



**T.C.**  
**Hitit Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**STRESİN ÇALIŞANLARIN İŞLETMEYE BAĞLILIĞINA**  
**ETKİLERİ KAMU KURULUŞLARINDA BİR UYGULAMA**

**Gökhan YILMAZ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Çorum 2018**



**STRESİN ÇALIŞANLARIN İŞLETMEYE BAĞLILIĞINA  
ETKİLERİ KAMU KURULUŞLARINDA BİR UYGULAMA**

Gökhan YILMAZ

Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

Çorum 2018

## KABUL VE ONAY

Gökhan Yılmaz tarafından hazırlanan “Stresin Çalışanların İşletmeye Bağlılığına Etkileri: Kamu Kuruluşlarında Bir Uygulama başlıklı bu çalışma, 07/03/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans/ doktora/ sanatta yeterlilik tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

(Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR) (Başkan)

İmza

(Yrd. Doç. Gökben BAYRAMOĞLU) (Danışman)

İmza

(Doç. Dr. Aysun ÇETİN)

İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı)

İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza  
Prof. Dr. Mehmet EVKURAN  
Enstitü Müdürü

T.C.

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(..13../.03../2018)



Gökhan YILMAZ

## ÖZET

YILMAZ, Gökhan. *Stresin Çalışanların İşletmeye Bağlılığına Etkileri (Kamu Kuruluşlarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çorum, 2018).*

Kurumlar belirli amacı gerçekleştirmek için kurulmuş, birimleriyle birbirine sınımsıkı bağlı sistem yapısı içerisinde çalışırlar. Söz konusu sistem olduğunda onu meydana getiren öğelerden her birinin diğerinden etkilenmesi de kaçınılmaz olur. Kurumlar da insan vücudundaki sistem gibi birbirine bağlı ve etkileşim içindeki yapılardan oluşur ki insan da bu sistemin önemli bir ögesidir. Biyolojik sistem üzerindeki kanın fonksiyonu gibi, insanın da kurum ve şirketin çalışmalarına olumlu ya da olumsuz etkisi olacaktır.

Stres, insanın fizyolojik ve psikolojik olarak tutum ve davranışlarında etkilere sahip bir olgudur. İç ya da dış faktörlere bağlı olarak insan üzerindeki etkisi onun kurum sistemi üzerinde farklı etkilere neden olacak davranışlara yöneltebilir. Çalışanın kurumuna bağlılığına, performansına ve kurumun amaçlarına etki edebilecek sonuçlara neden olabilir. Bu durumun istenmeyen sonuçları bir yana stresin öncelikle bireyin kuruma bağlılığı üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar, stres göstergeleri ve kurumsal bağlılık, kurumsal vatandaşlık gibi açıklamalarla belirtilmeye çalışılmıştır. Kurumsal bağlılığı azaltan tutum ve davranışlara neden olan temel stres faktörlerinin ortadan kaldırılması halinde kurumsal bağlılığı ve dolayısıyla kurumun amacına ulaşmasını yavaşlatan stres kaynaklı etkileri azaltmaya çalışan bilimsel araştırmalar özellikle günümüz dünyasının vazgeçilmez bir alanı olmuştur.

Bu çalışma, stresin çalışanın kuruma bağlılığı üzerindeki etkilerinin olup olmadığını, stres düzeyi düşük ya da yüksek olan çalışanın stres düzeyinin, kurumsal bağlılığına etkisinin örneklem seçilen grup üzerinde uygulamalı bir yöntem olarak belirlemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen sonuçların, insan kaynakları yaklaşımlarına katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Sözcükler: Stres, İşletme, Kurumsal Bağlılık**

## ABSTRACT

Yılmaz, Gökhan. *The effects of stress on employees' commitment to business (A Case Study in Public Institutions, M.Sc., Corum, 2018).*

Businesses and institutions established to accomplish certain objectives work in a system structure tightly connected with their units. When it comes to system, it's inevitable that the elements that generated the system itself are affected by each other. Businesses, just like the system in human body, consist of structures that are in interaction and inter connected and man is a significant part of this system, like blood cells circulating in the blood vessels. Just like the function of blood in biological systems, man has either a positive or a negative effect on the gear of an institution or a company on the systemic level. Stress is a phenomenon on which have effects on attitude and behavior both psychologically and physically. Depending on the internal or external factors, stress may lead man to behaviors that may cause different effects on his institution system, which all in all may cause effects on the employee's performance, commitment to the institution and the institution's goals. Putting aside the undesirable results of this situation, stress is primarily considered to have adverse effects on the commitment of the individual to the institution.

The studies in this regard are trying to determine with conceptions such as stress indicators and corporate commitment organizational citizenship. In the case of removal of basic stress factors that cause attitudes and behaviors which lessen institutional commitment, scientific researches which try to reduce the stress based effects lowering institutional commitment thus the process of reaching institutional goals have become an indispensable part of today's world. This study aims to determine whether or not stress has effects on employee's commitment to business as a practical method covering employees with high or low level of stress and its effect on their commitment to business. The obtained results are expected to contribute to developing new administrative approaches to eliminate stress-based reasons that lessen employees' commitment to the institution and affect institutional system besides scrutinizing HR approaches.

**Key Words: Stress, Business, Corporate Commitment,**

## TEŐEKKÖR

Bu alıőmamda bana yŖn veren, desteğini esirgemeyen danıőmanım Yrd. Do. Dr. Sayın GŖkben BAYRAMOğLU'na, Prof. Dr. Sayın İrfan AğLAR'a, Doç. Dr. Sayın Aysun ÇETİN'e, değerli arkadaőlarım, her zaman yanımda olan eőime ve kızıma tez sŖrecindeki katkılarından ve sabırlarından dolayı teőekkŖr ederim.



# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER .....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR .....	XII
GİRİŞ .....	1
<b>I. BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
1. STRES KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ .....	3
1.1. Stres .....	3
1.2. Stres Kuramları.....	7
1.2.1. İç Faktörlerle İlişkili Kuramlar.....	7
1.2.2. Dış Faktörlerle İlişkili Kuramlar .....	12
1.2.3. Etkileşim Kuramları .....	13
1.3. Stres Kaynakları .....	16
1.3.1. Bireysel Stres Faktörleri.....	17
1.3.2. Yaş.....	20
1.3.3. Cinsiyet.....	21
1.3.4. Medeni Durum .....	22
1.3.5. Eğitim Düzeyi.....	23
1.3.6. Gelir Düzeyi .....	23
1.4. Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları .....	24
1.5. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	25
1.6. Stres Yönetimi ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri.....	27
1.6.1. Bireysel (Psikolojik) Teknikler .....	28
1.6.2. Bedensel Egzersizler .....	28
1.6.3. Gevşeme Teknikleri .....	29
1.6.4. Beslenme .....	29

1.6.5. Zaman Yönetimi.....	30
1.6.6. Bireysel Kariyer Planlaması.....	30
1.6.7. Bilinç Terapisi .....	31
1.7. Örgütsel Teknikler .....	32
1.7.1. Örgüt Geliştirme.....	33
1.7.2. Örgüt Geliştirmenin Temel Öğeleri .....	34
1.7.3. Örgüt Geliştirmenin Stres Yönetimindeki Etkileri.....	35
1.7.4. Katılnalı Yönetim.....	35
1.7.5. Katılnalı Yönetim Biçimleri.....	36
1.7.6. Katılnalı Yönetim ve Stresle Başa Çıkma İlişkisi.....	37
1.7.7. Çatışma Yönetimi.....	38
1.7.7.1. Çatışma Yönetiminin Örgütsel Önemi .....	39
1.7.7.2. İletişim Problemlerinden Kaynaklanan Örgütsel Stres .....	40
1.7.8. Çatışma Yönetiminin Stres Yönetimi İle İlişkisi .....	40
1.7.9. İletişim Yönetimi.....	41
1.7.10. Stres Yönetiminde Etkili İletişim Uygulamaları .....	42
1.7.11. Sosyal Aktiviteler .....	43
<b>II. BÖLÜM .....</b>	<b>45</b>
2. KURUMSAL BAĞLILIK .....	45
2.1. Kurumsal Bağlılık ve Önemi.....	45
2.1.1. Kurumsal Bağlılık Türleri .....	46
2.2. Kurumsal Bağlılık Sınıflandırması .....	47
2.2.1. Duygusal Bağlılık.....	49
2.2.2. Devam Bağlılığı .....	50
2.2.3. Normatif Bağlılık .....	51
2.3. Kurumsal Bağlılıkta Rol Oynayan Faktörler.....	55
2.3.1. Bireyin Durumunu Algılayışı.....	55
2.3.2. Geçmiş Deneyim .....	56
2.3.3. Stres ve Başarı .....	56
2.3.4. Karşılıklı İlişkiler .....	56
2.3.5. Bireysel Farklılıklar.....	57
2.4. Kurumsal İletişimin Çalışanların Kurumsal Bağlılığına Etkileri... 57	

2.4.1.	Biçimsel Olmayan İletişim ve Kurumsal Bağlılığa Etkileri.....	58
2.4.2.	Kurumsal İletişim ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki.....	59
2.4.2.1.	Kurumsal İletişimin Motivasyona (Güdülemeye) Etkisi.....	59
2.4.2.2.	İletişimde Kurumun Şeffaflığı ve İş Ahlâkı .....	60
2.4.2.3.	İletişimin İşin Kalitesine ve Sonuçlarına Etkisi .....	60
2.5.	<i>Kurumsal İletişim Çeşitlerinin Strese Etkileri</i> .....	61
2.5.1.	Biçimsel İletişim Kanalları.....	61
2.5.1.1.	Dikey İletişim .....	61
2.5.1.2.	Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim.....	62
2.5.1.3.	Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim.....	63
2.5.1.4.	Yatay İletişim .....	64
2.5.1.5.	Çapraz İletişim .....	64
2.5.1.6.	Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları .....	65
2.5.1.7.	Kurumsal İletişim Araçları .....	66
2.5.1.8.	Yazılı İletişim Araçları .....	66
2.5.1.9.	Sözlü İletişim Araçları.....	67
<b>III.</b>	<b>BÖLÜM</b> .....	<b>68</b>
3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI.....	68
3.1.	<i>Araştırmanın Amacı ve Önemi</i> .....	68
3.2.	<i>Araştırma Kuramsal Modeli ve Hipotezler</i> .....	69
3.2.1.	Hipotezler .....	70
3.2.2.	Araştırmanın Sınırlılıkları .....	72
3.2.3.	Evren ve Örneklem.....	72
3.2.3.1.	Örneklem Grubunun Yaşlara Göre Dağılımı .....	73
3.2.3.2.	Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı .....	73
3.2.3.3.	Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	74
3.2.3.4.	Örneklem Grubunun Çalışma Yılına Göre Dağılımı .....	74
3.2.3.5.	Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı .....	75
3.2.3.6.	Örneklem Grubunun Statü Durumuna Göre Dağılımı .....	75
3.2.3.7.	Örneklem Grubunun Gelir Düzeyine Göre Dağılımı .....	76
3.3.	<i>Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Aracı</i> .....	77
3.3.1.	Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....	77

3.4. Araştırma Bulguları.....	79
3.4.1. Stres Düzeyine İlişkin Bulgular ve Dağılımları .....	81
3.4.1.1. Stres Düzeyi Sonuçları .....	81
3.4.1.2. SD-1 Bulguları .....	82
3.4.1.3. SD-2 Bulguları .....	82
3.4.1.4. SD-3 Bulguları .....	83
3.4.1.5. SD-4 Bulguları .....	84
3.4.1.6. SD-5 Bulguları .....	85
3.4.1.7. SD-6 Bulguları .....	85
3.4.1.8. SD-7 Bulguları .....	86
3.4.1.9. SD-8 Bulguları .....	87
3.4.1.10. SD-9 Bulguları .....	88
3.4.1.11. SD-10 Bulguları .....	88
3.5. Kurumsal Bağlılık Durumu ve Dağılımları .....	89
3.5.1. Kurumsal Bağlılık Düzeyi Sonuçları .....	89
3.5.2. KB-1 Bulguları .....	91
3.5.3. KB-2 Bulguları .....	91
3.5.4. KB-3 Bulguları .....	92
3.5.5. KB-4 Bulguları .....	93
3.5.6. KB-7 Bulguları .....	93
3.5.7. KB-10 Bulguları .....	94
3.5.8. KB-11 Bulguları .....	95
3.5.9. KB-12 Bulguları .....	95
3.5.10. KB-13 Bulguları .....	96
3.5.11. KB-14 Bulguları .....	96
3.5.12. KB-15 Bulguları .....	97
3.5.13. KB-16 Bulguları .....	98
3.5.14. KB-17 Bulguları .....	99
3.6. Hipotez Analizi ve Bulguları.....	99
3.6.1. H1 (H1 <sub>a</sub> --H1 <sub>b</sub> -H1 <sub>c</sub> ) Hipotezleri Analizi.....	99
3.6.2. H2Hipotezlerinin(t-Test ve Anova) Analizleri.....	102
3.6.3. H3 Hipotezlerinin (t-Test ve Anova) Analizleri.....	106

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>110</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>112</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>116</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1.1: GENEL UYUM SENDROMUNUN ÜÇ AŞAMASI .....	10
ŞEKİL 2.1: KURUMSAL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI.....	51
ŞEKİL 2.2: BİÇİMSEL İLETİŞİM KANALLARI .....	61
ŞEKİL 3.1: ARAŞTIRMANIN KURAMSAL MODELİ .....	70

## TABLolar LİSTESİ

TABLO 1.1: SOSYAL UYUMU SINIFLANDIRMA ÖLÇEĞİ .....	13
TABLO 1.2: SOSYAL UYUMU SINIFLANDIRMA ÖLÇEĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	13
TABLO 1.3: A TİPİ VE B TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ .....	19
TABLO 3.1: YAŞ GRUBU DAĞILIMI .....	73
TABLO 3.2: CİNSİYET DAĞILIMI.....	74
TABLO 3.3: MEDENİ DURUM DAĞILIMI .....	74
TABLO 3.4: ÇALIŞMA YILI SÜRESİ DAĞILIMI.....	75
TABLO 3.5: EĞİTİM DÜZEYİ DURUMU .....	75
TABLO 3.6: STATÜ DURUMU.....	76
TABLO 3.7: GELİR DÜZEYİ DURUMU .....	76
TABLO 3.8: ALPHA CRONBACH TEST SONUCU .....	78
TABLO 3.9: STRES DÜZEYİ DAĞILIMI TOPLU SONUÇLARI .....	81
TABLO 3.10: SD-1 .....	82
TABLO 3.11: SD-2 .....	83
TABLO 3.12: SD-3 .....	84
TABLO 3.13: SD-4 .....	84
TABLO 3.14: SD-5 .....	85
TABLO 3.15: SD-6 .....	86
TABLO 3.16: SD-7 .....	87
TABLO 3.17: SD-8 .....	87
TABLO 3.18: SD-9 .....	88
TABLO 3.19: SD-10 .....	89
TABLO 3.20: KURUMSAL BAĞLILIK TOPLU EĞİLİM SONUÇLARI.....	90
TABLO 3.21: STRES DÜZEYİ VE KURUMSAL BAĞLILIK DAĞILIMI .....	90
TABLO 3.22: KB-1 .....	91
TABLO 3.23: KB-2.....	92
TABLO 3.24: KB-3.....	92
TABLO 3.25: KB-4.....	93
TABLO 3.26: KB-7.....	94
TABLO 3.27: KB-10.....	94

TABLO 3.28: KB-11 .....	95
TABLO 3.29: KB-12 .....	96
TABLO 3.30: KB-13 .....	96
TABLO 3.31: KB-14 .....	97
TABLO 3.32: KB-15 .....	98
TABLO 3.33: KB-16 .....	98
TABLO 3.34: KB-17 .....	99
TABLO 3.35: HIPOTEZLERİN(H1) ANOVA TEST SONUÇLARI .....	100
TABLO 3.36: HIPOTEZLERİN(H1) BASİT DOĞRUSAL REGRASYON ANALİZ ÖZETİ .....	101
TABLO 3.37: HIPOTEZLERİN(H2 <sub>A</sub> ) BAĞIMSIZ ÖRNEKLEM T-TESTİ SONUCU .....	103
TABLO 3.38: H2 HIPTEZLERİ HOMOJENLİK ANALİZİ .....	104
TABLO 3.39: H2 HIPTEZLERİ ANOVA ANALİZİ .....	105
TABLO 3.40: HIPOTEZLERİN(H3 <sub>A</sub> ) BAĞIMSIZ ÖRNEKLEM T-TESTİ SONUCU .....	107
TABLO 3.41: H3 HIPOTEZLERİ HOMOJENLİK ANALİZİ .....	107
TABLO 3.42: H3 HIPOTEZLERİ ANOVA ANALİZİ.....	108



## **KISALTMALAR**

Bkz.: Bakınız

H: Hipotez

KB: Kurumsal Bağlılık

SD: Stres Düzeyi

## GİRİŞ

Çağımızın sorunlarından biri olarak bilinen stresin, sadece bu çağın değil, geçmiş zamanların da sorunu olduğu düşünülmektedir. Ancak stresin insan bünyesine fizyolojik ve psikolojik etkilerinin doğurduğu sonuçlar ve bu sonuçların ekonomik hayatın vazgeçilmez unsurları olan kurumların amaçlarına olan etkisinin farkına varılmasıyla stresin üzerinde çalışılması gerektiği anlaşılmıştır.

Kurum içerisinde bütün üretim faktörlerinin koordinasyonu ve amaca ulaşmasını sağlayan insan, kurumun can damarları hatta kılcal damarlarında kan dolaşımını sağlayan hücreler gibidir. Kanın akış anındaki her tutum ve davranışı bütün sistemi etkileyecek bir güce sahiptir. İnsanın yaşadığı stres ise faaliyetlerini ve dolayısıyla tüm kurumu etkileyebilmektedir. Stresi, tam olarak tanımlamanın ve stresi kontrol altında tutabilmenin zor olduğu düşünülmektedir. Çünkü stres, çok yönlü bir olgudur. Stres, çoğunlukla karşılaşılan bir durumdur. Bireyin ulaşmak istediği aşamalar ve bu alanda karşılaştığı kısıtlamalarla ilgilidir. Kurumsal başarı ve performansı etkileyen önemli faktörlerden biri olan stres, çalışanları hem psikolojik hem de fizyolojik yönden etkiler.

