzerinden yapılmıştır. Örnek kütleinin ana kütleyle oranı %35,46'dır.(Merkezde çalışanlara oranı %56,02'dir.)

## C. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırma ile ilgili veriler anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Anket hazırlanırken daha önce genel olarak iş stresi hakkında yapılmış olan Turnage ve Spielberger'in<sup>451</sup> anketi ile Acar ve Zuhale Baltaş'ın iş stresi anketlerinden<sup>452</sup> yararlanılmıştır. Kamu çalışanları üzerinde yapılması konusunda anketin özelleştirilmesinde çeşitli literatür taraması sonucunda bu alanda yapılmış olan araştırmalarla geliştirilen ve doğruluğu ve geçerliliği test edilmiş olan sorulardan derleme yapılmıştır.

Anket formunda 45 soru yer almıştır. Anketin birinci bölümünde "Tanıtıcı Bilgiler"e yönelik deneklerin sosyo-demografik özelliklerini belirleyecek olan 11 soru sorulmuştur. Bunlar deneklerin;

- Cinsiyet,
- Yaş grubu,
- Eğitim durumu,
- Medeni hal,
- Hane aylık geliri,

---

<sup>451</sup> J. J. Turnage and C. D. Spielberger, "Job Stress in Managers, Professionals, and Clerical Workers", **Work & Stres**, Skin 5, Number 3, (1991), pp.165-176.

<sup>452</sup> Baltaş ve Baltaş, ss.95-96.

- Hanede yaşayan sayısı,
- Hanede yaşayanların kimlerden oluştuğu,
- İkamet edilen konutun mülkiyet durumu,
- Meslekte çalışma yılı,
- Çalıştıkları birim ve
- Görevlerini öğrenmeye yönelik sorulardır.

Diğer bölümü oluşturan 33 soru için 5'li Likert Ölçeği ( Kesinlikle katılmıyorum-Katılmıyorum- Kısmen katılıyorum- Katılıyorum- Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Deneklerin kendi görüşlerini açıklamaları ve eklemelerde bulunabilmeleri amacıyla üzerlerinde baskı ve stres yaratan unsurları yazmaları için açık uçlu 1 soruya da anketin son bölümünde yer verilmiştir.

Puanlamada ise, önermelerin her biri strese neden olacak şekilde olduğundan, işaretlenen basamağın taşıdığı ağırlık alınmıştır. Örneğin; “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini işaretlemiş olan anket katılımcısı o önerme için 5 puan, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini işaretlemiş olan katılımcı, 1 puan almıştır. Puanlamada 3 puan “Kısmen Katılıyorum” tercihine karşılık gelmektedir. Böylece anketteki önermelerin her birine verilen cevaplar stres puanı olarak kabul edilmiştir. Her önerme için, stres puanlarının katılımcı sayısına oranı, tüm katılımcıların ortalama stres puanları ve toplam puanları hesaplanmıştır.

Anket yoluyla toplanan veriler için veri tipine bağlı olarak sıklık, yüzde, ortalama ve standart sapma tanımlayıcı istatistikleri kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak  $\alpha = 0,05$  kabul edilmiştir. Ankette kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen puanların yorumlanması ve derecelendirilmesi için; 0 – 0,80 (çok az), 0,81 – 1,60 (az), 1,61 – 2,40 (orta), 2,41 – 3,20 (çok), 3,21 – 4,00 (çok fazla) puan aralıkları kullanılmıştır.

Verilerin analizi aşamasında, anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayara yüklenerek veri tabanı oluşturulmuş, bu veriler üzerinde “SPSS for Windows 11,5” paket programı aracılığıyla istatistiksel işlemler gerçekleştirilmiştir. Yapılan çözümler sonucunda elde edilen bulgular tablolara dönüştürülmüş ve yorumlanmıştır.

#### **D. ANKETİN GÜVENİLİRLİĞİ**

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanılılardan arınık olmasıdır. Güvenirlik, teknik bir sorun olup, bilimsel çalışmanın ilk koşullarındandır. Araştırmalarda, aynı süreçlerin izlenmesi ile aynı sonuçların alınabilmesi istenir. Aksi halde, hangi sonucun "güvenilir" olduğuna karar verilemez. Bu bir bakıma, araştırmalarda alınan bir sonucun, başka araştırmacılar tarafından da test edilebilmesidir. Bilim, ancak, bu tür doğrulamalarla güvenilirlik ve saygınlık kazanır.

Güvenirlik, şu ya da bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Yapılan araştırmalar için güvenilirlik katsayısı 0,80 – 0,100 arası yüksek güvenilirlik olarak kabul edilmektedir.

Anketin güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla, içsel tutarlılık kapsamında dikkate alınan Cronbach Alpha değeri (güvenilirlik katsayısı) hesaplanmıştır. Güvenilirlik ile ilgili sonuç aşağıdaki gibidir:

$$\text{Ölçek} = 0,83$$

Bu veri doğrultusunda, yapılan bu çalışmanın 0,83 Cronbach Alpha Katsayısı ile yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilebilir.

#### **E. ANKETİN UYGULANMASI**

Kurumda yapılan araştırma ve tetkiklerle gerekli veri tabanı oluşturulmuş ve anket çalışması bu veri tabanı doğrultusunda hazırlanmıştır. Anket uygulaması, gerekli izin ve onayların alınması ve ilgili kişilerin izni dâhilinde, kuruma araştırmacının şahsen gitmesi ve katılımcılara anket formlarının dağıtılması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanlardan kendilerine en uygun seçeneği doldurmaları istenmiştir. Deneklerin sorulara çekinmeden cevap verebilmeleri için kısa açıklamalar yapılmıştır. Ankette ad ve soyadın yer almadığı bu sayede

deneklerin kimliklerinin gizli kalacağı açıklanmıştır. Katılımcılara dağıtılan anket formları bir gün sonra toplanmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

#### I. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI PERSONELİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri tablolar halinde verilmiştir. Anketi cevaplayan 200 personele ait sosyo-demografik özellikler sırasıyla cinsiyet, yaş, eğitim, medeni hal, hane aylık geliri, hanede yaşayan fertlere ait özellikler, personelin ikamet ettiği konutun mülkiyet durumu, meslekte çalışma yılı, çalışılan birim ve görev olarak gruplandırılmıştır. Ankete katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri Tablo 6’da verilmiştir:

**Tablo 6: Ankete Katılan Personelin Sosyo-Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Bay	134	67,0	<b>67,0</b>
Bayan	66	33,0	<b>100,0</b>
Toplam	200	100,0	

<b>Yaş Grupları</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
18–25	1	0,5	<b>0,5</b>
26–35	35	17,5	<b>18,0</b>
36–45	101	50,5	<b>68,5</b>
46 ve üstü	63	31,5	<b>100,0</b>
Toplam	200	100,0	
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
İlköğretim	1	0,5	<b>0,5</b>
Lise ve Dengi Okul	61	30,5	<b>31,0</b>
Ön Lisans	48	24,0	<b>55,0</b>
Lisans	87	43,5	<b>98,5</b>
Yük. Lis. Ve Doktora	3	1,5	<b>100,0</b>
Toplam	200	100,0	
<b>Medeni Hal</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
Bekâr	14	7,0	<b>7,0</b>
Dul	2	1,0	<b>8,0</b>
Evli (Çocuğu Yok)	14	7,0	<b>15,0</b>
Evli (Çocuğu Var)	170	85,0	<b>100,0</b>
Toplam	200	100,0	

<b>Hane Aylık Geliri</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
900 YTL ve Altı	3	1,5	<b>1,5</b>
901-1200 YTL	29	14,5	<b>16,0</b>
1201-1500 YTL	41	20,5	<b>36,5</b>
1501-1800 YTL	49	24,5	<b>61,0</b>
1800 YTL ve Üstü	78	39,0	<b>100,0</b>
Toplam	200	100,0	
<b>Hanede Yaşayan Kişi Sayısı</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
1 Kişi	10	5,0	<b>5,0</b>
2 Kişi	18	9,0	<b>14,0</b>
3 Kişi	37	18,5	<b>32,5</b>
4 Kişi	67	33,5	<b>66,0</b>
5 Kişi	46	23,0	<b>89,0</b>
6 Kişi	22	11,0	<b>100,0</b>
Toplam	200	100,0	

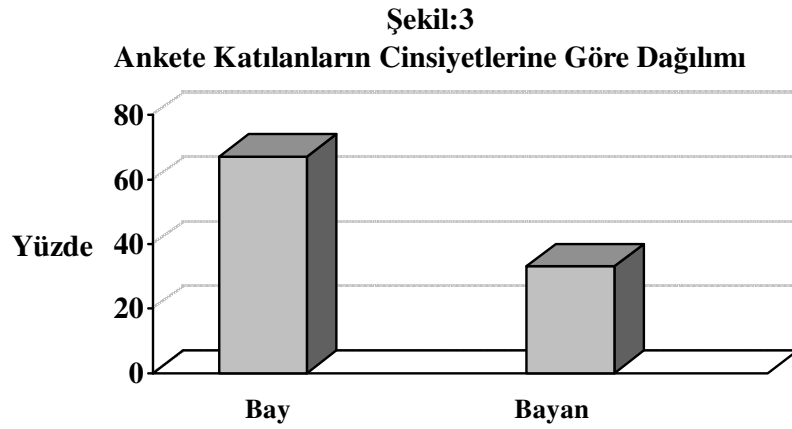
<b>Hanede Yaşayan Aile Fertleri</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
Sadece Kendim	10	5,0	<b>5,0</b>
Karı-Koca	18	9,0	<b>14,0</b>
Anne-Baba-Çocuklar	147	73,5	<b>87,5</b>
Anne- Baba-Çocuklar-Dede-Nine (Veya Diğer Akrabalar)	23	11,5	<b>99,0</b>
Ben ve Arkadaşlarım	2	1,0	<b>100,0</b>
Toplam	200	100,0	
<b>İkamet Edilen Konut</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
Mülk	117	58,5	<b>58,5</b>
Kira	50	22,0	<b>83,5</b>
Lojman	29	14,5	<b>98,0</b>
Diğer(yurt,pansiyon,vb.)	4	2,0	<b>100,0</b>
Toplam	200	100,0	
<b>Meslekte Çalışma Yılı</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
0-5 Yıl	13	6,5	<b>6,5</b>
5-10 Yıl	44	22,0	<b>28,5</b>
10-15 Yıl	17	8,5	<b>37,0</b>
15 Yıl ve Üstü	126	63,0	<b>100,0</b>
Toplam	200	100,0	



<b>Çalışılan Birim</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
Personel Müdürlüğü	29	14,5	<b>14,5</b>
Muhasebe Müdürlüğü	34	17,0	<b>31,5</b>
Muhakemat Müdürlüğü	12	6,0	<b>37,5</b>
Milli Emlak Müdürlüğü	17	8,5	<b>46,0</b>
Gelir Müdürlüğü	17	8,5	<b>54,5</b>
Takdir Komisyonu Başkanlığı	2	1,0	<b>55,5</b>
Site Vergi Dairesi Müdürlüğü	28	14,0	<b>69,5</b>
Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü	30	15,0	<b>84,5</b>
Saymanlıklar	27	13,5	<b>98,0</b>
Denetmen	4	2,0	<b>100,0</b>
Toplam	200	100,0	
<b>Görev</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplamsal Yüzde</b>
Personel	162	81,0	<b>81,0</b>
Orta Kad. Yön.	32	16,0	<b>97,0</b>
Yönetici	6	3,0	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>	

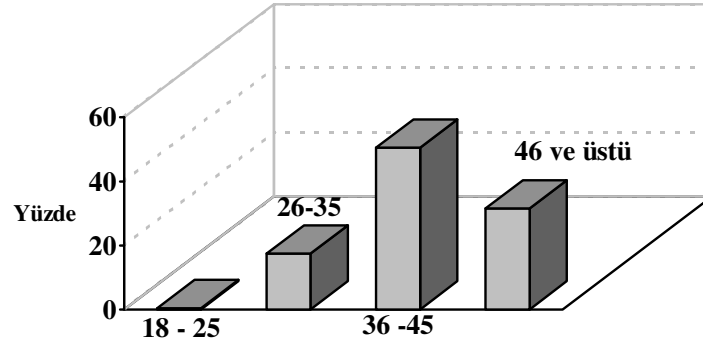
Tablo 6'ya ilişkin şu değerlendirmelerde bulunulabilir:

Araştırmaya katılan 200 çalışanın 134 kişilik % 67 'lik kesimi baylardan oluşmakta iken 66 kişilik % 33'lük kesimi ise bayanlardan oluşmaktadır.



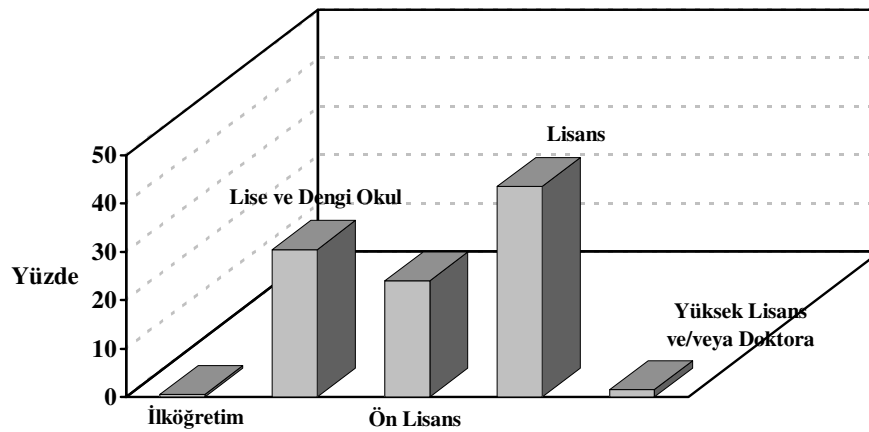
Araştırmaya katılan 200 çalışan, yaş grupları açısından ele alındığında orta ve ileri yaş grubunun çalışanların % 82'lik kısmını oluşturduğu görülmektedir. Genç çalışan ise sayıca azdır ve % 18'lik bir kesimi oluşturmaktadır. Ankete katılan çalışanlar içerisinde 18 – 25 yaş grubuna mensup yalnızca 1 kişi bulunmaktadır. 26 – 35 yaş grubu ise 35 kişilik %17,5'lik bir kesimi oluşturmaktadır. 36- 45 yaş grubu ise çalışanların çoğunluğunu oluşturmaktadır. 101 kişilik olan bu grup %50,5'lik bir kesimi kapsamaktadır. Son olarak 46 yaş ve üstü olan grup ise 63 kişidir ve % 31,5'lik kesim bu gruptan oluşmaktadır.

**Şekil:4**  
**Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**



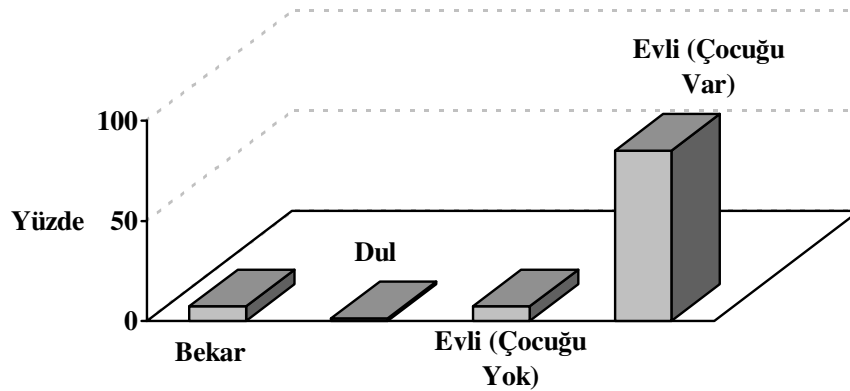
Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında eğitim seviyesinin genelde yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılanlar arasında ilköğretim mezunu yalnızca 1 çalışan bulunmaktadır. Lise ve dengi okul mezunu çalışan sayısı ise 61'dir ve %30,5'lik, 2. büyük kesimi oluşturmaktadır. Ön lisans mezunu çalışanlar 48 kişilik %24'lük kesimi kapsamaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar içerisinde eğitim seviyesi olarak en büyük kesimi lisans mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. 87 kişiden oluşan bu grup %43,5'lik bir kesimi oluşturmaktadır. Yüksek lisans ve/veya doktora mezunu çalışan sayısı ise 3 kişidir ve %1,5'lik kesimi kapsamaktadır.

**Şekil:5**  
**Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**



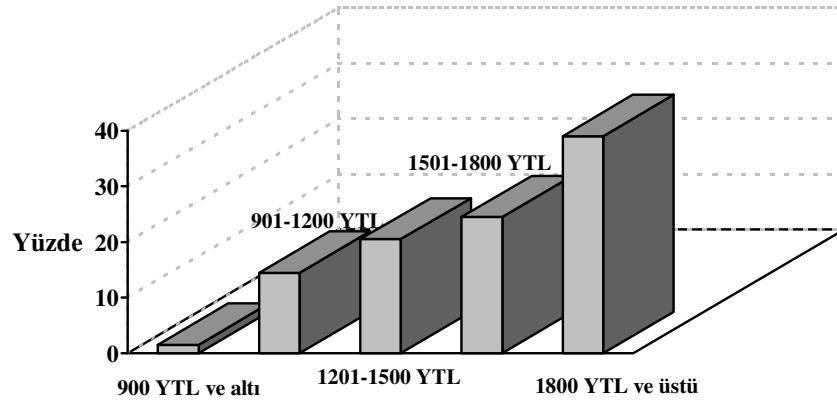
Araştırmaya katılan 200 çalışan, medeni durumları açısından ele alındığında evli olanların sayısı 184 kişidir ve toplam içerisinde %92'lik bir kesimi oluşturmaktadırlar. Evli olanlar içerisinde çocuğu olmayanlar 14 kişilik % 7'lik kesimi kapsamaktayken çocuğu olanlar ise 170 kişilik % 85'lik kesimi kapsamaktadır. Denekler içerisinde bekâr olan çalışan sayısı 14'tür ve %7'lik kesimi kapsamaktadır. Dul olan çalışan sayısı ise yalnızca 2 kişidir ve % 1'lik kesimi oluşturmaktadır.

**Şekil:6**  
**Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**



Araştırmaya katılan çalışanlar, hane aylık gelirleri açısından incelendiğinde ise, çalışanların %63,5'inin 1500 YTL'nin üstünde aylık gelire sahip olduğu görülmektedir. %36,5'lik bir kesim ise 1500 YTL'den az aylık gelire sahiptir. Gelir grupları tek tek incelendiğinde, 900 YTL ve altı, aylık gelire sahip olan çalışanlar 3 kişiden oluşmakta ve bu da 200 kişilik grubun %1,5'ini oluşturmaktadır. 901–1200 YTL arası aylık gelire sahip olan çalışanlar ise 29 kişilik %14,5'lik kesimi oluşturmaktadır. 1201–1500 YTL aylık gelire sahip çalışan sayısı 41'dir ve %20,5'lik kesimi kapsamaktadır. 1501–1800 YTL aylık gelire sahip olan çalışan sayısı 49'dur ve %24,5'lik bir kesimi kapsamaktadır. 1800 YTL ve üstü gelire sahip olan çalışanlar ise büyük farkla çoğunluğu oluşturmaktadır. 78 kişiden oluşan bu grup %39'luk bir kesimi kapsamaktadır.

**Şekil:7**  
**Ankete Katılanların Hane Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı**



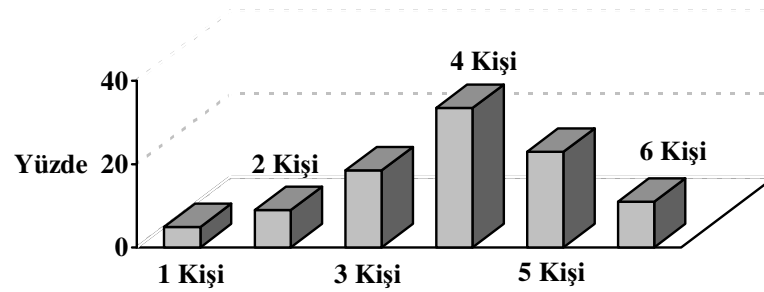
Araştırmaya katılan çalışanlar, hanelerinde yaşayan fert sayısı açısından ele alındığında hanesinde 4 ve daha fazla kişi yaşayan çalışanlar, denek grubu içerisinde %67,5'lik kesimi kapsamaktadır. Hanesinde 4 kişiden az kişi yaşayan çalışanlar ise denek grubunun %32,5'lik kesimini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların genel çoğunluk olarak 4 kişilik bir aileye sahip olduğu görülmektedir. Hane yapıları tek tek ele alındığında hanesinde 1 kişi yaşayan çalışanlar 10 kişilik %5'lik kesimi oluşturmaktadır. Hanesinde 2 kişi yaşayan çalışan sayısı 18'dir ve %9'luk kesimi kapsamaktadır. Hanesinde 3 kişi yaşayan 37, 4 kişi yaşayan 67, 5 kişi yaşayan 46 ve 6 kişi yaşayan 22 çalışan bulunmaktadır ve bunlar denek grubunun sırasıyla % 18,5, %33,5, %23 ve %11'lik kesimini oluşturmaktadırlar.

Araştırmaya katılan çalışanlar, aile yapısı açısından incelendiğinde ise, çoğunluk olarak anne- baba ve çocuklardan oluşan bir aile yapılanmasının var olduğu gözlemlenmektedir. 36 kişi 1 çocuk, 61 kişi 2 çocuk, 37 kişi 3 çocuk ve 13 kişi ise 4 çocuk sahibidir. Anne- baba ve çocuklardan oluşan aile yapısına sahip çalışan sayısı 147'dir ve denek grubunun %73,5'ini oluşturmaktadır. Tek başına yaşayanlar ise 10 kişidir ve %5'lik bir dilime sahiptir. Karı-koca olarak yaşayan çalışanlar ise 18 kişilik %9'luk kesimi oluşturmaktadır. Anne- baba- çocuklar- dede- nine- veya diğer akrabalarıyla birlikte yaşayan çalışan sayısı ise 23'tür ve %11,5'lik kesimi kapsamaktadır. Arkadaşlarıyla birlikte yaşayan çalışan sayısı ise 2'dir ve %1'lik bir dilime sahiptir.

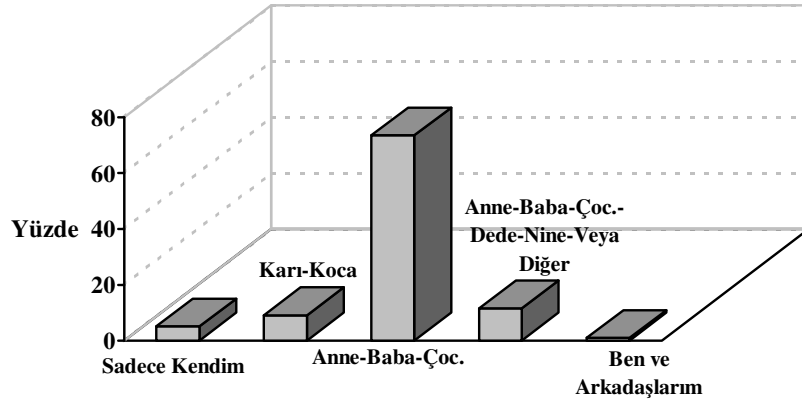
**Tablo 7: Hanede Yaşayan Aile Fertleri Ve Sayısı**

Hanede Yaşayan Fertler	Hanede Yaşayan Fert Sayısı						Toplam
	1 Kişi	2 Kişi	3 Kişi	4 Kişi	5 Kişi	6 Kişi	
Sadece Kendim	10	0	0	0	0	0	10
Karı – Koca	0	18	0	0	0	0	18
Anne-Baba-Çocuklar	0	0	36	61	37	13	147
Anne-Baba-Çocuklar-Dede-Nine-(Veya Diğer Akrabalar)	0	0	1	4	9	9	23
Ben ve Arkadaşlarım	0	0	0	2	0	0	2
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>67</b>	<b>46</b>	<b>22</b>	<b>200</b>

**Şekil:8**  
**Ankete Katılanların Hanelerinde Yaşayan Kişi Sayısına Göre Dağılımı**

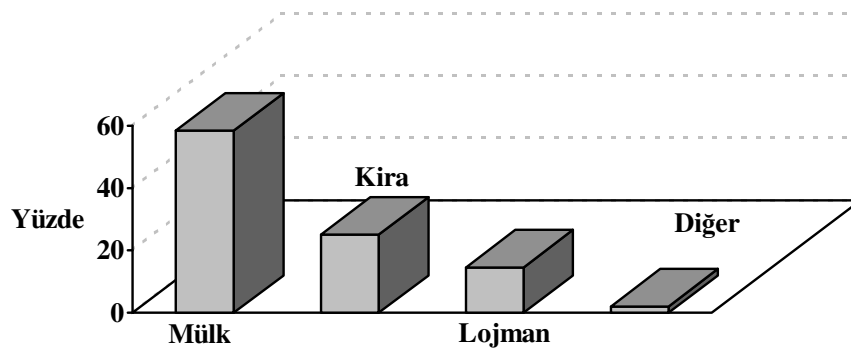


**Şekil:9**  
**Ankete Katılanların Hanelerinde Yaşayan Fertlere Göre Dağılımı**



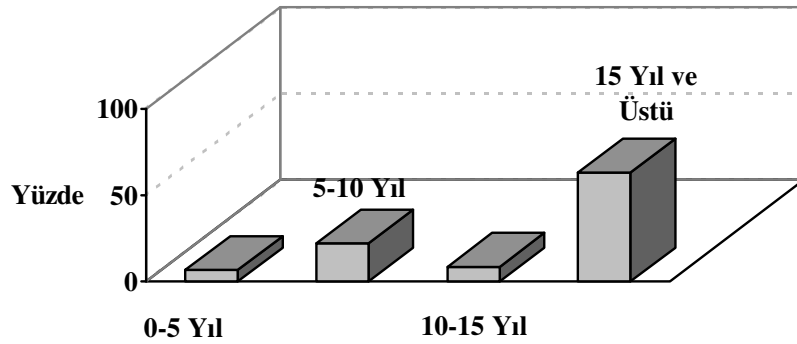
Araştırmaya katılan çalışanlar, ikamet ettikleri konutun mülkiyet durumuna göre incelenecek olursa; çalışanların genel çoğunluğunun ikamet ettikleri konutun mülkiyetine sahip olduğu görülmektedir. İkamet ettikleri konutun mülkiyetine sahip olan çalışanlar, 117 kişilik %58,5'lik kesimi oluşturmaktadırlar. 50 kişilik %25'lik kesim ise ikamet ettiği konutta kiracı olarak bulunmaktadır. Lojmanda oturan çalışanlar ise, 29 kişilik %14,5'lik kesimi kapsamaktadır. Geriye kalan 4 kişilik %2'lik kesim ise yurt, pansiyon, vb yerlerde ikamet etmektedir.