Çalışma hayatının kendisi tek başına stres kaynağı olma özelliği taşır. Bu özellik sadece ortamın kendisi ile ilgili değil aynı zamanda diğer sosyal şartlarla da ilişkilidir. Stresin bireysel performans üzerindeki etkisi üzerine yapılan bir araştırmada, stresin her kişi veya grup tarafından farklı düzeyde algılanabildiği bir grupta veya kişide oldukça yıpratıcı bir etki gösteren bir davranışın, başka bir grup tarafından önemsenmeyebileceği tespit edilmiştir. Bu durum, her kurumun kendi iç ve dış dinamiklerine bağlı olarak, çalışanların sosyo-ekonomik durumlarını da göz önünde bulundurarak gerekli araştırmaları yapması ve bu şekilde kendine özgü yöntemler geliştirmesi gerektiğini göstermektedir.

Bu çalışmada da stresin çalışanların kuruma bağlılığı üzerindeki etkilerinin araştırılması ve yapılan anketler sonucunda elde edilen verilerin analiz ve yorumları ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu çalışma Ankara ilinde bulunan bir hastanede çalışan hemşireleri kapsamakta ve bu hemşirelere yöneltilen 10 soruda stres düzeyleri ve 17 soruda da kurumsal bağlılıkları ele alınmıştır. Yöneltilen sorulardan elde edilen bulgular analiz edilmiş; stres ve kurumsal bağlılık ilişkisi üç bölümde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde; “stres kavramı ve özellikleri” başlığı altında stresin tanımı ve özellikleri, stresin benzer kavramlarla olan ilişkisi, stres faktörleri, kurumsal stres faktörleri, stresin bireysel ve kurumsal sonuçları ele alınmış ve bu bölümde stres yönetimi ve stresle mücadele yöntemlerine değinilmiştir.

İkinci bölümde; “kurumsal bağlılık” başlığı altında, kurumsal bağlılık ve önemi, kurumsal bağlılık türleri, kurumsal bağlılık sınıflandırması, kurumsal iletişimin çalışanların kurumsal bağlılığına etkisi, kurumsal iletişim çeşitlerinin strese etkileri, kurumsal iletişim araçları ve kurumsal iletişim ve stres ilişkisi doyumunu şeklinde ayrılarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; “araştırmanın yöntemi” başlığı altında, araştırmanın amacı ve önemi, hipotezleri, modeli, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları, evren ve örneklemin belirlenmesi, verilerin toplanması ve veri toplama aracının tanıtımı, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntem hakkında açıklamalar yapılmıştır. Üçüncü bölümde devamla “araştırma bulguları” ana başlığı altında örneklem grup tanıtılmış, demografik özellikler açıklanmış ve bulgular paylaşılmıştır. Ayrıca, çalışanların stres düzeylerine ilişkin bulgular ile çalışanların kurumsal bağlılıkları üzerine elde edilen bulgular karşılaştırmalı olarak aktarılarak, stres ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin olup olmadığı ve veri toplama araçlarından elde edilen veriler aktarılmış ve sonuçlar istatistiksel ifadelerle sergilenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada “sonuç ve öneriler” başlığı altında elde edilen bulgular ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı tespit edilmiş, elde edilen veriler ışığında öneriler geliştirilmiştir. Kaynakça ve kullanılan anketin yer aldığı bölümle de çalışma sonlandırılmıştır.

## I. BÖLÜM

### 1. STRES KAVRAMI ve ÖZELLİKLERİ

#### 1.1. Stres

Stres ile ilgili olarak bugüne kadar birçok tanımlamalar yapılmış, stresin ne olabileceği ya da ne olmayabileceği hakkında açıklamalar gündeme getirilmiştir. Stres kelimesine net olarak karşılık gelen bir kelimeyi söyleyebilmek hayli zordur. Türkçede şiddet, zor, sabretmek, gerilmek gibi ifadelerin karşılığı olarak stres kelimesinin kullanıldığını söyleyebiliriz. Bu ve buna benzer ifadeler ise strese karşılık gelen ifadeler değildir. Gündelik yaşamda stres için “hoşnut olunmayan bir durum” şeklinde açıklama yapılabilir (Aydın, 2004: 6).

İnsanlar stresi gündelik yaşamlarında kendilerine göre değişik şekillerde algılamakta ve tanımlamaktadırlar. Üniversite öğrencileri ile yapılan bir çalışmada, stresi nasıl tanımladıkları sorulduğunda sıkıntı, üzüntü, gerginlik, rahatsız edici durum, kontrol dışı bedensel davranışlar, fiziksel etkilenme, bunalım, anlamsızlık, isteksizlik, baskı gibi birçok değişik cevap alınmıştır (Aydın, 2004: 7).

Stres kelimesinin kökeni Latince “estrica”, Fransızca “estrece” kelimelerinden gelir. Sözlükte, baskı, bastırmak, germek, önem vermek, yüklemek, zorlamak, basınç, güç, kuvvet, önem, şiddet, vurgu, yük, zarar ve zor kelimelerine karşılık olarak kullanıldığı görülmektedir (Kırel, 1991: 3). Felaket, bela, musibet, dert, elem anlamlarında kullanılan kavram (Akgemci, 2001: 301). Kişilerin, farklı insanlar üzerinde değişik semptomları olan endişeye, üzüntüye, gerilime ve baskıya sebebiyet veren hisleri yaşaması olarak da tanımlanır (Ivanvewich ve Mattason, 1996: 648). Stres, kişisel farklılıklar ve psikolojik aşamalar kanalıyla ortaya çıkan ve uyum sağlanılabilen bir davranış olup, insanların üzerinde yoğun psiko-fiziksel baskı oluşturabilen bir olayın insan fizyolojisinde ortaya çıkardığı sonuçtur (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 17).

Psikoloji sözlüğünde stres; insanın, içeri ve dışarıdan gelebilecek, insanın dengesini, duygusal ve sosyal yaşamını bozabilecek veya bu dengeyi yeniden eski haline getirmeye çalışan uyaranlara vereceği tepkilerdir. Stres genelde olumlu olmayan bir durum gibi görülse de evlenmek, farklı bir işe başlama, tarzında olumlu sebeplerden de meydana gelebilir. Yukarıda ifade edilen tepkilere yol açabilecek çevresel ya da içsel, fiziksel ya da kimyasal bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Stresin yoğun olması ya da uzun süreli devam etmesi, kişide aşırı yüklenme yaratmakta ve farklı patalojilere yol açabilmektedir (Bkz. Budak, 2003, Stres Maddesi).

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

- a) İnsan vücudunun, olağan psikolojik dengesini bozabilecek zararlı veya farklı durumlara karşı, verdiği tepkilerdir.
- b) Dışarıdan uygulanabilen bir etki sonucunda insan vücudunun göstermiş olduğu direnmelerdir.
- c) Kişide, gerilme ve dengesizlik oluşmasında etken olan uyarıcılardır.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde stres, "insan vücudunun dayanıklılığını azaltan fiziksel ya da mental gerilim" olarak açıklanmaktadır (Bkz. TDK, Stres Md.).

Bu tanımlar incelendiğinde stresin her zaman olumsuz durumlarda değil olumlu durumlardan da kaynaklanabileceği, alışlagelen yaşam tarzındaki değişime neden olan durumlar için de geçerli olduğu ve bireyin bu değişim karşısında ortaya çıkan yeni sonucu dengeleme, yeni sonuca uyum çabasından kaynaklanan bir çaba olduğu anlaşılmaktadır.

Bunun dışında stres, kişilerin esenlik ve huzuruna karşı bir tehlike belirtisi, bir uyarı işareti olarak algılandığı görülen ve dolayısı ile yeterli olmayan bir şekilde ele alınan durumlara karşı gösterilen, "çevrenin mevcut tehdit edici durumuna istinaden verilen fiziksel veya duygusal tepkiler" olarak ifade edilmiştir (Akgemci, 2001: 302). Şöyle ki, günlük yaşamda hoş gitmeyen bir olayla karşılaşıldığında kullanılan stres ifadesi gerçekte iki türlü kullanılır. Birincisi rahatsızlık, gerginlik ve sinirsel baskıların ortaya çıkmasına neden olan dışsal baskılar, ikincisi de kişilerde hoşnutsuzluk

durumlarının ortaya çıkmasına sebebiyet veren içsel tepkiler olarak adlandırılır. Bununla birlikte stresi, fiziksel stresten çok canlı varlıkların yapıları üzerinde değişikliğe yol açan etkileri ile ele almak gerekir. Dolayısıyla gerilim, gerginlik, mukavemet, zora gelme gibi karşılıklar daha çok canlı varlıklarda stres sonucu ortaya çıkan olayları tanımlamaktadır. Hans Selye tarafından “insan vücudunun herhangi bir isteme verdiği özgül olmayan karşılık” olarak tanımlanmaktadır (Kırel, 1991: 4-5).

Stres kavramı üzerinde bilimsel çalışmalar sürerken onun ilk tanımlarında 14. yüzyılda talihsizlik, zorluklar gibi hayatın karşısına çıkan ve insanın baş edemediği durumlar olarak kabul edilmiştir. 17. yüzyılda ise bu tanımın fizyolojik bilimler kapsamında araştırılmaya başlandığı görülmektedir. Fizyolojik bilimler bağlamında bir insan veya onun zihinsel güçlerine ya da bedenine yönelik güç, baskı, zorlama veya kuvvetli etkileri olarak açıklanmaya çalışılmıştır (Hinkle, 1973, aktaran, Gödelek, 1988: 1-2).

19. yy’a gelindiğinde, stresin ilk olarak Claude Bernard tarafından ele alındığı bilinmektedir (Kırel, 1991: 6). Bernard’dan 50 yıl sonra Walter B. Cannon, stresi, organizmanın dengede kalma yeteneği olarak tanımlamıştır. Bernard ve Cannon, bir organizmanın sağlığının korunması için içsel dengenin sağlanmasının önemine vurgu yapmışlardır (Kırel, 1991: 6).

Stres ve kurumsal bağlılık konusunda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara bakıldığında, birbirlerini destekleyen sonuçlara ulaşıldığını görülmektedir. Örneğin kurumlarda “stres kaynakları” üzerine yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; stresin kaynağı olarak “*düzenlenmesi ve planlanması gereken süreçlere*” vurgu yapılmıştır. Buna göre;

- İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci,
- Strese Yönelik Eğitim Süreci,
- Görev Tanımları ve Yetkilendirme Süreci,
- Vizyon ve Misyon Paylaşım Eğitim Süreci,
- Hiyerarşik Yapılandırma Süreci,
- Çalışanların Kariyer Planlama Süreci,

- Ödül, Performans Sistemi Gerçekleştirilme Süreci,
- İletişim Ağı ve Yapılandırılması Süreci.

“Psikososyal Stres Faktörleri” üzerine yapılan bir araştırmada cinsiyet ve statü durumu, stres faktörü olarak göze çarpmaktadır. Gödelek (1998), Krel, (1991) Kadınların ve erkeklerin farklı stres kaynaklarından etkilendiklerini, kurumdaki hiyerarşik yapının strese kaynaklık ettiğini belirlemişlerdir. Çalışan kadınların kurumdaki stres kaynaklarından etkilenme durumları üzerine yapılan araştırmada özellikle kadınlarda annelik rolü ile çalışan olarak iş yerinde rol çatışmasından kaynaklanan strese maruz kaldığı görülmüştür. İş yerlerinde kadınların bu stres kaynağını azaltıcı ve daha az etkilenmesini sağlayıcı tedbirler alınması önerilmektedir.

İş ve aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve kurumsal bağlılık üzerindeki etkileri üzerine yapılan bir araştırmada aile hayatı, iş hayatı ve çatışma kuramlarından hareketle bireyin aile yapısının, aile profilinin iş hayatı üzerindeki etkileri üzerinde yapılmıştır (Bkz.Efeoğlu, 2006). Ayrıca stres-dindarlık ilişkisi üzerine bir araştırmada dindarlığın, inancın, ibadetin stresle baş edebilme yönüyle çok güçlü bir doğrusal ilişki içinde olduğu da stresi önlemede dini inancın önemli bir faktör olacağını ortaya konmuştur (Tokur, 2011: 179). Bir kurumun başarısının artması, o kurumda çalışanların ortaya koydukları performans artışına bağlıdır ve bu kurumun başarı seviyesinin kurumda çalışanların memnuniyet düzeyleri ile de yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Kurumun başarısı için kurumsal bağlılığı üst seviyede olan kurum çalışanlarının, yaptıkları işi en iyi şekilde yapmak amacıyla ekstra çaba gösterdikleri ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle çalışanların yaptıkları işe ve kurumlarına yönelik tutumlarının belirli zaman aralıklarında ölçülmesinin önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Şahin, 2002: 279).

Bir diğer araştırma kurumsal bağlılığı sağlamak için kurumun kurumsal kimliğinin çalışanlar tarafından iyi bir şekilde algılanması gerektiğinin ve kurumun yapısal özellikleri, davranışı ve iletişimi kurum kimliğini belirleyen ve çalışanlar üzerinde değişik boyutlarda bağlılığa etki eden faktörler olduğunu belirlemiştir (Bkz.

Dağdemir, 2008). Burada; kurum ile çalışan iletişiminin, kurumun amacının çalışanlara tam olarak açıklanarak benimsetilmesinin önemi ortaya konulurken, insanın kuruma bağlılığını ve stresi azaltıcı bir etken olarak iletişimin önemi vurgulanmıştır.

Bu bölümde Stres kavramı ve özelliklerinden, stresle birlikte ortaya çıkan benzer kavramlar ve bu kavramlarla olan ilişkisinden hareketle, stres faktörleri olarak değerlendirilebileceğimiz çevresel ve bireysel stres faktörlerinden bahsedilecektir. Ayrıca araştırma konumuzla ilişkili olarak kurumsal stres faktörleri ele alınarak stres kaynağı olarak kurumdan kaynaklanan stres faktörlerine yer verilecektir. Stresin kurumsal olarak hangi sonuçlara neden olduğu açıklanarak stres yönetimi ve stresle mücadele yöntemlerine ilişkin açıklamalar yapılacaktır.

## **1.2. Stres Kuramları**

Stres çalışanların hem kurumunda hem de kurum dışında kendilerini nasıl hissettiklerini ve buna bağlı olarak nasıl davranacaklarını etkilemektedir. Her insan yaşamının belirli dönemlerinde stresin sonuçlarıyla karşılaşmıştır. Uykusuz geceler, endişe, sinirlilik ya da aşırı derecede baş ağrısı çekmek bunlardan yalnızca birkaçıdır. Ülke ya da kültür ayrımı gözetmeksizin toplumlar ve kurumlar, verimsiz üretim, işe geç gelme, işten ayrılma ya da çeşitli sağlık sorunları gibi stresin ortaya çıkarttığı sonuçların, çoğu zaman önceden kestirilemez maliyetleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüzden stresin ne olduğunu anlamak ve onun nasıl yönetilebileceğini bilmek, yalnızca kurum üyesi kişilerin daha sağlıklı olmalarına değil, aynı zamanda toplumun maddi ve manevi gelişimine de yardım edecektir (Erdal, 2009: 1). Stres kuramları, literatürde iç faktörlerle ilişkilendirilen, dış faktörlerle ilişkilendiren ve karşılıklı etkileşimle ilişkilendiren kuramlar olmak üzere üç sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

### **1.2.1. İç Faktörlerle İlişkili Kuramlar**

Stresin, vücudun dış faktörlere karşı gösterdiği içsel bir tepki olduğu savunan bu görüşün ana savunucuları Walter, B. Cannon ve Hans Selye'dir (Erdal, 2009: 19). Cannon'un, "Savaş veya Kaç Tepkisi Kuramı"na göre; bedensel olarak gösterilen stres



tepkisi, stres verici uyarıların türüne bağlı kalmadan meydana gelen bir tepkidir. Bu tepki, vücudun dengesini bozabilecek dış şartlara karşı, otonom sinir sisteminin yönettiği “savaş veya kaç tepkisi”dir ve organizma bu tepki sürecinde bir dizi faaliyetler gösterir (Erdal, 2009: 19). Bunların başlıca maddeleri:

- Vücutta depolanan şeker ve yağ kana karışır, enerji üretilmesi için kaynak sağlar.
- Solunum sayısında artış meydana gelir.
- Kanda alyuvarlar artar.
- Kanın pıhtılaşma mekanizması artar.
- Sindirim yavaşlar veya durur.
- Göz bebeklerinde büyüme görülür.
- Duyumlarda artma meydana gelir.
- Hipofiz bezi uyarılır (iç salgı sisteminin etkinliği artar).

Fiziksel stres araştırmacıları stresi, canlının normal olmayan ve alışık olmadığı bir düzene sürüklenme hali olarak açıklamışlardır (Sommers, 1972: Aslaoğlu 1978, aktaran, Gödelek, 1988: 13). Günümüzde tansiyon, asist, ülser, kalp krizi, astım vb. hastalıkların meydana gelmesinde psikolojik etkenlerin önemli bir rol oynadığı kabul edilir. Psikolojik etkenler içinde en ön sırada gelenlerden birinin de stres olduğu kabul edilmektedir. Bu konuyla ilgili olarak ilk araştırma sonuçlarına göre; psikolojik etkenler, kalıtsal ve çevresel etkenler nedeniyle hastalıklara yakalanma eğiliminde olan kişilerde bazı hastalıkların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Psikolojik etkenleri belirtecek olursak; doğum, evlilik, ölüm, yer değişikliği, işten çıkarılmadır. Bireysel olarak strese eğilim özellikleri ise melankoli, geniş yürekli olmak, yumuşak başlı olmak, saldırgan kişilik gibi faktörleri içermektedir. Bu etkenler ilk defa Hans Selye (1936) tarafından bulunmuştur. Diğer araştırmacılar da bu bulguları desteklemişlerdir (Gödelek, 1988: 14).

Psikolojik bakımdan Lazarus ise stresi, insanlarda ve hayvanlarda sıkıntılı bir sonuç oluşturan ve davranışlarında da önemli değişiklikler oluşturabilen, bir durum olarak tanımlamıştır (Kırel, 1991: 5). Stres genelde kişinin, tehlike veya tehdit edici bir faktör olarak algılayıp ve yorumladığı, sonuçlarının hoş olmadığı çevresel bir uyarıcıdır.

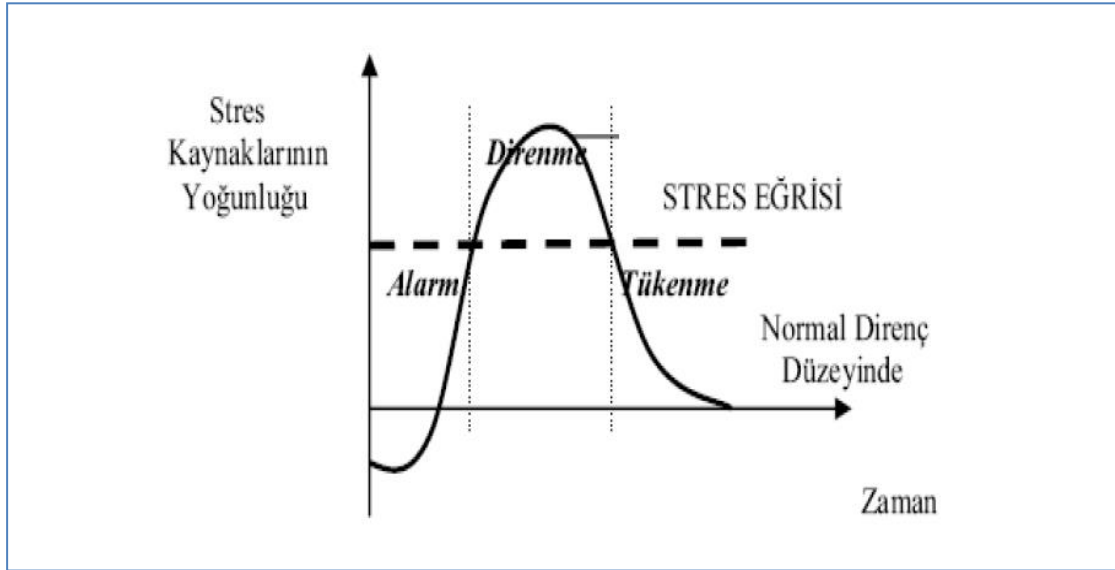
Holmes, Rahe, Spielberger de insan yaşamındaki hoş karşılanmayan bütün değişikliklerin ve insanın karşılaştığı bütün zorlanmaların sonucunun stres olduğunu belirtmektedir (Aslanoğlu, 1978'den aktaran, Gödelek, 1988: 14).

Fizyolojik stres alanında yaptığı çalışmalarla bilinen Selye (1974), stres kelimesinin tanımlanmasında birçok karışıklık olduğundan dolayı öncelikle stresin ne anlama gelmediğinin belirlenmesi gerektiğini söylemiştir. Selye'nin tanımına göre stres, sinirsel bir gerginlik değildir. Her zaman sonuçları zararlı olan bir durum değildir ve fiziki dengeden kaçmak anlamına da gelmemektedir. Selye, bu şekilde stresin hangi anlama gelmediğini belirttikten sonra “biyolojik olan bir sistem içerisinde spesifik olmayan bir şekilde meydana getirilen bütün değişiklikleri barındıran, belli bir sendromla gözlenebilen durum” olarak ifade etmiştir (Selye, 1957, 1974, aktaran, Gödelek, 1988: 14). Selye'ye göre stresin zararlı olabileceği gibi yararlı olabileceği de öne sürülmüştür (Appley ve Trumbull, 1967; Vernon, 1980; aktaran Gödelek, 1988: 15-16).

Stres konusundaki çalışmalarıyla bilinen Hans Selye, daha önce bu alandaki çalışmalarıyla tanınan Cannon'a ilk yaptığı çalışmalarda destek vererek stresi, insanları etkileyebilen çevresel bir uyaran olarak gördükten sonra yaptığı araştırmalar sonunda stresi, organizmanın içinde bulunduğu çevreye karşı olarak alınan durum şeklinde açıklamaya başlamıştır. 1936 yılında, “insan vücudundaki bir isteğin zihinsel ya da bedensel etkisi olan spesifik olmayan bir sonucu” olarak tanımlamıştır. Stres ve stresör kavramlarını literatüre kazandırmıştır. Buna göre Selye, kişilerde tepki oluşturan uyaranlara “stresör”, stresörlere karşı gösterilen tepkiyi ise “stres” olarak ifade etmiştir (Aydın, 2004: 8).

Selye (1946), insan vücudunun psikolojik olsun, fizyolojik olsun istenmeyen uyarıcılara karşı verilen bir cevabı şeklinde stresi tanımlamıştır ve “genel uyum sendromu” olarak adlandırdığı stres kuramını literatüre kazandırmıştır. Bu sendrom, Selye'nin canlı varlıkların stres karşısındaki tepki aşamalarını, stres sürecini incelemede bir yol olup üç aşamadan oluşmaktadır. Alarm tepkisi olan ilk aşamada, vücudun baskı altında kalmasından dolayı vücutta bazı fizyolojik değişimler görülür, kısa sürelidir. İkincisi, direnme aşamasıdır ve vücut bozulan dengeyi yerine getirmeye çalışır. Son

aşama ise tükenme aşaması olup direnme aşaması başarısız olursa başlar (Kırel, 1991: 8-9).



**Şekil 1.1: Genel Uyum Sendromunun Üç Aşaması**

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

b) Stresli durum devam ederse kişi, karşı koyma (direnç-dayanma) aşamasına geçer. Bu evre kendini endişe, yorgunluk ve tansiyon şeklinde gösterir. Bu aşamada kişi strese karşı koymaya çalışmaktadır. Heyecanın nedeni ortadan kalkınca stres tepkisi sönmeye başlar. Sempatik sistemin etkisi azalır ve parasempatik sinir sistemi harekete geçer. Strese karşı koymaya çalışmanın da birtakım bedelleri vardır: Karar vermede zayıflık gibi birtakım davranışsal sorunlar, bu aşamayı etkili bir biçimde kontrol edemeyen kişinin karşılaşacağı sorunlardır. Kişi bu aşamaya müteakiben bir sonraki aşamaya geçecektir.

c) Son aşama olan bitkinlik, bir noktada tükenme (çöküntü) demektir. Bu aşamada kişi, baş ağrısı, mide bulantısı, tansiyon, kalp çarpıntısı ve bunlara benzer birtakım rahatsızlıklarla yüz yüze gelmektedir. Bu hastalıklar kişi ve kurum üzerinde birçok olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir. Bu aşama, kişiyi kurumunda “tükenmişlik” durumuna iten bir durumdur (Erdal, 2009: 20-21).

Selye, organizmanın sadece belirli ve sınırlı bir uyum miktarına sahip olduğuna inanmaktadır. Vücudun çeşitli zamanlarda her strese verdiği tepkisi ve karşılığı, bu uyum miktarının bir kısmının tükenmesine neden olur. Tükenen uyum enerjisinin yenilenmesi pek olanaklı değildir. Bu yüzden, uzun bir süre oldukça şiddetli bir çevresel stres faktörüyle karşı karşıya kalan organizmanın uyum enerjisi, çok çabuk azalacak ve aşırı yorgunluk ile çöküntü baş gösterecektir. Selye tarafından ortaya atılan “genel uyum sendromu”nun amacı; kişilerin stresle ne kadar iyi veya kötü başa çıkabildiklerini ölçmek ve tepkileri göstermektir (Kırel, 1991: 10).

Bunun dışında, literatürde stres durumunun iki modele göre açıklanabileceği anlaşılmaktadır; uyarıcı-tepki modeli ve birey-çevre modelidir (Gödelek, 1988: 2). McGrath (1976)’a göre çevresel durum anlık bir talep olarak algılandığında, stres için bir gizil güç, mevcut demektir. Bu noktada McGrath, kişinin kapasitesini aşan tehditler ve bu tehditleri karşılama gücü üzerinde durmuştur (Gödelek, 1988: 3).

Caplan ve arkadaşları, iş çevresinin bireyi tehde maruz bırakan bir karakteristiği olduğunu ve bu tehdidin birey tarafından stres olarak algılandığını ileri sürer. Caplan’a göre bu tehdit, taleplerden ya da yetersiz tatminlerden

kaynaklanmaktadır (Caplan, Copp, French, Van Harrison ve Pinneau, 1975'ten aktaran, Gödelek, 1988: 3-4).

Caplan ve arkadaşları, stresin bireyin karşılaştığı yeni olaylara uyum süreci olarak tanımlanması durumunda zorlanmayla sonuçlanabileceği belirtilmiş ve zorlanmayı bireydeki normal tepkilerden bir sapma olarak tanımlamışlardır. Üç zorlanma tespit eden Caplan ve arkadaşları bunu psikolojik zorlanma; anksiyete, düşük öz saygı, iş doyumsuzluğu, fizyolojik zorlanma; yüksek tansiyon, kandaki şeker ve kolesterol düzeyinin artması, zorlanmanın davranışsal semptomları; sigara içme, çok sık doktora gitme (Gödelek, 1988: 4) olarak sınıflandırmıştır.

### **1.2.2. Dış Faktörlerle İlişkili Kuramlar**

Stresi dış faktörlerle ilişkilendirerek inceleyen iki bilim adamı bulunmaktadır. Bunlar psikiyatrist Thomas Holmes ve psikolog Richard Rahe'dir. Holmes ve Rahe (1967) yaptıkları çalışmada, insanın gündelik yaşamında değişikliğe neden olan önemli olayları sınıflandırarak her bir olayın ortalama ağırlığını belirlemişlerdir. Her bir olayın ifade ettiği ağırlık belirlenirken, değişikliğin neden olacağı uyum çabasının miktarı, ölçü olarak alınmıştır.

Sosyal uyumu sınıflandırma ölçeği, Holmes ve Rahe'nin yaptığı 43 maddelik ölçek (Paşa, 2007: 23-24) daha sonra Holmes ve Masuda (1967) tarafından 18 maddeye indirilerek sadeleştirilmiştir (Tablo 1.1). Bu ölçekte insan hayatında karşılaşılan 18 olay önem sırasına göre sıralanmaktadır (Erdal, 2009: 23). Bireylerin stres dengesini bozan veya etkileyen değişimlerle ilgili olarak Holmes ve Rahe tarafından geliştirilen ve aşağıda sunulan ölçekle elde edilen stresörler ve ölçeklendirmeleri (Holmes ve Masuda, 1967) aşağıdaki gibidir (Bkz. Tablo 1.2).

**Tablo 1.1: Sosyal Uyumu Sınıflandırma Ölçeği**

	<b>Değişimler</b>	<b>Ölçek</b>
1.	Eşlerden birinin ölümü	100
2.	Boşanma	73
3.	Eşlerin ayrı yaşamaları	65
4.	Mahkûmiyet	63
5.	Yakın aile bireylerinden birinin ölümü	63
6.	Hastalık veya yaralanma	53
7.	Evlenme	50
8.	İşten atılma	47
9.	Emeklilik	45
10.	Hamilelik	40
11.	Yakın bir arkadaşın ölümü	37
12.	Çocuklardan birinin evden ayrılması	29
13.	Hukuki sorunlar	28
14.	Patron veya amirle problemler	23
15.	Taşınma	20
16.	Tatil	13
17.	Bayramlar	12
18.	Küçük yasadışı faaliyet	11

**Tablo 1.2: Sosyal Uyumu Sınıflandırma Ölçeğinin Değerlendirilmesi**

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

### 1.2.3. Etkileşim Kuramları

Etkileşimsel stres ve mücadele modeli; stres kaynağı dış olaylar ve bireyin içsel mücadele süreçlerinin değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır. Bu model kapsamında gerginlik yaratan (stresli) deneyimler, bireysel ve çevresel “etkileşim işlemleri” olarak yorumlanmıştır. Bu etkileşim işlemleri, dış stresörlerin etkilerine bağlıdır. Bu etkileşim işlemleri, öncelikle kişisel değerlendirmelerin ikinci olarak bireyin kullandığı sosyal ve kültürel kaynakların aracılığıyla oluşur (Erdal, 2009: 24). Stres bireyin çevresiyle olan etkileşiminin bir sonucu da olabilir.

Nitekim çevre ve kişi etkileşimi Beehr ve Newman tarafından yapılmıştır. Buna göre kişi-çevre etkileşimi yerine kişi-çevre uyumu üzerinde durulmalıdır. Eğer kişi ve

çevre arasındaki uyum düzenliyse bir zorlanma yoktur, ama düzenli değilse kişide bir zorlanma meydana gelir. Bu durum stresin ortaya çıkmasına neden olur (Beehr ve Newman 1978'den aktaran, Gödelek, 1988: 4). Ancak stres kavramına daha doğru bir tanımının yapılabilmesi için, stresin etki-tepki yönüyle ele alınması gerekmektedir. Bu anlamda stres, her nerden gelirse gelsin, çevresel bir talebe, vücudun gösterdiği belirsiz reaksiyonudur (Organ ve Hammer, 1982'den aktaran, Aydın, 2004: 9).

Buraya kadar yapılan tanımlarda stres, birey ve çevre arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Stres, çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bireyin karşılaştığı durum karşısında gerekli donanımlara sahip olmaması durumunun sonucunda zayıf bir uyumun ortaya çıkma hâli, olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2000'den aktaran, Aydın, 2004: 9).

Tüm bu tanım ve yaklaşımlar sonucunda stresin tanımlanmasında karşımıza çıkan tüm unsurları şu şekilde özetlemek olanaklıdır (Aydın, 2004: 10). Bunlar:

- Stres çift yönlü bir olgudur.
- Stres, organizmada ortaya çıkan olumsuz değişikliklerdir.
- Stres, kısıtlama, fırsat ve isteklerle ilgilidir.

Organizmaların stresör adı verilen fiziksel, psikolojik veya sosyal yönlü etkenlere verdiği ve tepki hali belirgin olmayan, genel tepkilerin sonucudur.

Stres kavramına ilişkin tanımlar olabildiğince çoğaltılabilir. Bütün bu tanımlar gözden geçirildiğinde kısaca stres, organizma için olumsuz, sağlığı bozan bir durum olarak nitelendirilmektedir (Kırel, 1991: 5). Başka bir ifadeyle stres, bireyin psikolojik ve davranışsal sapmalara neden olan dış şartlara karşı gösterdiği, bir tür “uyum tepkisi” (Aktaş ve Aktaş, 1992'den aktaran, Aydın, 2004: 11) olarak tanımlanabilir.

Stres konusunda yapılan çalışmalardan hareketle sekiz kavramsal model üzerinde durulmaktadır. Bu kavramlardan altısı, araştırmalarında bir yön belirleyici şeklinde kullanan araştırmacılar tarafınca, diğer ikisi de yoğun bir şekilde baskı altında olan kişilerin verdikleri cevapların incelenmesi sonucunda elde edilen formlardan oluşmaktadır (Gödelek 1988: 5-10):

- Mechanic (1962), sosyo-psikolojik uyumla alakalı olarak meydana gelen sorunların yorumlanmasıyla ilgili geliştirilen bir modeldir. Mechanic, stresi belli hallerde bireyin sıkıntılı olarak verdiği cevapları şeklinde tanımlamıştır.
- Basowitz ve arkadaşları (1955) gerilim ortamına ilişkin stres örneği oluşturmuşlardır. Bu örnekte ifadeler; kişilik bozukluğu, stres ile strese ilişkin durumlardır.
- Alexander (1950), Dunbar (1974), Grinker ve Spiegel (1945)'in araştırmaları sonucunda stresin psikomatik modeli üzerinde gelişmeler sağlanmıştır. Psikomatik model, canlı için yoğunlukla patolojik sonuçlar doğuran, vücut sisteminde ortaya çıkan gerilim ve zorlanmalara dayanıklılık göstermektedir.
- Wolff'ün (1950, 1953) geliştirdiği bu model psikosemetik modelle yakından alakalıdır. Bu modelde ise temel kavram “koruyucu reaksiyon örüntüsü” olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Hans Selye (1956) stresin biyokimyasal şekli üzerinde çalışmalar yaparak bunu geliştirmiştir. Bu model ise temelde stresin bireyin işlevlerinin fizyolojik ve biyokimyasal standartlarda bir analiziyle oluşmuştur. Selye stresi, “biyolojik bir sistemde özel olarak yönlendirilmemiş değişikliklerin hepsini içeren özel bir sendrom tarafından düzenlenmiş bir durum” olarak tanımlamıştır.
- Stres meydana getiren uyarıcılar tarafından ortak olarak oluşturulan fiziki değişiklikleri açıklamaya çalışmışlardır. Kalp damar fonksiyonları (Stevenson ve Duncan, 1950; Wolf, 1948), mukoza salgısı (Wolf, 1948) ve sindirim fonksiyonları (Margolis, 1950) gibi fizyolojik süreçler de stresin etkileri üzerine yapılmış araştırmaları içermektedir.
- Dohrenwend'in (1961), Selye'nin fizyolojik stres tanımlamasını, sosyal alandaki çalışmalara uygulayarak değiştirmesiyle oluşmuştur. Dohrenwend'e göre strese karşı verilen tepkilerde beş temel etkene değinilmiştir. Bunlar; denge halinde olan bir organizmaya dışarıdan etki eden uyarıcılar, uyarıcıların etkisini hafifleten etmenler, uyarıcı ve hafifletici etkenler arasındaki ilişkiye bağlı olarak ortaya çıkan bireysel stres yaşanması, organizmanın uyarıcılara karşı çıkma girişimini içeren uyum sağlayıcı sendrom ve organizmanın uyum sağlayan veya uyumsuz olan verdiği cevabıdır.
- Janis (1954), kişilerin travmatik olaylar karşısında verdikleri psikolojik olan cevaplarla ilgili bir stres modelini ortaya koymuştur. Bu modelde Janis'in, başından



zorlu ameliyatlar geçmiş olan hasta kişiler ve savaş anında havadan gelen saldırılarla karşı karşıya kalmış kişiler üzerindeki çalışmalarına dayanır.

Fiziki çevrede, özellikle kalabalık Őehirlerde hayatlarını sürdüren kişiler için önem arz eden bir psikolojik stres faktörü olarak görülmektedir. Çevrenin istekleri ile karşı karşıya kalan kişiler ister istemez bir zorlanma ile karşılaşır. Bu denli büyük bir çevrede hayatını sürdüren kişilerin ödeyebileceği psikolojik bedeller, çevresel stresin kaynağını oluşturmaktadır (Holahan, 1982'den aktaran, Gödelek, 1988: 16).

Őehirde yaşantı; engeller, çatışma durumları, rahatsızlık ve bürokratik faaliyetlerle doludur. Őehirlerde hayatlarını sürdüren kişiler, yaşam içerisinde gürültü, hava kirliliğinin yanı sıra plerle de karşı karşıya kalmaktadır. Bu faktörlerin kimileri insanın her an karşısına çıkabilirken; bazılarıyla da iş yerinde, evde ya da yolda karşılaşılabilmektedir. Buna benzer rahatsızlık veren etkenlere karşı verilen duygusal ya da davranışsal cevapları, çevresel stres olarak tanımlamak olanaklıdır (Appley ve Trumbull, 1967'den aktaran: Gödelek, 1988: 16).