**Şekil:10**  
**Ankete Katılanların İkamet Ettikleri Konutun Mülkiyet Durumuna Göre Dağılımı**



Araştırmaya katılan çalışanlar, meslekte çalışma yılları açısından incelendiğinde denek grubunun %71,5'inin 10 yıl üzerinde çalıştıkları görülmektedir. 15 yıl ve üzeri çalışanların sayısı belirgin bir farkla denek grubu içerisinde çoğunluğu içermektedir. Meslekte 15 yıl ve üzeri çalışanların sayısı 126'dır ve %63'lük bir kesimi kapsamaktadır. Meslekte çalışma yılı 10 -15 yıl aralığında olan çalışanlar 17 kişilik %8,5'lik kesimi oluşturmaktadır. Meslekte çalışma yılı 5 – 10 yıl aralığında olan çalışan sayısı ise 44'tür ve %22'lik kesimi oluşturmaktadır. 0- 5 yıl arası çalışanların ise, 13 kişiden oluştuğu ve %6,5'lik bir dilime sahip olduğu görülmektedir.

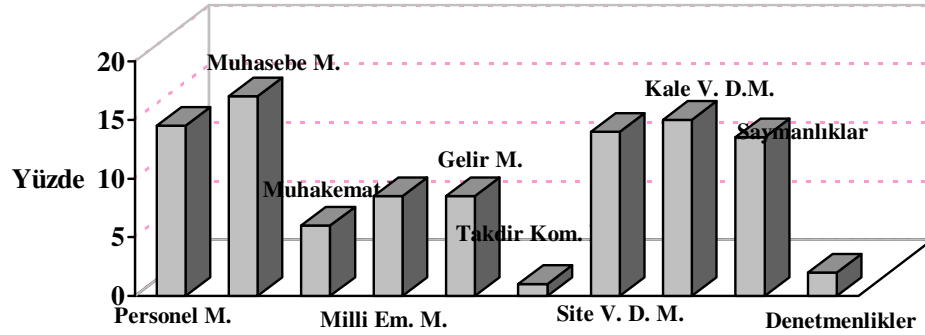
**Şekil:11**  
**Ankete Katılanların Meslekte Çalışma Yıllarına**  
**Göre Dağılımı**



Araştırmaya katılanların, çalıştıkları birimlere göre dağılımına bakılacak olursa; 29 kişilik %14,5'lik kesim Personel Müdürlüğü'nde, 34 kişilik %17'lik kesim Muhasebe Müdürlüğü'nde, 12 kişilik %6'lık kesim Muhakemat Müdürlüğü'nde, 17'şer kişilik ve %8,5'erlik kesim Milli Emlak Müdürlüğü ve Gelir Müdürlüğü'nde, 2 kişilik %1'lik kesim Takdir Komisyonu Başkanlığı'nda, 28 kişilik %14'lük kesim Site Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde, 30 kişilik %15'lik kesim Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde, 4 kişilik %2'lik kesim Denetmen olarak, 27 kişilik %13,5'lik kesim ise Saymanlıklarda görev yapmaktadır.

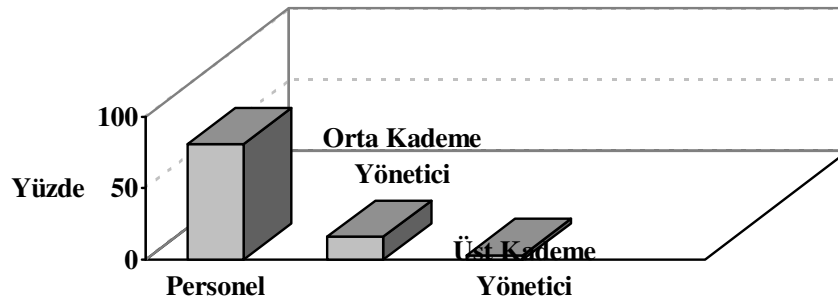


**Şekil:12**  
**Ankete Katılanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı**



Araştırmaya katılan çalışanlar görevleri açısından incelendiğinde denek grubunun genel çoğunluğunu personel kademesinde görev yapanlar oluşturmaktadır. Personel olarak görev yapanların sayısı 162'dir ve %81'lik bir kesimi kapsamaktadır. Orta kademe yönetici olarak görev yapan çalışan sayısı ise 32'dir ve %16'lık bir kesimi kapsamaktadırlar. Üst kademe yönetici olarak görev yapan çalışanlar 6 kişilik %3'lük bir dilime sahiptirler.

**Şekil:13**  
**Ankete Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı**



## II. STRES FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BULGULARIN İNCELENMESİ

### A. STRES FAKTÖRLERİNİN ORTALAMA KABUL ORANLARINA GÖRE SIRALANMASI

Stres faktörleri kendi aralarında 5 gruba ayrılarak, denek grubu tarafından ankette yer alan 29 önermeye verilen puanların ortalama değerleri hesaplanmıştır. Bu gruplar şu şekildedir:

- İşin özelliği ile ilgili stres faktörleri
- Otorite yapısına ilişkin stres faktörleri
- Hizmet sunumuna ilişkin stres faktörleri
- Organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleri
- Rol yapısına ilişkin stres faktörleri

Puan ortalamaları, stres faktörlerinin denekler açısından önem derecesini göstermektedir. Elde edilen puan ortalamalarına göre 0- 0,80 puan aralığı “çok az” önemli stres faktörü, 0,81 – 1,60 puan aralığı “az” önemli stres faktörü, 1,61 – 2,40 puan aralığı “orta” derecede önemli stres faktörü, 2,41 – 3,20 puan aralığı “fazla” önemli stres faktörü, 3,21 – 4,00 puan aralığı “çok fazla” önemli stres faktörü olarak değerlendirilmiştir. Ankete katılan çalışanlara yaptıkları işle ilgili sorulan 4 önerme ise, sıklık, yüzde, standart sapma ve ortalama değerleri açısından incelenmiştir. Ayrıca çalışanların bu önermelere verdikleri toplam puanlar hesaplanmıştır.

Tablo 8’de görüldüğü gibi ankete katılan 200 çalışandan 51 kişilik % 25,5’lik kesim işinin sağlığını olumsuz etkilediğini, 65 kişilik %32,5’lik kesim işinin sağlığını kısmen olumsuz etkilediğini, 84 kişilik %42’lik kesim ise işinin sağlığını olumsuz etkilemediğini belirtmiştir. Ankete katılan çalışanlarca “İşim sağlığını olumsuz etkiliyor” önermesine verilen toplam puan 569’dur. Bu önermenin ortalama değeri 2,85’tir. (Hb: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, çalışanların işlerine ilişkin düşüncelerinin etkisi vardır.)

**Tablo 8: Yapılan İş – Sağlık İlişkisi**

İşim Sağlığımı Olumsuz Etkiliyor										
Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam Puan
Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
16	8,0	68	34,0	65	32,5	33	16,5	18	9,0	
<b>Ortalama</b>										<b>2,85</b>
<b>Standart Sapma</b>										<b>1,080</b>

**Tablo 9: Yapılan İş - İşteki Sorunların Etkisi**

Uyumadan Önce Kendimi İşle İlgili Sorunları Düşünürken Buluyorum										
Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam Puan
Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
19	9,5	70	35,0	65	32,5	30	15,0	16	8,0	
<b>Ortalama</b>										<b>2,77</b>
<b>Standart Sapma</b>										<b>1,074</b>

Tablo 9’da görüldüğü gibi, ankete katılan 200 çalışandan, 46 kişilik %23’lük kesim uyumadan önce kendisini işle ilgili sorunları düşünürken bulduğunu, 89 kişilik %44,5’lik kesim ise uyumadan önce işle ilgili sorunları düşünmediğini belirtmiştir. 65 kişilik %32,5’lik kesim ise uyumadan önce işle ilgili sorunları kısmen düşündüğünü belirtmiştir. Bu önermeye, ankete katılan çalışanlarca verilen toplam puan 554’tür. Bu önermenin ortalama değeri 2,77’dir. (**H<sub>B</sub>**: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, çalışanların işlerine ilişkin düşüncelerinin etkisi vardır.)

**Tablo 10: Yapılan İş- Sigara ve/veya Alkol Tüketme İlişkisi**

İşim Yüzünden Daha Fazla Sigara ve/veya Alkol Tüketiyorum												
Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sigara ve/veya Alkol Kullanmıyorum		Toplam Puan 334
Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
28	14,0	50	25,0	19	9,5	26	13,0	9	4,5	68	34,0	
<b>Ortalama</b>											<b>2,53</b>	
<b>Standart Sapma</b>											<b>1,922</b>	

Tablo 10’da görüldüğü gibi, ankete katılan 200 çalışandan, 68 kişilik %34’lük kesim sigara ve/veya alkol kullanmamaktadır. 132 kişilik % 66’lık kesim ise sigara ve/veya alkol kullanmaktadır. Sigara ve /veya alkol kullanan 132 kişiden 78 kişilik %59’luk kesim sigara ve/veya alkol tüketmesinin yaptığı iş ile ilgili olmadığını, 19 kişilik %14,5’lik kesim sigara ve/veya alkol tüketmesinin yaptığı işle kısmen ilişkili olduğunu, 35 kişilik %26,5’lik kesim ise işi yüzünden daha fazla sigara ve/veya alkol tükettiğini belirtmiştir. Bu önermeye ankete katılan çalışanlarca verilen toplam puan 334’tür. (Burada toplam puan hesaplanırken yalnızca sigara ve/veya alkol kullanan çalışan sayısı değerlendirilmiştir. Bu sebeple toplam puan 400’den küçüktür.) Bu önermenin ortalama değeri 2,53’tür. (**Hb:** Kamu çalışanlarının karşılaştıkları strese, çalışanların işlerine ilişkin düşüncelerinin etkisi vardır.)

**Tablo 11: Yapılan İş- İşini Sevme İlişkisi**

İşimi Seviyorum										
Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam Puan
Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
11	5,5	10	5,0	51	25,5	76	38,0	52	26,0	
<b>Ortalama</b>										<b>3,74</b>
<b>Standart Sapma</b>										<b>1,072</b>

Tablo 11’de görüldüğü gibi, ankete katılan 200 çalışandan 128 kişilik %64’lük kesim işini sevdiğini, 51 kişilik %25,5’lik kesim işini kısmen sevdiğini, 21 kişilik %10,5’lik kesim ise işini sevmediğini belirtmiştir. Bu önermeye, ankete katılan çalışanlarca verilen toplam puan 748’dir. Bu önermenin ortalama değeri 3,74’tür. (**H<sub>B</sub>**: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, çalışanların işlerine ilişkin düşüncelerinin etkisi vardır.)

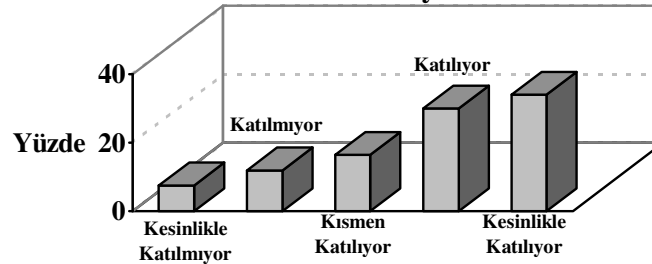
Stres kaynaklarına ilişkin oluşturulan 29 önerme ve ortalama kabul oranlarına göre öncelikli sıralamaları Tablo 12’de verilmiştir:

**Tablo 12: Stres Faktörlerinin Ortalama Kabul Oranlarına Göre Sıralanması  
(3,21 – 4,00 Puan Aralığı)**

Önerme No	Önerme	Ort.	Öncelik	Verilen Önem
13	Çalışılan ortamdaki kirliliğin olumsuz etkilemesi	3,71	1	Çok fazla
12	Çalışılan ortamdaki gürültünün olumsuz etkilemesi	3,43	2	Çok fazla
14	Çalışılan ortamdaki ısının olumsuz etkilemesi	3,40	3	Çok fazla
15	İşin diğer mesleklere göre daha yorucu olması	3,38	4	Çok fazla
<b>ORTALAMA</b>		<b>3,48</b>		

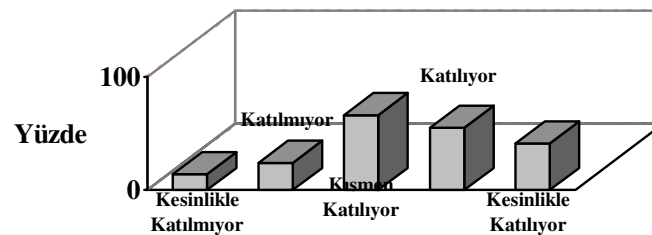
Stres faktörlerinin ortalama kabul oranlarına göre sıralanması sonucunda, çalışılan ortamın kirliliğinden kaynaklanan memnuniyetsizliğin 1. derecede stres faktörü olduğu görülmektedir. İş yeri fiziksel koşulları, iyi düzenlenmeleri halinde, çalışanların hem performans ve verimliliklerine etki edebilecek hem de belli bir rahatlık ve güven sağlayarak stresi azaltıcı etkilerde bulunabilecek, aksi durumlarda ise çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak rahatsızlanmalarına sebep olabilecek önemli unsurlardandır. Araştırmaya katılan 200 çalışana “Çalıştığım ortamdaki kirlilik beni olumsuz etkiliyor” önermesi sunulmuş ve 39 kişilik %19,5’lik kesim çalıştığı ortamdaki kirliliğin kendisini olumsuz etkilemediğini belirtmiş, 33 kişilik %16,5’lik kesim çalıştığı ortamdaki kirliliğin kendisini kısmen olumsuz etkilediğini, 128 kişilik %64’lük kesim ise çalıştığı ortamdaki kirliliğin kendisini olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

**Şekil: 14**  
**Çalıştığım Ortamdaki Kirlilik Beni Olumsuz Etkiliyor**



Tablo 12’de gösterilen stres faktörlerinin ortalama kabul oranlarına göre sıralamasında, 2. derecede stres faktörü, çalışılan ortamdaki gürültüden duyulan memnuniyetsizliktir. İşyeri fiziksel koşullarıyla ilgili olan gürültü, araştırmaya katılan çalışanlar açısından önemli stres faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Araştırmaya katılan 200 çalışana “Çalıştığım ortamdaki gürültü beni olumsuz etkiliyor” önermesi sunulmuş, 38 kişilik %19’luk kesim çalıştığı ortamdaki gürültünün, kendisini olumsuz etkilemediğini belirtmiş, 66 kişilik %33’lük kesim kısmen etkilediğini belirtmiş, 96 kişilik %48’lik kesim ise çalıştığı ortamdaki gürültünün kendisini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Denek grubunun işyeri gürültüsüne ilişkin önermeye verdiği toplam puan 685’dir.

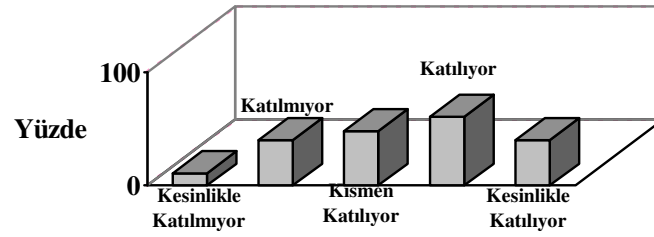
**Şekil:15**  
**Çalıştığım Ortamdaki Gürültü Beni Olumsuz Etkiliyor**



Araştırmaya katılan çalışanlar açısından 3. derecede stres faktörü ise; yine işyeri fiziksel koşullarına ilişkin olan, çalışılan ortamın ısısından duyulan rahatsızlıktır. Araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen “Çalıştığım ortamdaki ısı

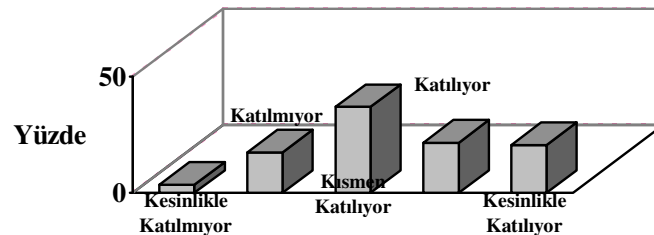
beni olumsuz etkiliyor” önermesine ait sonuçlara bakıldığında; 51 kişilik %25,5’lik kesim çalıştığı ortamdaki ısının kendisini olumsuz etkilemediğini belirtmiş, 48 kişilik %24’lük kesim kısmen etkilediğini belirtmiş, 101 kişilik %50,5’lik kesim ise çalıştığı ortamdaki ısının kendisini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Denek grubunun iş yeri ısısına ilişkin önermeye verdiği toplam puan 679’dur.

**Şekil:16**  
**Çalıştığım Ortamdaki Isı Beni Olumsuz Etkiliyor**



Stres faktörlerinin ortalama kabul oranlarına göre sıralanması sonucunda, 4. derece stres faktörü olarak işin yoruculuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan personele yöneltilen “İşim diğer mesleklere göre daha yorucudur” önermesine ilişkin sonuçlara bakıldığında; 42 kişilik %21’lik kesim işinin diğer mesleklere göre daha yorucu olmadığını belirtmiş, 74 kişilik % 37’lik kesim işinin diğer mesleklere göre kısmen daha yorucu olduğunu belirtmiş, 84 kişilik %42’lik kesim ise işinin diğer mesleklere göre daha yorucu olduğunu belirtmiştir. Denek grubunun işin yorucu olmasına ilişkin faktöre verdiği toplam puan 676’dır.

**Şekil:17**  
**İşim Diğer Mesleklere Göre Daha Yorucudur**





İş yeri fiziksel koşulları ve işin diğer mesleklere göre daha yorucu olması, araştırmanın uygulandığı kurum çalışanları açısından, 3,48 ortalama puan ile “çok fazla” önemli stres faktörleri olarak görülmektedir.

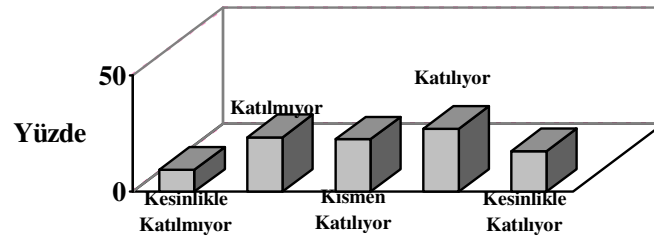
**Tablo13: Stres Faktörlerinin Ortalama Kabul Oranlarına Göre Sıralanması  
(2,41 – 3,20 Puan Aralığı)**

Önerme No	Önerme	Ort.	Öncelik	Verilen Önem
35	İşte bağımsız karar alma olanaklarının sınırlı olması	3,20	5	Fazla
38	İşte sosyal desteğin yetersiz olması	3,11	6	Fazla
17	İşin maddi açıdan tatmin etmemesi	2,94	7	Fazla
21	Yapılan işin yöneticiler tarafından takdir edilmemesi	2,91	8	Fazla
23	Terfi sisteminin objektif olmaması	2,88	9	Fazla
32	Gerekenden daha az personelle çalışılması	2,85	10	Fazla
24	Yöneticinin adil olmaması	2,78	11	Fazla
36	İş yerinde ast-üst ilişkilerinin çalışmaları olumsuz etkilemesi	2,78	12	Fazla
33	Diğer departmanlarla uyumlu çalışılmaması	2,75	13	Fazla
20	İş akışı sırasında iletişimin yeterli düzeyde olmaması	2,74	14	Fazla
25	İşte çalışmaların karşılığının alınmaması	2,74	15	Fazla
18	İşin yapılabilmesi için yeterli araç-gereç-malzemenin mevcut olmaması	2,73	16	Fazla
34	Aşırı zaman baskısı hissedilmesi	2,71	17	Fazla
43	Alınan eğitime uygun bilgi ve yeteneklerin tam olarak kullanılmaması etkisi	2,67	18	Fazla
22	Kariyer olanaklarının olmaması	2,63	19	Fazla
26	Çalışılan iş yerinde iş güvenliğinin olmaması	2,58	20	Fazla
19	Görevlerin açıkça belli olmaması	2,45	21	Fazla
<b>ORTALAMA</b>		<b>2,79</b>		

Tablo 13’te görüldüğü gibi, “fazla” önem derecesine sahip 17 adet stres faktörü bulunmaktadır. “Fazla” önem derecesine sahip stres faktörlerine ilişkin veriler şu şekildedir:

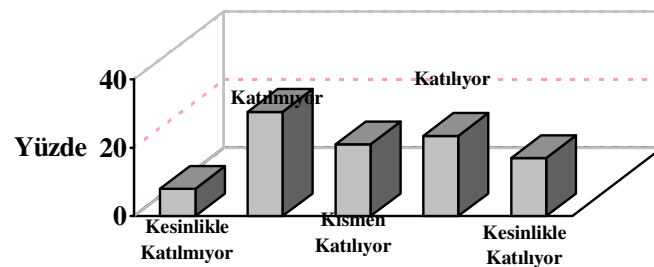
5. derece stres faktörü, çalışanların işlerinde bağımsız karar alma olanaklarının sınırlı olmasıdır. Araştırmaya katılan çalışanlara, “İşimde bağımsız karar alma olanaklarım sınırlıdır” önermesi sunulmuştur. 66 kişilik %33'lük kesim işinde bağımsız karar alma olanaklarının sınırlı olmadığını belirtmiş, 45 kişilik %22,5'lik kesim işinde bağımsız karar alma olanaklarının kısmen sınırlı olduğunu belirtmiş, 89 kişilik %44,5'lik kesim ise işinde bağımsız karar alma olanaklarının sınırlı olduğunu belirtmiştir. Bu önermeye denek grubunun verdiği toplam puan 639'dur.

**Şekil:18**  
**İşimde Bağımsız Karar Alma Olanaklarım Sınırlıdır**



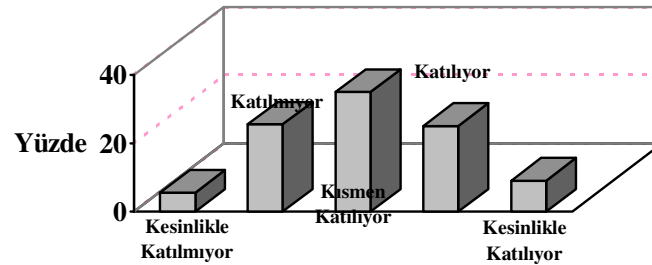
Araştırmaya katılan çalışanlar açısından 6. derecede stres faktörü, sosyal destek yetersizliğidir. “İşimde sosyal destek yetersizdir” önermesine ilişkin sonuçlara bakacak olursak; 77 kişilik %38,5'lik kesim işinde sosyal desteği yeterli bulmaktayken, 42 kişilik %21'lik kesim işinde sosyal desteği kısmen yeterli bulmakta, 81 kişilik %40,5'lik kesim ise işinde sosyal desteği yetersiz bulmaktadır. Sosyal desteğe ilişkin önermeye denek grubunca verilen toplam puan 622'dir.

**Şekil:19**  
**İşimde Sosyal Destek Yetersizdir**



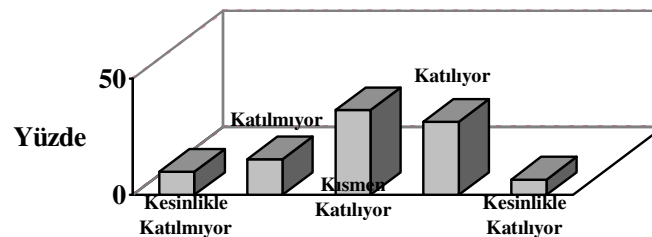
Araştırmaya katılan çalışanlar açısından 7. derece stres faktörü olarak belirlenen “İşim beni maddi açıdan tatmin eder” önermesine ait sonuçlara bakacak olursak; 68 kişilik %34'lük kesim işinin kendisini maddi açıdan tatmin ettiğini belirtmiş, 70 kişilik %35'lik kesim işinin kendisini maddi açıdan kısmen tatmin ettiğini belirtmiş, 62 kişilik %31'lik kesim ise işinin kendisini maddi açıdan tatmin etmediğini belirtmiştir. Denek grubunca maddi tatmine ilişkin önermeye 469 toplam puan verilmiştir.

**Şekil:20**  
**İşim Beni Maddi Açıdan Tatmin Eder**



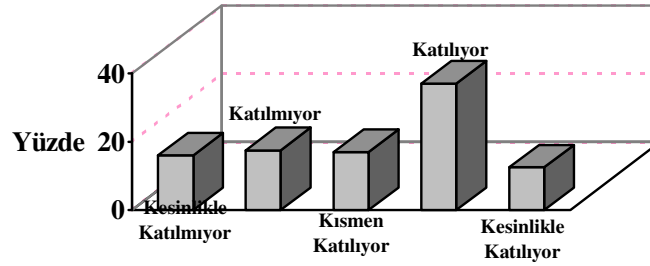
Araştırmaya katılan çalışanlarca 8. derece stres faktörü olarak belirlenen “Yaptığım iş yöneticiler tarafından takdir edilir” önermesine ait sonuçlara bakılacak olursa; 76 kişilik %38'lik kesim yaptığı işin yöneticilerce takdir edildiğini belirtirken, 73 kişilik %36,5'lik kesim yaptığı işin yöneticilerce takdir edildiğine kısmen katılmıştır. 51 kişilik %25,5'lik kesim ise yaptığı işin yöneticiler tarafından takdir edilmediğini belirtmiştir. Bu önermeye denek grubunca verilen toplam puan 582'dir.

**Şekil:21**  
**Yaptığım İş Yöneticiler Tarafından Takdir Edilir**



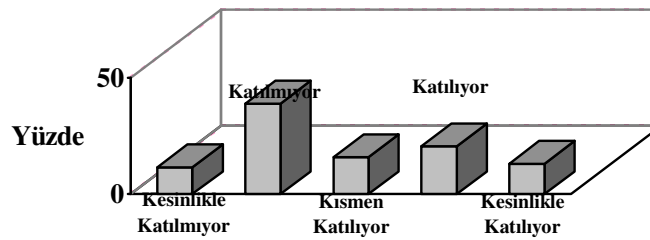
9. derece stres faktörü olarak değerlendirilen “Terfi sistemi objektiftir” önermesine ait sonuçlar incelenecek olursa; 99 kişilik %49,5’lik kesim terfi sisteminin objektif olduğunu belirtmiş, 34 kişilik %17’lik kesim terfi sisteminin objektif olduğuna kısmen katılmıştır. 67 kişilik %33,5’lik kesim ise terfi sisteminin objektif olmadığını belirtmiştir. Terfi sistemine ilişkin önermeye denek grubunca verilen toplam puan 575’dir.

**Şekil:22**  
**Terfi Sistemi Objektiftir**



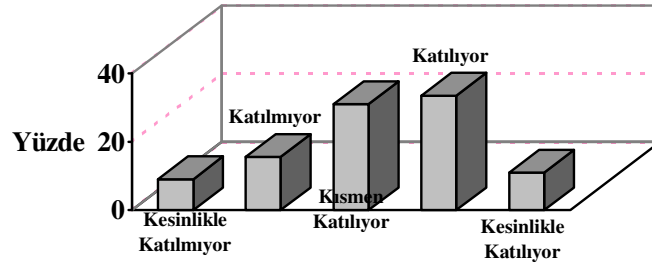
Stres faktörlerinin ortalama kabul oranlarına göre sıralanması sonucunda, 10. derece stres faktörü olarak “Gerekenden daha az personelle çalışıyoruz” önermesi görülmektedir. Çalışanlarca bu önermeye verilen cevaplar şu şekildedir: 101 kişilik %50,5’lik kesim gerekenden daha az personelle çalışılmadığını belirtmiş, 32 kişilik %16’lık kesim gerekenden daha az personelle çalışıldığına kısmen katılmıştır. 67 kişilik %33,5’lik kesim ise gerekenden daha az personelle çalıştıklarını belirtmiştir. Denek grubunca bu önermeye verilen toplam puan 569’dur.

**Şekil:23**  
**Gerekenden Daha Az Personelle Çalışıyoruz**



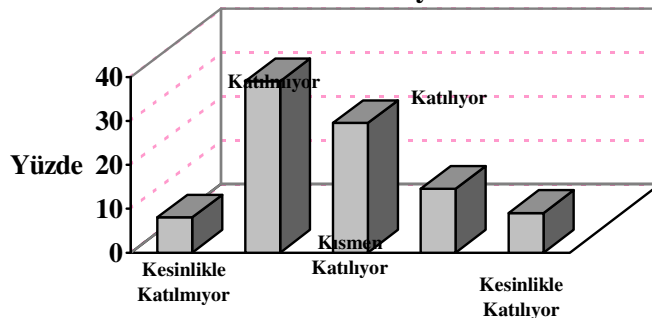
Stres faktörlerinin ortalama kabul oranlarına göre sıralanması sonucunda, 11. derece stres faktörü olarak ise "Yöneticim adildir" önermesi görülmektedir. Bu önermeye çalışanlarca verilen cevaplar incelendiğinde; 89 kişilik %44,5'lik kesim yöneticisinin adil olduğunu belirtmiş, 62 kişilik %31'lik kesim yöneticisinin kısmen adil olduğunu belirtmiş, 49 kişilik %24,5'lik kesim ise yöneticisinin adil olmadığını belirtmiştir. Denek grubunca bu önermeye verilen toplam puan 556'dır.

**Şekil:24**  
**Yöneticim Adildir**



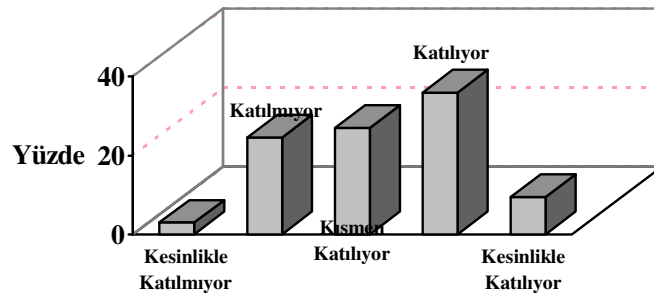
12. derece stres faktörü ise, denek grubuna sunulan "İş yerimde ast-üst ilişkisi çalışmalarımı olumsuz etkiliyor" önermesidir. Bu önermeye ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde; 94 kişilik %47'lik kesime göre iş yerinde ast-üst ilişkisi çalışmalarını olumsuz etkilememekte, 59 kişilik %29,5'lik kesime göre ast-üst ilişkisi çalışmalarını kısmen etkilemektedir. 29 kişilik %14,5'lik kesime göre ise iş yerinde ast-üst ilişkisi çalışmalarını olumsuz olarak etkilemektedir. Bu önermeye denek grubunca verilen toplam puan 555'tir.

**Şekil:25**  
**İş Yerimde Ast-Üst İlişkisi Çalışmalarımı Olumsuz Etkiliyor**



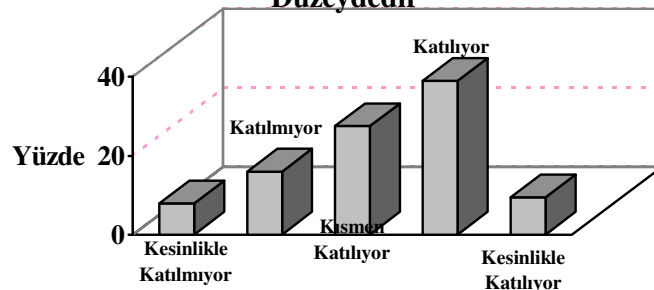
Stres faktörlerinin ortalama kabul oranlarına göre sıralanması sonucunda, 13. derece stres faktörü olarak ise “Diğer departmanlarla uyumlu çalışırız” önermesi görülmektedir. Bu önermeye ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde; 92 kişilik %46’lık kesim diğer departmanlarla uyumlu bir şekilde çalıştıklarını, 53 kişilik %26,5’lik kesim diğer departmanlarla kısmen uyumlu olarak çalıştıklarını, 55 kişilik %27,5’lik bir kesim ise diğer departmanlarla uyumlu bir şekilde çalışmadıklarını belirtmişlerdir. Denek grubunun bu önermeye verdiği toplam puan 551’dir.

**Şekil:26**  
**Diğer Departmanlarla Uyumlu Çalışırız**

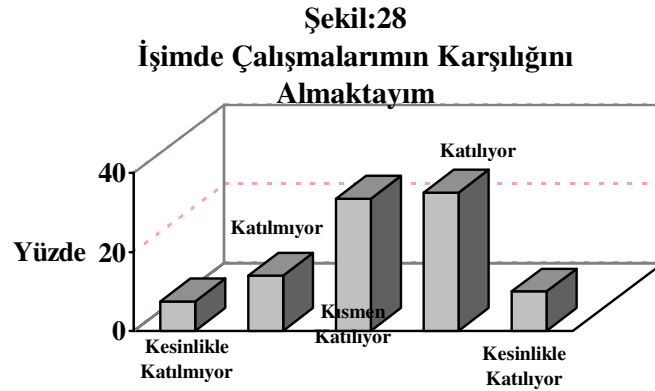


14. derece stres faktörü olarak karşımıza çıkan “İş akışı sırasında iletişim yeterli düzeydedir” önermesine ait sonuçlar ise şu şekildedir: 97 kişilik %48,5’lik kesim iş akışı sırasında iletişimin yeterli düzeyde olduğunu, 55 kişilik %27,5’lik kesim iş akışı sırasında iletişimin kısmen yeterli düzeyde olduğunu, 48 kişilik %24’lük bir kesim ise iş akışı sırasında iletişimin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Denek grubunun bu önermeye verdiği toplam puan 548’dir.

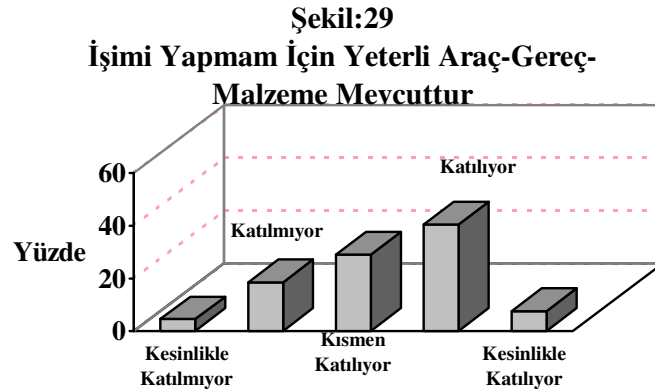
**Şekil:27**  
**İş Akışı Sırasında İletişim Yeterli Düzeydedir**



15. derece stres faktörü olarak karşımıza çıkan “İşimde çalışmalarımın karşılığını almaktayım” önermesine ait sonuçlara bakıldığında ise; 90 kişilik %45’lik kesim işinde çalışmalarının karşılığını aldığını, 67 kişilik %33,5’lik kesim işinde çalışmalarının karşılığını kısmen alabildiğini, 43 kişilik % 21,5’lik kesim ise işinde çalışmalarının karşılığını alamadığını belirtmiştir. Bu önermeye denek grubunca verilen toplam puan 548’dir.

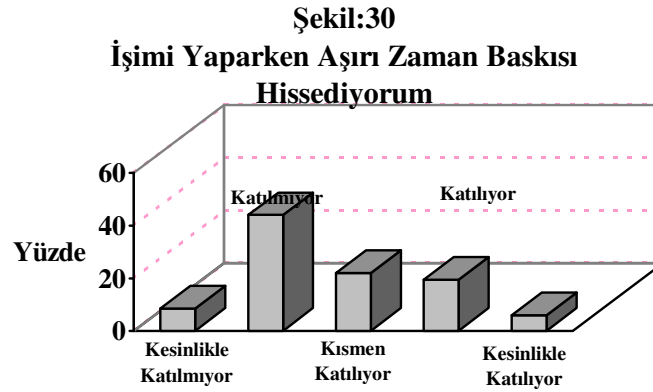


16. derece stres faktörü ise “İşimi yapmam için yeterli araç-gereç-malzeme mevcuttur” önermesidir. Bu önermeye ait sonuçlar şu şekildedir: 95 kişilik % 47,5’lik kesim işini yapması için gerekli araç-gereç-malzemenin mevcut olduğunu, 58 kişilik %29’luk kesimin işini yapması için gerekli araç-gereç-malzemenin kısmen mevcut olduğunu, 47 kişilik %23,5’lik kesim ise işini yapması için gerekli araç-gereç-malzemenin mevcut olmadığını belirtmiştir. Bu önermeye denek grubunca verilen toplam puan 544’tür.

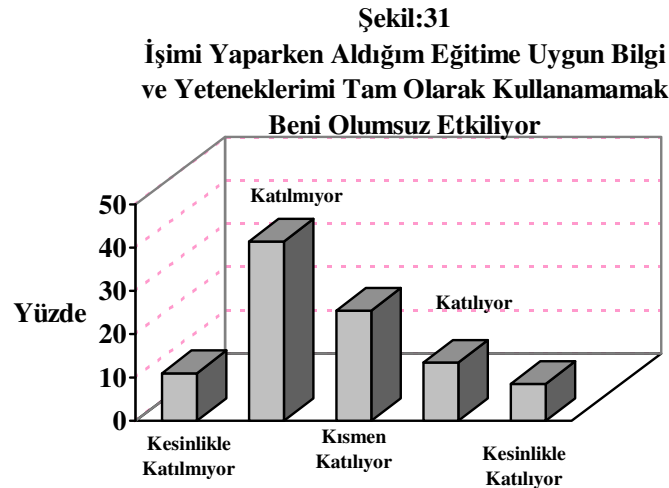


17. derece stres faktörü olarak karşımıza çıkan, “İşimi yaparken aşırı zaman baskısı hissediyorum”, şeklinde sunulan önermeye denek grubunca verilen cevaplar

incelendiğinde; 105 kişilik % 52,5'lik kesim işini yaparken aşırı zaman baskısı hissetmediğini, 44 kişilik %22'lik kesim işini yaparken kısmen zaman baskısı hissettiğini, 51 kişilik % 25,5'lik kesim ise işini yaparken aşırı zaman baskısı hissettiğini belirtmiştir. Bu önermeye denek grubunca verilen toplam puan 541'dir.



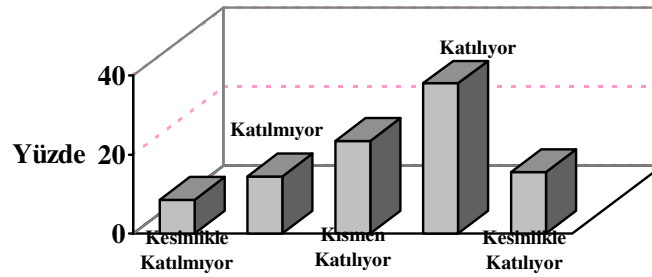
Stres faktörlerinin ortalama kabul oranlarına göre sıralanması sonucunda, 18. derece stres faktörü olarak karşımıza çıkan, “İşimi yaparken aldığım eğitime uygun bilgi ve yeteneklerimi tam olarak kullanamamak beni olumsuz etkiliyor”, önermesine ilişkin sonuçlar ise şu şekildedir: 105 kişilik %52,5'lik kesim, işini yaparken aldığı eğitime uygun bilgi ve yeteneklerini tam olarak kullanamamasının kendisini, olumsuz etkilemediğini, 51 kişilik 25,5'lik kesim kısmen olumsuz etkilediğini, 44 kişilik % 22'lik kesim ise olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bu önermeye denek grubunca verilen toplam puan 534'tür.





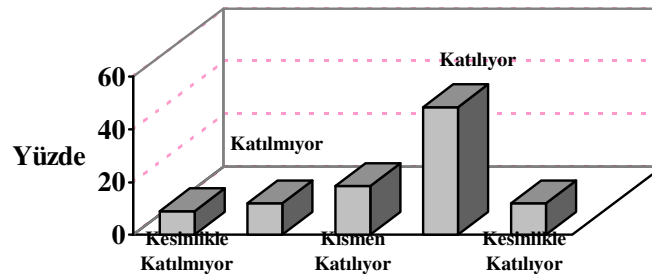
19. derece stres faktörü ise, “Çalıştığım iş yerinde kariyer olanakları vardır” önermesidir. Bu önermeye ilişkin olarak 107 kişilik %53,5’lik kesim çalıştığı iş yerinde kariyer olanaklarının mevcut olduğunu, 47 kişilik %23,5’lik kesim çalıştığı iş yerinde kariyer olanaklarının kısmen mevcut olduğunu, 46 kişilik % 23’lük kesim ise çalıştığı iş yerinde kariyer olanaklarının mevcut olmadığını belirtmiştir. Denek grubunca önermeye verilen toplam puan ise 525’ tir.

**Şekil:32**  
**Çalıştığım İş Yerinde Kariyer Olanakları Vardır**



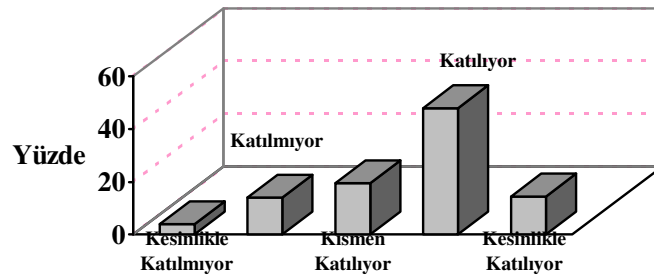
“Çalıştığım iş yerinde iş güvenliğim yok” şeklinde sunulan önerme ise 20. derece stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu önermeye ilişkin olarak 121 kişilik % 60,5’lik kesim çalıştığı yerde iş güvenliğinin olduğunu, 37 kişilik %18,5’lik kesim çalıştığı yerde iş güvenliğinin kısmen var olduğunu, 42 kişilik %21’lik kesim ise çalıştığı yerde iş güvenliğinin olmadığını belirtmiştir. Denek grubunca önermeye verilen toplam puan ise 515’ tir.

**Şekil:33**  
**Çalıştığım İş Yerinde İş Güvenliğim Vardır**



21. derece stres faktörü ise “Görevlerim açıkça bellidir” önermesidir. Bu önermeye ait sonuçlar şu şekildedir: 125 kişilik %62,5’lik kesim görevlerinin açıkça belli olduğunu belirtmiş, 39 kişilik %19,5’lik kesim ise görevlerinin açıkça belli olduğuna kısmen katılmıştır. 36 kişilik % 18’lik kesim ise görevlerinin açıkça belli olmadığını belirtmiştir. Denek grubunca önermeye verilen toplam puan 490’dır.

**Şekil:34**  
**Görevlerim Açıkça Bellidir**



5. dereceden 21. dereceye kadar olan stres faktörleri ankete katılan çalışanlar açısından 2,79 ortalama puan ile “fazla” önem derecesine sahip faktörlerdir.

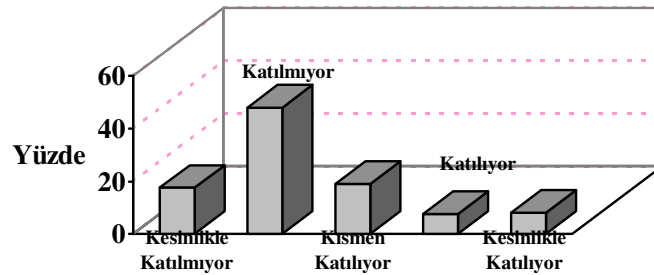
**Tablo 14: Stres Faktörlerinin Ortalama Kabul Oranlarına Göre Sıralanması**  
**(1,61 – 2,40 Puan Aralığı)**

Önerme No	Önerme	Ort.	Öncelik	Verilen Önem
42	İş ile kişilik arasında uyumsuzluk olması	2,40	22	Orta
16	İşi yaparken zevk almama	2,38	23	Orta
27	Yönetici ile sık sık çatışma yaşama.	2,31	24	Orta
37	Yeterli mola zamanının olmaması	2,31	25	Orta
29	Çalışma arkadaşlarının işlerini iyi yapmamaları	2,28	26	Orta
28	Çalışma arkadaşları ile sık sık çatışma yaşama	2,24	27	Orta
30	Çalışma arkadaşları yüzünden yaşanan stresin müşteriler yüzünden yaşanan stresten fazla olması	2,23	28	Orta
31	Çalışma saatlerinin düzenli olmaması sık sık değişmesi	2,07	29	Orta
<b>ORTALAMA</b>		<b>2,27</b>		

Tablo 14'te görüldüğü gibi "orta" önem derecesine sahip 8 stres faktörü bulunmaktadır. Bu faktörler 22. dereceden başlamaktadır. "Orta" önem derecesine sahip stres faktörlerine ilişkin veriler şu şekildedir:

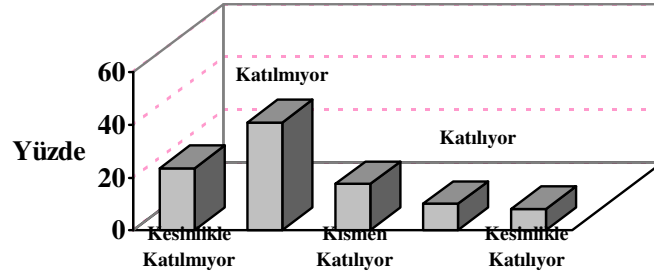
22. derece stres faktörü olan, "İşim ile kişiliğim arasında uyumsuzluk var" şeklinde sunulan önermeye, denek grubunca verilen cevaplara ait sonuçlar incelendiğinde; 131 kişilik %65,5'lik kesim işi ile kişiliği arasında uyumsuzluk olmadığını, 38 kişilik %19'luk kesim işi ile kişiliği arasında kısmen uyumsuzluk olduğunu, 31 kişilik %15,5'lik kesim ise işi ile kişiliği arasında uyumsuzluk olduğunu belirtmiştir. Denek grubunca bu önermeye verilen toplam puan 481'dir.

**Şekil:35**  
**İşim İle Kişiliğim Arasında Uyumsuzluk Var"**



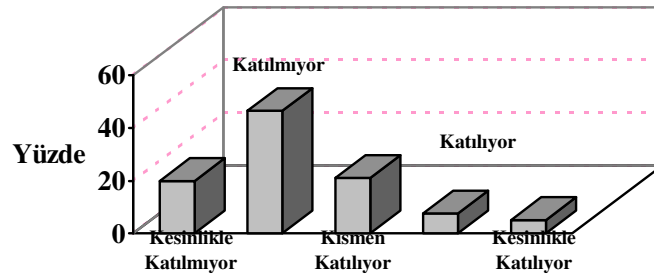
23. derece stres faktörü olan, "İşimi yaparken zevk almam" şeklinde sunulan önermeye, denek grubunca verilen cevaplara ait sonuçlar şu şekildedir: 129 kişilik %64,5'lik kesim işini yaparken zevk aldığını, 35 kişilik % 17,5'lik kesim işini yaparken kısmen zevk aldığını, 36 kişilik %18'lik kesim ise işini yaparken zevk olmadığını belirtmiştir. Denek grubunca bu önermeye verilen toplam puan 476'dır.

**Şekil:36**  
**İşimi Yaparken Zevk Almam**



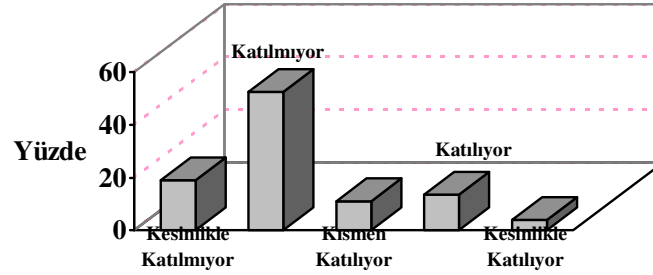
24. derece stres faktörü olan, “Yöneticimle sık sık çatışma yaşarım” şeklinde sunulan önermeye, denek grubunca verilen cevaplara ait sonuçlar şu şekildedir: 133 kişilik % 66,5’lik kesim yöneticisiyle sık sık çatışma yaşamadığını, 42 kişilik %21’lik kesim yöneticisiyle kısmen çatışma yaşadığını, 25 kişilik %12,5’lik kesim ise yöneticisiyle sık sık çatışma yaşadığını belirtmiştir. Denek grubunca bu önermeye verilen toplam puan 462’dir.