Bu evresel uyarıcıların stres düzeyini yükseltebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın birçok araştırmacının çevresel stresin yerine psikolojik stres ifadesini kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir (Glass ve Singer, 1972'den aktaran, Gödelek, 1988: 16).

### **1.3. Stres Kaynakları**

Stres sadece bir etkenin ya da daha fazla etkenin eş zamanlı olarak buluşmasıyla meydana gelen bir olgudur. Yapılan işin, kişilerde stresin seviyesini ortaya koymada üstün rol oynadığı belirtilmektedir (Michailidis ve Georgiou, 2005: 126). Őimdi açıklanacak olan stres kaynakları bu bağlamda ele alınacaktır.

Belirli bir kişilik yapısına sahip olmak, insanların strese karşı eğilimlerini etkiler. İnsanların yaşantısını derinden etkileyen strese karşı yerinde bir bilinç geliştirilmesi stresin yönetimini kolaylaştıracaktır. Strese daha yatkın bir kişilik yapısına sahip olan birey, tutum ve davranışlarında daha dikkatli olacak, ona karşı çeşitli

önlemler alacaktır. Alınacak önlemler konusunda kişilere yardımcı olacaktır. Stresle birey arasındaki ilişkinin incelenmesi, stresin engellenebilmesi ve kontrol altında tutulabilmesine katkı sağlayacaktır (Durna, 2004: 202).

Tıp literatüründe ve kurum literatüründe kurumsal davranış ve yönetim psikolojisi bakımından insanları kişiliklerine göre tasniflendirmeye yönelik birçok çalışma vardır. Bu sınıflandırmalar içerisinde en önem arz eden çalışma, Amerikalı kalp uzmanı Ray Rosenman ve MeyerFriedman'ın (1974) ortaya koyduğu "A ve B tipi davranış biçimi" ile ilgili olan çalışmadır. Bahse konu çalışmadaki bulgular, kurumsal davranış çevresinde kurumların çalışanlarının ve yöneticilerinin üzerine yapılan birçok araştırmaya da temel oluşturmaktadır (Eroğlu, 2000: 326).

### **1.3.1. Bireysel Stres Faktörleri**

Stres, sosyal-psikolojik bir olgudur. Bireyin içinde bulunduğu yapılar ve kendisiyle ilgilidir. Buna bağlı olarak stresin sebepleri bireyin kendisinde ve içinde bulunduğu yapıda yatmaktadır. Bu bakış açısından hareketle stresin kaynağı, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde belirlenmiştir. Kimine göre stres biyokimyasal, psikolojik, fiziksel ve sosyokültürel nedenlerden dolayı (Howard ve Scott, 1965) kimine göre yapısal gerginlikten dolayı (Smelser, 1963) kimine göre de başarı duygusunun engellenmesinden dolayı (Merton, 1949) ortaya çıkmaktadır. Lazarus (1966)'a ve Gros (1970)'e göre bireyin stres altında olup olmadığının bilinmesinin iki ölçeği vardır. Bunlar psikolojik ve fizyolojik göstergelerdir (Gödelek, 1988: 17).

Bireysel, kurumsal ve çevresel stres kaynakları kendi aralarında da etkileşim içindedir. Gerek bireysel gerek çevresel stres kaynaklarının kurumsal stres ile çalışanların performans düzeylerine ilişkin olumlu ya da olumsuz etkileri olabilir. Örneğin; çalışan kişinin aile içerisinde yaşadığı bir sorundan meydana gelen stres, kurumsal stres etkenleri ile birleşirse kurumsal stres seviyesine de etki etmektedir (Erdal, 2009: 27).

Stres bireyleri farklı şekilde etkilemekte olduğundan bazı kişilerin gerek fizyolojik gerekse psikolojik özellikleri stresten etkilenme düzeylerini de

değiştirmektedir. Kişinin stres uyaranlarına karşı verdiği tepki ve o kişiliğin yapısıyla ilgili değişkenlerden dolayı farklı sonuçlara neden olmaktadır.

Bu nedenlerdendir ki bireysel stres kaynaklarının en önemlisi; bireyin sahip olduğu özelliklerdir. Strese sebep olan bireysel özelliklere, duygusal olmak, sınırlı kişilik yapısı, sakin olmak, içe dönük olmak, dışa dönük olmak gibi özellikler örnek oluşturabilir. Bu özelliklerin bazılarının genetik olmasına rağmen bir kısmı ise kişinin sosyalleşme evresinde kazandığı özellikleridir. Bireyin genetik olan bir özelliğini değiştirmek isteyen bir uyaran bireyi üst seviyede strese sokabilir. Hâlbuki eğitim sürecinde bireyin kazandığı bir özelliğin değiştirilebilmesi için gelen bir uyaran karşısında bireyin karşılaşacağı stres seviyesi oldukça düşük olabilir (Erdal, 2009: 28).

Bireylerin hareketlerinde rastgele meydana gelmiş gibi ortaya çıkan farklılıklar, aslında bireylerin düşünce yapılarında kendini gösteren bir kısım temel farklılıkların mantikî sonuçlarıdır. Bu farklılıklar ise bireylerin nasıl düşünmeyi istedikleri ve bireysel olarak nasıl anladıkları ve yargıladıklarıyla alakalıdır. Bireylerin düşünce ve yapılarını oluşturan bahse konu özellikleri bireylerin hayatlarını şekillendirmede etkin rol üstlenmiştir. Kaygılanmak, işe bağımlılık, yapılacak olan işleri sürekli olarak ertelemek, özgüvende duyulan eksiklik ve mükemmeliyete sahip olma hırsı, bireylerde en güzel anlarda dahi stres oluşturabilecek özelliklerdendir (Paşa, 2007: 14).

Strese yatkın kişilik özellikleri incelendiğinde; sürekli kaygı düzeyinin yüksek olması, kaygı, kızgınlık gibi elem doğrultusunda artmış duygu durumu, başkalarına ve kendine güvensizlik, sürekli olarak eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünme çabası, saplantılı ve takıntılı düşünceleri eyleme dönüştürme girişimi, aşırı, sonu gelmeyen, bitmez tükenmez amaçlar, beklentiler, istekler, bulunduğu konumu değiştirme çabası, ilkelere, kurallara bağımlılık, hatta bunların tutsağı olma, çalışma ve çabayı yeterli bulmama, yaratıcı olmama, kişisel performansından mutluluk duymama, aşırı çaba ve çalışma eğilimi gösteren bireylerin strese daha eğilimli olduklarını belirlenmiştir (Paşa, 2007: 16).

Araştırmacılar kişilik tiplerinden hareketle strese eğilimi olan tipleri de sınıflandırmaktadırlar. A ve B tipi kişilik olarak tanımlanan bu tiplerin özellikleri strese eğilim durumları hakkında ipuçları vermektedir.

Buna göre; A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler, ruh sağlığı açısından daha çok psikopatik kişilik eğiliminde olan bireylerdir. A tipi sendromu veya davranışı, sosyal ve fiziki çevreyle bir mücadele halindedir. A tipi bireyler işlerini sürekli olarak hızlı yapma telaşı içerisindeyler. Kısa zamana çok iş sığdırmaya çalışırlar. A tipi özelliğe sahip bireyler, başka insanlar ile kendi düşünce yapılarına göre iletişim kurarlar. Ben merkezli iletişim biçimleri kişiliklerinin temelini oluşturur. Hareketlilik, ihtiras, rekabet, saldırganlık, düşmanlık duyguları, acelecilik, ben merkezlilik bu tipin temel karakteristik özelliklerini ifade eder (Paşa, 2007: 16-18).

B tipi kişiliğe sahip olan insanların genelde yumuşak başlı insan oldukları görülür. Diğer bireylerle iletişim kurmada zorluk çekmezler. Konuşmaları esnasında tartışmaya yer verebilirler. Duygularını ifade etmekten çekinmezler. Plan program yaparak çalıştıkları görülmektedir. Başladıkları işi bitirmede ısrarcıdırlar. İşlerini yaparken acelecilikten kaçınırlar. Çalışırken mola vermek özelliklerindedir. Kısa süreli bir dinlenmenin sağlıklı bir üretim için gerekli olduğunu düşünürler. Sabır ve hoşgörü önemli kişilik özelliklerindedir. Ses tonları gayet yumuşak olup, konuşma esnasında yavaş konuşmayı tercih ederler. Konuşma esnasında sözcük seçimine dikkat ederek karşısındaki kişiye etkin bir şekilde dinlemeye çalışırlar. Ölçülü ve düzgün bir şekilde hareket ederler. Yaşamayı sevmek, küçük şeylerden zevk duymak sayılabilecek özellikleri arasındadır. Başkalarıyla yarışmak gibi bir gayeleri yoktur. Tablo1.3'te A ve B tipi kişilik özelliklerinin temel karakteristikleri hakkında Evan ve Palsene bilgi vermektedir (Paşa, 2007: 18).

**Tablo 1.3: A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri**

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
Acelecilik bir yapıya sahip olmak	Sakin bir yapıya sahip olmak
Başkaları ve kendisiyle yarışma güdüsüne sahip olma	Hayattan zevk almaya çalışma
Devamlı gerilim altında olma	Yaşama daima gülümseyerek bakma
Devamlı kendisi ve başarıları ile övünme	Kendisini ve çevresindekileri rahatlatabilme

Temoshok ve Heller (1981) “duygularını ifade eden”e karşı “duygularını baskılayan” özellik değişkenlerini C tipi davranış örüntüsü ile kavramlaştırılmıştır. C tipi bireylerin yardımsever, iddiacı olmamama, olumsuz duyguları ve özellikle öfke düzeylerindeki durağan olmayan durum, boşanma, sevilen bir kişinin ölümü ve kişinin ekonomik sorunları, bireyin iş ortamına ve iş arkadaşlarına karşı yansıttığı stresin temel kaynağını oluşturmaktadır (Paşa, 2007: 20). Bununla birlikte Friedman ve Rosenman (1974) bireylerin yalnızca A veya yalnızca B tipi özellikleri taşıyamayacağı ama bahse konu bu iki kişilik özelliğinden bir tanesine daha yatkın olabileceğini belirtmişlerdir (Erdal, 2009: 29).

Bireysel stres kaynaklarının A-B-C tiplerinin yanında araştırmamıza bağımsız değişken olarak konu edilen yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, istihdam durumu stresin bireysel kaynaklarını önemli ölçüde etkileyici olarak kabul edilmektedir.

### **1.3.2. Yaş**

Gelişim psikolojisinde yaşam evreleri; doğumdan önce, bebeklik evresi, çocukluk evresi, ergenlik evresi, yetişkinlik evresi, olgunluk evresi ve yaşlılık evresi şeklinde belirtilir. Birey bu evrelerin her birinde çevresinde oluşan olayları farklı algılamaktadır. Yaşam süresinin hangi döneminde bulunduğu; stres kaynaklarını, strese karşı verilen tepkiyi, stresle mücadeleyi ve stresin sonuçlarını etkileyebilen unsurlardandır.

Bu nedenle stresi inceleyen çalışmaların önemli bir kısmında yaş etkeni göz önünde bulundurulur. Kişilerin yaşları ilerledikçe stresle başa çıkmakta zorlandıkları, yaşın kişiler üzerinde etkisinin olduğu ve kişilerin yaşları ilerledikçe sahip olunan hırslarında azalma olduğu söylenebilir. Stresin yoğunlaştığı evreler, 35-50 yaş arasındadır. 30 yaş altındakilerin daha az stres belirtisi gösterdikleri, genç olarak nitelendirilebilecek bireylerin ise dirençlerinin yüksek olduğu söylenebilir. 35-39 yaşları arasındaki bireylerin iş yoğunluğundan fazlaca etkilendiği, 40 ve üzeri yaş grubunun ise işini daha fazla benimsemiş olduğu çıkan sonuçlar arasındadır. 40+ yaş grubu işinin önemi ve gerekliliği konusunda daha az stres yaşarken, gelecek belirsizliğinden daha fazla

etkilendiği, stresin, yöneticilerin işleri başlarında yetişkinlik, olgunluk ve yaşlılık dönemlerinde yoğunlaştığı görülür. Yaşın belir bir seviyeye gelmesiyle fizyolojik ve zihinsel açıdan bireyde bir kısım değişiklikler meydana gelmektedir. Yaş ilerledikçe bireyde fiziki hareketlerde, algılama ve tepki vermede, öğrenmede, problem çözmede ve karar verme süreçlerinde olumsuzluklar görülmektedir. Ayrıca araştırmalar yaşları geç olan kişilerin daha yaşlı kişilere göre fazla stres yaşadıklarını belirtmektedir (Erdal, 2009: 31-33). Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere bireylerin içerisinde buldukları yaş evrelerinin, bireylerin algılarını, davranışlarını ve tutumlarını etkilediği söylenebilir.

### **1.3.3. Cinsiyet**

Günümüz alışma yaşantısında gelişmişlik seviyesi yüksek ülkelerde kadın-erkek ayrımı yok denecek kadar az olmakla birlikte ayırt edici özelliğe halen sahiptir. Cinsiyet; stres ve strese konu olan alanlarda farklılıklara neden olabilmektedir. Araştırmalar, kadınların stres ölçüm değerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu, erkeklerin “problem çözme odaklı”, kadınların ise, “destek arama ve duygusal odaklı” stratejilere daha yoğun bir biçimde yöneldiklerini göstermektedir.

Kadın ve erkeklerin, stres göstergesi olarak öfkelerini, iş ortamından çok, ev ortamı gibi özel ortamlarda sıklıkla ve yoğun bir biçimde ifade etme eğiliminde oldukları, kadınların iş yaşamlarında erkeklere daha fazla öfke kontrolünde oldukları görülmektedir. Özel bir alan olarak kabul edilen evde; kadınların erkeklere göre öfkelerini daha fazla dile getirdikleri, bu ifadenin ise kişiler arası ilişkilere zarar verebileceği düşünülmektedir.

Erkekler ne kadar öfkelerini yansıtırlarsa o kadar g ve otorite sahibi olacaklarını sanmaktadır. Kadın ve erkeklerde hormonal değişikliklerin görüldüğü dönemlerde fiziksel ve zihinsel olarak denge halinin ortadan kalkması sebebiyle, yöneticilerin hayatında sorunlar ve hayal kırıklıklarının arttığı görülmektedir. Kadınların erkeklere daha fazla stresli oldukları, fakat yaşanılan stresi dışa vurmada erkeklerin bu durumu daha fazla yaşadıkları görülmektedir. alışan kadınların, işin kurumsallaşmasından dolayı stres faktörlerinin bazılarında daha fazla etkilenmeleri,

çalışma dünyasındaki statü farkından, toplumsal rollerinden ve biyolojik farklılıklarından kaynaklandığı yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (Erdal, 2009: 33-35).

Kadın çalışanların, işlerine erkeklere oranla daha çok bağlılık gösterdikleri görüşü hâkimdir (Angel ve Perry, 1981: 1-14). İş hayatında kadınların daha fazla engelle karşılaşmaları güdülenmelerini artırır. Bu durum daha fazla bağlılık göstermelerine neden olur. Çalışmaların, iş stresi ile cinsiyet faktörünün arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Bağdemir, 2008: 53). Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen misyonlar her ikisinin de davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrım teşkil etmektedir.

#### **1.3.4. Medeni Durum**

Medeni durumun stres faktörleri arasındaki yeri yapılan birçok çalışma ile belirtilmiştir. Kişilerin evli ya da bekâr olmasından meydana gelen, kişisel stres kaynakları, kurum içerisinde stres seviyesini artı veya eksi yönde etkileyebilir. Kurum performansını değiştirdiği, kişilerin aile içindeki statüsünden, değer yargıları ile kişisel çatışmalardan oluşan stres faktörleri olduğu, bireylerin kişiliğini, özelliklerini, çevresini, enerjisini, ilgilendiği alanlarını kaybetme olasılığının söz konusu olabildiği görülür. Sorunlu aile yapıları ve mutsuz olan evliliklerin meydana getirdiği sürekli stresin, devamlı stres olarak nitelendirildiği, aile yaşantısından oluşan stresin çoğu zaman devamlılık gösterdiği, mutlu giden bir evlilik hayatının, sosyal bir çevreye sahip olması, stres seviyesini olumlu düzeye çekmektedir. Bunun da bireylerin performansına artı olarak etki edeceği düşünülmektedir. Bir yandan da bireyin kurum çevresinin oluşturduğu bir stres halinin varlığının tersi şekilde, bireyin aile yaşantısını olumsuz olarak etkilediği görülmektedir (Erdal, 2009: 33-35).

Evli çalışanların, bekârlara nazaran daha fazla maddi yükümlülük altında bulunmaları, bu yükün altından kalkabilmek için düzenli bir gelir gereksinimini de beraberinde getirmektedir (Bağdemir, 2008: 53). Mevcut kabul, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları

yönündedir (Allen ve Meyer, 1984: 60; Özkaya vd., 2006: 80). Bu düzen kurulamadığı takdirde, strese enden olacak sonuçlar ortaya çıkabilir.

### **1.3.5. Eğitim Düzeyi**

Eğitim seviyesi ile stres arasında direk bir ilişki olmamakla beraber, eğitim kişilerin stres düzeylerinde farklılıklara sebep olmaktadır. Kazanılmış olan tecrübelerle beraber eğitim seviyesi, stresin meydana gelişi, kişilerin stresle karşılaşması ve stresi yönetebilmesi bakımından önemli bir role sahiptir. Yapılan araştırmalarda, iş yerinde üniversite mezunu kişilerin, lise ve ilköğretim mezunu kişilere göre, daha fazla yıpranmış oldukları, eğitim seviyesi, tecrübe ve bilgi oranı yükseldikçe strese karşı koyabilmenin kolaylaştığı, işe yeni başlayanlara verilen oryantasyon eğitimleri, sosyalleşme imkanları ve hizmet içi eğitim imkânı ve şekli, kurumda, iletişim yönetimi ve olanakları, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, kurumda insan odaklı bir yönetim anlayışı stresin çözümü olarak değerlendirilmektedir (Erdal, 2009: 37).

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe, kişisel insiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum kişilerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırmakta ve rahatsızlıklarını azaltmaktadır (Eren, 2004: 68). Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler daha fazla bağlılık gösterirken, eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışanların kuruma olan bağlılıklarında bir düşüş yaşandığı görülmektedir. Buradan çıkarım yaparsak eğitim seviyesi düşük kişilerde işini kaybetme korkusunun, stres eğitimi yüksek olan kişilere göre fazla olduğu düşünülebilir. Bu nedenle kuruma bağlılık konusunda daha hassas bir tutum sergilediklerini söylemek yerinde olacaktır.