**Şekil:37**  
**Yöneticimle Sık Sık Çatışma Yaşarım**



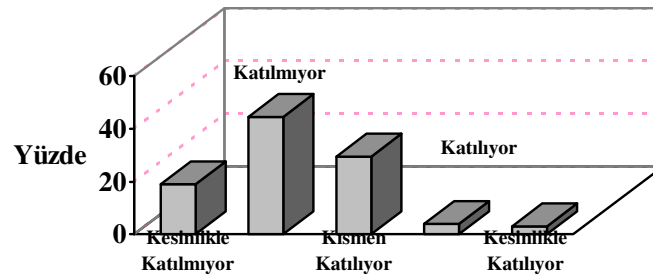
25. derece stres faktörü olan, “Yeterli mola zamanım yok” şeklinde sunulan önermeye, denek grubunca verilen cevaplara ait sonuçlar şu şekildedir: 143 kişilik %71,5’lik kesim yeterli mola zamanının olduğunu, 22 kişilik %11’lik kesim kısmen yeterli mola zamanının olduğunu, 35 kişilik % 17,5’lik kesim ise yeterli mola zamanının olmadığını belirtmiştir. Denek grubunca bu önermeye verilen toplam puan 462’dir.

**Şekil:38**  
**Yeterli Mola Zamanım Yok**



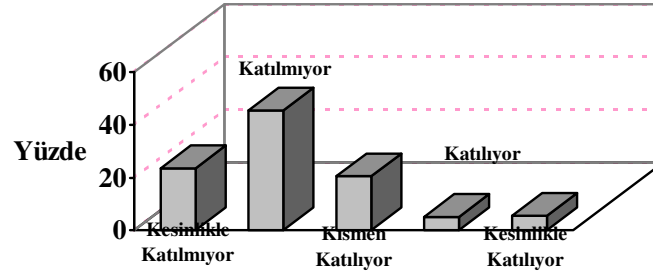
26. derece stres faktörü olan, “Çalışma arkadaşlarım işlerini iyi yapmazlar” şeklinde sunulan önermeye, denek grubunca verilen cevaplara ait sonuçlar şu şekildedir: 127 kişilik %63,5’lik kesim çalışma arkadaşlarının işlerini iyi yaptıklarını, 59 kişilik %29,5’lik kesim çalışma arkadaşlarının işlerini kısmen iyi yaptıklarını, 14 kişilik %7’lik kesim ise çalışma arkadaşlarının işlerini iyi yapmadıklarını belirtmiştir. Denek grubunca bu önermeye verilen toplam puan 455’ tir.

**Şekil:39**  
**Çalışma Arkadaşlarım İşlerini İyi Yapmazlar**



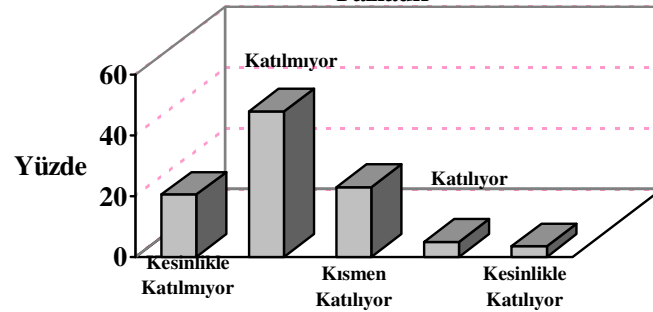
27. derece stres faktörü olan, “Çalışma arkadaşlarımla sık sık çatışma yaşarım” şeklinde sunulan önermeye, denek grubunca verilen cevaplara ait sonuçlar şu şekildedir: 138 kişilik %69’luk kesim çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşamadığını, 41 kişilik % 20,5’lik kesim çalışma arkadaşlarıyla kısmen çatışma yaşadığını, 21 kişilik 10,5’lik kesim ise çalışma arkadaşlarıyla sık sık çatışma yaşadığını belirtmiştir. Denek grubunca bu önermeye verilen toplam puan 447’ dir.

**Şekil:40**  
**Çalışma Arkadaşlarımla Sık Sık Çatışma Yaşarım**



28. derece stres faktörü olan, “Çalışma arkadaşlarım yüzünden yaşadığım stres müşteriler yüzünden yaşadığım stresten fazladır” şeklinde sunulan önermeye, denek grubunca verilen cevaplara ait sonuçlar şu şekildedir: 137 kişilik %68,5’lik kesim bu önermeye olumsuz cevap vermiş, 46 kişilik %23’lük kesim kısmen katılmıştır. 17 kişilik %8,5’lik kesim ise çalışma arkadaşları yüzünden yaşadığı stresin müşteriler yüzünden yaşadığı stresten fazla olduğunu belirtmiştir. Denek grubunca bu önermeye verilen toplam puan 446’ dır.

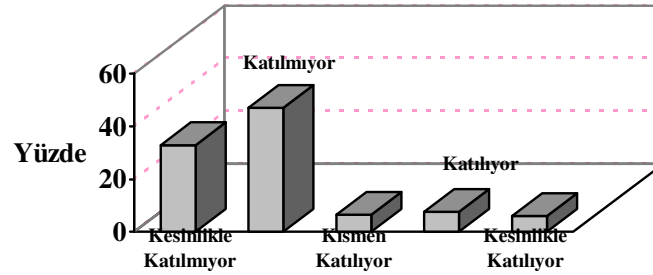
**Şekil:41**  
**Çalışma Arkadaşlarım Yüzünden Yaşadığım Stres Müşteriler Yüzünden Yaşadığım Stresten Fazladır**



29. derece stres faktörü olan, “Çalışma saatlerim düzenli değil sık sık değişiyor” şeklinde sunulan önermeye, denek grubunca verilen cevaplara ait sonuçlar şu şekildedir: 160 kişilik %80’lik kesim çalışma saatlerinin düzenli olduğunu, 13 kişilik %6,5’lik kesim çalışma saatlerinin kısmen düzensiz olduğunu, 27 kişilik %

13,5'lik kesim ise çalışma saatlerinin düzensiz ve sık sık değiştiğini belirtmiştir. Denek grubunca bu önermeye verilen toplam puan 413'tür.

**Şekil:42**  
**Çalışma Saatlerim Düzenli Değil Sık Sık Değişiyor**



Çalışanların önermelere verdikleri toplam puanlar hesaplanırken;

- Kesinlikle katılmıyorum\_\_\_\_\_ 1 Puan
- Katılmıyorum\_\_\_\_\_ 2 Puan
- Kısmen Katılıyorum\_\_\_\_\_ 3 Puan
- Katılıyorum\_\_\_\_\_ 4 Puan
- Kesinlikle katılıyorum\_\_\_\_\_ 5 Puan

olarak değerlendirilmiştir. Bütün çalışanların; verilen bir önermeye “Kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermesi halinde toplam puan “200”, “Katılmıyorum” cevabını vermesi halinde, “400, “Kısmen Katılıyorum” cevabını vermesi halinde “600”, “Katılıyorum” cevabını vermesi halinde “800”, “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermesi halinde ise “1000” olacaktır. Bu durumda bir önermeye verilen toplam puan 200–1000 aralığında yer alacaktır. Bir önermeye verilen toplam puanın 200-400 aralığında olması bu önermenin çalışanlarca stres faktörü olarak algılanmadığını göstermektedir. Bu durumda çalışanlarca stres faktörü olarak değerlendirilen bir önermenin toplam puanının 401–1000 aralığında olması gerekir. Çalışanlarca önermelere verilen toplam puanlara bakıldığında hepsinin de 400'den büyük olduğu görülmektedir. Çalışanlara stres faktörü olarak sunulan bütün önermeler çalışanlarca stres faktörü olarak algılanmıştır.

## B. STRES FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN ÖNERMELERİN STRES FAKTÖRLERİ GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI

Stres faktörlerine ilişkin önermelerin stres faktörleri gruplamasına göre dağılımı Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15: Stres Faktörlerine İlişkin Önermelerin Stres Faktörleri Gruplarına Göre Dağılımı**

Stres Faktörleri Önerme Noları	Stres Faktörleri Gruplaması	Adet
12-13-14-15-16-17-22-26-31-32-37	İşin Özellikleri İle İlgili Stres Faktörleri	11
21-23-24-35	Otorite Yapısına İlişkin Stres Faktörleri	4
18-25-34-43	Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Faktörleri	4
20-27-28-29-30-33-36-38	Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri	8
19-42	Rol Yapısına İlişkin Stres Faktörleri	2
<b>TOPLAM</b>		<b>29</b>

Tablo 15’e göre işin özellikleriyle ilgili stres faktörlerine ait 11 adet, otorite yapısına ilişkin stres faktörlerine ait 4 adet, hizmet sunumuna ilişkin stres faktörlerine ait 4 adet, organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörlerine ait 8 adet, rol yapısına ilişkin stres faktörlerine ait ise 2 önerme bulunmaktadır.

Stres faktörlerinin ortalama kabul oranlarına göre sıralanması sonucunda elde edilen önem derecelerine göre, stres faktörlerinin, faktör gruplarıyla mukayesesi Tablo16,17 ve 18’de verilmiştir.



**Tablo 16: “Çok Fazla” Önem Derecesine Sahip Stres Faktörleri İle Stres Faktörleri Gruplamasının Mukayesesi**

“Çok Fazla” Önem Derecesine Sahip Faktörler	Stres Faktörlerinin Gruplaması	Sıra
Çalışılan ortamdaki kirliliğin olumsuz etkilemesi	İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri	1
Çalışılan ortamdaki gürültünün olumsuz etkilemesi	İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri	2
Çalışılan ortamdaki ısının olumsuz etkilemesi	İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri	3
İşin diğer mesleklere göre daha yorucu olması	İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri	4
<b>TOPLAM</b>		<b>4</b>

Ortalama kabul oranlarına göre belirlenen ilk 4 dereceye sahip stres faktörlerinin dördü de işin özellikleriyle ilgili stres faktörleridir. “Çok fazla” önem derecesine sahip bu 4 faktörün hepsinin işin özellikleriyle ilgili stres faktörü olması dikkat çekicidir. Özellikle ilk üçünün işyeri fiziksel koşullarıyla ilgili olması, çalışma ortamına ait, hava koşulları, gürültü, ısı gibi unsurların çalışanlar ve iş hayatı için önemli unsurlar olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Dördüncü sıradaki değişken ise işin yoruculuğudur. Çalışanlar üzerinde taşıyabileceklerinden ağır işlerin bulunması, işin onları yorması, aşırı iş yükü ile karşı karşıya olduğunu gösterir. Aşırı çalışma ve yorgunluk sonucunda çalışanların ruh ve beden sağlığının bozulması söz konusudur. Bu faktör, işle ilgili stres faktörleri arasında en önemli ve en çok karşılaşılan etkenlerdendir. Bir işin başarımı için ayrılan zamandan daha çok zamana ve güce gerek duyulması, işin gereklerinin bireyin yeteneğini ve beceri düzeyini aşması bireyde strese yol açar. Ayrıca yorucu bir iş çalışanın tüm enerjisini emerek başka

faaliyetlere yeter derecede zaman ve enerji ayırmasını engeller. Bu da çalışanlar üzerinde stres yaratan bir olgudur.

**Tablo 17: “Fazla” Önem Derecesine Sahip Stres Faktörleri İle Stres Faktörleri Gruplamasının Mukayesesi**

“Fazla” Önem Derecesine Sahip Faktörler	Stres Faktörlerinin Gruplaması	Sıra
İşte bağımsız karar alma olanaklarının sınırlı olması	Otorite Yapısına İlişkin Stres Faktörleri	5
İşte sosyal desteğin yetersiz olması	Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri	6
İşin maddi açıdan tatmin etmemesi	İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri	7
Yapılan işin yöneticiler tarafından takdir edilmemesi	Otorite Yapısına İlişkin Stres Faktörleri	8
Terfi sisteminin objektif olmaması	Otorite Yapısına İlişkin Stres Faktörleri	9
Gerekenden daha az personelle çalışılması	İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri	10
Yöneticinin adil olmaması	Otorite Yapısına İlişkin Stres Faktörleri	11
İş yerinde ast-üst ilişkilerinin çalışmaları olumsuz etkilemesi	Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri	12
Diğer departmanlarla uyumlu çalışılmaması	Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri	13
İş akışı sırasında iletişimin yeterli düzeyde olmaması	Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri	14

İşte çalışmaların karşılığının alınmaması	Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Faktörleri	<b>15</b>
İşin yapılabilmesi için yeterli araç-gereç-malzemenin mevcut olmaması	Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Faktörleri	<b>16</b>
Aşırı zaman baskısı hissedilmesi	Hizmet Sunumuna İlişkin Str. F.	<b>17</b>
Alınan eğitime uygun bilgi ve yeteneklerin tam olarak kullanılmaması etkisi	Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Faktörleri	<b>18</b>
Kariyer olanaklarının olmaması	İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri	<b>19</b>
Çalışılan iş yerinde iş güvenliğinin olmaması	İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri	<b>20</b>
Görevlerin açıkça belli olmaması	Rol Yapısına İlişkin Stres Faktörleri	<b>21</b>
<b>TOPLAM</b>		<b>17</b>

Tablo 17 incelendiğinde “fazla” önem derecesine sahip, otorite yapısına ilişkin 4 faktör, organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin 4 faktör, hizmet sunumuna ilişkin 4 faktör, işin özellikleriyle ilgili 4 faktör ve rol yapısına ilişkin 1 adet faktör bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 18: “Orta” Önem Derecesine Sahip Stres Faktörleri İle Stres Faktörleri Gruplamasının Mukayesesi**

“Orta” Önem Derecesine Sahip Faktörler	Stres Faktörlerinin Gruplaması	Sıra
İş ile kişilik arasında uyumsuzluk olması	Rol Yapısına İlişkin Stres Faktörleri	22
İşi yaparken zevk almama	İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri	23
Yönetici ile sık sık çatışma yaşama.	Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri	24
Yeterli mola zamanının olmaması	İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri	25
Çalışma arkadaşlarının işlerini iyi yapmamaları	Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri	26
Çalışma arkadaşları ile sık sık çatışma yaşama	Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri	27
Çalışma arkadaşları yüzünden yaşanan stresin müşteriler yüzünden yaşanan stresten fazla olması	Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri	28
Çalışma saatlerinin düzenli olmaması sık sık değişmesi	İşin Özellikleriyle İlgili Stres Faktörleri	29
<b>TOPLAM</b>		<b>8</b>

Tablo 18 incelendiğinde “orta” önem derecesine sahip, organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin 4, işin özellikleriyle ilgili 3, rol yapısına ilişkin ise 1 adet stres faktörü görülmektedir. “Orta” önem derecesine sahip stres faktörleri arasında çoğunluğu organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleri oluşturmaktadır.

### 1. İşin Özellikleri İle İlgili Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi

İşin özellikleri ile ilgili stres faktörleri değerlendirildiğinde toplam 11 adet faktörden 4 adedi 3,21–4,00 puan aralığında bir ortalamayla “çok fazla” önem derecesine sahip, 1.2.3 ve 4. derece faktörlerdir. 1. derece stres faktörü; çalışılan ortamın kirliliğinden olumsuz etkilenilmesi, 2. madde stres faktörü çalışılan ortamın gürültülü olmasından olumsuz etkilenilmesi, 3. derece stres faktörü ise çalışılan ortamdaki ısıdan olumsuz etkilenilmesine ilişkindir. Araştırma kapsamındaki kurumda çalışmakta olan personel, işyeri fiziksel koşullarını çok fazla önemli stres faktörleri olarak görmektedir. Mevcut zamanla beraber iş yükünün fazla, iş temposunun da yorucu olduğu ve bazı faaliyetlerin de toplu olarak icra edilmesi zorunluluğu ortaya konulduğunda çalışanlar iş yeri ile ilgili sorunlar yaşamaktadırlar. Nitekim araştırma kapsamındaki kurumda çalışanlar işin yorucu olmasını 4. derece stres faktörü olarak görmüşlerdir.

Yapılan işin özelliğiyle ilgili toplam 11 adet faktörden 4 adet faktör ise, 2,41–3,20 puan aralığında bir ortalamayla “fazla” önem derecesine sahip faktörler arasında yer almıştır. Bu faktörler ise sırasıyla, 7, 10,19 ve 20. derece faktörlerdir. İşin maddi açıdan tatmin etmemesi araştırma kapsamındaki kurum çalışanlarınca 7. derece stres faktörü olarak belirlenmiştir. Elde edilen maddi imkânlar yapılan işin karşılığı olarak düşünüldüğünde, çalışanlar, kendilerine yeterince maddi imkân sağlanmadığını düşünmekte, maddi açıdan tatmin olmadıklarını belirtmektedirler. Araştırma kapsamındaki kurum çalışanlarınca 10. derece stres faktörü olarak belirlenen, gerekenden daha az personelle çalışılması, iş yükünü arttırıcı ve buna bağlı olarak da işin yorucu olmasına sebep olan bir faktördür. Gerekenden daha az personelle çalışılması, işin yorucu olması faktörünü de etkileyen bir faktördür. Kariyer olanaklarının olmaması denek grubu tarafından 19. derece stres faktörü olarak değerlendirilmiştir. Çalışanların işlerinde yükselme ve ilerleme isteklerinin gerçekleşmemesi, yeteneklerinin gerektirdiği mevkilere ulaşamaması stresi tetikleyici, iş tatminini düşürücü bir etkidir. Çalışılan iş yerinde iş güvenliğinin olmaması faktörü ise araştırma kapsamındaki kurum çalışanlarınca 20. derece stres faktörü olarak değerlendirilmiştir. Güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak

alışan bir kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimselerin ise enerjik ve gayretli görüneceği açıktır.

Geriye kalan 3 faktör ise 1,61–2,40 puan aralığında yer almaktadır. Bu faktörler sırasıyla 23,25 ve 29. derece faktörlerdir. İşi yaparken zevk almama, yeterli mola zamanının olmaması, çalışma saatlerinin düzenli olmaması faktörleri araştırma kapsamındaki kurum çalışanlarınca, işin özellikleriyle ilgili stres faktörleri arasında “orta” dereceli faktörlerdir. Denek grubu bu faktörlerden orta derecede etkilenmektedir.

Tablo 19 incelendiğinde; işin özellikleri ile ilgili stres faktörlerinin, denek grubunca, 2,88 ortalama ile “fazla” önem derecesine sahip bir faktör grubu olarak algılandığı görülmektedir.

**Tablo 19: İşin Özellikleri İle İlgili Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi**

Önerme No	Önerme	Ort.	Öncelik	Verilen Önem
13	Çalışılan ortamdaki kirliliğin olumsuz etkilemesi	3,71	1	Çok fazla
12	Çalışılan ortamdaki gürültünün olumsuz etkilemesi	3,43	2	Çok fazla
14	Çalışılan ortamdaki ısının olumsuz etkilemesi	3,40	3	Çok fazla
15	İşin diğer mesleklere göre daha yorucu olması	3,38	4	Çok fazla
17	İşin maddi açıdan tatmin etmemesi	2,94	7	Fazla
32	Gerekenden daha az personelle çalışılması	2,85	10	Fazla
22	Kariyer olanaklarının olmaması	2,63	19	Fazla
26	Çalışılan iş yerinde iş güvenliğinin olmaması	2,58	20	Fazla
16	İşi yaparken zevk almama	2,38	23	Orta
37	Yeterli mola zamanının olmaması	2,31	25	Orta
31	Çalışma saatlerinin düzenli olmaması sık sık değişmesi	2,07	29	Orta
	<b>TOPLAM</b>	<b>2,88</b>	<b>11 adet</b>	<b>FAZLA</b>

## 2.Otorite Yapısına İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Otorite yapısına ilişkin stres faktörleri değerlendirildiğinde toplam 4 adet faktörün dördü de 2,41–3,20 puan aralığında bir ortalama ile “ fazla” önem derecesine sahiptir. Bu faktörler sırasıyla 5. 8. 9 ve 11. ve derece faktörlerdir. İşte bağımsız karar alma olanaklarının sınırlı olması faktörü denek grubunca 5. derece stres faktörü olarak değerlendirilmiştir. Çalışanlar işlerini yaparken yüksek düzeyde serbesti beklerler. Yönetim şeklinin merkezi olduğu bir ortamda çalışanların özgürce karar verme erkine sahip olamaması, çalışanların moralini ve kendine güvenini düşürücü, iş stresini artırıcı, iş tatmin düzeyini etkileyici bir unsurdur. Denek grubunca 8. derece stres faktörü olarak belirlenen, “yapılan işin yöneticiler tarafından takdir edilmemesi”, 9. derece faktör olarak belirlenen “terfi sisteminin objektif olmaması” ve 11. derece faktör olarak belirlenen “yöneticinin adil olmaması” , birbirleriyle ilişkili, çalışanlar üzerinde stresi tetikleyici ve iş tatminini düşürücü önemli faktörlerdir.

**Tablo 20: Otorite Yapısına İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi**

Önerme No	Önerme	Ort.	Öncelik	Verilen Önem
35	İşte bağımsız karar alma olanaklarının sınırlı olması	3,20	5	<b>Fazla</b>
21	Yapılan işin yöneticiler tarafından takdir edilmemesi	2,91	8	<b>Fazla</b>
23	Terfi sisteminin objektif olmaması	2,88	9	<b>Fazla</b>
24	Yöneticinin adil olmaması	2,78	11	<b>Fazla</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>2,94</b>	<b>4 adet</b>	<b>FAZLA</b>

Otorite yapısına ilişkin stres faktörlerine ait veriler incelendiğinde, denek grubunca, bu faktör grubunun 2,94 ortalama ile “fazla” önem derecesine sahip bir faktör grubu olduğu görülmektedir.



### 3.Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Hizmet sunumuna ilişkin stres faktörleri değerlendirildiğinde toplam 4 adet faktörün dördü de 2,41–3,20 puan aralığında bir ortalamayla “ fazla” önem derecesine sahiptir. Bu faktörler sırasıyla 15.16.17 ve 18. derece faktörlerdir. İşte çalışmaların karşılığının alınamaması, çalışanların iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Bireyin çalıştığı ortamı eşit ya da eşitsiz şeklinde algılaması başarısını ve tatminini etkiler. Bireyler örgüte verdikleri ile örgütten aldıklarının eşit olmasını isterler. İşin yapılması için yeterli araç-gereç-malzemenin olmaması yine çalışanların moral ve çalışma zevki üzerinde etkilidir. Örgütlerde çalışanlar görevlerini yerine getirebilmek için çeşitli araç-gereçlere, teknik donanıma ihtiyaç duyarlar. Yeterli düzeyde donanım sağlanamaması çalışanların işlerine uyum sağlamasını zorlaştırır ve aşırı zorlamalar yüzünden yıpranmalarını hızlandırır. Nitekim zaman baskısı da çalışanlar üzerinde aşırı zorlamalara bağlı yıpranmaları tetikleyici bir unsurdur. Özellikle de belli bir süre içerisinde bitirilmesi gereken işler vs. çalışanları, kişilik ve sorumluluk algılama düzeylerine de bağlı olarak strese sokan önemli sebeplerdendir. İşgörenlerin kendi yetenek ve yeterliliklerine uygun işlerde çalışamamaları iş tatminleri, moralleri ve işlerine uyum sağlamaları üzerinde etkilidir. Ayrıca bireylerin yeteneklerinden maksimum ölçüde yararlanılamaması verimliliği azaltıcı bir unsurdur. İlgi çekmeyen, kişinin yeteneklerini ve yeterliliğini kullanamadığı bir iş kısa sürede yeknesanlaşır ve bu da bıkkınlığa yol açar.

Hizmet sunumuna ilişkin stres faktörlerine ait veriler incelendiğinde, denek grubunca, bu faktör grubunun 2,71 ortalama ile “fazla” önem derecesine sahip bir faktör grubu olduğu görülmektedir.

**Tablo 21: Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi**

Önerme No	Önerme	Ort.	Öncelik	Verilen Önem
25	İşte çalışmaların karşılığının alınmaması	2,74	15	<b>Fazla</b>
18	İşin yapılabilmesi için yeterli araç-gereç-malzemenin mevcut olmaması	2,73	16	<b>Fazla</b>
34	Aşırı zaman baskısı hissedilmesi	2,71	17	<b>Fazla</b>
43	Alınan eğitime uygun bilgi ve yeteneklerin tam olarak kullanılamaması etkisi	2,67	18	<b>Fazla</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>2,71</b>	<b>4 adet</b>	<b>FAZLA</b>

#### **4.Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi**

Organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleri değerlendirildiğinde toplam 8 adet faktörden 4 adedi 2,41–3,20 puan aralığında bir ortalamayla “fazla” önem derecesine sahip, 6.12.13 ve 14. derece faktörlerdir. Araştırma kapsamındaki kurum çalışanlarınca 6. derece stres faktörü olarak belirlenen sosyal desteğin olmaması, daha çok, çalışanların kendi aralarında az yardımlaşması ve takım çalışmasını oluşturamamalarından ileri gelmektedir. Stres yönetiminin önemli halkalarından biri olan sosyal destek yaklaşımı, bir yandan katılımlı yönetimi kolaylaştırırken, diğer yandan kişiler arası yakınlık ve psikolojik destek sağlamaktadır. İş yerinde ast-üst ilişkilerinin çalışmaları olumsuz etkilemesi faktörü, araştırmaya katılan çalışanlarca 12. derece stres faktörü olarak belirlenmiştir. Hiyerarşik ve merkezi organizasyon yapılarının belli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi, organizasyonlarda soğuk bir iklimin oluşmasına, çalışanların işlerinden

tatmin olamamalarına ve stres altında çalışmalarına sebep olur. Diğer departmanlarla uyumlu çalışılmaması faktörü, araştırmaya katılan çalışanlarca 13. derece stres faktörü olarak belirlenmiştir. İş yerinde departmanlar arası ilişkilerin kopuk olması departmanlarla uyumlu çalışmasını engelleyen en önemli sebeplerdendir. Departmanlar arası uyumun olmaması, çıkabilecek çeşitli sorunlarla birlikte, çalışanların iş yükünü artıracak, uyumsuzluk ve karışıklık çalışanlar üzerinde daha fazla stres yaratabilecektir. İş akışı sırasında iletişimin yeterli düzeyde olmaması faktörü ankete katılan çalışanlarca 14. derece stres faktörü olarak belirlenmiştir. İş yeri iletişim kanallarının açık olmaması, ilişkilerin yeterince oluşturulamaması iş akışı sırasında iletişimin yeterli ölçüde olmasını engellemektedir. Bir iş yerinde iletişim ağının iyi işlemesi, iletişim kanallarının açık olması çalışanlar için güdüleyici bir faktördür.

Organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin toplam 10 adet faktörden 4 adet faktör ise 1,61–2,40 puan aralığında yer almaktadır. Bu faktörler sırasıyla 24. 26. 27 ve 28. derece faktörlerdir. Araştırma verilerine göre, ast-üst ve meslektaşlarla olan ilişkiler incelendiğinde, ankete katılan çalışanlar genel olarak bakıldığında, ast-üst ve meslektaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilmiştir. Nitekim “yönetici ile sık sık çatışma yaşama”, “çalışma arkadaşlarının işlerini iyi yapmamaları”, “çalışma arkadaşları ile sık sık çatışma yaşama”, “çalışma arkadaşları yüzünden yaşanan stresin müşteriler yüzünden yaşanan stresten fazla olması” ankete katılan çalışanlarca, organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleri arasında orta dereceli faktörler olarak değerlendirilmiştir. Denek grubu bu faktörlerden orta derecede etkilenmektedir.

Organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörlerine ait veriler incelendiğinde, denek grubunca, bu faktör grubunun 2,55 ortalama ile “fazla” önem derecesine sahip bir faktör grubu olduğu görülmektedir.

**Tablo 22: Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi**

Önerme No	Önerme	Ort.	Öncelik	Verilen Önem
38	İşte sosyal desteğin yetersiz olması	3,11	6	<b>Fazla</b>
36	İş yerinde ast-üst ilişkilerinin çalışmaları olumsuz etkilemesi	2,78	12	<b>Fazla</b>
33	Diğer departmanlarla uyumlu çalışılmaması	2,75	13	<b>Fazla</b>
20	İş akışı sırasında iletişimin yeterli düzeyde olmaması	2,74	14	<b>Fazla</b>
27	Yönetici ile sık sık çatışma yaşama.	2,31	24	<b>Orta</b>
29	Çalışma arkadaşlarının işlerini iyi yapmaması	2,28	26	<b>Orta</b>
28	Çalışma arkadaşları ile sık sık çatışma yaşama	2,24	27	<b>Orta</b>
30	Çalışma arkadaşları yüzünden yaşanan stresin müşteriler yüzünden yaşanan stresten fazla olması	2,23	28	<b>Orta</b>
<b>TOPLAM</b>		<b>2,55</b>	<b>8 adet</b>	<b>FAZLA</b>

### 5.Rol Yapısına İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Rol yapısına ilişkin stres faktörleri değerlendirildiğinde toplam 2 adet faktörden, biri 2,41–3,20 puan aralığında bir ortalama ile “fazla” önem derecesine sahip, 21. derece faktör, diğeri ise, 1,61–2,40 puan aralığında bir ortalama ile “orta” önem derecesine sahip, 22. derece faktördür.

Görevlerin açık bir şekilde tanımlanmamış olması, işin amaç ve kurallarının açık bir şekilde önceden ortaya konulmaması, çalışanın yeterli derecede bilgilendirilmemesi strese yol açar. Birey kendisinden ne beklediğini ve ne yapması gerektiğini bilmediği bir durumda, ortaya çıkan belirsizlikle birlikte işine uyum sağlamakta güçlük çeker ve işinde verimli olabilmesi engellenmiş olur. Bireylerin

kişilikleri ile çatışan iş gerekleri de bireyler üzerinde stres yaratan ve iş doyumunu engelleyen bir unsurdur.

**Tablo 23: Rol Yapısına İlişkin Stres Faktörlerinin Değerlendirilmesi**

Sıra	Önerme	Ort.	Öncelik	Verilen Önem
19	Görevlerin açıkça belli olmaması	2,45	21	<b>Fazla</b>
42	İş ile kişilik arasında uyumsuzluk olması	2,40	22	<b>Orta</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>2,42</b>	<b>2 adet</b>	<b>FAZLA</b>

Rol yapısına ilişkin stres faktörlerine ait veriler incelendiğinde, denek grubunca, bu faktör grubunun 2,42 ortalama ile “fazla” önem derecesine sahip bir faktör grubu olduğu görülmektedir.

#### **6.Stres Faktörleri Gruplarına İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi**

Stres faktörleri, ilk 10 dereceye giren faktörler kendi aralarında değerlendirildiğinde, 3,28 ortalama ile “İşin Özellikleri İle İlgili Stres Faktörleri” ilk sırada yer almaktadır. Ancak bütün faktörler değerlendirildiğinde Tablo 15’te de görüldüğü gibi 2,94 ortalama ile “Otorite Yapısına İlişkin Stres Faktörleri” ilk sırada, 2,88 ortalama ile “Yapılan İşin Özelliği İle İlgili Stres Faktörleri” 2. sırada yer almaktadır. 3. sırada ise 2,71 ortalama ile “Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Faktörleri” yer almaktadır. 4. ve 5. sırada yer alan faktör grupları ise sırasıyla 2,55 ve 2,42 ortalama ile “Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri” ve “Rol Yapısına İlişkin Stres Faktörleri”dir. (Hc: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları stres üzerinde, örgütsel stres faktörleri, her bir faktör grubu farklı ağırlıkta olmak üzere etkide bulunmaktadır.)

Stres faktörleri gruplamalarına ait ortalamalar Tablo 24’te verilmiştir:

**Tablo 24: Stres Faktörlerine İlişkin Ortalamalar**

Stres Faktörleri Grupları	Ortalama	Öncelik	Verilen Önem
Otorite Yapısına İlişkin Stres Faktörleri	2,94	1	Fazla
Yapılan İşin Özelliği İle İlgili Stres Faktörleri	2,88	2	Fazla
Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Faktörleri	2,71	3	Fazla
Organizasyon Yapısı ve İklimine İlişkin Stres Faktörleri	2,55	4	Fazla
Rol Yapısına İlişkin Stres Faktörleri	2,42	5	Fazla
<b>TOPLAM</b>	<b>2,70</b>		<b>FAZLA</b>

Anket verileri incelendiğinde stres faktörleri olarak deneklere sunulan önermelere verilen en düşük ortalama 2,07'dir. Bu ortalama 1,61–2,40 puan aralığında bulunmakta ve “orta” önem derecesine dâhil olmaktadır. Anket çalışmasında sunulan stres faktörlerine ilişkin önermeler arasında denek grubunca “az” veya “çok az” önem derecesine sahip önerme bulunmamaktadır.

Stres faktörleri gruplarına ilişkin ortalamalara bakıldığında bütün faktör gruplarının 2,41–3,20 puan aralığında bir ortalamayla “fazla” önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bu da ankete katılan çalışanlar üzerinde ağırlıklı ortalamaları farklı olmakla birlikte, sunulan önermelerin, stres yaratıcı faktörler olduğunu, örgütsel stres faktörlerinin denek grubu üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.(HA: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, örgütsel stres faktörlerinin etkisi bulunmaktadır.)

### **C. STRES FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN ÖNERMELERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Ankete katılan çalışanların işleriyle ilgili önermelere ilişkin veriler sosyo-demografik özellikleri bakımından incelenmiştir. Elde edilen bulgulara ait veriler tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 25’te sosyo-demografik özellikleri bakımından çalışanların “İşim sağlığımlı olumsuz etkiliyor” önermesine verdikleri ortalama puanlar karşılaştırılmıştır.

Ankete katılan çalışanlar cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde; baylara oranla bayanlar, işlerinin sağlıklarını olumsuz etkilediğine 3,14 ortalama puan ile daha fazla katılmaktadır.

Ankete katılan çalışanlar yaş grupları açısından değerlendirildiğinde; 36–45 yaş grubu çalışanlar “işim sağlığımlı olumsuz etkiliyor” önermesine diğery yaş grubundaki çalışanlara oranla 2,88 ortalama puanla daha fazla katılmaktadır. İşim sağlığımlı olumsuz etkiliyor önermesine en az ortalama puan veren yaş grubu ise 18–25 yaş grubu çalışanlardır.

Ankete katılan çalışanlar eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde; “işim sağlığımlı olumsuz etkiliyor” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 4,00 ortalama puan ile ilköğretim mezunu çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,33 puan ile yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar medeni durumları açısından değerlendirildiğinde; “işim sağlığımlı olumsuz etkiliyor” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 2,86’şar ortalama puan ile bekâr ve evli(çocuğı var) olan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,00 ortalama puan ile dul olan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar hane aylık gelirleri açısından değerlendirildiğinde; “işim sağlığımlı olumsuz etkiliyor” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 4,00 ortalama puan ile 900 YTL ve altı hane aylık gelinine sahip çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,59 ortalama puan ile 1201–1500 YTL hane aylık gelinine sahip çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar hanede yaşayan sayısı açısından değerlendirildiğinde; “işim sağlığını olumsuz etkiliyor” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,60 ortalama puan ile hanesinde 1 kişi yaşayan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,57 ortalama puan ile hanesinde 3 kişi yaşayan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar hanede yaşayan fertler açısından değerlendirildiğinde; “işim sağlığını olumsuz etkiliyor” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,60 ortalama puan ile tek başına yaşayan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,87 ortalama puan ile hanesinde anne-baba-çocuklar-dede-nine veya diğer akrabalarıyla yaşayan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar ikamet edilen konutun mülkiyeti açısından değerlendirildiğinde; “işim sağlığını olumsuz etkiliyor” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,04 ortalama puan ile ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,72 ortalama puan ile lojmanda ikamet eden çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar meslekte çalışma yılları açısından değerlendirildiğinde; “işim sağlığını olumsuz etkiliyor” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,18 ortalama puan ile 10–15 yıldır bu meslekte bulunan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,46 ortalama puan ile 0–5 yıl’dır meslekte bulunan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar birimleri açısından değerlendirildiğinde; “işim sağlığını olumsuz etkiliyor” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,50 ortalama puan ile Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü çalışanlarıdır. En az ortalamayı ise 2,00 ortalama puan ile Takdir Komisyonu Başkanlığı çalışanları vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar görevleri açısından değerlendirildiğinde; “işim sağlığını olumsuz etkiliyor” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 2,88 ortalama puan ile personel olarak görev yapan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,67 ortalama puan ile yönetici olarak görev yapan çalışanlar vermiştir.



Tablo 25: İşim Sağlığını Olumsuz Etkiliyor

		Ort.			Ort.
CİNSİYET	Bay	2,70	HANEDE YAŞAYAN FERTLER	Sadece Kendim	3,60
	Bayan	3,14		Karı-Koca	2,83
YAŞ GRUPLARI	18-25	2,00		Anne-Baba-Çocuklar	2,79
	26-35	2,80		Anne-Baba-Çoc.-Dede-Nine-(diğer)	2,87
	36-45	2,88		Ben ve Ark.	3,00
	46 ve üstü	2,83		İKAMET EDİLEN KONUT	Mülk
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	4,00	Kira		3,04
	Lise ve Dengi	2,89	Lojman		2,72
	Ön Lisans	2,71	Diğer		2,75
	Lisans	2,90	MESLEKTE ÇALIŞMA YILI	0-5 Yıl	2,46
	Yük. Lis. ve Doktora	2,33		5-10 Yıl	2,86
MEDENİ HAL	Bekâr	2,86		10-15 Yıl	3,18
	Dul	2,00		15 Yıl ve üstü	2,83
	Evli (Ç.Yok)	2,71	BİRİM	Personel M.	2,90
	Evli (Ç.Var)	2,86		Muhasebe M.	2,74
HANE AYLIK GELİRİ	900 TL ve altı	4,00		MuhakematM.	2,67
	901-1200 TL	3,14		Milli Emlak M.	2,65
	1201-1500 TL	2,59		Gelir M.	2,47
	1501-1800 TL	2,92		Takdir Kom. Başk.	2,00
	1801 TL ve üstü	2,78	Site V. D. M.	3,04	
	HANEDE YAŞAYAN SAYISI	1 Kişi	3,60	Kale V. D. M.	3,50
2 Kişi		2,83	Saymanlıklar	2,56	
3 Kişi		2,57	Denetmenlikler	2,50	
4 Kişi		2,97	GÖREV	Personel	2,88
5 Kişi		2,74		Ort. Kad. Yön.	2,69
6 Kişi		2,82		Yönetici	2,67

Ankete katılan çalışanlar Tablo 25'teki verilerin değerlendirilmesi sonucunda sosyo-demografik özellikleri açısından ele alındığında; işinin sağlığını olumsuz etkilediği önermesine; bayanlar, 36–45 yaş grubuna dâhil olan çalışanlar, ilköğretim mezunu olan çalışanlar, bekâr olanlar ile evli (çocuğu var) olanlar, 900 YTL ve altı hane aylık gelirine sahip olan çalışanlar, hanesinde tek başına yaşayan çalışanlar, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlar, 10–15 yıl aralığında çalışanlar, Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde çalışanlar, personel olarak görev yapan çalışanlar, diğer çalışanlarla kıyaslandığında daha yüksek ortalama puanlar vermişlerdir. (Hd: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, çalışanların işlerine ilişkin düşünceleri, sosyo-demografik özelliklerine göre farklı düzeylerde etkilidir.)

Tablo 26'da sosyo-demografik özellikleri bakımından çalışanların “Uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine verdikleri ortalama puanlar karşılaştırılmıştır.

Ankete katılan çalışanlar cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde; baylara oranla bayanlar, “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine 2,94 ortalama puan ile daha fazla katılmaktadır.

Ankete katılan çalışanlar yaş grupları açısından değerlendirildiğinde; 36–45 yaş grubu çalışanlar “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine diğer yaş grubundaki çalışanlara oranla 2,81 ortalama puanla daha fazla katılmaktadır. “Uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine en az ortalama puan veren yaş grubu ise 18–25 yaş grubu çalışanlardır.

Ankete katılan çalışanlar eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde; “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,00 ortalama puan ile ilköğretim mezunu çalışanlardır. En az ortalamayı ise 1,67 puan ile yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar medeni durumları açısından değerlendirildiğinde; “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 2,82 ortalama puan ile evli(çocuğu var) olan

çalışanlardır. Bekâr, dul, evli ve çocuksuz olan çalışanlar ise 2,50 ortalama puan vermişlerdir.

Ankete katılan çalışanlar hane aylık gelirleri açısından değerlendirildiğinde; “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,06 ortalama puan ile 1501–1800 YTL hane aylık gelirine sahip çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,32 ortalama puan ile 1201–1500 YTL hane aylık gelirine sahip çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar hanede yaşayan sayısı açısından değerlendirildiğinde; “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,09 ortalama puan ile hanesinde 6 kişi yaşayan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,40 ortalama puan ile hanesinde 1 kişi yaşayan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar hanede yaşayan fertler açısından değerlendirildiğinde; “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,50 ortalama puan ile arkadaşlarıyla birlikte yaşayan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,40 ortalama puan ile tek başına yaşayan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar ikamet edilen konutun mülkiyeti açısından değerlendirildiğinde; “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,08 ortalama puan ile ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,50 ortalama puan ile yurt, pansiyon vb. yerlerde ikamet eden çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar meslekte çalışma yılları açısından değerlendirildiğinde; “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,29 ortalama puan ile 10–15 yıldır bu meslekte bulunan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,54 ortalama puan ile 0–5 yıldır meslekte bulunan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar birimleri açısından değerlendirildiğinde; “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,27 ortalama puan ile Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü çalışanlarıdır. En az ortalamayı ise 1,50 ortalama puan ile Takdir Komisyonu Başkanlığı çalışanları vermiştir.

**Tablo 26: Uyumadan Önce Kendimi İşle İlgili Sorunları Düşünürken  
Buluyorum**

		Ort.			Ort.	
CİNSİYET	Bay	2,69	HANEDE YAŞAYAN FERTLER	Sadece Kendim	2,40	
	Bayan	2,94		Karı-Koca	2,83	
YAŞ GRUPLARI	18-25	2,00		Anne-Baba-Çocuklar	2,78	
	26-35	2,69		Anne-Baba-(diğer)	2,78	
	36-45	2,81		Ben ve Ark.	3,50	
	46 ve üstü	2,76	İKAMET EDİLEN KONUT	Mülk	2,69	
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	3,00		Kira	3,08	
	Lise ve Dengi	2,69		Lojman	2,59	
	Ön Lisans	2,69		Diğer	2,50	
	Lisans	2,91	MESLEKTE ÇALIŞMA YILI	0-5 Yıl	2,54	
	Y. Lis./ Dokt.	1,67		5-10 Yıl	2,82	
MEDENİ HAL	Bekâr	2,50		10-15 Yıl	3,29	
	Dul	2,50	15 Yıl ve üstü	2,71		
	Evli (Ç.Yok)	2,50	BİRİM	Personel M.	2,86	
	Evli (Ç.Var)	2,82		Muhasebe M.	2,76	
HANE AYLIK GELİRİ	900 TL ve altı	2,67		MuhakematM.	2,33	
	901-1200 TL	2,62		Milli Emlak M.	2,41	
	1201-1500 TL	2,32		Gelir M.	2,53	
	1501-1800 TL	3,06		Takdir Kom. Başk.	1,50	
	1801 TL ve üstü	2,88		Site V. D. M.	2,75	
HANEDE YAŞAYAN SAYISI	1 Kişi	2,40		Kale V. D. M.	3,27	
	2 Kişi	2,83		Saymanlıklar	2,74	
	3 Kişi	2,54		Denetmenlikler	3,25	
	4 Kişi	2,82		GÖREV	Personel	2,75
	5 Kişi	2,78			Orta K. Yön.	2,78
	6 Kişi	3,09			Yönetici	3,17

Ankete katılan çalışanlar görevleri açısından değerlendirildiğinde; “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,17 ortalama puan ile yönetici olarak görev yapan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,75 ortalama puan ile personel olarak görev yapan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar Tablo 26’deki verilerin değerlendirilmesi sonucunda sosyo-demografik özellikleri açısından ele alındığında; “uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum” önermesine; bayanlar, 36–45 yaş grubuna dâhil olan çalışanlar, ilköğretim mezunu olan çalışanlar, evli (çocuğu var) olanlar, 1501–1800 YTL aylık gelirin sahip olan çalışanlar, hanesinde 6 kişi yaşayan çalışanlar, arkadaşlarıyla birlikte yaşayan çalışanlar, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlar, 10–15 yıl aralığında çalışanlar, Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü’nde çalışanlar, yönetici olarak görev yapan çalışanlar, diğer çalışanlarla kıyaslandığında daha yüksek ortalama puanlar vermişlerdir. (**Hd:** Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, çalışanların işlerine ilişkin düşünceleri, sosyo-demografik özelliklerine göre farklı düzeylerde etkilidir.)

Tablo 27’de sosyo-demografik özellikleri bakımından çalışanların “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine verdikleri ortalama puanlar karşılaştırılmıştır.

Tablo 27: İşim Yüzünden Daha Fazla Sigara/Alkol Tüketiyorum.

		Ort.			Ort.	
CİNSİYET	Bay	2,47	HANEDE YAŞAYAN FERTLER	Sadece Kendim	3,43	
	Bayan	2,66		Karı-Koca	1,78	
YAŞ GRUPLARI	18-25	2,00		Anne-Baba-Çocuklar	2,52	
	26-35	1,83		Anne-Baba-(diğer)	2,67	
	36-45	2,72		Ben ve Ark.	2,50	
	46 ve üstü	2,64		İKAMET EDİLEN KONUT	Mülk	2,56
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	2,79			Kira	2,63
	Lise ve Dengi Okul	2,35			Lojman	2,48
	Ön Lisans	2,51			Diğer	1,33
	Lisans	1,00		MESLEKTE ÇALIŞMA YILI	0-5 Yıl	2,44
	Yük. Lis. ve Doktora	2,67	5-10 Yıl		2,15	
MEDENİ HAL	Bekâr	2,40	10-15 Yıl		3,15	
	Dul	2,00	15 Yıl ve üstü		2,61	
	Evli (Ç.Yok)	1,70	BİRİM	Personel M.	2,43	
	Evli (Ç.Var)	2,63		Muhasebe M.	2,68	
HANE AYLIK GELİRİ	900 TL ve altı	3,50		MuhakematM.	2,43	
	901-1200 TL	2,95		Milli Emlak M.	2,33	
	1201-1500 TL	2,36		Gelir M.	2,06	
	1501-1800 TL	2,64		Takdir Kom. Başk.	1,00	
	1801 TL ve üstü	2,33		Site V. D. M.	2,33	
HANEDE YAŞAYAN SAYISI	1 Kişi	3,43		Kale V. D. M.	2,86	
	2 Kişi	1,78		Saymanlıklar	2,90	
	3 Kişi	2,07		Denetmenlikler	3,00	
	4 Kişi	2,65	GÖREV	Personel	2,54	
	5 Kişi	2,81		Orta Kad. Yön.	2,43	
	6 Kişi	2,47		Yönetici	3,00	

Ankete katılan çalışanlar cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde; baylara oranla bayanlar, “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine 2,66 ortalama puan ile daha fazla katılmaktadır.

Ankete katılan çalışanlar yaş grupları açısından değerlendirildiğinde; 36–45 yaş grubu çalışanlar “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine diğer yaş grubundaki çalışanlara oranla 2,72 ortalama puanla daha fazla katılmaktadır. “İşim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine en az ortalama puan veren yaş grubu ise 1,83 ortalama puan ile 26–35 yaş grubu çalışanlardır.

Ankete katılan çalışanlar eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde; “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 2,79 ortalama puan ile ilköğretim mezunu çalışanlardır. En az ortalamayı ise 1,00 ortalama puan ile lisans mezunu çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar medeni durumları açısından değerlendirildiğinde; “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 2,63 ortalama puan ile evli(çocuğu var) olan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 1,70 ortalama puan ile evli ve çocuksuz olan çalışanlar vermişlerdir.

Ankete katılan çalışanlar hane aylık gelirleri açısından değerlendirildiğinde; “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,50 ortalama puan ile 900 YTL ve altı hane aylık gelirine sahip çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,33 ortalama puan ile 1801 YTL ve üstü hane aylık gelirine sahip çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar hanede yaşayan sayısı açısından değerlendirildiğinde; “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,43 ortalama puan ile hanesinde 1 kişi yaşayan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 1,78 ortalama puan ile hanesinde 2 kişi yaşayan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar hanede yaşayan fertler açısından değerlendirildiğinde; “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,43 ortalama puan ile tek başına yaşayan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 1,78 ortalama puan ile karı-koca yaşayan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar ikamet edilen konutun mülkiyeti açısından değerlendirildiğinde; “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 2,63 ortalama puan ile ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 1,33 ortalama puan ile yurt, pansiyon vb. yerlerde ikamet eden çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar meslekte çalışma yılları açısından değerlendirildiğinde; “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,15 ortalama puan ile 10–15 yıldır bu meslekte bulunan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,15 ortalama puan ile 5–10 yıldır meslekte bulunan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar birimleri açısından değerlendirildiğinde; “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,00 ortalama puan ile Denetmenlik çalışanlarıdır. En az ortalamayı ise 1,00 ortalama puan ile Takdir Komisyonu Başkanlığı çalışanları vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar görevleri açısından değerlendirildiğinde; “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine en fazla ortalama puan veren çalışanlar 3,00 ortalama puan ile yönetici olarak görev yapan çalışanlardır. En az ortalamayı ise 2,43 ortalama puan ile orta kademe yönetici olarak görev yapan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar Tablo 27’deki verilerin değerlendirilmesi sonucunda sosyo-demografik özellikleri açısından ele alındığında; “işim yüzünden daha fazla sigara/alkol tüketiyorum” önermesine; bayanlar, 36–45 yaş grubuna dâhil olan çalışanlar, ilköğretim mezunu olan çalışanlar, evli (çocuğu var) olanlar, 900 YTL ve altı aylık gelirine sahip olan çalışanlar, tek başına yaşayan çalışanlar, arkadaşlarıyla birlikte yaşayan çalışanlar, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlar, 10–15 yıl aralığında çalışanlar, Denetmenlikler’de çalışanlar, yönetici olarak görev yapan çalışanlar, diğer çalışanlarla kıyaslandığında daha yüksek ortalama puanlar vermişlerdir.(**Hb:** Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, çalışanların işlerine ilişkin düşünceleri, sosyo-demografik özelliklerine göre farklı düzeylerde etkilidir. )



Tablo 28: İşimi Seviyorum

		Ort.			Ort.
CİNSİYET	Bay	3,79	HANEDE YAŞAYAN FERTLER	Sadece Kendim	4,00
	Bayan	3,64		Karı-Koca	3,94
YAŞ GRUPLARI	18-25	4,00		Anne-Baba-Çocuklar	3,75
	26-35	3,54		Anne-Baba-(diğer)	3,38
	36-45	3,78		Ben ve Ark.	5,00
	46 ve üstü	3,78			
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	3,79	İKAMET EDİLEN KONUT	Mülk	3,73
	Lise ve Dengi Okul	3,56		Kira	3,66
	Ön Lisans	3,88		Lojman	3,86
	Lisans	3,82		Diğer	4,25
	MEDENİ HAL	Yük. Lis. ve Doktora	3,00	MESLEKTE ÇALIŞMA YILI	0-5 Yıl
Bekâr		3,71	5-10 Yıl		3,36
Dul		4,00	10-15 Yıl		3,82
Evli (Çoc.Yok)		3,79	15 Yıl ve üstü		3,82
HANE AYLIK GELİRİ	Evli (Çoc.Var)	3,74	BİRİM	Personel M.	3,45
	900 TL ve altı	3,33		Muhasebe M.	3,76
	901-1200 TL	3,55		MuhakematM.	3,67
	1201-1500 TL	3,59		Milli Emlak M.	3,53
	1501-1800 TL	3,67		Gelir M.	4,41
1801 TL ve üstü	3,95	Takdir Kom. Başk.		4,00	
HANEDE YAŞAYAN SAYISI	1 Kişi	3,82		Site V. D. M.	3,93
	2 Kişi	3,79		Kale V. D. M.	3,63
	3 Kişi	3,70		Saymanlıklar	3,63
	4 Kişi	3,94	Denetmenlikler	4,00	
	5 Kişi	3,63	GÖREV	Personel	3,65
	6 Kişi	3,32		Orta Kad. Yön.	4,06
		Yönetici		4,50	

Tablo 28’de sosyo-demografik özellikleri bakımından çalışanların “işimi seviyorum” önermesine verdikleri ortalama puanlar karşılaştırılmıştır.