### **1.3.6. Gelir Düzeyi**

Gelir düzeyi, ekonomik ve sosyal durumun önemli bir ögesi olup temel stres etkenlerinden biridir. Kişilerin gelir düzeyi sosyal durumunu ve çevresini etkileyebilmektedir. Yapılan çalışmalar, gelir düzeyinin, bireyin sosyal statüsünü ve yaşanılan çevresel ortamı belirlediği, bunların da doğrudan stresi etkilediği yönündedir.



Gelirin seviyesinin düşük ya da yüksek olması, üst gelir seviyesinden alt gelir seviyesine düşme durumu ya da alt gelir seviyesinden üst gelir seviyesine yükselme durumu, gelir düzeyi ile ilgili olan ve strese kaynaklık eden temel etkenlerdendir (Erdal, 2009: 37-38).

#### **1.4. Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları**

Stresi oluşturan kurumsal faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Steers, 1994; Garih, 2000, Öner, 1999; Katzenbach ve Smith, 1993'ten aktaran, Akgemci, 2001: 303):

- Yönetim tarzı
- Mesleki farklılıkla
- Rol belirsizliği
- Rol çatışması
- Aşırı iş yükü
- Az çalışma
- Açık olmayan haberleşme
- Etkinsiz kariyer yönetimi ve performans değerlendirmeleridir.

Stresin birey üzerindeki etkilerini; fiziksel sonuçlar, psikolojik sonuçlar ve davranışsal sonuçlar şeklinde gruplandırmak olanaklıdır. Davranışsal sonuçlar; yapılması gerekenleri erteleme, arkadaşlarından ve aile fertlerinden kaçınma, içe kapanma, bir şeyler yapma isteğinin azalması, iştah ve enerji kaybı, duygusal patlamalar ve saldırganlık, madde/ilaç kullanımı ve alkolizm, uyku örüntüsünde değişmeler, sorumlulukların ihmal edilmesi, verimde azalma ve işe gitmeme, kazalara yatkınlık, ağlama, yerinde duramama veya hareketsizleşme, sinirlilik, sinir kaynaklı kahkahalar, çok yemek veya sigara tiryakiliği, aşırı tırnak yeme şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Ertürk, 2011: 361).

Duygusal davranışlar; aşırı tedirginlik, korku ve endişe, alınganlık, hasta olmaktan korkmak veya hasta olduğunu zannetmek; basit rahatsızlıkları kalp ve kanser ile karıştırmak, kaza ve ölüm olaylarında aşırı duygulanma ve ağlama, evde yalnız kalmaktan, kapalı yerlerde bulunmaktan, doğa olaylarından korkma, paniğe kapılma,

komik olaylar karşısında durgun kalma, gülmeme, olayları, insanları ve yapılacak işleri hatırlayamama, işe odaklanamama, işi bitirmeden başka bir işe başlama, inkâr, engellenmişlik hissi, belirsizlik ve kontrolü kaybetme duygusu, gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçınma gibi durumlara sebebiyet verebilmektedir (Ertürk, 2011: 97).

Fiziksel etkiler; aşırı iştahsızlık, yemek yememeye rağmen tokluk hissi, kilo kaybı, zayıflık, aşırı yemek ve içki tüketiminden dolayı kilo artışı, sürekli yorgunluk, halsizlik ve bundan dolayı yakınma, migren tarzı ağrılar, geceleri uyuyamama veya erken uyanma, oturma ve dinlenmeyi engelleyen sinirsel ağrı ve şikâyetler, çeşitli zamanlarda kaslarda kramplar, tansiyon ve kalp atım sayısında artış, ellerde titreme ve nefes darlığı, mide krampları, cinsel sorunlar, mide kanamaları, ilaç bağımlılığı, ağız kuruluğu, terleme gibi durumları tetikleyebilir (Ertürk, 2011: 43).

Yüksek düzeyde stres, bireysel performansta değişime neden olur. Bireysel performans değişimi, (Kelloway, Barling ve Shah, 1993: 448) iş tatmini, motivasyonu, algılamanın açık ve net olması bireyin optimal stres düzeyini yakalaması açısından son derece önem arz etmektedir. Aşırı stres; işe devam etmeme, saldırgan tavırlar, işten bıkkınlık eğilimi, karar vermede güçlük yaşanması gibi performans sonuçları doğurabilmektedir (Ertürk, 2011: 400).

### **1.5. Stresin Örgütsel Sonuçları**

Kurumsal stres, kurumla ya da işle ilişkili olan birtakım beklentilere karşı kişisel enerjinin hareket haline geçmesi şeklinde tanımlanmıştır (Quick ve Quick, 1984: 10). Şöyle ki bireysel performans düşükse, kurumun performansı da buna bağlı olarak düşüş gösterecektir. Bu bağlamda tepe yöneticilerinin, çalışan stresinin sebep ve sonuçlarını anlaması ve yönetmesi, kurum başarısı için stratejik öneme sahiptir. Stresin kurumsal sonuçları, kurum performansını, çalışanların işe devam durumlarını, iş gücü devir hızını, iş kazalarını, kurum iklimini ve kurum kararlarının isabet düzeyini olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir (Erdal, 2009: 75).

Kurumsal stresin görünümünü tam olarak anlamak için stresin iki faktörün etkileşiminden doğduğunu göz önünde tutmak gerekir. Bu iki etken; stres uyaranları,

kurumsal özellikler veya işle ilgili özelliklerdir. Bunlar herhangi bir durumda stres tepkisini başlatan etkenlerdir. Kişide olumsuz tepki oluşturacak stres uyarıcılarının bulunduğu bir ortamda; kişinin tepkisinin strese karşı koyma kapasitesini aştığı noktada stres ortaya çıkar. Strese karşı koyma; bireysel bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Hâlbuki stres uyarıcı, çalışma sürecinin ve kurumunun özelliklerindedir. Stres, kurumsal ve kişisel özelliklerin karşılıklı olarak birbirini etkilemelerinin bir işlevidir (Bacharac, Baver, Shoran, 1990: 8).

Stresin bazı bireysel belirtileri; kan şekeri yükselme, kaslarda gerilmenin artışı, kasılma ve eklem yerlerinde ağrılar, ağız içinde kuruluk, bitkin düşme, yemek yememe, zayıflama, oburluk, baş ağrı oluşması, baş dönmesi, cücut hareketlerinde dengesizlik hali, sallanarak yürüme, ellerin ve ayakların terlemesi, uykusuzluk, çok uyuma, dengesiz uyku uyuma, uykuda iken dişlerini gıcırdatma, uykuda konuşma, korkutucu rüya görme, korkmuş bir şekilde uyanma, uykuda iken yürüme, mide ağrıları, bağırsak ve sindirim bozukluğu, kusma ve ishal hastalıkları, konuşmada güçlük çekme, az veya çok konuşma, gürültü ve sese duyarlı olmak şeklinde görülmektedir (Akgemci, 2001: 1-2).

Ayrıca, işe devamsızlık, iş yerinde meydana gelen kazalar, tükenme, işe karşı yabancılaşma hissi, kurumdan ayrılma ve performansta düşüklük gibi durumlar da oluşabilir. Stresin kurumlar üzerinde oluşturduğu negatif sonuçlar arasında kuruma bağlılığın azalması, iş tatminsizliği, mal ve hizmet kalitesinde düşüş görülmesi, verimlilikte azalma, karar alma etkinliğinin zayıflaması, iş gücü devrinin yükselmesi, kurumsal iklimde soğukluk, sağlığa ayrılan maliyetlerde yükselme, çalışanların şikayet ve isteklerinde artış görülmesi, hile ve sabotaj davranışlarında artış, müşteri isteklerinde artış, uyarma ve verilen cezalarda artış görülmesi, sigortaya ayrılan giderlerde artış görülmesi, kuruma karşı açılan dava sayılarındaki artış, kariyer durgunluğunun yaşanması, iş ilişkilerinde gergin bir ortam oluşması, kurumsal iletişimde zayıflık görülmesi, yemek ve çay molalarının uzaması, zaman kayıplarında artış görülmesi, çalışanlara ödenen tazminat miktarlarında artış görülmesi, bölümler arası işbirliğinin zayıflaması, kurumun imajının zayıflaması vb. durumları da göz önünde bulundurmak gerekir (Ertürk, 2011: 400).

## 1.6. Stres Yönetimi ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Araştırmalara göre, bazı insanlar stresten çok etkilenirken bazıları oldukça az etkilenmektedir. Bu nedenle etkilenenler genelde A-tipi kişiler olarak değerlendirilirken, daha az duyarlı olanlar B-tipi ya da dayanıklı kişiler olarak adlandırılmaktadır (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1994: 277).

Stresle başa çıkmada en büyük pay sahibi olan bu yöntemlerin ortak noktası, bireysel alışkanlıklar aracılığıyla ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını kabul etmeleridir (Güney, 1997: 553). Mevcut ve uzun süreli stresi ortadan kaldırmaya yönelik bu mücadele yöntemleri, içerik olarak tepkiseldir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 154). Bu yöntemler: fiziksel egzersiz, gevşeme teknikleri, biyolojik geri bildirim, davranışsal kendini kontrol, dinlenme, beslenme, zaman yönetimi, öfke yönetimi, sosyal ve sportif etkinliklere katılma, espri anlayışı ve neşedir (Ertürk, 2011: 368).

Strese karşı koymak için bireyin başvurduğu farklı yollar göz önüne alındığında birtakım davranış türlerinin olduğu görülmektedir (Tokur, 2011: 62):

- Kişi stresle karşılaştığında kendisini sigaraya, yemeğe, alkole ya da bunlardan birkaçına verme eğiliminde olabilir.
- Bazı kişilerin strese tepki verme şekli, içine kapanma, pasifleşme veya problemleriyle karşılaşmaktan kaçınma; bazı zamanlarda da problemlerini tümünden yok sayma metoduyla olaylardan kaçma eğilimi gösterebilir.
- Farklı olarak stresle karşı koyma tarzı da fazla tepkiselliktir. Küçük hayal kırıklıklarının dert edilmesi ya da değişikliklerden olumsuz şekilde etkilenme, bu tür davranışlara örnek verilebilir.
- Bir başka zararlı alışkanlık, stres karşısında hiç tepki göstermeyip yaşanan sıkıntıyı bireyin içinde biriktirmesidir. Bu birikimler sonucunda birey dayanma sınırlarını zorlayabilir.

Stresle başa çıkma stratejilerini; zihinsel ve davranışsal stratejiler, bedensel hareketler (spor ve egzersiz), gevşeme, beslenme, sosyal destek, dua ve ibadet gibi

başlıklar altında incelemek olanaklıdır (Tokur, 2011: 63-69). Bu türden yaklaşımlar kişinin strese yakalanma riskini en aza indireyecek ve stres altında bulunan kişilerin de rahatlamasını sağlayacaktır.

### **1.6.1. Bireysel (Psikolojik) Teknikler**

Psikologlar için stresin sahibi onu zihninde taşıyan kişidir. Bu nedenle stres faktörü incelenirken, stres oluşturan durumlar kadar onlarla karşı karşıya gelen kişilerin özelliklerinin de gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Stres tepkisi, bulunulan ortamda neyin olduğuna bağlı değil; kişilerin olanlara nasıl bir tepki verdiğiyle ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle stres, belirli kişilerle belirli olayların etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Olayın tek başına belirleyici olmadığını söylemek olanaklıdır. Burada önem arz eden nokta, belirli olan durum ile o belirli olan birey arasındaki etkileşimdir (Baltaş ve Baltaş, 1987: 32). Dolayısıyla bireyin stres kaynağı ile ilgili algısı, stresin oluşumunda ve strese gösterilen tepkide önem arz etmektedir. Kişiyeye özgü özellikler, aynı olayın aynı birey veya farklı bireyler arasında niçin değişik algılandığını açıklamaktadır (Tokur, 2011: 29). Eğer sonuçlar farklı olmasaydı, bireysel farklılıklardan da söz etmek uygun olmayacak ve genel geçer yargılara varılacaktı.

Birey, duygusal yaşantılarındaki duruşu, gereksinimleri ve güdülerinin (motivasyon) etkisindedir; çünkü davranış, gereksinimlerden kaynaklanır ve güdülerle yönlendirilir. Aynı zamanda ihtiyaçlar hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Birinci derecede önemli bir gereksinim karşılanmadan ikinci derecede önemli bir ihtiyaç, motivasyon faktörü olamamaktadır. Stresi azaltmada anlamlı bir sıranın takibi ön görülmektedir (Genç, 1987: 2).

### **1.6.2. Bedensel Egzersizler**

Egzersiz, özellikle kasları güçlü bir şekilde kullanması ve derin soluk alıp vermeyi sağlaması bakımından tüm vücudu canlandırması (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 154) yanında kas, kalp ve ciğer dayanıklılığı ile esneklik sağlamasıyla (Baltaş ve Baltaş, 1986: 179) bireye strese karşı üstünlük sağlamada yardımcı olur.

Strese karşı mücadelede kullanılan egzersiz aynı zamanda, kanda gezen oksijen miktarını artırır ve stresle oluşan damar daralmalarını ortadan kaldırır (Güney, 1997: 553). Bedeni egzersizin yanında, tek başına bir gevşeme yöntemi olan, solunum egzersizi sayesinde kalp ritmi de dengeye gelerek güçlü bir stresle mücadele yöntemi kullanılmış olur ki, hücrelere oksijen bakımından kaliteli kan akımıyla, hücre ömürleri uzatılarak hastalıklara karşı direnç yükseltilir (Güney, 1997: 553).

### **1.6.3. Gevşeme Teknikleri**

Özünde, kişinin vücut işlevlerini terk etmesi anlamına gelen fiziksel gevşeme teknikleri (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 154), bireyin bedeninde oluşan stres etkilerinin tam tersi etkiler yaratmayı hedefler (Güney, 1997: 555). Çeşitli tekniklerle sağlanan derin rahatlık durumu esnasında kalp atışı, tansiyon ve ısı arzulanan seviyelere düşerek insanı strese karşı daha dirençli yapar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 154).

Bir gevşeme tekniği olarak kabul edilebilecek meditasyon ise yine aynı amaç için kullanılan benzer bir tekniktir (Güney, 1997: 555). Amaç, o an içinde bulunulan durumdan sıyrılarak insanın içine yönelmesini sağlamak ve stres kaynağının fiziksel, psikolojik ve davranışsal etkilerini daha az hissedebilecek, ona karşı dirençli tutabilecek bir duygu durumunu yakalamaktır.

### **1.6.4. Beslenme**

Bazı besinlerin stresi artırdığı bazılarının azalttığı bilimsel araştırma sonuçları ile desteklenerek oluşturulan bazı beslenme programları insanlar için sağlığa faydalı ve dengeli beslenmenin de anahtarı olarak sunulmuştur (Güney, 1997: 555). Örnek verecek olursak, çay ve kahvenin uyarıcı etkisi nedeniyle stres yaratma ya da bunların stresi başlatma ihtimali olabileceğinden kullanımlarında belli bir ölçünün aşılması, tuzun tansiyon için iyi olmadığı gerekçesi ile tuz kullanırken bir kontrol uygulanması, şeker, un ve yağın kilo aldırıcı etkisi nedeniyle bunların başlı başına bir stres kaynağı olarak görülebileceği gerçeğinin anlaşılması birey için önemlidir. Alkol, sigara, sakinleştiriciler ve uyku ilaçları, stresle başa çıkmada seçenek olarak görülmemesi gereken alışkanlıklardır.

### **1.6.5. Zaman Yönetimi**

Temel amacı, zamanı, istekleri karşılayacak biçimde kontrol altında tutabilmek olan zaman yönetimi tekniği (Güney, 1997: 559), en büyük stres kaynaklarından olan gecikme ve yetişememe konularında önemli bir yardımcı görevi görebilmektedir. Zamanı iyi kullanabilmek amacıyla yapılması gereken düşünce ve ayrıntılarla zaman kaybetmeden kısa zamanda olanaklı olan en çok işi yapmak değil, tam tersine amaç ve öncelikleri saptayarak zamanın büyük bölümünü istenen konulara ayırabilmeyi başarmaktır (Baltaş ve Baltaş, 1986: 241). Zaman baskısını yenebilmek maksadıyla zamanın çok iyi planlanmasını ve kullanılmasını öngören bu teknikte dört önemli husus vardır: Öncelikle amaç belirlenmeli, sonra amaca ulaşmak için planlar yapılmalı, üçüncü olarak planı uygulamaya koyup bitiş zamanı tespit edilmeli ve son olarak amaca ulaşıncaya kadar çalışmaya devam edilmelidir (Ertürk, 2011).

### **1.6.6. Bireysel Kariyer Planlaması**

Kariyer, bireylerin çalıştığı süre zarfında iş yaşantısında kademe kademe ve süreklilik aksederek ilerlemesini, tecrübe ve beceri kazanmasını ifade eder. Kariyer süreci, kişilerin hayatının önemli bir bölümünü kapsamakta olup, bu açıdan kurumsal stres yönetimi bakımından da önemli bir yöntem olarak görülmektedir.

Kişiler her ne kadar kariyer planlarında bağımsız davransalar da kurumun bir üyesi olduklarından dolayı yöneticilerin kariyer konusundaki düşünce ve davranışlarının kişisel kariyer planlamasını etkilediği görülmektedir. İyi bir planlamayla çalışan, yapacağı çalışmalar neticesinde geleceğini anlamlı analiz edebilirse daha düşük seviyede strese maruz kalacak ve iş yerinde yaşadığı stresi normal düzeyde tutmayı başarabilecektir. Bir yandan da kişinin kariyerinde doyuma ulaşmak istemesi, iş yerinde karşılaştığı stresi ne kadar kontrol edebildiğine bağlıdır (Erdal, 2009: 95).

Mesleki olarak kariyer planlama yöntemlerinin kullanılabilmesi, kurumlarda stres yönetim sürecinde önemli bir faktördür. Bunlardan bir kısmı çalışanlara kendini anlamasını sağlayacak iş kitapçıkları oluşturmak, kariyer gelişimi fırsatlarını bildiren araçları düzenlemek, mülakatlar aracılığıyla kariyer önerisinde bulunmak, çalışma

gurupları ve eğitim faaliyetleri düzenlemek, çalışana yeni beceriler kazandırmak, iş dizayn programları hazırlamak, rotasyon programları geliştirmek şeklinde sıralanabilir. Kaliteli, gelecek vadeden ve işlevsel bir kariyer planlamasıyla çalışan, olası strese karşı hazırlıklı olacak ve kariyerinde ilerlerken olumlu bir istikrar sağlayacaktır (Aydın, 2004: 67).

### **1.6.7. Bilinç Terapisi**

Bilinç terapisi, kişinin düşünsel savaşımları ile kendi kendini kontrolü sağlayarak veya herhangi bir uzmandan destek alması yoluyla, stresin meydana getirdiği sonuçlara karşı mücadele vermesini sağlayan bir yöntemdir. Kişiler uyarıcılara karşı tepki vermeden önce, düşünce ve duygularını kontrol ederse, stresin oluşturabileceği olumsuz sonuçları minimum seviyede tutabilir. Bu durum bir bakıma otokontrol mekanizmasını devreye geçirerek, ortaya çıkabilecek hasarı en alt düzeye indirgeme girişimidir. Kişinin bilinçaltında bulunan yaşanmışlıkları, pişmanlıkları veya gurur duyduğu anıları onun gelecekteki çalışmasına doğrudan ya da dolaylı olarak etki edebilecek nitelikte unsurlardır. Öyle ki bir çalışanın şevke gelmesinde ve en iyi ürünü ortaya çıkarmasında geçmişten bir cümlenin veya bir diyalogun uzun vadede gelecekteki yaşantısına yansımaları söz konusu olabilmektedir. Bu yansımanın bir hastalık ya da gelişime katkı sağlayan bir etken olabilmesi bireyin bilinçaltına galip gelmesiyle yakından alakalıdır (Erdal, 2009: 98).

Bilinç terapisini, “medikal terapi” ve “düşünsel savaşımları stratejileri” olarak ikiye ayırmak olanaklıdır. Medikal terapi, bir uzman tarafından terapi eşliğinde bireysel bir çözümle odaklıdır. Bu teknikle bilinçsiz süreçler, yapıcı biçimde değiştirilmeye çalışılır. Düşünsel savaşımları stratejileri ise bilinçli tepkilerden ziyade otomatik olarak gelişen alışılmış ve öğrenilmiş bireysel tepkilerdir. Araştırmalara göre dört evresi bulunur (Köse, 1985: 70). Birey kendi başına gerçekleştirebilir. Bunlar; hazırlama, karşılaşma, savaşımları ve kendini gerçekleştirmedir. Hazırlama aşamasında stresörle başa çıkmak için plan geliştirilir, karşılaştırma kısmında fizibilite çalışmalarına benzer bir zihinsel çözümleme gerçekleştirilir, savaşımda korku veren konuya yoğunlaşılır ve evrelerin son ayağı olan kendini gerçekleştirmede ise birey kendi kendine cesaret verir, motive eder ayrıca kendisine olumlu telkinlerde bulunur (Erdal, 2009: 98-99).



Bireyin hayat algısı ile gerçekte yaşadığı arasında bir çelişki varsa bu bireyin stres altında olması olasıdır. Ancak istediğiyle yaptığı iş arasında kendi zihninde anlamlı bir bağ oluşturan çalışan için verimlilikten bahsedilebilmektedir. Bunu başarabilen çalışan, aynı zamanda özgün ve örnek biridir. Hayatına ve çevresine olumlu bir bilinçle yaklaştığından bilinçaltında aksi bir durum olsa dahi olumsuzlukları yok etmeyi başaracaktır. Buradan hareketle, çalışanın kendisine bilinçsel terapi uygulama noktasında hiç de azımsanamayacak bir rolünün bulunduğu gözardı edilmemelidir (Cüceloğlu, 2002: 78).

### **1.7. Örgütsel Teknikler**

Çalışanların işle bağlantılı olarak yaşadıkları tedirginlikler, endişe ve kaygılar iş stresini ifade eder. Bir yönetici, çalışanların sıklıkla mazeretler bulup işe gelmediklerini, geç gelip erken ayrıldıklarını, daha sık hata yaptıklarını, karar almakta güçlük çektiklerini, birbirleriyle geçinemediklerini ve müşterilerle sorunlar yaşadıklarını gözlemlemeye başladığında veya nedenini tam anlayamadığı bir gerilim hissettiğinde bunun iş stresi olduğunu anlamalıdır (Barutçugil, 2014: 410). Birçok yönetici kendileri üzerinde oluşan zaman baskısından ve sahip oldukları kaynakların yetersizliğinden şikâyet eder. Aynı zamanda yönetici konumunda bulunan kişiler patronları tarafından fark edilip terfi alabilmek için çok yüksek bir stres düzeyinde çalışırlar (Patel, 1989: 36). Bu gibi sorunlar karşısında kurumsal teknikler, olumsuzlukları yok etmekte ve aydınlatıcı bir lider konumunu üstlenmektedir.

Kurumsal stres etmenlerini; aşırı iş yükü, işin niteliği, kurumsal yapı ve iklim, kurumdaki değişim ve yeniliklerin yarattığı belirsizlik maddeleri açısından sıralamak olanaklıdır. Çok sıkışık iş günleri, hayli fazla olan iş gezileri, yoğun iş yükü, düşünülmeden yapılan işlerin yaratıcılığı köreltmesi, başkasının sorumluluğundaki görevlerin üstlenilmesi, aynı anda verilen iki farklı görevin tutarsızlığı (görev çelişkisi), çalışan devir hızı, işe devamsızlık, çalışanın işten yeterli doyumunu alamayışı kurumsal gerilime neden olabilmektedir. Kurumsal yapı ve verimlilik döngüsü arasında ortaya çıkan veriler açısından somut bir dayanışma olduğu konusunda çıkarım yapmak yerindedir. Hatta bu dayanışmanın çok düşük olduğu durumlarda çalışan-işveren

arasında gerilim artmaktadır. Bu gerilim orta düzeyde olduğu sürece verimlilik en üst noktadadır (Paşa, 2007: 55).

Sözü edilen etkenlerle baş etmede kurumsal tekniklerin yararı etkilidir ve hatta Lamontagne'nin ampirik çalışmalarının sonuçları göstermiştir ki kurumsal stres yönetim teknikleri, bireysel stres yönetim tekniklerinden daha etkilidir. Çalışanların ve yöneten kişilerin, bir organizasyonun sağlıklı olarak çalışabilmesi amacıyla, kuruma iletilen şikâyetleri ve farklı düşünceleri değerlendirebilmesi ve dile getirilen sorunlara karşı adaletli ve uygun bir çözüm geliştirebilmesi gibi etkenler iş ortamındaki gerginlik oluşturabilecek durumları azaltmak adına yol gösterici stratejilerdir.

Bütün bu sayılan kurumsal faktörlerle başa çıkmak için hem çalışanın hem de işverenin bazı konularda daha hassas ve karşısındakini anlamaya dönük bir tutum tekniği geliştirmesi yerinde olacaktır. Özellikle üstün, empati ve anlayış bakımından çalışanlarına göre ilerde olması gerekmektedir. Bir bakıma üst-ast bağlılığının sağlam olması verimin kalitesine de etki edecek ve huzurlu bir çalışma ortamını da beraberinde getirecektir (Erdal, 2009: 100).

Stresle mücadelede örgütsel teknikler; örgüt geliştirme, katımlı yönetim, çatışma yönetimi, iletişim yönetimi, sosyal aktiviteler, sosyal destek ve performans yönetimi şeklinde başlıklara ayrılabilir. Bu teknikler, strese karşı koymak bakımından faydalı sonuçlar doğurabilmektedir. Buradan hareketle sorunun tüm kurumlar için ortak olduğu ancak çözümün çok çeşitli ve tercih meselesine dayandığı ortadadır. (Erdal, 2009: 100).

### **1.7.1. Örgüt Geliştirme**

Örgüt geliştirmenin ilk ortaya çıkışı Hawthorne'un araştırmaları sayesinde. Bu bakımdan kavram, üç temel çalışmayla ele alınmıştır. Bunlar: T-gubu ve laboratuvar eğitimi, tutum araştırması ve geri iletim, son olarak Tavistock Enstitüsü ve sosyo-teknik yaklaşımdır. Ancak bu yaklaşımların hiçbiri de tam olarak örgüt geliştirmeyi ifade edememekte sadece kavramın gelişmesine rehberlik edebilecek nitelikte kabul

edilmektedir. Örgüt geliştirme kavramının ortak bir açıklamasının bulunmadığını söylemek olanaklıdır (Erdal, 2009: 101).

Örgüt geliştirmede açık sistem yaklaşımı, örgüt içi etmenlerin yanında ve dışında çevresel etmenlere bağlılık önem teşkil etmektedir. Ek olarak sosyal ve teknolojik yapı da göz önünde bulundurulmalıdır. Buradan hareketle örgüt geliştirmenin tam olarak neyi karşıladığından daha çok onun nasıl iyi duruma geleceğine yönelik hipotezler sunulmuştur. Kavramın karşılığından ziyade nasıl geliştirileceği noktasında bir yoğunluk mevcuttur.

### **1.7.2. Örgüt Geliştirmenin Temel Öğeleri**

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

Örgüt geliştirme, örgütte oluşabilecek değişimler sebebiyle, değişimlere ayak uyduramayan çalışan ve çalışan guruplarının fikirlerini etkilemesi veya gelişen örgütlerine kazandırılması esasına dayanan çalışmaları kapsar. Bu çalışmalar ışığında kişi ve gruplar hizmet sektöründe verim elde edecekler ve örgütsel etkinliğin gelişimine katkıda bulunacaklardır (Erdal, 2009: 101).

Örgüt geliştirmenin amacı; insan gereksinimlerini ve mutluluğunu ayrıca gruplar arası ilişkileri iyileştirmektir. Gelişimin sağlanması için belirli evreler bulunur. Bu sürecin evrelerini, şu şekilde açıklamak olanaklıdır; sorunu tanımlama, sorun için çözüm geliştirme, harekete geçme, faaliyet planı, değerlendirme planı hazırlama ve sonuç şeklindedir. Gerçek sorunun tespit edilerek tanımlanması gerekir, ardından toplanan veriler sistematik olarak değerlendirilir. Yani, sorun için çözüm geliştirilir. Tüm seçenekler gözden geçirilir. Ardından faaliyet planı devreye girtilip değerlendirme planına yönelik çalışmalar yapılır ve sonuçların değerlendirilmesinden sonra örgütsel süreç sonuçlandırılır. Buradan çıkarılması gereken en önemli nokta beklenen sonuç gerçekleşsin veya gerçekleşmesin geliştirme programı tüm hızıyla

devam etmelidir. İstenilen sonuca ulaşılmışsa dahi yeni bilgiler, teşhis ve hipotezlerle süreç daima desteklenmelidir (Budak, 2004: 558).

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

Kurumlarda, örgüt geliştirmenin stres etkenleri üzerinde pozitif etkileri mevcuttur. Bahse konu etkiler; örgüt içinde özendirme araçlarının olması, rotasyon ve iş genişletme gibi uygulamalarla kurumda monotonluğun azaltılması, dikey yerine yatay bir yapılanmayla hiyerarşik sorunların minimum seviyeye indirilmesi, sağlıklı bir yetki devrinin gerçekleştirilmesiyle stratejik ve taktik kararlara daha fazla zaman ayrılması, kurumlarda demokratik ortamın geliştirilmesi, esnek saat uygulaması ile planlamanın daha verimli olması, örgüt içinde rollerin ve haberleşme süreçlerinin iyi anlaşılmasıyla verimliliği artırması, hizmet içi eğitimlerle entelektüel bakış açısının oluşturulması, düzenli aralıklarla yapılan sağlık kontrolleriyle örgüt üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılması şeklinde baş gösterebilir. Örgütte gerçekleştirilen girişimler, belirli bir çabanın ve planlı bir gelişim faaliyetinin sonucudur. Bu değişim ve gelişim kendisini daha resmi yapılanmalarla hissettirir. Böylece dayanağı bilimsel ve elle tutulur öğelerdir (Erdal, 2009: 103).

Her geçen gün kurumların stres nedenleri ve arayışları da değişikliğe uğramaktadır. Bu nedenle kurumları kendi koşulları çerçevesinde kuruluşun işleyişini ve stresin kurum çalışanlara etkilerini göz önünde bulundurarak incelemek daha anlamlı olacaktır. Böyle bir yaklaşımın kurumda daha az hataya yol açacağı düşünülebilir.

### **1.7.4. Katımlı Yönetim**

Katılım, “insanlar aynı amaç etrafında toplanmış ve birbirleriyle etkileşim içerisinde midir?” sorusuna yanıt aramaktadır. İşte bu noktada yönetim açısından katılımın etkisini sorgulamak yerinde olacaktır. Öyle ki, “katımlı yönetim yaklaşımı” 20. yüzyılın ikinci yarısında gündeme gelmiştir. Hâlen geçerliğini koruyan ve gelişim kaydeden güncel bir sorundur. Yönetime katılmada üç önemli özellik göze çarpar. İlki, bir kurumun alt veya üst yönetim kadrosunun politikalarına katılmasıdır. İkincisi, çalışanların yönetimle psikolojik ve demokratik bir bağ kurmalarıdır. Üçüncüsü ise,

çalışan ve yönetim arasındaki işbirliğinin verimliliğe kavuşturulmasıdır. Bu niteliklerden çıkarım yapmak gerekirse, katılımın çeşitli açılardan varlığı görülmektedir. Hatta bu çeşitlilik ve üst-ast bağlılığı iş yeri veya kazanç bağlamında olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bir yandan çalışanların yaratıcılıklarında artış gözlemlenirken, diğer taraftan da kurumda pozitif yönde dönüşümler gerçekleşecektir (Eren, 2006: 366).

Katılımın yüksek olduğu kurumlarda, bireylerde sahiplenme ve sorumluluk duygusu görülmektedir. Katılım özelliği, resmi ve bürokratik sistemlerden çok, gönüllük esasına dayanan sistemler üzerine kurulmaktadır. Bireylerde görülen bu sahiplenme duygusu, kurumlarda bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Katılım sayesinde kararların kalitesi artmakta ve bu kararların uygulanması gelişmektedir (Consulting, 2011). Katılım özelliğinde, kurum üyelerinden beklenen, fikirlerini ifade etmeleri ve bu sayede karar alma sürecinin bir parçası olmalarıdır. Bu katılım, bireylerin sorumluluk sahibi olmasını sağladığı gibi, kuruma olan bağlılıklarına da olumlu yönde yansımaktadır. Ayrıca bir kurumun katımlı yönetim uyguladığına dair kanıtlar; öneri sistemi, itiraz sistemi, kalite kontrol çemberleri, otonom çalışma grupları, yetki devri gibi göstergelerdir. Kurumların kalitesini ve memnuniyetini artırmak adına katımlı yönetim tekniklerinden yararlanılması büyük önem taşımaktadır (Eker Akgöz, 2013: 65).

Yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak, çalışanların katılımının; motivasyonun sağlanması, olumsuz alışkanlıkların değişimi, verimliliğin artırılması ve çalışanın yönetime karşı çıkmasına engel olunması, çalışanın kuruma bağlılığının artması gibi noktalarda etkileyici bir rol üstlendiği söylenebilir.

#### **1.7.5. Katımlı Yönetim Biçimleri**

Uygulamada yönetime katılma biçimi beş farklı şekilde ele alınır. Bunlar; gönüllü katılım, temsili katılım, eşit sayıda katılım, sendikal katılım ve özyönetim modelli katılım şeklindedir. **Gönüllü katılımda**, zorunlu bir durum dayatılmamasına rağmen destek ortaya çıkar. **Temsili katılım**, temsilcilerin ortaklaşa oluşturdukları komitelerin bulunduğu sisteme göredir. **Eşit sayıda katılım**, işveren temsilcilerle çalışan

temsilcilerin eşit sayıda olduğu katılımdır. *Sendikal katılım*da, yönetime katılım sendikayla olurken, *özyönetim modelinde* ise çalışanları temsil eden kişilerin, yönetici ya da hisse sahiplerini temsil eden kişiler olmaksızın çalıştıkları kurumu yönettikleri görülmektedir. Bu yönetimde kurumda işçiler meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi, denetim komitesi ve örgüt yöneticisi olarak beş temel organ yer alır. Bu organlar aracılığıyla katılım her yönden desteklenerek uzman ve karşılıklı anlayış gösteren taraflar eşliğinde ortak bir paydada buluşulur. Böylece sağlam ve güvenilir bir kurum ortamı ortaya çıkar. Takım çalışması ve yetenek geliştirme sayesinde çalışanların sorumluluk alma bilinci gelişir. Özellikle yerinde bir koçluk eğitimiyle kişilere alanında yol almasını öngören seçenekler sunulabilir. Bütün bunların yaşama geçmesi amacıyla tekniklerden yararlanmak makul bir yaklaşım olacaktır (Güney, 2004: 149).

#### **1.7.6. Katılnalı Yönetim ve Stresle Başa Çıkma İlişkisi**

Katılnalı yönetim, strese karşı mücadele etmede ve stresle başa çıkmada önemli bir etkidir. Bu bağlamda katılnalı yönetimin kişisel ve kurumsal yararları bulunmaktadır. Kişisel açıdan bakıldığında, kişiye özgü nitelikler gelişir, kurumsal sadakat ve bağlılık ve bunlara bağlı olarak çalışanların iş doyumunun arttığı görülür. Kurumsal açıdan bakılacak olursa, kurumda değişme isteğinin arttığı görülür. Ayrıca kurumun hedefleri, katılnalı yönetim olduğundan dolayı ulaşılması kolay olan bir hale gelerek çalışanlarca benimsenir. Böylelikle, çalışanlar stresle mücadelede dayanıklı hale gelir ve olası stres sebeplerine karşı hazırlıksız yakalanmadan önlemlerini alabilir. Ayrıca psikolojik bakımdan da çoklu fikir ortamına saygı duyulan bir kurumda yer almak, çalışanlara haz verecek ve önemli olduklarını hissettirecektir. Çalışanlar ortak vizyon doğrultusunda gayret gösterdiklerinde, bu etkileşimin enerjisi ile birey-organizasyon uyumu sağlanmakta ve iş gören bir bakıma çalışmaya özendirilmektedir. Böylece stres düzeyini de en az seviyeye indirgemek olanaklı olabilmektedir (Kearney, 1994: 46).