Ankete katılan çalışanlar cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde; bayanlara oranla baylar, 3,79 ortalama puan ile işlerini daha fazla sevmektedirler.

Ankete katılan çalışanlar yaş grupları açısından değerlendirildiğinde; 18–25 yaş grubu çalışanlar diğer yaş grubundaki çalışanlara oranla 4,00 ortalama puanla işlerini daha fazla sevmektedir. “İşimi seviyorum” önermesine en az ortalama puan veren yaş grubu ise 3,54 ortalama puan ile 26–35 yaş grubu çalışanlardır.

Ankete katılan çalışanlar eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde; diğer çalışanlara oranla 3,88 ortalama puan ile ön lisans mezunu çalışanlar işlerini daha fazla sevmektedir. “İşimi seviyorum” önermesine en az ortalamayı ise yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar medeni durumları açısından değerlendirildiğinde; dul olan çalışanlar diğer çalışanlara oranla 4,00 ortalama puan ile işlerini daha fazla sevmektedirler. “İşimi seviyorum” önermesine en az ortalamayı ise 3,71 ortalama puanla bekâr olan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar hane aylık gelirleri açısından değerlendirildiğinde; 1801 YTL ve üstü hane aylık gelirine sahip çalışanlar diğer çalışanlara oranla 3,95 ortalama puan ile işlerini daha fazla sevmektedirler. “İşimi seviyorum” önermesine en az ortalamayı ise 3,33 ortalama puan ile 900 YTL ve altı hane aylık gelirine sahip çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar hanede yaşayan sayısı açısından değerlendirildiğinde; hanesinde 4 kişi yaşayan çalışanlar diğer çalışanlara oranla 3,94 ortalama puan ile işlerini daha fazla sevmektedirler. “İşimi seviyorum” önermesine en az ortalamayı ise 3,32 ortalama puan ile hanesinde 6 kişi yaşayan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar hanede yaşayan fertler açısından değerlendirildiğinde; arkadaşlarıyla birlikte yaşayan çalışanlar diğer çalışanlara oranla 3,94 ortalama puan ile işlerini daha fazla sevmektedirler. “İşimi seviyorum” önermesine en az ortalamayı ise 3,38 ortalama puan ile hanesinde anne-baba-çocuklar-dede-nine-veya diğer akrabalarıyla yaşayan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar ikamet edilen konutun mülkiyeti açısından değerlendirildiğinde; yurt, pansiyon vb. yerlerde ikamet eden çalışanlar diğer

çalışanlara oranla 4,25 ortalama puan ile işlerini daha fazla sevmektedirler. “İşimi seviyorum” önermesine en az ortalamayı ise 3,66 ortalama puan ile ikamet ettikleri konutta kiracı olarak yaşayan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar meslekte çalışma yılları açısından değerlendirildiğinde; 0–5 yıldır çalışanlar diğer çalışanlara oranla 4,15 ortalama puan ile işlerini daha fazla sevmektedirler. “İşimi seviyorum” önermesine en az ortalamayı ise 3,36 ortalama puan ile 5–10 yıldır çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar birimleri açısından değerlendirildiğinde; Gelir Müdürlüğü çalışanları diğer çalışanlara oranla 4,41 ortalama puan ile işlerini daha fazla sevmektedirler. “İşimi seviyorum” önermesine en az ortalamayı ise 3,45 ortalama puan ile Personel Müdürlüğü çalışanları vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar görevleri açısından değerlendirildiğinde; yönetici olarak görev yapan çalışanlar diğer çalışanlara oranla 4,50 ortalama puan ile işlerini daha fazla sevmektedirler. “İşimi seviyorum” önermesine en az ortalamayı ise 3,65 ortalama puan ile personel olarak görev yapan çalışanlar vermiştir.

Ankete katılan çalışanlar Tablo 28’deki verilerin değerlendirilmesi sonucunda sosyo-demografik özellikleri açısından ele alındığında; baylar, 18–25 yaş grubuna dâhil olan çalışanlar, ilköğretim mezunu olan çalışanlar, dul olanlar, 1801 YTL ve üstü aylık gelinine sahip olan çalışanlar, hanesinde 4 kişi yaşayan çalışanlar, arkadaşlarıyla birlikte yaşayan çalışanlar, yurt, pansiyon vb. yerlerde yaşayan çalışanlar, 0–5 yıl aralığında çalışanlar, Gelir Müdürlüğü’nde çalışanlar, yönetici olarak görev yapan çalışanlar, diğer çalışanlarla kıyaslandığında işlerini daha fazla sevmektedirler. (Hd: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, çalışanların işlerine ilişkin düşünceleri, sosyo-demografik özelliklerine göre farklı düzeylerde etkilidir.)

### **1.Stres Faktörlerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi**

Stres faktörlerinin ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre ortalama puanları üzerinden değerlendirilmesine ilişkin veriler Tablo 29’da verilmiştir:

Tablo 29 incelendiğinde, örgütsel stres faktörlerinin bayan çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Bayan çalışanların örgütsel stres faktörlerine

ilişkin önermelere verdiği ortalama puan 2,82 iken bayların verdiği ortalama puan 2,63'tür. Bu veriler de göstermektedir ki ankete katılan çalışanlardan bayan olanlar stres faktörlerine karşı daha duyarlıdır.

**Tablo 29: Stres Faktörlerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi**

Cinsiyet	Sayı	Stres Faktörleri	Ort.	Top. Ort.
Bay	134	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,83	2,63
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,80	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fakt.	2,63	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres Fakt.	2,53	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,40	
Bayan	66	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,15	2,82
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	3,02	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fakt.	2,87	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres Fakt.	2,59	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,47	

Ankete katılan çalışanlardan, bayların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,83 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,40 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, bayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,15 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,47 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Stres faktörleri ortalama puanları cinsiyet değişkeni açısından ele alındığında; bay ve bayan çalışanlar arasında, stres ortalama puanları bakımından farklılık olduğu

görülmektedir. (HE: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.)

## 2.Stres Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Değerlendirilmesi

Stres faktörlerinin ankete katılan çalışanların yaş gruplarına göre ortalama puanları üzerinden değerlendirilmesine ilişkin veriler Tablo 30’da verilmiştir:

**Tablo 30: Stres Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Değerlendirilmesi**

Yaş Grupları	Sayı	Stres Faktörleri	Ort.	Top. Ort.
18–25	1	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,25	2,47
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,27	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,75	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	3,12	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,00	
26–35	35	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,90	2,71
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,81	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,78	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,44	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,64	
36–45	101	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,04	2,73
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,92	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,73	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,57	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,41	

<b>46 ve üstü</b>	<b>63</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,81</b>	<b>2,63</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,84</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,62</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,57</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,35</b>	

Tablo 30 incelendiğinde örgütsel stres faktörlerinin 36–45 yaş grubu çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. 36–45 yaş grubu çalışanların örgütsel stres faktörlerine ilişkin önermelere verdiği ortalama puan 2,73'tür. 26–35 yaş grubu çalışanlar ise stresten etkilenme düzeyi olarak 2. sırada yer almaktadırlar ve stres faktörlerine ilişkin ortalama puanları 2,71'dir. 46 yaş ve üzeri çalışanlar ise; stres faktörlerine ortalama 2,63 puan vermişlerdir. Son olarak 18–25 yaş grubu çalışanlar ise stres faktörlerine 2,47 ortalama puan vermişlerdir. Bu veriler de göstermektedir ki ankete katılan çalışanlardan orta yaş grubuna mensup olanlar stres faktörlerine karşı daha duyarlıdır. Genç çalışanların ise stresten daha az etkilendiği görülmektedir.

Ankete katılan çalışanlardan, 18–25 yaş grubunun en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,12 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,00 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, 26–35 yaş grubunun en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,90 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,44 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, 36–45 yaş grubunun en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,04 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,41 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, 46 ve üstü yaş grubunun en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,84 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,35 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Stres faktörleri ortalama puanları yaş grupları açısından ele alındığında; genç, orta ve ileri yaş grubunda, stres ortalama puanları bakımından farklılık olduğu görülmektedir. (H<sub>0</sub>: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.)

### 3.Stres Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre Değerlendirilmesi

Stres faktörlerinin ankete katılan çalışanların eğitim durumlarına göre ortalama puanları üzerinden değerlendirilmesine ilişkin veriler Tablo 31’de verilmiştir:

**Tablo 31: Stres Faktörlerinin Eğitim Durumlarına Göre Değerlendirilmesi**

Eğitim Durumu	Sayı	Stres Faktörleri	Ort.	Top. Ort.
İlköğretim	1	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,25	3,12
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	3,63	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,75	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	3,00	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,00	
Lise ve Dengi Okul	61	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,13	2,75
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,88	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,70	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,58	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,48	

<b>Ön Lisans</b>	<b>48</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,81</b>	<b>2,51</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,47</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,60</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,47</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,23</b>	
<b>Lisans</b>	<b>87</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,85</b>	<b>2,71</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,89</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,78</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,57</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,49</b>	
<b>Yüksek Lisans ve Doktora</b>	<b>3</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>3,58</b>	<b>2,77</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>3,03</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,41</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,37</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,50</b>	

Tablo 31 incelendiğinde örgütsel stres faktörlerinin ilköğretim mezunu çalışan üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. İlköğretim mezunu çalışanın stres faktörlerine verdiği ortalama puan 3,12'dir. Yüksek lisans ve/veya doktora mezunu çalışanlar ise stresten etkilenme düzeyi olarak 2. sırada yer almaktadırlar ve stres faktörlerine ilişkin ortalama puanları 2,77'dir. Lise ve dengi okul mezunu çalışanlar ise stres faktörlerine, 2,75 ortalama puan, lisans mezunu çalışanlar ise 2,71 ortalama puan vermişlerdir. Son olarak ön lisans mezunu çalışanlar ise; stres faktörlerine



ortalama 2,51 puan vermişlerdir. Veriler incelendiğinde, stres faktörlerinden en fazla ilköğretim mezunu çalışan, ardından lise ve dengi okul mezunu çalışanlar, son olarak ise üniversite mezunu çalışanlar etkilenmektedir.

Ankete katılan çalışanlardan, ilköğretim mezunu çalışanın en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,63 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,75 ortalama puan ile hizmet sunumuna ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, lise ve dengi okul mezunu çalışanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,13 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,48 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, ön lisans mezunlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,81 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,23 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, lisans mezunlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,89 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,49 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, yüksek lisans ve/veya doktora mezunlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,58 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,37 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Stres faktörleri ortalama puanları çalışanların eğitim durumları açısından ele alındığında; ilköğretim, lise ve üniversite mezunları açısından, stres ortalama puanları bakımından farklılık olduğu görülmektedir. (HE: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.)

#### **4.Stres Faktörlerinin Medeni Hale Göre Değerlendirilmesi**

Stres faktörlerinin ankete katılan çalışanların medeni hallerine göre ortalama puanları üzerinden değerlendirilmesine ilişkin veriler Tablo 32’de verilmiştir:

Tablo 32 incelendiğinde örgütsel stres faktörlerinin evli olan çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Evli fakat çocuğu olmayan çalışanların stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,75'tir. Evli ve çocuğu olan çalışanların ise stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,70'tir. Bekâr olan çalışanlar ise stres faktörlerine 2,63 ortalama puan vermişlerdir. Son olarak dul olan çalışanlar ise, 2,48 ortalama puan vermişlerdir. Veriler incelendiğinde, stres faktörlerinden en fazla evli olan çalışanların, en az ise dul olan çalışanların etkilendiği görülmektedir.

Ankete katılan çalışanlardan, bekâr olanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,87 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,75 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, dul olanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,00 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 1,93 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, evli fakat çocuğu olmayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,03 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,51 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, evli ve çocuğu olanların ise, en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,95 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,42 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Stres faktörleri ortalama puanları çalışanların medeni halleri açısından ele alındığında; evli, bekâr ve dul çalışanlar arasında, stres ortalama puanları bakımından farklılık olduğu görülmektedir. (HE: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.)

**Tablo 32: Stres Faktörlerinin Medeni Hale Göre Değerlendirilmesi**

Medeni Hal	Sayı	Stres Faktörleri	Ort.	Top. Ort.
<b>Bekâr</b>	<b>14</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,73</b>	<b>2,63</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,87</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,59</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,64</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,36</b>	
<b>Dul</b>	<b>2</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,62</b>	<b>2,48</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,13</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,75</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>1,93</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>3,00</b>	
<b>Evli (Çocuğu Yok)</b>	<b>14</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>3,03</b>	<b>2,75</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,92</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,77</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,51</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,53</b>	
<b>Evli (Çocuğu Var)</b>	<b>170</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,95</b>	<b>2,70</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,88</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,71</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,55</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,42</b>	

### **5.Stres Faktörlerinin Çalışanların Hane Aylık Gelirine Göre Değerlendirilmesi**

Stres faktörlerinin ankete katılan çalışanların hane aylık gelirlerine göre ortalama puanları üzerinden değerlendirilmesine ilişkin veriler Tablo 33'te verilmiştir:

Tablo 33 incelendiğinde örgütsel stres faktörlerinin 900 YTL ve altı hane aylık gelirin sahip çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir.900 YTL ve altı hane aylık gelirin sahip çalışanların stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,95'tir. 901–1200 YTL hane aylık gelirin sahip çalışanların ise stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,85'tir. 1501–1800 YTL hane aylık gelirin sahip çalışanlar ise stres faktörlerine 2,71 ortalama puan vermişlerdir. Son olarak 1201–1500 YTL hane aylık gelirin sahip çalışanlar ile 1800 YTL ve üstü hane aylık gelirin sahip çalışanlar ise, stres faktörlerine aynı ortalama puanı vermişlerdir. Veriler incelendiğinde, stres faktörlerinden, 1200 YTL ve altı hane aylık gelirin sahip çalışanların, 1201 YTL ve üstü hane aylık gelirin sahip çalışanlardan daha fazla etkilendiği görülmektedir.

Ankete katılan çalışanlardan, 900 YTL ve altı hane aylık gelirin sahip olanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,33 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,37 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, 901–1200 YTL hane aylık gelirin sahip olanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,36 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,36 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, 1201–1500 YTL hane aylık gelirin sahip olanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,94 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,46 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, 1501–1800 YTL hane aylık gelirin sahip olanların ise, en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,94 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,40 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

**Tablo 33: Stres Faktörlerinin Çalışanların Hane Aylık Gelirine Göre Değerlendirilmesi**

Hane Aylık Geliri	Sayı	Stres Faktörleri	Ort.	Top. Ort.
900 YTL ve altı	3	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,00	2,95
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	3,24	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,83	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,37	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,33	
901–1200 YTL	29	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,36	2,85
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,93	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,84	
		Org. Yapı ve İklimine İ. Stres Fakt.	2,77	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,36	
1201–1500 YTL	41	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,94	2,64
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,78	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,56	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,46	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,50	
1501–1800 YTL	49	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,81	2,71
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,94	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,76	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,65	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,40	

1800 YTL ve üstü	78	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,85	2,64
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,84	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,70	
		Org. Yapısı ve İklimine İlişkin Stres F.	2,46	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,39	

Ankete katılan çalışanlardan, 1800 YTL ve üstü hane aylık gelirine sahip olanların ise, en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,85 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,39 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Stres faktörleri ortalama puanları çalışanların hane aylık gelirleri açısından ele alındığında; çalışanlar arasında, aylık gelirlerine göre stres ortalama puanları bakımından farklılık olduğu görülmektedir. (HE: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.)

### **6.Stres Faktörlerinin Hanede Yaşayan Fert Sayısına Göre Değerlendirilmesi**

Stres faktörlerinin ankete katılan çalışanların hanede yaşayan fert sayısına göre ortalama puanları üzerinden değerlendirilmesine ilişkin veriler Tablo 34'te verilmiştir:

Tablo 34 incelendiğinde örgütsel stres faktörlerinin, hanesinde 1 kişi yaşayan çalışanlar, yani tek başına yaşayanlar ile hanesinde 6 kişi yaşayan çalışanlar, yani kalabalık bir aile yapısına sahip olanlar üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Hanesinde 1 kişi yaşayan çalışanların stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,87, hanesinde 6 kişi yaşayan çalışanların ise stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,80'dir. Hanesinde 3-4 kişi yaşayan çalışanların ise stres faktörlerinden daha az etkilendiği görülmektedir. Hanesinde 3 kişi yaşayan çalışanlar stres faktörlerine 2,54 ortalama puan, hanesinde 4 kişi yaşayan çalışanlar ise 2,67 ortalama puan vermişlerdir. Veriler incelendiğinde, stres faktörlerinden, hanesinde 1-2 kişi yaşayan

çalışanlar ile hanesinde 5–6 kişi yaşayan çalışanların, hanesinde 3–4 kişi yaşayan çalışanlara oranla daha fazla etkilendiği görülmektedir.

Ankete katılan çalışanlardan, hanesinde 1 kişi yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,40 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,40 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, hanesinde 2 kişi yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,23 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,47'şer ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleri ve organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, hanesinde 3 kişi yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,69 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,36 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

**Tablo 34:Stres Faktörlerinin Hanede Yaşayan Fert Sayısına Göre Değerlendirilmesi**

Hanede Yaşayan	Sayı	Stres Faktörleri	Ort.	Top. Ort.
1 Kişi	10	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,40	2,87
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	3,00	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,80	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,76	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,40	
2 Kişi	18	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,23	2,78
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,88	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,89	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,47	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,47	

3 Kişi	37	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,60	2,54
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,69	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,62	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,36	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,46	
4 Kişi	67	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,89	2,67
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,90	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,75	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,51	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,33	
5 Kişi	46	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,98	2,72
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,93	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,62	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,66	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,44	
6 Kişi	22	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,10	2,80
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,89	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,74	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,70	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,59	

Ankete katılan çalışanlardan, hanesinde 4 kişi yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,90 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az



etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,33 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, hanesinde 5 kişi yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,98 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,44 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, hanesinde 6 kişi yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,10 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,59 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Stres faktörleri ortalama puanları çalışanların hanelerinde yaşayan kişi sayısı açısından ele alındığında; çalışanlar arasında, hanelerinde yaşayan kişi sayısına göre stres ortalama puanları bakımından farklılık olduğu görülmektedir. (HE: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları strese, örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. )

### **7.Stres Faktörlerinin Hanede Yaşayan Fertlere Göre Değerlendirilmesi**

Stres faktörlerinin ankete katılan çalışanların hanede yaşayan fertlere göre ortalama puanları üzerinden değerlendirilmesine ilişkin veriler Tablo 35'te verilmiştir:

Tablo 35 incelendiğinde örgütsel stres faktörlerinin, hanesinde tek başına yaşayan çalışanlar ile karı-koca yaşayan çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Hanesinde tek başına yaşayan çalışanların stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,87, karı-koca yaşayan çalışanların ise stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,78'dir. Hanesinde anne-baba-çocuklar olarak yaşayan çalışanlar stres faktörlerine 2,67 ortalama puan, hanesinde anne-baba-çocuklar-dede-nine-veya diğer akrabalar olarak yaşayan çalışanlar ise stres faktörlerine 2,72 ortalama puan vermişlerdir. Hanesinde arkadaşlarıyla birlikte yaşayan çalışanların ise 2,65 ortalama puan ile stres faktörlerinden daha az etkilendiği görülmektedir.

Ankete katılan çalışanlardan, tek başına yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,40 ortalama puan ile yetke yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az

etkilendiği stres faktörleri ise, 2,40 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, hanesinde karı-koca olarak yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,23 ortalama puan ile yetke yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,47'şer ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleri ve örgütsel yapı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, hanesinde anne-baba-çocuklar olarak yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,86 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,45 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

**Tablo 35:Stres Faktörlerinin Hanede Yaşayan Fertlere Göre Değerlendirilmesi**

Aile Fertleri	Sayı	Stres Faktörleri	Ort.	Top. Ort.
<b>Sadece Kendim</b>	<b>10</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>3,40</b>	<b>2,87</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>3,00</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,80</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,76</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,40</b>	
<b>Karı-Koca</b>	<b>18</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>3,23</b>	<b>2,78</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,88</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,89</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,47</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,47</b>	

<b>Anne-Baba-Çocuk(lar)</b>	<b>147</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,86</b>	<b>2,67</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,85</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,67</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,54</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,45</b>	
<b>Anne-Baba-Çocuk(lar)-Dede-Nine-(veya Diğer Akrabalar)</b>	<b>23</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,97</b>	<b>2,72</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,94</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,79</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,60</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,30</b>	
<b>Ben ve Arkadaşlarım</b>	<b>2</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>3,50</b>	<b>2,65</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,95</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,50</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,56</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>1,75</b>	

Ankete katılan çalışanlardan, hanesinde anne-baba-çocuklar-dede-nine-veya diğer akrabalar olarak yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,97 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 2,30 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, hanesinde arkadaşlarıyla birlikte yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,50 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendikleri stres faktörleri ise, 1,75 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Stres faktörleri ortalama puanları çalışanların hanelerinde yaşayan kişiler açısından ele alındığında; çalışanlar arasında, hanelerinde yaşayan kişilere göre stres ortalama puanları bakımından farklılık olduğu görülmektedir. (HE: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları strese, örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. )

### **8.Stres Faktörlerinin İkamet Edilen Konutun Mülkiyet Durumuna Göre Değerlendirilmesi**

Stres faktörlerinin ankete katılan çalışanların ikamet edilen konutun mülkiyet durumuna göre ortalama puanları üzerinden değerlendirilmesine ilişkin veriler Tablo 36'da verilmiştir:

Tablo 36 incelendiğinde örgütsel stres faktörlerinin, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. İkamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanların stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,87'dir. İkamet ettikleri konutun mülkiyetine sahip olan çalışanların stres faktörlerine verdikleri ortalama puan 2,69'dur. Yurt, pansiyon vb. yerde ikamet eden çalışanlar ise stres faktörlerine 2,53 ortalama puan vermişlerdir. Lojmanda yaşayan çalışanların ise, stres faktörlerinden 2,41ortalama ile en az etkilenen kesim olduğu görülmektedir.

Ankete katılan çalışanlardan, ikamet ettikleri konutun mülkiyetine sahip olanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,94 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,42 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,07 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,63 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, lojmanda yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,67 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 1,98 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

**Tablo 36: Stres Faktörlerinin İkamet Edilen Konutun Mülkiyet Durumuna Göre Değerlendirilmesi**

Mülkiyet Durumu	Sayı	Stres Faktörleri	Ort.	Top. Ort.
Mülk	117	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,94	2,69
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,87	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,68	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,58	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,42	
Kira	50	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,07	2,87
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	3,02	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,94	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,63	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,73	
Lojman	29	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,66	2,41
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,67	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,46	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,28	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	1,98	
Diğer (yurt, pansiyon, vb.)	4	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,18	2,53
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,61	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,31	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,46	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,12	

Ankete katılan çalışanlardan, yurt, pansiyon vb. yerlerde yaşayanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,18 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,12 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Stres faktörleri ortalama puanları çalışanların ikamet ettikleri konut ve mülkiyet durumu açısından ele alındığında; çalışanlar arasında, ikamet şekillerine göre stres ortalama puanları bakımından farklılık olduğu görülmektedir. (HE: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.)