Çalışanların yönetime katılabildiği her kurumda üretimin miktarında ve üretim kalitesinde bir artış durumu olduğu söylenebilir. Bu artışı şu sebeplere bağlayabiliriz: İlki, çalışanların moral düzeylerinin arttığından dolayı çalışma sürekli hale gelebilir; işe devamsızlık konusunda herhangi bir olumsuzluk görülmez. Diğeri ise, işin gidişatını

yeterli olarak bilen çalışanlar, çalışma tekniklerinin iyileştirilebilmesi amacıyla geliştirici önerilerde bulunmak suretiyle kurumda verimliliğin en üst seviyeye çıkarılmasında üstün bir görev yaparlar. Hâlbuki çalışanın yönetimde yer almadığı, yönetici ile çalışan arasında hiçbir iletişim kurulamayan kurumlarda önemsememe, karşı koyma, iyi olmayan ilişki durumları ve güvensiz bir ortamda, alınması düşünülen verimin alınamadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, çalışanın yönetimde yer alması, maliyetleri düşürerek, kalitede yükselme oluşturur, savurganlıkta azalma oluşturur, kuruma bağlılığın artmasına neden olabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2004: 241).

Katılım özelliğine sahip kurumlarda, bireyler sorumluluk alabilmekte, kendilerini geliştirebilmekte ve takım çalışmalarında yer alabilmektedir. Bu kurumlarda bireylerin yetenekleri gelişmekte, bireysel inisiyatif ön plana çıkmakta, karar alma ve bu kararları uygulama konusunda, bireyler cesaretlendirilmektedir (Eker Akgöz, 2013: 66). Katılımcı yönetim, bu konuda, verilen ücrette adil olunmasının sağlanmasını sağlayabilir ve ücretlerde yaşanabilecek haksızlıklarının önüne geçer. Ayrıca, kurumda alınan kararlardaki sorumluluk, karar alma süreçlerini kolaylaştırmak, yöneticilerin zaman konusundaki tasarrufları, eğiticilerin değişime sıcak bakmaları gibi durumlarda katılmalı yönetimin yararlarını göz önünde bulundurmamak gerekir (Köse, 1985: 41). Yaşadığımız zaman sürecinde katılımın gerekli olup olmamasının yanı sıra katılım hangi seviyede, katılımın hangi tekniklerle; çalışanlara, ne şekilde uygulanacağını üzerinde durulabilir. Bu açıdan düşünüldüğünde, yöneticilerin omuzlarına büyük bir sorumluluğun yüklenebileceğini göz ardı etmemek gerekir.

### **1.7.7. Çatışma Yönetimi**

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. Çalışanlar arasındaki çatışma; belirli kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları, algısal bozukluk, yönetim alanıyla ilgili belirsizlikler, yönetim tarzındaki farklılık, gruplar arası statü gibi sebeplerden dolayı yaşanmaktadır (Erdoğan, 1996: 146).

Çağdaş kurumlar, kurumsal gereksinimleri karşılayabilmek amacıyla farklı kaynaklardan temin edilmiş, farklı kişilik, deneyim ve eğitime sahip çalışanları bünyelerinde istihdam etmektedirler. Bu çeşitlilik, çatışma ortamının doğmasına zemin hazırlamaktadır. Kurumsal açıdan çatışmanın yönetilmesinde, kurumun etkinliği, performansı ve stresle başa çıkma kapasitesi, kritik bir öneme sahiptir. Çatışmanın yönetimi bakımından kaçınma, inandırma, yumuşatma, sorun çözme, uzlaştırma ve kurumsal önlemler çatışmayı engellemeye yardımcı teknik basamaklardır (Erdal, 2009: 109).

### **1.7.7.1. Çatışma Yönetiminin Örgütsel Önemi**

Bir kuruluşta herhangi bir çalışanda meydana gelen çatışma durumu, mevcut kuruluşun performansını etkileyen önemli bir stres kaynağıdır. Olası bir çatışma ortamı, çalışanların huzurunu kaçırarak iş devamsızlığına neden olabilmekte ve ilişkilere zarar verebilmektedir. Aynı zamanda çatışma, yaşamın doğal bir parçasıdır. Yalnızca iyi yönetilemediği takdirde gerek zaman, gerekse maliyet açısından kayıplara sebep olabilmektedir.

Çağdaş örgüt kuramında, yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek ya da bastırmak değil, gerektiğinde kurumda çatışma yaratarak, çatışmanın zararlı yönlerini azaltıp, yararlı yönlerini arttırmak, diğer bir deyişle çatışmayı kurumun yararına yönetmektir (Erdal, 2009: 110). İyi yönetilen bir çatışma, kurumsal değişim ve gelişime yol açarak, kuruma katkı sağlayabilir.

Kurumlarda çatışmaların iyi yönetilmesinin sağlayacağı yararlar; çatışma sonucunda ortaya çıkan yenilikçi fikirlerden yararlanma, uzun süredir çözülemeyen sorunlara dikkat çekilmesi ve çatışmaya taraf olmayanların sorunlarının çözümü sürecine katılımı olarak özetlenebilir. Ayrıca çatışma sayesinde kurumu uzun süredir etkileyen sorunlar su yüzüne çıkarak motivasyonu artırabilir. Bu değerlendirme sayesinde çalışanlar eksik yönlerini tamamlama fırsatı elde etmektedirler. Kurumundaki her çatışma ve kriz, başarıya dönüştürülebilir. Bunun temel hareket noktası, durumu iyi analiz etmek, çatışmaya iyi kanalize olarak çatışmayı yönetebilmektir. Çatışmaya tanık olunan bir kurumda işveren ve çalışanlar, çatışmaya neden olan sıkıntıları tespit etmeli



ve ona göre karşılıklı anlayış çerçevesinde bir yol haritası çizmelidirler (Eren, 2006: 528).

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

Çalışma ortamında rekabetin artması, değişime ayak uyduran ekonomik ve teknolojik şartlar, kurumların başarısını artırmak için girişimci olması, esnek bir yapısının olması, yeniliğe ayak uydurabilmesi gerekir. Çağımız rekabet ve gelişim ortamında, kurumlar için hayati önem arz eden bu ihtiyaçların karşılanabilmesi amacıyla çalışanların yaratıcılıklarına destek veren bir kurum ikliminin yapılandırılmasına gerek duyulmaktadır. Bu şartın sağlanmasıyla iletişim konusundaki pürüzlerin de azalacağı ön görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 24).

Yapılan araştırmalarda, insanların işyerlerinde karşılaştıkları problemlerin büyük çoğunluğunun kaynağında kötü iletişiminin yattığı görülmektedir. Kötü iletişime neden olan stres unsurları şu şekillerde ortaya çıkmaktadır (Erdal, 2009: 114). Bunlar; yanlış iletişim kanalının kullanılması, iletişim eksikliği, iletişim ağı kopukluğu, iletişim mesajının yanlış ifade edilmesi, mesaj alıcısının ön yargılı olması ve iletişim kanalının kapalı olmasıdır. Böyle şekillerde gerçekleşebilen iletişim bozukluğunun ana teması insandır. İnsanın sosyal bir varlık niteliği taşıması düşünce paylaşımına sebebiyet vermektedir. Alıcı ile kaynak arasında sağlıklı gelişmeyen bir aktarım koordinasyonu sorununun çözümünü geciktirebilmektedir. Bu açılardan iletişim faktörü son derece önemlidir.

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

Çatışma yönetimiyle ilgili literatüre bakıldığında, kurumsal açıdan çözüme kavuşturulmamış ve yönetilemeyen çatışmanın, kurumsal stresin en önemli nedenlerinden birisi olduğu fikri kabul görmektedir. Bu sebeple, kurumsal stres yönetiminde etkin olmak isteyen tepe yöneticilerinin, çatışma yönetimine ilişkin olarak bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çatışmaları azaltmak ve kurumsal rolleri daha açık ve anlaşılır bir biçimde tanımlamak, stresle başa çıkmada başvurulan önemli kurumsal yöntemlerdendir. Eğer yönetim çatışmaları azalır ve kurumdaki rolleri açıklığa

kavuşturursa, bu etmenlere bağılı stresi de ortadan kaldırabilir ya da en azından azaltabilir. Özet olarak, stres belirli bir düzeyi aşmadığı takdirde verimlilik açısından vazgeçilmez bir unsurdur. Tek yapılması gereken stresi doğru şekilde yöneterek anlamlı yere kanalize etmektir. Ancak bu sayede toplu iletişim ve ortak paydalar zarar görmeyecektir (Erdal, 2009: 112).

### **1.7.9. İletişim Yönetimi**

Çağımızın giderek çalışan odaklı bir yapı haline gelmesi sebebiyle günümüzde yüzyıla adını veren “iletişim” kavramının, kişiler arası ilişkileri, kurumları, hatta toplumları yaşatarak ayakta tutan bir güç olduğu artık yadsınamaz bir gerçek olarak kabul edilmiştir. Öyle ki, toplumların barış ve esenliği insanlar arasındaki iletişimin kalitesine bağlanmakta; iletişimin koptuğu yerde yabancılaşmanın, toplumsal huzursuzluğun ve düzensizliğin baş göstereceği ifade edilmektedir. Bu noktada iletişim yönetimi kavramı, iletişimin etkinliğinin değerlendirilmesinde başı çekmektedir (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 27).

Her alanda olduğu gibi kurumların da iletişim olmadan varlığını sağlıklı biçimde sürdürmesinin zor olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle kurum işleyişinde, kurumun içinde ve dışında sürekli iletişim öneme sahiptir. İletişim ortaklığı, çalışan ve işveren arasında anlamlı bir ilerleme kaydetmek açısından dikkate değerdir. Bu ortaklığın gerçekleşmesi şartıyla kaliteli bir iletişim yönetimi gerçekleştirilebilir.

Hem kişisel ilişkiler bazında hem de kurumsal faktörler bazında, kurumsal bağlılığı geliştirecek önemli etkenlerden olan iletişim, kişilerarası iletişim kavramını da önemli bir adres olarak göstermiştir. Kurumsal iletişimde yaşanan doyum ile kurumsal bağlılık arasındaki bağı inceleyen araştırmalar, bu iki kavram arasında açık ve olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Kurumsal amaçlara ulaşmak için çaba harcayan bir kurumda çalışanlar arasında sürekli olarak düşünce ve bilgi akışı yaşanmaktadır. Kurumlar, bilgi akışının en üst seviyede olması için iletişim yönetimine önem vermektedirler. Buradan hareketle, üst-ast bağlantısı ilişkinin yönetimini hat safhada etkilemektedir. Başka bir deyişle, bir yönetimde çalışanı en çok memnun eden faktör, yöneticilerinin kendileriyle anlaşılır ve saygıya dayalı bir diyalog geliştirmesidir. Daha

da önemlisi bu diyalogun devam edebilme kapasitesidir. Ancak iletişimde süreklilik sağlanabilirse, kurumun başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Bir kurumda demokratik toplum geleneğinden gelen insanları otokratik bir tarzla yönetmek olanaklı değildir. Öncelikli olarak çalışanların mevcut yönetim tarzına olan bakışları ele alınmalıdır (Nuss, 1996: 216). Araştırmalar; kurum başarısının açık ve destekleyici iletişimi geliştirebilen, demokratik iletişime teşvik eden liderlik ve yönetim anlayışından geçtiğini ortaya koymaktadır (De Nobile, McCormick, 2008: 116). Özetle; üstün talebini, açık biçimde astlara iletmesi gerekmektedir. Üstlerin bu içten girişimi, çalışanlar arasında memnuniyet doğuracak ve böylesi bir ortamda çalışanlar kendi potansiyellerini keşfederek kurumdaki temel döngüye adapte olabileceklerdir (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 164).

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

Kurumda etkili bir iletişim ağının gerçekleşmesi için çok yönlü bilgi akışının varlığı şarttır. Bilgi akışının sağlanması adına üst yönetici başta olmak üzere tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Bilgi ve geri bildirim akışının kesildiği, sırların bir çığ gibi büyüdüğü kurumlarda; çatışma, uyuşmazlık ve kararlarda kendini gösterecektir. Bu açıdan ilişki kalitesinin önemi, en üst düzeyden alt kademeye kadar hissedilmektedir. Etkili bir iletişimin sağlanması, kişilerarası stresi azaltmak bakımından büyük bir adımdır (Erdal, 2009: 115).

Kurumda etkili bir iletişim, kurumsal faaliyetlerin önemi ve sahiplenilen sorumluluk bakımından önemli bir araçtır. İletişimin amacına ulaşması için mesaj, göndericinin bilgi ve donanımı son derece etkin unsurlardır. Gönderici anlamaya daha yatkın olan somut verileri, soyut olanlara tercih etmelidir. Anlam bakımından kapalılık arz eden kavram ve ifadeler açıklanmalıdır. (Erdal, 2009: 116).

Etkili iletişim kurma yollarından biri olan mesaj; yazılı, sözlü veya görsel olabilir. Grafik ve çizimler, jest ve mimikler, kelimeler birer mesaj olarak görülür. Bu mesajın iletilmesi için iletişim kanalı gerekir. İletişim kanalı, alıcı ile kaynak arasındaki

bağlantıyı sağlar. Sağlıklı bir iletişim, ancak alıcının, mesajın kodunu çözümlediği ve doğru anlamlandırıldığı noktada gerçekleşir (Erdal, 2009: 116).

Kurumsal stresin yönetimi açısından iletişim konusunda belirli unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunların başında, iletişime başlamadan önce amacı tespit etmek gelir. Ortam iyi planlanmalı, alıcının mesajı nasıl algılayacağı düşünülmeli, mesaj iletiminde yalın bir dil ve saygılı bir üslup kullanılmalıdır. Ayrıca iletişim sürecinde çok boyutlu düşünce sistemi geliştirilerek pozitif bir atmosfer sağlanmalıdır. Beden dili, ses tonu, konuşma hızı, nefes alıp verme, yüz ifadesi ve göz teması gibi unsurlar da iletişime katkıda bulunmaktadır. İletişimin iyi olabilmesi için dinleme de şarttır. Sürekli konuşmak, muhatabın bir noktadan sonra sıkılmasına ve dikkatinin dağılmasına neden olabilir. Bu nedenle iletişimde karşılıklı alışveriş ve anlayış ortamının bulunması, özellikle geçmişteki mesajlara ters düşmemesi yani tutarlı bir yaklaşım gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2006: 51).

Çalışma ortamında meydana gelen sorunlar, yönetim zafiyetinin var olup olmadığı yönünde bir sorgulamayı da beraberinde getirebilir. Buna iletişim sorununu dahil edecek olursak, iletişimin sağlıklı olmadığı bir iş ortamında, yöneticinin başarısının sorgulandığı, görevlerini tam olarak yerine getirmediği algısı oluşabilir.

### **1.7.11. Sosyal Aktiviteler**

Sosyal aktiviteler, stres ortamında çalışanların iş dışında, boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla yaptıkları rahatlatıcı etkinliklerdir. Bu etkinlikler, çalışanların benlik kavramına uygun ve yapmaktan haz aldığı toplumsal, kültürel ve sportif faaliyetlerdir. Müzik dinlenmesi, çeşitli enstrümanların çalınması, davet verilmesi, eğlence tertip edilmesi, arkadaşlarla toplantı, piknik ve spor karşılaşmaları gibi organizasyonlar çalışanların işlerine daha çok motive olmasını sağlayan yararlı faaliyetlerdir. Bununla beraber hayır kurumları, dernekler, parti kolları ve spor kulüplerine üyelik de çalışanın deşarj olması ve etkili performans sergilemesi noktasında önemli bir yaptırıma sahiptir. Sosyal aktivitelerin stres yönetimi ve kurumsal açıdan faydalı etkileri şöyle ifade edilebilir. Çalışanlar, bu sayede tekdüze bir iş rutininden kurtulur, sosyalleşme düzeyi artar, çalışanlar arasındaki olumsuz duygular

yok edilir, moral ve motivasyon artar, zihinsel ve bedensel açıdan rahatlanır ve en önemlisi çalışanlarda birlik, beraberlik duygusu geliştirilir. Böylece, çalışanlar arasında dayanışma gerçekleşerek kenetlenme duygusu gelişir, stres miktarı azalır, psikolojik rahatlama sağlanır, birey-kurum etkinlik ve verimliliği aşama kaydeder (Erdal, 2009:118).

## II. BÖLÜM

### 2. KURUMSAL BAĞLILIK

#### 2.1. Kurumsal Bağlılık ve Önemi

Kurumsal bağlılık ifadesi sadık olmayı ve sadakati gerektirir. Kamusal anlamda duygunun yaşandığı bütün yerlerde bağlılık ile karşılaşılabilir (Balay, 2000: 14). Kurumsal bağlılık ifadesini tanımlayacak olursak bu alanda birçok tanımlamaların yapıldığını görmek olanaklıdır (Boylu ve Diğ., 2007: 56). Mowday ve arkadaşları (1979: 311) kurumsal bağlılığı “çalışanların görev yaptıkları kurumun hedeflerine ve kurumsal değerlerine olan inanç seviyelerinin yüksekliği nedeniyle bu yolda çalışmaları” olarak tanımlamışlardır. Leong ve arkadaşları ise (1996: 1348) “çalışanlar ile görev aldıkları organizasyondaki beraberlik ve uyumun bir göstergesi” olarak tanımlamışlardır. Davis ve Newstrom (1989: 179) kurumsal bağlılık, “çalışan kişilerin iş yeriyle kurabildiği özdeşlik seviyesi ve kurumda kalmak istemesi” olarak tanımlanmıştır. Kurumsal bağlılıkla alakalı olarak birçok tanımın bulunması Mathieu ve Zajac’a göre (1990: 171-175) çalışan ile kurum ilişkilerinin yapı ve gelişim süreçlerinin yorumlanması konusunda yazarlar ve araştırmacılar arasındaki farklı fikirler ve yorumların olmasından kaynaklanmaktadır. (Yılmaz ve Yenihan, 2014: 204)

Kurumsal bağlılık sınıflandırması konusunda literatürde birbirinden farklı zaman aralıklarında yapılan ve yine farklı araştırmacılarca yapılmış olan sınıflandırmalar bulunmaktadır. Araştırmacılar, en çok Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilen sınıflandırmayı kullanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44). Allen ve Meyer kurumsal bağlılığı, “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olmak üzere üçe ayırmıştır (Meyer ve Diğ., 2002: 36, Wasti 2003:303). Duygusal bağlılığı tanımlayacak olursak, çalışanların içerisinde bulunduğu kurum ve organizasyonların gelecek hedeflerini, amaçlarını ve kurum kültürünü benimsedikleri düzey ve doğrultuda görülen bağlılık şeklidir (Bayram, 2005: 132). Rasyonel bağlılık olarakta adlandırılan devam bağlılığında ise çalışanların işinden ayrılması durumunda karşılıklarına çıkacak maliyetler söz konusudur. Bu maliyetlere katlanmamak için çalışan işinden ayrılmaz ve çalışmaya devam eder (Allen ve Meyer, 1990: 67). Normatif bağlılığı açıklayacak

olursak, çalışanın kurumda kalma konusunda bir mecburiyet hissetmesi olarak tanımlanabilir. Normatif bağlılık görülen kurumlarda çalışan kişiler için işyerlerinde kalmanın zorunluluktan kaynaklanır ve bu zorunluluğun verdiği his çalışan için doğru bir histir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47). Kavrama ilişkin bakış açılarındaki farklılıklara rağmen, yapılan ampirik çalışmaların ardından kurumsal bağlılığın çok boyutlu bir yapı sergilediği konusunda ortak bir fikir birliğinin olduğu dikkat çekmektedir (Wasti 2003:303), (Yılmaz ve Yenihan, 2014: 205)

İnsan toplumsal olduğu kadar da kurumsal bir varlıktır. Tüm insanlar doğumdan ölüme kadar çeşitli kurumların içerisinde yer alırlar. Amaç; tek başlarına elde edemeyecekleri bireysel ve kurumsal gereksinimlerini güç birliği yaparak başarmaktır (Şimşek, 1997: 154). Buradan kurum-çalışan etkileşimiyle alakalı bir yorum geliştirmek olanaklıdır. ‘Bağlılık’ kavramından bahsetmek gerekirse sadakat, sadık olma (Doğan ve Kılıç, 2007: 38) ya da sezgiye dayanan insan güdülenmesini iyi anlamak (O’Reilly, 1995: 323) şeklinde açıklanabilir. Her iki kavram bütünleştirildiğinde ortaya bir süreç çıkmaktadır. Bu süreç, ‘işe alma’ durumuyla başlamakta ve ‘kurumsal sosyalleşme’ (Güllüoğlu, 2010: 52) aşamasıyla devam edip gelişmektedir.