### **9.Stres Faktörlerinin Meslekte Çalışma Yılına Göre Değerlendirilmesi**

Stres faktörlerinin ankete katılan çalışanların meslekte çalışma yılına göre ortalama puanları üzerinden değerlendirilmesine ilişkin veriler Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37 incelendiğinde örgütsel stres faktörlerinin, meslekte 5–10 yıl aralığında çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. 5–10 yıl aralığında çalışanların stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,82’dir. 10–15 yıl aralığında çalışanların ise stres faktörlerine verdikleri ortalama puan 2,70’tir. 15 yıl ve üstü çalışanlar ise stres faktörlerine 2,66 ortalama puan vermişlerdir. 0–5 yıl aralığında çalışanların ise, stres faktörlerinden 2,63 ortalama puan ile en az etkilenen kesim olduğu görülmektedir.

Ankete katılan çalışanlardan, 0–5 yıl aralığında çalışanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,77 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,41 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, 5–10 yıl aralığında çalışanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,07 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,63 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

**Tablo 37: Stres Faktörlerinin Meslekte Çalışma Yılına Göre Değerlendirilmesi**

Meslekte Çalışma Yılı	Sayı	Stres Faktörleri	Ort.	Top. Ort.
0-5 Yıl	13	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,77	2,63
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,74	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,69	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,41	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,58	
5-10 Yıl	44	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,07	2,82
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,87	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,85	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,63	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,70	
10-15 Yıl	17	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,86	2,70
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,94	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,70	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,62	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,41	
15 Yıl ve Üstü	126	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,92	2,66
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,88	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,66	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,53	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,32	

Ankete katılan çalışanlardan, 10–15 yıl aralığında çalışanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,94 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,41 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, 15 yıl ve üstü çalışanların en fazla etkilendiği stres faktörleri ise 2,92 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,32 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Stres faktörleri ortalama puanları çalışanların meslekte çalışma yılları açısından ele alındığında; çalışanlar arasında, çalıştıkları yıllara göre stres ortalama puanları bakımından farklılık olduğu görülmektedir. (HE: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.)

### **10.Stres Faktörlerinin Çalışılan Birime Göre Değerlendirilmesi**

Stres faktörlerinin ankete katılan çalışanların çalıştıkları birimlerine göre ortalama puanları üzerinden değerlendirilmesine ilişkin veriler Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38 incelendiğinde örgütsel stres faktörlerinin, Kale Vergi Dairesi ve Site Vergi Dairesi çalışanları üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Kale Vergi Dairesi çalışanlarının stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,95, Site Vergi Dairesi çalışanlarının ise stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,86’dır. Daha sonra sırasıyla stres faktörlerine, Milli Emlak Müdürlüğü çalışanları 2,78 ortalama puan, Personel Müdürlüğü çalışanları 2,71 puan, Muhasebe Müdürlüğü çalışanları ve Takdir Komisyonu Başkanlığı çalışanları 2,66’şar ortalama puan, Saymanlık çalışanları 2,60 ortalama puan, Muhakemat Müdürlüğü çalışanları 2,44 ortalama puan, denetmen olarak görev yapanlar 2,35 ortalama puan ve son olarak da Gelir Müdürlüğü çalışanları ise 2,33 ortalama puan vermişlerdir. Veriler incelendiğinde stres ortalama puanı en düşük ve stres faktörlerinden en az etkilenen çalışanların Gelir Müdürlüğü çalışanları olduğu görülmektedir.



**Tablo 38: Stres Faktörlerinin Çalışılan Birime Göre Değerlendirilmesi**

Çalışılan Birim	Sayı	Stres Faktörleri	Ort.	T.Ort.
<b>Personel Müd.</b>	<b>29</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,99</b>	<b>2,71</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,87</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,73</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,57</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,43</b>	
<b>Muhasebe Müd.</b>	<b>34</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,89</b>	<b>2,66</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,81</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,67</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,46</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,48</b>	
<b>Muhakemat Müd.</b>	<b>12</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,54</b>	<b>2,44</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,75</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,50</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,26</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,19</b>	
<b>Milli Emlak Müd.</b>	<b>17</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>3,16</b>	<b>2,78</b>
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,75</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,75</b>	
		Örg. Yapı ve İklim İ. Stres Fakt.	<b>2,91</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,35</b>	

<b>Gelir Müd.</b>	<b>17</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,16</b>	<b>2,33</b>
		İşin zelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,64</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,34</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,28</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,24</b>	
<b>Takdir Komisyonu Başk.</b>	<b>2</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,62</b>	<b>2,66</b>
		İşin zelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>3,04</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>3,25</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,18</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,25</b>	
<b>Site Vergi Dairesi Müd.</b>	<b>28</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>3,34</b>	<b>2,86</b>
		İşin zelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>2,94</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,92</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,66</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,48</b>	
<b>Kale Vergi Dairesi Müd.</b>	<b>30</b>	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>3,18</b>	<b>2,95</b>
		İşin zelliği İle İlgili Stres Fakt.	<b>3,22</b>	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	<b>2,96</b>	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	<b>2,75</b>	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	<b>2,65</b>	

<b>Saymanlıklar</b>	27	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,85	2,60
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,83	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,56	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,45	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,33	
<b>Denetmenlikler</b>	4	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,56	2,35
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,47	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,25	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,25	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,25	

Ankete katılan çalışanlardan, Personel Müdürlüğü çalışanlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,99 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,43 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, Muhasebe Müdürlüğü çalışanlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,89 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,46 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, Muhakemat Müdürlüğü çalışanlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,75 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,19 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, Milli Emlak Müdürlüğü çalışanlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,16 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,35 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, Gelir Müdürlüğü çalışanlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,64 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,16 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, Takdir Komisyonu Başkanlığı çalışanlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,25 ortalama puan ile hizmet sunumuna ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,18 ortalama puan ile organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, Site Vergi Dairesi çalışanlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,34 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,48 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, Kale Vergi Dairesi çalışanlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,22 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,65 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, Saymanlık çalışanlarının en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,85 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,33 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, denetmen olarak görev yapanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,56 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,25'er ortalama puan ile hizmet sunumuna ilişkin, organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin ve rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Stres faktörleri ortalama puanları çalışanların çalıştıkları birimleri açısından ele alındığında; çalışanlar arasında, çalıştıkları birimlere göre stres ortalama puanları bakımından farklılık olduğu görülmektedir. (HE: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.)

### 11.Stres Faktörlerinin Çalışanların Görevlerine Göre Değerlendirilmesi

Stres faktörlerinin ankete katılan çalışanların görevlerine göre ortalama puanları üzerinden değerlendirilmesine ilişkin veriler Tablo 39’da verilmiştir:

**Tablo 39: Stres Faktörlerinin Çalışanların Görevlerine Göre Değerlendirilmesi**

Görev	Sayı	Stres Faktörleri	Ort.	Top. Ort.
Personel	162	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	3,04	2,76
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,89	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,76	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,58	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,53	
Orta Kademe Yönetici	32	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,51	2,46
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,80	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,51	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,46	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,03	
Yönetici	6	Otorite Yapısına İlişkin Stres Fakt.	2,54	2,38
		İşin Özelliği İle İlgili Stres Fakt.	2,83	
		Hizmet Sunumuna İlişkin Stres Fak.	2,58	
		Org. Yapısı ve İklimine İ. Stres F.	2,22	
		Rol Yapısına İlişkin Stres Fakt.	1,75	

Tablo 39 incelendiğinde örgütsel stres faktörlerinin, personel olarak görev yapan çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Personel olarak görev yapan çalışanların stres faktörlerine verdiği ortalama puan 2,76'dır. Orta kademe yönetici olarak çalışanların ise stres faktörlerine verdikleri ortalama puan 2,46'dır. Yönetici olarak görev yapan çalışanların ise stres faktörlerinden 2,38 ortalama puan ile en az etkilenen kesim olduğu görülmektedir.

Ankete katılan çalışanlardan, personel olarak görev yapanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 3,04 ortalama puan ile otorite yapısına ilişkin stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,53 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, orta kademe yönetici olarak görev yapanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,80 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 2,03 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Ankete katılan çalışanlardan, yönetici olarak görev yapanların en fazla etkilendiği stres faktörleri 2,83 ortalama puan ile işin özelliği ile ilgili stres faktörleridir. En az etkilendiği stres faktörleri ise, 1,75 ortalama puan ile rol yapısına ilişkin stres faktörleridir.

Stres faktörleri ortalama puanları çalışanların görevleri açısından ele alındığında; çalışanlar arasında, görevlerine göre stres ortalama puanları bakımından farklılık olduğu görülmektedir. (HE: Kamu çalışanlarının karşılaştıkları streste, örgütsel stres faktörlerini algılama düzeyleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.)

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuçlar

Bu çalışmada, Sivas Valiliği Defterdarlığı'nda görev yapmakta olan çalışanlar üzerinde stres yaratan örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda söz konusu çalışanlara, sosyo-demografik özellikleri, stres faktörlerine ilişkin önermeler ve kendilerinin de eklemek istedikleri unsurları yazabilecekleri 45 maddeden oluşan bir anket formu verilerek değerlendirmeleri istenmiştir. Deneklere sunulan anket verilerinden elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçları sosyo-demografik, işe ilişkin, stres faktörlerine ilişkin ve deneklerin görüşlerine ilişkin olmak üzere gruplandırabiliriz.

Araştırmada elde edilen sosyo-demografik bulgular özetle aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya 134 bay, 66 bayan çalışan katılmıştır.
- Araştırmaya katılan çalışanlardan; 1 kişi 18–25 yaş grubuna, 35 kişi 26–35 yaş grubuna, 101 kişi 36–45 yaş grubuna, 63 kişi ise 46 ve üstü yaş grubuna mensuptur.
- Araştırmaya katılan çalışanlardan; 1 kişi ilköğretim mezunu, 61 kişi lise ve dengi okul mezunu, 48 kişi ön lisans mezunu, 87 kişi lisans mezunu, 3 kişi yüksek lisans ve/veya doktora mezunudur.
- Araştırmaya katılan çalışanlardan; 14 kişi bekâr, 2 kişi dul, 184 kişi ise evlidir.
- Araştırmaya katılan çalışanlardan; 3 kişi 900 YTL ve altı, 29 kişi 901–1200 YTL, 41 kişi 1201–1500 YTL, 49 kişi 1501–1800 YTL, 78 kişi ise 1801 YTL ve üstü hane aylık gelirine sahiptir.
- Araştırmaya katılan çalışanlardan; 10 kişi tek başına yaşamakta, 18 kişi 2 kişilik, 37 kişi 3 kişilik, 67 kişi 4 kişilik, 46 kişi 5 kişilik, 22 kişi ise 6 kişilik bir aile yapısına sahiptir.

- Araştırmaya katılan çalışanlardan; 117 kişi ikamet ettiği konutta mülk sahibi olarak, 50 kişi kiracı olarak bulunmaktadır. Geriye kalan 29 kişi lojmanda, 4 kişi ise yurt, pansiyon vb. yerlerde ikamet etmektedir.
- Araştırmaya katılan çalışanlardan;13 kişi 0–5 yıldır, 44 kişi 5–10 yıldır,17 kişi10–15 yıldır, 126 kişi ise 15 yıldan fazla bir süredir bu meslekte çalışmaktadır.
- Araştırmaya katılan çalışanlardan; 29 kişi Personel Müdürlüğü'nde, 34 kişi Muhasebe Müdürlüğü'nde, 12 kişi Muhakemat Müdürlüğü'nde, 17 kişi Milli Emlak Müdürlüğü'nde, 17 kişi Gelir Müdürlüğü'nde, 2 kişi Takdir Komisyonu Başkanlığı'nda, 28 kişi Site Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde, 30 kişi Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde, 27 kişi Saymanlıklarda, 4 kişi ise Denetmenliklerde görev yapmaktadır.
- Araştırmaya katılan çalışanların; 162'si personel, 32'si orta kademe yönetici, 6'sı ise yönetici olarak görev yapmaktadır.

Araştırmada elde edilen, işe yönelik sonuçlar özetle aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya katılan çalışanların işe yönelik düşüncelerinde, sosyo-demografik özellikler açısından farklılık bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan çalışanların %25,5'i işinin sağlığını olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Bu düşünceye, bayan çalışanlar, 36–45 yaş grubuna dâhil olan çalışanlar, ilköğretim mezunu olan çalışanlar, bekâr olanlar ile evli (çocuğu var) olanlar, 900 YTL ve altı hane aylık gelirine sahip olan çalışanlar, hanesinde tek başına yaşayan çalışanlar, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlar, 10–15 yıl aralığında çalışanlar, Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde çalışanlar, personel olarak görev yapan çalışanlar, diğer çalışanlarla kıyaslandığında daha fazla katılmaktadırlar.
- Araştırmaya katılan çalışanların %23'ü uyumadan önce işle ilgili sorunlarını düşünmekte, işini sosyal hayatına aksettirmektedir. Bu durum, bayan çalışanlar, 36–45 yaş grubuna dâhil olan çalışanlar, ilköğretim mezunu olan çalışanlar, evli (çocuğu var) olanlar, 1501–1800 YTL aylık gelirine sahip olan çalışanlar, hanesinde 6 kişi yaşayan çalışanlar, arkadaşlarıyla birlikte



yaşayan çalışanlar, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlar, 10–15 yıl aralığında çalışanlar, Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü’nde çalışanlar ve yönetici olarak görev yapan çalışanlarda daha yoğun olarak görülmektedir.

- Araştırmaya katılan çalışanların %17,5’i işi yüzünden daha fazla sigara ve /veya alkol tüketmektedir. İş yüzünden sigara ve/veya alkol tüketme oranı; bayan çalışanlar, 36–45 yaş grubuna dâhil olan çalışanlar, ilköğretim mezunu olan çalışanlar, evli (çocuğu var) olanlar, 900 YTL ve altı aylık gelirine sahip olan çalışanlar, tek başına yaşayan çalışanlar, arkadaşlarıyla birlikte yaşayan çalışanlar, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlar, 10–15 yıl aralığında çalışanlar, Denetmenlikler’de çalışanlar ve yönetici olarak görev yapan çalışanlarda daha yüksektir.
- Araştırmaya katılan çalışanların %11,5’i işini sevmemektedir. Baylar, 18–25 yaş grubuna dâhil olan çalışanlar, ilköğretim mezunu olan çalışanlar, dul olanlar, 1801 YTL ve üstü aylık gelirine sahip olan çalışanlar, hanesinde 4 kişi yaşayan çalışanlar, arkadaşlarıyla birlikte yaşayan çalışanlar, yurt, pansiyon vb. yerlerde yaşayan çalışanlar, 0–5 yıl aralığında çalışanlar, Gelir Müdürlüğü’nde çalışanlar, yönetici olarak görev yapan çalışanlar, diğer çalışanlarla kıyaslandığında işlerini daha fazla sevmektedirler.

Araştırmada elde edilen, stres faktörlerine ilişkin sonuçlar özetle aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya katılan çalışanlara sunulan stres faktörlerine ilişkin önermelere ait veriler incelendiğinde, çalışanlara sunulan stres faktörlerinin çalışanlar üzerinde “çok fazla”, “fazla” ve “orta” dereceli faktörler olduğu saptanmıştır. “Az” ve “çok az” dereceli stres faktörü saptanmamıştır.
- Araştırmaya katılan çalışanları en fazla etkileyen stres faktörleri; çalıştıkları ortamın (kirliliği, gürültüsü ve ısısı) fiziksel şartları ve işlerinin diğer mesleklere göre daha yorucu olmasıdır.
- Araştırmaya katılan çalışanlar en fazla; otorite yapısına ilişkin stres faktörleri ve işin özellikleriyle ilgili stres faktörlerinden etkilenmektedir.

- Otorite yapısına ilişkin stres faktörlerinden; bağımsız karar alma olanaklarının sınırlı olması, yapılan işin yöneticiler tarafından takdir edilmemesi, terfi sisteminin objektif olmaması ve yöneticinin adil olmaması, araştırmaya katılan çalışanları daha fazla rahatsız etmektedir.
- İşin özellikleriyle ilgili stres faktörlerinden; çalışılan ortamın fiziksel şartlarından doğan olumsuzluklar, işin diğer mesleklere göre daha yorucu olması, işin maddi açıdan tatmin etmemesi ve gerekenden daha az personelle çalışılması, araştırmaya katılan çalışanları daha fazla rahatsız etmektedir.
- Hizmet sunumuna ilişkin stres faktörlerinden; işte çalışmaların karşılığının alınmaması, araç-gereç-malzemenin mevcut olmaması ve zaman baskısı, araştırmaya katılan çalışanları daha fazla rahatsız etmektedir.
- Organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörlerinden; sosyal desteğin yetersiz olması, ast-üst ilişkileri, diğer departmanlarla uyumlu çalışılmaması ve iletişimin yeterli düzeyde olmaması, araştırmaya katılan çalışanları daha fazla rahatsız etmektedir.
- Rol yapısına ilişkin stres faktörlerinden; görevlerin açıkça belli olmaması, araştırmaya katılan çalışanları daha fazla rahatsız etmektedir.
- Araştırmaya katılan çalışanların stres faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında sosyo-demografik özellikleri açısından farklılıklar bulunmuştur.
- Otorite yapısına ilişkin stres faktörlerinden; bayan çalışanlar, 36–45 yaş grubu çalışanlar, yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlar, evli (çocuğu yok) çalışanlar, 901–1200 YTL hane aylık gelirine sahip olan çalışanlar, tek başına yaşayan çalışanlar ve arkadaşlarıyla yaşayan çalışanlar, yurt, pansiyon vb. yerlerde ikamet eden çalışanlar, 5–10 yıl aralığına bu meslekte çalışanlar, Site Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde çalışanlar ve personel olarak görev yapan çalışanlar daha fazla etkilenmektedir.
- İşin özellikleriyle ilgili stres faktörlerinden; bayan çalışanlar, 36–45 yaş grubu çalışanlar, ilköğretim mezunu çalışanlar, evli (çocuğu yok) çalışanlar, 900 YTL ve altı hane aylık gelirine sahip olan çalışanlar, tek başına yaşayan çalışanlar, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlar, 10–15 yıl

aralığına bu meslekte çalışanlar, Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde çalışanlar, personel olarak görev yapan çalışanlar daha fazla etkilenmektedir.

- Hizmet sunumuna ilişkin stres faktörlerinden; bayan çalışanlar, 26–35 yaş grubu çalışanlar, lisans mezunu çalışanlar, evli (çocuğu yok) çalışanlar, 901–1200 YTL hane aylık gelirine sahip olan çalışanlar, karı-koca yaşayan çalışanlar, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlar, 5–10 yıl aralığına bu meslekte çalışanlar, Takdir Komisyonu Başkanlığı çalışanları, personel olarak görev yapan çalışanlar daha fazla etkilenmektedir.
- Organizasyon yapısı ve iklimine ilişkin stres faktörlerinden; bayan çalışanlar, 18–25 yaş grubu çalışanlar, ilköğretim mezunu çalışanlar, bekâr olan çalışanlar, 901–1200 YTL hane aylık gelirine sahip olan çalışanlar, tek başına yaşayan çalışanlar, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlar, 5–10 yıl aralığına bu meslekte çalışanlar, Milli Emlak Müdürlüğü çalışanları, personel olarak görev yapan çalışanlar daha fazla etkilenmektedir.
- Rol yapısına ilişkin stres faktörlerinden; bayan çalışanlar, 26–35 yaş grubu çalışanlar, ilköğretim mezunu çalışanlar, dul olan çalışanlar, 900 YTL ve altı hane aylık gelirine sahip olan çalışanlar, karı-koca yaşayan çalışanlar ile kalabalık aile yapısına sahip çalışanlar, ikamet ettikleri konutta kiracı olarak bulunan çalışanlar, 5–10 yıl aralığına bu meslekte çalışanlar, Kale Vergi Dairesi Müdürlüğü'nde çalışanlar, personel olarak görev yapan çalışanlar daha fazla etkilenmektedir.

Tüm bu stres faktörlerinin yanında, çalışma hayatındaki stres faktörleri, belirttiklerimizle sınırlı değildir. Yapılan çalışmalar ve araştırmalar stresin sebeplerini tam olarak bir sınıf altında toplayamamaktadır. Çünkü iş yaşamında ya da özel yaşamdaki stres, bireyin içinde bulunduğu ortamdan, kişilik özelliklerinden, fiziksel özelliklerinden ve psikolojik durumundan kaynaklı olabilir. Dolayısıyla net bir sınıflandırma yapılamamakta, mevcut veriler ışığında tespitler yapılmaya çalışılmaktadır. Bu sebeple araştırmaya katılan çalışanlara, üzerlerinde baskı ve stres yaratan, kendilerinin eklemek istedikleri unsurları belirtmeleri için açık uçlu bir soru

yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların belirttikleri, üzerlerinde baskı ve stres yaratan unsurlar şunlardır:

- Yöneticilerin, çalışanlara varlıklarını hissettirmeye çalışmaları ve bu sırada çalışanlar üzerinde baskı kurmaları,
- Yöneticilerin teşvik etmemesi,
- Yöneticinin adil olmaması,
- Değerlendirmelerin şeffaf ve objektif olmaması,
- Yeterli mesleki gelişim ve eğitim olanaklarının sunulmaması,
- Bürokratik sorunlar,
- Yönetim yapısı,
- Görev tanımının açık olmaması ve başkalarının işini yapmak,
- İş yeri fiziki şartları,
- Teknolojik yetersizlik,
- Kapalı ortamlarda sigara içilmesi,
- Sosyal aktivitelerin yetersizliği,
- Mükelleflerin davranışları,
- İş yükü dağılımının ve ücret dağılımının adaletsiz olması,
- Gerekenden az personelle çalışılması, iş yükünün fazla olması,
- Yetersiz ücret,
- Çalışma saatlerinin uzunluğu, fazla mesai ve pazar günleri çalışma,
- Zihni yorgunluğun fazla olması,
- İşte hata yapma endişesi (fazla para ödeme vs. yapılan hatalar),
- Aileye ve sosyal hayata yeterince zaman ayıramama,
- Çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmanın olmaması,
- İş arkadaşlarının işlerini iyi yapmaması,
- Çok sık değişen kanunlar,
- Çıkarılan vergi afları,
- İşyeri güvenlik şartları,
- İzin alma,
- Yükselme olanakları.

## Öneriler

İş yerinde stresten kaynaklanan olumsuzlukların giderilmesi, çalışma ortamının iyileştirilmesi ve iş yerinde alınması gerekli önlemlere ilişkin öneriler kısaca maddeler halinde özetlenmiştir:

- Çalışma ortamında, çalışanların duygusal ve fiziksel sağlıklarını olumsuz etkileyen fiziki koşullar belirlenerek bunların giderilmesi konusunda gerekli çabalar gösterilmelidir.
- İş koşulları hafifletilerek iş yükü dağılımında adaletli olunmalı, personel sayısı yeterli düzeye getirilmelidir.
- Uzun çalışma saatleri, fazla mesai ve Pazar günleri çalışma gibi etkenler, çalışanların hayat akışını olumsuz etkilemektedir. Çalışanlara sosyal hayatlarına ve ailelerine ayırabilecekleri zaman dilimleri tanınmalıdır.
- Çalışanların yorgunluklarını giderebilecekleri, işten zevk almalarını sağlayabilecek sosyal aktivitelere yer verilmelidir.
- Çalışanların iş ortamlarıyla ve iş gerekleriyle ilgili görüş ve önerilerine değer verilmeli, kararlara katılım imkânı tanınmalıdır.
- Çalışanlara işleriyle ilgili konularda gerekli güven verilmeli, yetenek ve bilgilerini kullanabilmek için fırsatlar tanınmalı ve bağımsız karar alma olanakları sağlamalıdır.
- Çalışanlar üzerindeki stresi hafifletebilmek için sosyal destek sağlanmalıdır.
- Yapılan işe uygun adil bir ücretlendirme çalışanların işlerinde daha verimli olmasını sağlayacaktır.
- Çalışanların teşvik edilmesi, başarılarından dolayı takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, iş tatmini, verimlilik ve performans açısından olumlu katkılar sağlayacaktır.
- Adil ve objektif bir terfi ve yükselme olanağı sağlanmalı, bu durum çalışanlarca da kabullenilmelidir.

- Yöneticiler çalışanların stresli durumlarına dikkat etmeli, uyumsuz ve sinirli oldukları durumlarda konuya anlayışla yaklaşarak yardımcı ve yol gösterici olmalıdır.
- Adil bir yönetim sağlanmalı, eşitliğe özen gösterilmelidir. Sıkı disiplin ve aşırı baskı çalışanlarda huzursuzluk yaratacağından bu konuda mümkün olduğunca esnek davranılmalıdır.
- Çalışanların iş ortamındaki ast-üst ve arkadaş ilişkilerine önem verilmeli, işbirliği ve yardımlaşma teşvik edilmeli, bu konuda yöneticiler öncülük etmelidirler.
- İş yeri iletişim kanallarının açık olmasına özen gösterilmesi ve iletişim akışının yeterli düzeyde sağlanması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratacak, belirsizlikler ortadan kalkacaktır.
- Çalışanlara çalışmalarının karşılığını aldıkları hissettirilmeli, bu konuda gerekli uygulamalar yapılmalıdır.
- Çalışanların iş ortamında rahat çalışmalarını sağlamak yönetimin ana görevidir. Çalışanlar yaptıkları işle değerlendirilmeli, siyasi baskılardan uzak bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.
- İş uyumu ve iş verimi açısından, çalışanların ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve malzeme yeterli düzeye getirilmeli, teknolojik donanım sağlanmalıdır.
- Çalışanlar üzerindeki zaman baskısını hafifletmek ve stresi azaltmak için, çalışanlara zaman yönetimi konusunda eğitim verilmelidir.
- İş yerinde iş güvenliği yeterli düzeye getirilmelidir.
- Çalışanlara, görev tanımları yapılmalı ve belirsizliklerin ortaya çıkması engellenmelidir.
- Yönetici-çalışan ilişkilerine dikkat edilmeli, yönetici ve çalışanlara uygun tartışma ve uzlaşma ortamları sağlanarak çatışmalar ortadan kaldırılmalıdır.
- İş yerinde çalışanların ruhsal sorunlarına çözüm getirecek, önerilerde bulunabilecek bilgide ve deneyimde işyeri psikologları çalıştırılmalıdır.
- Çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri, kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için yeterli mesleki gelişim ve eğitim imkanları sunulmalıdır.

- İş yerinde organizasyon yapısından kaynaklanan bürokratik sorunlar olabildiğince çözüme kavuşturulmalı, bu konuda sağduyulu çalışılmalıdır.
- Çok sık değişen kanunlar ve çıkan vergi afları çalışanlar üzerinde iş yükünü ve belirsizlikleri artırdığı için stres yaratmaktadır. Çalışanlara işleriyle ilgili mevzuat konusunda eğitim verilmesi, mevzuatı iyi bilen çalışanların çalışmalarını kolaylaştıracağından faydalı olacaktır.
- Çalışanlara, işlerini aksatmayacak düzeyde izin alma imkanları sağlanmalıdır.
- Çalışanların %25,5'i yaptıkları işin sağlıklarını olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Sağlığı etkileyen olumsuz şartlar belirlenmeli, gerekli önlemler alınmalıdır.
- Çalışanların %17,5'i, işi yüzünden daha fazla sigara ve/veya alkol tükettiğini belirtmektedir. Bu konuda gerekli danışma ve tedavi imkânları sunulmalı, ayrıca kapalı ortamlarda sigara içilmesi engellenmelidir.
- Çalışanların %11,5'i, işini sevmediğini belirtmektedir. Çalışanlar sevebilecekleri, yetenek, ilgi ve kişilikleriyle örtüşen görevlere teşvik edilmelidir.
- Çalışanların, yetenek, ilgi ve kişiliklerine uygun işlere yönlendirilmeleri, iş tatmini ve verimliliğini artıracaktır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Artan, İnci. **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama.** İstanbul: BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları, No:10, 1986.
- Aslan, Battal. **Eğitim Yönetimi.** Ankara, 1990.
- Atay, İ. D. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri.** İstanbul: İ.Ü. Yayını, Yayın No: 3309, 1985.
- Avcı, N. **Enformatik Cehalet.** Ankara: Rehber Yayınları, 1990.
- Aydın, Mustafa, Murat Yıldız. **Poliste Stres Yönetimi, Yirmibirinci YüzyıldaPolis.** Ankara: Sibel Matbaası
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1998.
- Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi.** Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 1986
- Balcı, Ali. **Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Baltaş, Acar, Zühal Baltaş. **Stres Ve Başa Çıkma Yolları.** 6. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi,1988.
- Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi.** Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Başaran, İ. Ethem. **Örgütsel Davranış.** Ankara: Gül Yayınevi,1991.
- Beck, Aaron T., Gary Emery. **Kaygı Bozuklukları ve Fobiler.** (Çev: Veysel



Öztürk). Litera Yayıncılık, 2006.

Bingöl, D. **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996.

Bingöl, D. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi

Yayımları No: 676, 1990.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: A.Ü.

Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yayın No:154, 1987.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara, 1998.

Canman, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara, 2000.

Cüceloğlu, Doğan. **İnsan Ve Davranışı**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003.

Daco, Pierre. **Çağdaş Psikolojinin Olağanüstü Başarıları**. (Çev: O. A. Gürün).

İstanbul: İnkılap ve Aka, 1983.

Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. (Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri).

İstanbul: İ.Ü. Yayınevi, 1984.

Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış**. (Çev: Kemal Tosun vd.). 3.baskı. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 199, 1998.

Davis, Keith, J.W. Newstrom. **Organizational Behavior; Human Behavior at Work**. New Jersey: McGraw-Hill, Inc., 1988.

Dinçmen, Kriton. **Deskriptiv ve Dinamik Psikiyatri**. İstanbul: Ar Yayın- Dağıtım, 1969.

Ercoşkun, Ayhan. **Gıda Maddeleri Tüzüğü, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü**.

Hemay Yayınları, 1984.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 139, 1983.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 188, 1987.

Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 266, 1996.

Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları**. Ankara: MESS Yayınları, 1990.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını:148, 1984.

Erkal, Buket ve diğerleri. **Davranış Bilimlerine Giriş**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1027, 2000.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2005.

Ertekin, Yücel. **Stres Ve Yönetim**. T.O.D.A.İ.E. Yayın No:253, Ankara, 1993.

Fişek, A. Gürhan, Bülent Piyal. **İşçi Sağlığı Kılavuzu**. 3. Baskı. Ankara: Türk Tabipler Birliği, 1991.

Geçtan, Engin. **Çağdaş Yaşam ve Normal Dışı Davranışlar**. Ankara:Maya Yayınları, Bilim Dizisi 3, 1984.

Geçtan, Engin. **Psikanaliz ve Sonrası**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1988.

Gordon, Thomas. **Katılımcı Yönetimin Temeli**. Ankara: Sistem Yayıncılık, 1997.

Güçlüoöl, Kemal. **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örneğ Olaylar**. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1985.

Hicks, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. (Çev: Osman Tekok ve diğerleri). Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.

Horney, Karen. **Çağımızın Tedirgin İnsanı**. (Çev: Ayda Yörükan). İstanbul: Tur Yayınları:37, 1980.

Işıkhan, V. **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**. Ankara: Sandal Yayınları, 2004.

İncir, Gülten. **Endüstriyel İşyerlerinde Çevre Koşullarının Etkileri**. MPM Yayını No: 227, 1979.

İncir, Gülten. **Motivasyon**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, Sayı 5.

Jandt, F. E. **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**. (Çev: Levent Akın, Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları, 2002.

Katz, D. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. (Çev: H. Can- Y. Bayer). Ankara: TODAİE Yayınları, 1977.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1999.

Kolasa, Blair J. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. (Çev: Kemal Tosun ve diğerleri). İstanbul: İst. Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisat Enstitüsü Yayınları, No: 42.

Köknel, Özcan. **Yaşamın Zaferi**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1998.

Köknel, Özcan. **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1988.

- Makin, E. Peter, Patricia A. Lindley. **Pozitif Stres Yönetimi**. (Çev: Aysun Arslan). İstanbul: Bireysel Yatırım Dizisi: 7, 1995.
- Norfolk, Donald. **İş Hayatında Stres**. (Çev. Leyla Serdaroğlu). İstanbul: Form Yayınları, N0 3, 1989.
- Öner, Necla, Ayhan Le Compte. **Süreksiz Durumluk/Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları No:333, 1985.
- Özalp, Nazmi, Seyit Şınvarı. **Meslek Hastalıklarında Fiziksel Etkenler**. Ankara: SSK Yayını, No 342, 1980.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütlerde Stres**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları No: 111, 2001.
- Peale, Norman Vincent. **Olumlu Düşünmenin Gücü**. (Çev: Şahin Cüceloğlu). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Pehlivan, İnyet. **Yönetimde Stres Kaynakları**. Ankara: Pegem Yayınları, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, M. Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Yayıncılık, 1996.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**. Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**. İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1988.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- Selye, H. **Stress Without Distress, Teach Yourself Books**. London,1997.
- Silah, Mehmet. **Çalışma Psikolojisi**. Ankara: Selim Kitabevi, 2001.
- Şahin, Nesrin Hisli. **Stresle Başa Çıkma. Olumlu Bir Yaklaşım**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995.

Şahin, Nesrin Hisli. **İş yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları: Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 2, 1994.

Tanyeli, Halit. **Personel Eğitimi**. Ankara: Şenyuva Matbaası, 1970.

Timur, Hikmet. **İş Ölçümü, İş Planlaması ve Verimlilik**. Ankara: TODAİE, Yayın No: 207, 1984.

Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE, 1979.

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

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

## MAKALELER

Ak, M., K.N. Özmenler, ve A. Bozkurt. “Depresyon Hastalarında Belirti Şiddeti Ve Umutsuzluğun İntihar Davranışı Üzerindeki Etkisi”. **Kriz Dergisi**. Cilt 14, Sayı 3, (Yıl 2006).

Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminin Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı 4, (2002).

Aktaş, Aliye, Ramazan Aktaş. “İş Stresi”. **Verimlilik Dergisi**. Milli Produktivite Yayınları. Sayı 2, (1992).

Atak, Metin. “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”. **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. Cilt 2, Sayı 2, (Temmuz 2005).

Aydın, Şule. “Örgütsel Stres Yönetimi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 6, Sayı 3, (2004).

- Aytaç, Serpil, Nuran Bayram. “Marmara Depremi Sonrası Bireylerdeki Stres Tepkilerinin Analizi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 2, Sayı 4, (2000).
- Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe. “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı 7, (2004).
- Batıgün, Ayşegül Durak. Nesrin H. Şahin. “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu”. **Türk Psikiyatri Dergisi**. Cilt 17, Sayı 1, (2006).
- Batıgün, Ayşegül Durak. “İntihar İle İlişkili Bazı Değişkenler: Öfke/Saldırganlık, Dürtüsel Davranışlar, Problem Çözme Becerileri, Yaşamı Sürdürme Nedenleri”. **Kriz Dergisi**. Cilt 12, Sayı 2, (Yıl 2004).
- Cam, Erdem. “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”. **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**. Cilt 1, Sayı 1, (Mayıs 2004).
- Camkurt, Mehmet Zülfi. “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”. **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**. Cilt 20, Sayı 6, (2007).
- Çelik, Adnan, Ö. Okan Fettahlıoğlu ve H. Seçil Fettahlıoğlu. “İşletmelerde Veya Kuruluşlarda Stres Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme Ve Kamu Kuruluşlarında Yapılan Bir Uygulama”. **Standart Dergisi**. Yıl 38, (Mart).
- Demirtaş, Hasan, Niyazi Öner. “Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi”. **Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**. Cilt 2, Sayı 1, (2007).
- Durğun, Serap. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt III, Sayı II, (Aralık 2006).
- Durna, Ufuk. “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine

Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt 11, Sayı 1, (Yıl 2004).

Ekinci, Hasan, Süleyman Ekici. “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”. **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt XXII, Sayı 2, (2003).

Ekinci, Hasan, Süleyman Ekici. “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”. **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi** . Cilt 27, No 11, (Mayıs 2003).

Erdoğan, Samime. “Bireylerin Yaşlılığa İlişkin Güven Objeleri”. **Standart**. Sayı 447, Yıl 38, (Mart 1999).

Güçlü, Nezahat. “Stres Yönetimi”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, (2001).

Gülseren, Şeref, Emre Karaduman ve Savaş Kültür. “Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu Ve Depresif Belirti Düzeyi”. **Kriz Dergisi**. Cilt 9, Sayı 1, (Yıl 2000).

Gümüştekin, Gülten Eren, Öztemiz, A. Bircan. “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, (Yıl 2005).

Hovardaoğlu, Selim. “Stres Belirtileri İle Durumsal ve Sürekli Kaygının Yordanması”. **Kriz Dergisi**. Cilt 5, Sayı 2, (Yıl 1997).

Işıkhan, V. “Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stresi Faktörleri”. **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt 32, Sayı 2, (Haziran 1999).

Kaldırımçı, N. “Örgütsel Davranış Açısından Stres”. **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı 5, (Aralık 1985)

Karaman, Filiz, Ali Ender Altunoğlu. “Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler”. **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt 14, Sayı 1, (Yıl 2007).

- Kayahan, Miyaser, Sertbaş, Gülümser. “Dâhili ve Cerrahi Kliniklerde Yatan Hastalarda Anksiyete- Depresyon Düzeyleri ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişki”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, Sayı 8, Yıl 2007, s.113.
- Keskin, Gülümser. “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”. **Verimlilik Dergisi**. MPM Yayınları, Sayı 2, (1997).
- Özdemir, Ali Kemal ve diğerleri. "Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi". **Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi**. Cilt 6, Sayı 1, (2003).
- Özmutaf, Nezi Metin. “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım. **E.Ü. Su Ürünleri Dergisi**. Cilt 23, Sayı 1–2, (2006).
- Öztürk, Azim. “İşletmelerde Stres Ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”. **Verimlilik Dergisi**. MPM Yayını, No 4.
- Sayıl, Işık ve diğerleri. “Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri”. **Kriz Dergisi**. Cilt 5, Sayı 2, (Yıl 1997).
- Sencer, Muzaffer. “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral (Güdülenme Kuramlarına Eleştirel Bir Yaklaşım)”. **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt 15, Sayı 1, (Mart 1982).
- Soykan, Çiğdem. “Öfke ve Öfke Yönetimi”. **Kriz Dergisi**. Cilt 11, Sayı 2, Yıl 2003.
- Sökmen, Alptekin, Yazıcıoğlu, İrfan. “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı 1, Yıl 2005.
- Sökmen, Alptekin. “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Güz 2005.



Tezcan, Murat. “Stres ve Stresle Mücadele”. Kayseri Emniyet Müdürlüğü Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği Yayını. Sayı 1, [http://www.kayseri.pol.tr/dokuman/rehberlik/STRES VE STRESLE MUCADELE.doc](http://www.kayseri.pol.tr/dokuman/rehberlik/STRES_VE_STRESLE_MUCADELE.doc), (21 Ocak 2008).

Tuğrul, Ceylan Daş. “Stres ve Depresyon”. **Psikiyatri Dünyası**. Sayı 4, Yıl 200.

Turnage, J. J., C. D. Spielberger, “Job Stress in Managers, Professionals, and Clerical Workers”, **Work & Stres**, Skin 5, Number 3, (1991).

Uçman, P. “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”. **Psikoloji Dergisi**. Cilt 7, Sayı 24, (1990).

Ulukuş, Kanuni Süleyman. “Polis, Stres Verimlilik ve Baş Etme Yolları”. **Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, Yıl 3, (Mart 2005).

Yıldırım, İbrahim. “Stres ve Stresle Başa Çıkma Gevşeme Teknikleri”. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı 6, (1991).

Yıldırım, Selami. “Hacettepe Üniversitesi’nde Stres Tiplerine İlişkin Betimleyici Bir Araştırma”. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**”, Cilt 13, (1995).

Yılmaz, Abdullah. Süleyman Ekici, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt 10, Sayı 2, (Yıl 2003).

## **YAYIMLANMAMIŞ ARAŞTIRMALAR**

Akgün, Hüsnüye. “İşletmelerde İş Kazalarının Çalışanların Kişisel Nitelikleri İle İlişkisi ve Otomotiv Sektöründeki Bir İşletmede Yapılan İş Kazaları Analiz Çalışması”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999).

- Çakır, İsmail. “Polislerin İş Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması”.( Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana, 2006).
- Gödelek, Ertuğrul. “Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil- Tekstil Boya- Çimento) Psikososyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988)
- Kılbaş, Şükran. “Ankara Yenimahalle ve Çankaya Gençlik Merkezlerine Üye Gençlerin Gençlik Merkezlerine İlişkin Görüşleri”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1989).
- Küçükaslan, A. “İstanbul Telefon Başmüdürlüğünde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E., İstanbul, 1994).
- Oruç, Serap. “Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)”. (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı,Adana, 2007).
- Özçınar, Mustafa. “Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu”. (Uzmanlık Tezi, Sağlık Bakanlığı Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, İstanbul, 2005).
- Saldamlı, A. “Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri”. (Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana,1999).
- Sunmaz, F. “Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri (Sakarya İl Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi S.B.E, Sakarya)
- Şanlı, Savaş. “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik

Düzeylelerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana, 2006)

Şencan, Hüner. "Yönetici Geriliminde Kişilik- Başa Çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma. (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1986).

Şenyüz, Ayşe. "Feminin ve Maskulin Mesleklerde Algılanan İş Doyumu ve Stres Düzenleyicilerin Cinsiyetler Açısından İncelenmesi". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 1999)

Yiğit, Nazan. "Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimliliğe Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000).

### **DERS NOTLARI**

Arıkanlı, Ahmet. "TMO Ders Notları". (Ankara, 1998).

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

#### STRES YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE KAMU ÇALIŞANLARINDA STRES FAKTÖRLERİNİN TEŞHİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: SİVAS VALİLİĞİ DEFTERDARLIĞI UYGULAMASI

#### ANKET FORMU\*

Bu çalışma Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi olarak başlatılmıştır. “Stres Yönetiminin Önemi ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması” konulu çalışma kapsamında anket formu düzenlenerek konuyla ilgili veriler incelenecektir. Çalışmaya sağladığınız destekten dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz;
  - a. Bay
  - b. Bayan
2. Yaş grubunuz;
  - a. 18–25
  - b. 26–35
  - c. 36–45
  - d. 46 ve üstü

---

\* Anketin hazırlanmasında J. J. Turnage ve C. D. Spielberger’in anketi ile Acar ve Zuhal Baltas’ın iş stresi anketlerinden yararlanılmıştır.

3. Eğitim durumunuz;
  - a. İlköğretim
  - b. Lise ve dengi okul
  - c. Ön lisans
  - d. Lisans
  - e. Yüksek lisans ve Doktora
4. Medeni haliniz;
  - a. Bekâr
  - b. Dul
  - c. Evli (Çocuğu yok)
  - d. Evli (Çocuğu var)
5. Hanenizin aylık geliri ne kadar?
  - a. 900 YTL ve altı
  - b. 901 -1200 YTL
  - c. 1201 -1500 YTL
  - d. 1501- 1800 YTL
  - e. 1801 YTL ve üstü
6. Hanenizde kaç kişi yaşıyor?
  - a. 1 Kişi
  - b. 2 Kişi
  - c. 3 Kişi
  - d. 4 Kişi
  - e. 5 Kişi
  - f. 6 Kişi ve üstü
7. Oturduğunuz hanede aile fertleriniz kimlerden oluşmaktadır?
  - a. Sadece kendim
  - b. Karı - Koca
  - c. Anne - Baba – Çocuk(lar)
  - d. Anne- Baba – Çocuk(lar)- Dede- Nine- (Veya Diğer Akrabalar)
  - e. Ben ve arkadaşlarım

8. Oturduğunuz konutun mülkiyet durumu nedir?
- Mülk
  - Kira
  - Lojman
  - Diğer (Yurt, Pansiyon, vb.)
9. Kaç yıldır bu meslekte çalışmaktasınız?
- 0 – 5 Yıl
  - 5 – 10 Yıl
  - 10 – 15 Yıl
  - 15 Yıl ve Üstü
10. Çalıştığınız birim:.....
11. Göreviniz;
- Personel
  - Orta Kademe Yönetici
  - Yönetici
12. Çalıştığım ortamdaki gürültü beni olumsuz etkiliyor.
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum
13. Çalıştığım ortamdaki kirlilik beni olumsuz etkiliyor
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum
14. Çalıştığım ortamdaki ısı beni olumsuz etkiliyor.
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum

e. Kesinlikle Katılıyorum

15. İşim diğer mesleklere göre daha yorucudur.

a. Kesinlikle Katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kısmen Katılıyorum

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle Katılıyorum

16. İşimi yaparken zevk almam.

a. Kesinlikle Katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kısmen Katılıyorum

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle Katılıyorum

17. İşim beni maddi açıdan tatmin eder.

a. Kesinlikle Katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kısmen Katılıyorum

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle Katılıyorum

18. İşimi yapmam için yeterli araç-gereç-malzeme mevcuttur.

a. Kesinlikle Katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kısmen Katılıyorum

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle Katılıyorum

19. Görevlerim açıkça bellidir.

a. Kesinlikle Katılmıyorum

b. Katılmıyorum

c. Kısmen Katılıyorum

d. Katılıyorum

e. Kesinlikle Katılıyorum

- 20.** İş akışı sırasında iletişim yeterli düzeydedir.
- a. Kesinlikle Katılmıyorum
  - b. Katılmıyorum
  - c. Kısmen Katılıyorum
  - d. Katılıyorum
  - e. Kesinlikle Katılıyorum
- 21.** Yaptığım iş yöneticiler tarafından takdir edilir.
- a. Kesinlikle Katılmıyorum
  - b. Katılmıyorum
  - c. Kısmen Katılıyorum
  - d. Katılıyorum
  - e. Kesinlikle Katılıyorum
- 22.** Çalıştığım işyerinde kariyer olanakları vardır.
- a. Kesinlikle Katılmıyorum
  - b. Katılmıyorum
  - c. Kısmen Katılıyorum
  - d. Katılıyorum
  - e. Kesinlikle Katılıyorum
- 23.** Terfi sistemi objektiftir (adildir).
- a. Kesinlikle Katılmıyorum
  - b. Katılmıyorum
  - c. Kısmen Katılıyorum
  - d. Katılıyorum
  - e. Kesinlikle Katılıyorum
- 24.** Yöneticim adildir.
- a. Kesinlikle Katılmıyorum
  - b. Katılmıyorum
  - c. Kısmen Katılıyorum
  - d. Katılıyorum
  - e. Kesinlikle Katılıyorum



25. İşimde çalışmalarımın karşılığını almaktayım.

- a. Kesinlikle Katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kısmen Katılıyorum
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle Katılıyorum

26. Çalıştığım iş yerinde iş güvenliğim vardır.

- a. Kesinlikle Katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kısmen Katılıyorum
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle Katılıyorum

27. Yöneticimle sık sık çatışma yaşıyorum.

- a. Kesinlikle Katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kısmen Katılıyorum
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle Katılıyorum

28. Çalışma arkadaşlarımla sık sık çatışma yaşıyorum.

- a. Kesinlikle Katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kısmen Katılıyorum
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle Katılıyorum

29. Çalışma arkadaşlarım işlerini iyi yapmazlar.

- a. Kesinlikle Katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kısmen Katılıyorum
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle Katılıyorum

**30.** Çalışma arkadaşlarım yüzünden yaşadığım stres müşteriler yüzünden yaşadığım stresten fazladır.

- a. Kesinlikle Katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kısmen Katılıyorum
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle Katılıyorum

**31.** Çalışma saatlerim düzenli değil, sık sık değişiyor.

- a. Kesinlikle Katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kısmen Katılıyorum
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle Katılıyorum

**32.** Gerekenden daha az personelle çalışıyoruz.

- a. Kesinlikle Katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kısmen Katılıyorum
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle Katılıyorum

**33.** Diğer departmanlarla uyumlu çalışırız.

- a. Kesinlikle Katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kısmen Katılıyorum
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle Katılıyorum

**34.** İşimi yaparken aşırı zaman baskısı hissediyorum.

- a. Kesinlikle Katılmıyorum
- b. Katılmıyorum
- c. Kısmen Katılıyorum
- d. Katılıyorum
- e. Kesinlikle Katılıyorum

35. İşimde bağımsız karar alma olanaklarım sınırlıdır.
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum
36. İş yerimde ast-üst ilişkisi çalışmalarımı olumsuz etkiliyor.
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum
37. Yeterli mola zamanım yok. (Yemek molası, kahve molası, dinlenme molası,...)
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum
38. İşimde sosyal destek (yardımlaşma, dinleme, eğlence, internet, vb.) yetersizdir.
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum
39. İşim sağlığımı olumsuz etkiliyor.
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum

40. Uyumadan önce kendimi işle ilgili sorunları düşünürken buluyorum.
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum
41. İşim yüzünden daha fazla sigara ve/veya alkol tüketiyorum.  
(Kullanmıyorsanız boş bırakınız)
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum
42. İşim ile kişiliğim arasında uyumsuzluk var.
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum
43. İşimi yaparken, aldığım eğitime uygun bilgi ve yeteneklerimi tam olarak kullanamamak beni olumsuz etkiliyor.
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum
44. İşimi seviyorum.
- Kesinlikle Katılmıyorum
  - Katılmıyorum
  - Kısmen Katılıyorum
  - Katılıyorum
  - Kesinlikle Katılıyorum

**45.** Belirtmek istediğiniz, mesleğinizle ve çalışma koşullarınızla ilgili, üzerinizde baskı ve stres yaratan unsurlar varsa lütfen yazınız:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**EK 2: İlgili Kurum İzni**

**T.C.**

**SİVAS VALİLİĞİ**

**Defterdarlık Personel Müdürlüğü**

**Sayı:** B.07 .4.DEF.0.58.04–1021

26/03/2008

**Konu:** Anket

**CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**

**(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne)**

**İlgi:** 21.03.2008 tarih ve B.30.2.CUM.0.E1.00.00/340 sayılı yazı.

Enstitünüz Kamu Yönetimi Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Aynur AYTEKİN “Stres Yönetiminin Önemi ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Sivas Valiliği Defterdarlık Uygulaması” konulu tez çalışmalarını hakkında ilgilinin Defterdarlığımızda anket yapması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

Duran SALİHOĞLU

Defterdar