Kurumsal bağlılığın önemine vurgu yapacak olursak, kurumsal bağlılık noktasında içsel-dışsal ve kişisel-kurumsal özellikleri değerlendirmek gerekebilir. Kişi-kurum uygunluğunu sağlayacak şekilde geçerli çalışan seçme sistemi devreye konulabilir. Birey bir kuruma girdiği andan itibaren mevcut kurumla birey arasında bir bağlılık meydana gelebilir. Bu bağlılığın iyi ya da kötü olmasına göre çalışanın performansı şekillenip, üst-ast ilişkisi sağlam veya zayıf olabilir. Bu durumlara bağlı olarak kuruma bağlılık olgusunun, çalışan ve işveren açısından öneme sahip olduğu söylenebilir.

### **2.1.1. Kurumsal Bağlılık Türleri**

Kurumsal bağlılıkta bağlılık türleri; işe bağlılık, çalışmaya bağlılık, mesleki bağlılık ve kurumsal bağlılık (Morrow, 1993: 19) olarak ifade edilebilir. Çalışanların oransal dağılımı, bu ayrımında değişiklik gösterir çünkü her çalışanın kuruma bağlanma teorisi çeşit çeşit ve subjektiftir.

Ayrıca kurumsal bağlılığa yönelik yaklaşımlar; tutumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve çoklu bağlılık yaklaşımı şeklinde üçe ayrılabilir. *Tutumsal bağlılık*, maddi ya da manevi bir olguya karşılık takınılan bağlılık sürecidir. *Davranışsal bağlılık*, fiili olarak yaklaşımı ifade etmektedir. *Çoklu bağlılık* ise bireysel, sosyal, ahlâki veya çalışan kuralları açısından oldukça yönlü bir yaklaşıma dayanmaktadır. Bağlılık türlerini duygusal, devam ve normatif şeklinde ayırmak daha sağlıklı olacaktır. Kurumsal bağlılık türlerine kaynaklık eden bu söylemler, çalışanların hangi tarzda bir bağlılık sergileyeceği hususunda yol gösterici bilgiler içermektedir (Güllüoğlu, 2010: 63).

## 2.2. Kurumsal Bağlılık Sınıflandırması

Kurumsal bağlılık, uzmanlarca farklı şekillerde ele alınmıştır. Bu konuda hayli araştırma bulunmasına rağmen en dikkat çeken isimlerin çalışmalarından bahsetmek faydalı olabilir. Kurumsal bağlılık konusunda sınıflandırmalarıyla adlarını duyurmuş kişilerden Kanter, Wiener, Mowday, Steers ve Porter, Allen ve Meyer'i söylemek yerinde olacaktır.

Kanter'in bağlılık sınıflandırması; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Devam bağlılığı konusunda bir kurumda çalışanlar, kurumun kalıcılığı için kendisini oranın bünyesine adamaktadır. Kenetlenme, bir çalışanın, kurumdaki diğer üyelere karşı hissettiği aidiyet duygusudur. Kontrol ise çalışanın kişisel davranışlarının kurumun isteği doğrultusunda şekillenmesi ve çalışanın kurum normlarına sadık kalmasıdır. Ancak bunların içinden devam bağlılığının hakim olduğu kurumlarda çalışanların kurumda kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kanter, tam bağlılığın sağlanması adına üç yaklaşımın da bir arada kullanılmasında fayda görmektedir.

Bu sınıflandırmaya karşı Etzioni; ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve yabancılaştırıcı (zorunlu) bağlılık savını ortaya atmış ve bu bağlılıklardan her birinin, bireyin kurumun gücü karşısındaki davranışını içerdiğini ifade etmiştir. Etzioni, Kanter'in aksine saydığı üç kategorinin zorunluluğunu göz ardı ederek bağlılığın mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi taraftarıdır. Penley ve Gould'un yaklaşımı



ise temelde Etzioni ile benzeşmektedir. Sadece bu yaklaşımları genişleterek bir yol haritası çizmişlerdir.

Kurumsal bağlılık yazınında en çok tercih edilen ölçeklerden biri Mowday, Porter ve Steers (1974)'e aittir. Bu yaklaşımda tutumların altında yatan asıl neden üzerinde durulmaktadır. Kurumsal bağlılığın çaba, sadakat, amaç-çözüm odaklı bir yaklaşımdan doğduğunu ifade ederler. Onlar, bağlılık için güçlü inanç ve kabullenmek, kurum yararı için daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olmak ve kurum üyeliğini sürdürmeye yönelik güçlü bir arzu duymak gibi maddeler sıralamışlardır. Burada önemli olan çalışanın kendi değeriyle hizmet ettiği kurumun kalitesi arasında olumlu ve ilerlemeye dönük bir yöntem geliştirmesidir.

Wiener'in sınıflandırmasında ana fikir; kurum, çalışanın bazı güdülerini doyururken, karşılığında çalışandan kuruma katkı sağlamasını bekler. Allen ve Meyer'e göre kurumsal bağlılık; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olarak üçe ayrılmaktadır (Meyer vd., 2002: 22). Bu durumu en iyi şekilde (Bkz. Şekil 2.1) incelemek olanaklıdır. Ayrıca sözü edilen yaklaşım tarzı, günümüzde de geçerliliğini koruması ve bu konuda yapılan çalışmalara kaynaklık etmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal bağlılıkla ilgili olarak çalışma yapan araştırmacılar bu konuyu farklı sınıflandırmalara tabi tutmuşlardır. Kurumsal bağlılığı sınıflandıranlardan örneğin Etzioni (1961) kurumsal bağlılık ifadesi yerine kurumsal katılım kavramını kullanmayı tercih etmiş ve bu kavramı yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve ahlaki katılım olmak üzere bir sınıflandırmada bulunmuştur. Kurumsal bağlılık ile ilgili bir diğer sınıflandırma ise Kanter (1968) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç farklı sınıflandırma yapılmıştır. O'Reilly ve Chatman (1986) ise kurumsal bağlılığı, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırmıştır (Çetin vd: 2014: 4).

Bahse konu bu sınıflandırmaların içinde en yoğun olarak kullanılanı ise Meyer ve Allen (1991) tarafından ortaya çıkarılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma aynı zamanda oldukça kapsayıcı ve çok boyutlu olması nedeniyle sonraki yıllarda bu konular

üzerinde çalışan pek çok araştırmacı tarafından tercih edilmiş ve kullanılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre kurumsal bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç kısma ayrılmıştır. Bunların içinde duygusal bağlılık, daha çok kurumsal bağlılığın çalışanlar ile ilgili duygusal yönüne vurgu yapmakta ve çalışanın kendisini kuruma bağlı hissetmesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık beraberinde güven, daha fazla maliyete katlanabilme, kuruma aidiyet hissetmeyi getirmektedir (Sui ve Baloglu: 2003). Devam bağlılığı ise çalışanların kurumu terk etme maliyetine karşılık gelmektedir. Devam bağlılığı yüksek olan çalışanların işte kalma eğilimleri yüksektir (Meyer ve diğ., 2002). Bu noktada duygusal bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların devam bağlılığının da yüksek olması beklenmekte çalışanların çalıştıkları kuruma daha fazla aidiyet hissettikçe kurumda kalma isteklilikleri de artmaktadır. Normatif bağlılık ise kişinin kendini kuruma adanmasına, kurumun misyon ve hedeflerini içselleştirmesine vurgu yapmaktadır (Wiener, 1982: 423-424). Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, kişisel hedeflerini kurumun vizyonu ile birleştirmekte ve seçtikleri kariyer yolunu uzun bir süreçte kurum vizyonuna uygun olarak belirlemektedirler. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere bahse konu üç bağlılığında çalışanların yaptıkları işle ilgili tutumlarını önemli derecede etkilediği söylenebilir (Çetin vd: 2014: 4).

Yukarıdaki ifadelerden çıkarım yapılacak olursa sıralı özelliklerin birbirini yakından etkilediği görülmektedir. Özellikle devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın daha baskın olduğu gözden kaçmamaktadır.

### **2.2.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık kavramını tutumsal bağlılık olarakta nitelendirebiliriz. Duygusal bağlılık, kurum çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe kendini verme, birlikte çalışan arkadaşlardan, mesleğe ve işe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000: 73). Duygusal bağlılık, çalışanın kurumla ilişkisinin psikolojik olarak şekillendiği ve kişinin kurumun bir üyesi olarak kalma davranışını sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Duygusal bağlılık kurumdaki çalışan bireylerin kurumsal amaç ve değerleri kabullenmesini ve kurum yararına üstün çaba sarf etmesini içerir (Gül, 2002: 40). Duygusal bağlılığı

gelişmiş çalışanlar kendilerini kuruma adanmış sadık çalışanlardır (Ada vd., 2008: 501). Güçlü duygusal bağlılıkta kurumda devamlı çalışanların, buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için kurumda kalmaya devam ederler (Atak, 2009: 107).

Bu bağlılık türünde kurum, çalışan için neredeyse vazgeçilmez konumdadır. Duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar kuruma kendisini adar ve sonuna kadar sadık kalır. Öyle ki ek iş veya sorumluluk almak onları mutlu eder.

Çalışanın memnuniyetinde kurumsal kimliğin kalitesi rol oynayabilmektedir. Bir kurum ne kadar gelecek vaat ediyorsa çalışan da o kurumun bünyesinde çalışmaktan haz alacak ve kurumun iyiliği adına elinden gelenin en iyisini yapacaktır.

### **2.2.2. Devam Bağlılığı**

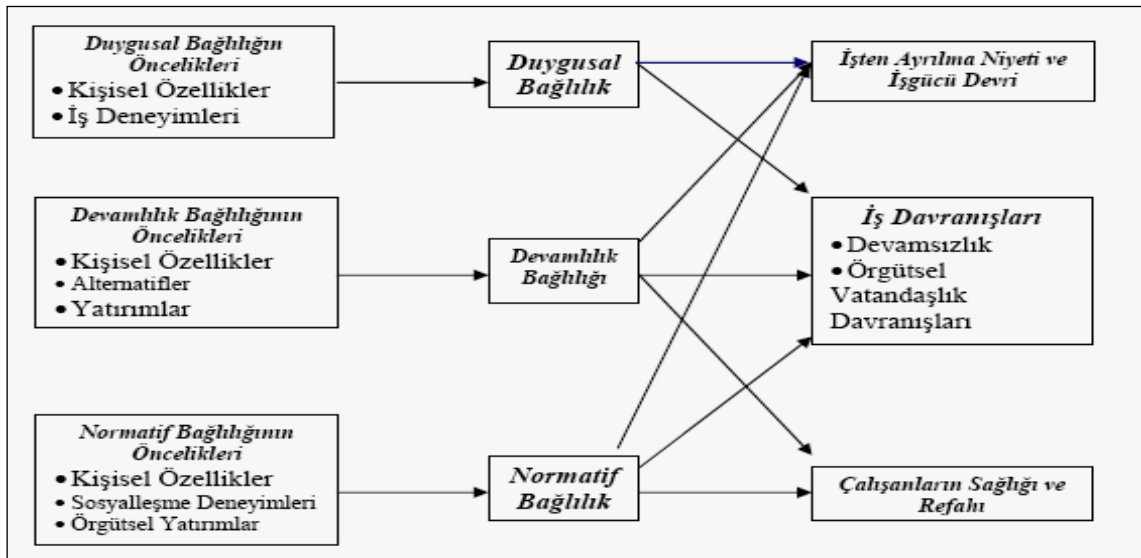
Devam bağlılığı, kurumda kalmanın kazandırdığı ödüller ya da kurumdan ayrılmanın kaybettireceği maliyetler nedeniyle çalışanın kurumda kalma isteği ile ilişkilidir (Balay, 2000: 1). Kurumda kalma isteği çalışanın kurumdaki yatırımlarının toplamını, kurumu terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir durumların sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar. Çalışanın bir kurumdaki kıdemi ve yararlanmaları, kurumdan ayrılmanın maliyetini yüksek tutuyorsa çalışan kişi o kuruma bağlanır. Bu bağlılık türünde duyguların kuruma bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir (Ada vd., 2008: 501), (Bozkurt ve Yurt: 2015: 63).

Çalışanın kurumdaki yatırımları gelişme gösterdikçe kendisini çalıştığı yere daha bağlı hissedecektir ve böylece kuruma devam konusunda istekli bir tavır sergileyecektir. Kurumun çalışana sağladığı faydaları; maaş, özlük hakları ve kârdan pay şeklinde sıralamak olanaklıdır.

Bu bağlılıkta duygusal verilerden çok çalışanın maddi anlamda kazançları söz konusudur. Çalışan, işe devam etmesiyle kendi zararı arasında bir korelasyon kurarak subjektif odaklı düşünür. Yalnızca kendinden talep edileni yerine getirip fazlasıyla ilgilenmez. Devam bağlılığını geliştiren çalışan, düşük seviyede güdülenir.

### 2.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif (kuralcı) bağlılık, kuruma bağlılığın ahlaki ve sorumluluk boyutunu oluşturarak çalışanların kurumda kalmayı devam ettirme isteği ile alakalı yükümlülük duygularını belirtmektedir. Normatif bağlılık konusunda üzerinde durulması gereken nokta, çalışanların kurumda kalmaları ile ilgili duygularının zorundalık olarak ortaya çıkmasıdır. Bu doğrultuda, çalışanların kuruma bağlılık duymalarında, yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Bireyin kuruma girişinden önceki ailesel ve kültürel sosyalleşme deneyimleri ile kuruma girişini takip eden kurumsal sosyalleşme deneyimleri onun normatif bağlılığını etkilemektedir. Çalışanın işe başlamadan önceki deneyimleri dikkate alınarak, çalışanın ebeveyni gibi çalışan için önemli kişiler, bireye kurumsal sadakatın önemini vurgularlarsa, o çalışanın güçlü bir normatif bağlılığa sahip olması beklenebilir. Ayrıca çalışanın işe başlanmasından sonraki süreçte çeşitli kurumsal uygulamalar aracılığıyla, kurumun kendilerinden sadakat beklediğine inandırılan çalışanlar, kuruma karşı güçlü bir normatif bağlılık duymaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 63), (Bozkurt ve Yurt: 2015: 63).



Şekil 2.1: Kurumsal Bağlılık Sınıflandırması

Genel bir bakış açısına göre; çalışanın daha özverili ve kaygısız çalışması için maddi-manevi anlamda işveren tarafından doyumu sağlanmalıdır. Ast-üst ilişkisinde astın fikirlerinin değerli ve dikkate değer olduğu hissettirilmeli ve böylece üste güven telkini yaratılmalıdır. Kaliteli ve sağduyulu bir iş ortamı için gerektiğinde ayrıntıcı, herhangi bir aşağılamaya mahal vermeyecek şekilde yol gösterici olmak işverene düşen önemli ve hassas noktalardır. Yaklaşım, her ne olursa olsun kurumsal bağlılık çeşidi hem çalışan için hem de kurum için davranışsal sonuçlar ortaya çıkarabilir. Kurumsal bağlılık zamana, mekâna ve çalışanın içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur.

Normatif bağlılıkları güçlü olan çalışanlar, kurumun kendilerine sunduğu fırsatlara ve kazançlara karşılık minnet ve sadakat hisleri geliştirir. Buradaki zorunluluk, devam bağlılığından ayrılır; çünkü burada kurumsal çıkarlar ikinci plandadır. Çalışan, normatif şekilde kurumuna bağlanmışsa kurumun kendisine gereksinimi olduğunu düşünerek işten ayrılmayı düşünmemektedir.

Kurumsal bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda, kurumsal bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasında, demografik özelliklerle kurumsal bağlılık arasında genelde bir ilişkinin olduğu, kurumlarda duygusal bağlılığın olumlu iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıktığı görülür. Ayrıca özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarından daha yüksek düzeyde kurumsal bağlılığa sahip olduğu, kurumsal destekle kurumsal bağlılığın her üç boyutu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, normatif bağlılığın yüksek olduğu, bazı kişisel özellikler ile kurumsal bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal bağlılığın kurumsal başarı üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu, özellikle duygusal bağlılık ile kurumsal performans arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu, işverenin, çalışanda ilk önce duygusal bağlılığı, ikinci olarak normatif bağlılığı ve en son olarak devam bağlılığını önemseydiği ortaya konulmuştur. Denison'ın kurum kültürü modeli bağlamında "İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi" üzerine yapılan bir araştırma ise iletişim memnuniyetinin kurumsal bağlılık üzerinde olumlu katkılar sağladığını ortaya koymaktadır (Bkz. Akgöz, 2013).

Kuruma aidiyet bağlamında adanmışlık algısı ile kişilik, iş doyumu ve stres ilişkisinde adanmışlığı sağlayan unsurların kuruma aidiyeti de artırdığı, bu tür çalışmalarla kurumun özellikle adanmışlık üzerinde bunu artıracak çalışmalara önem vererek aidiyet duygusunu artıracığı ifade edilmektedir (Bkz. Ertürk, 2011).

Stresin ortaya çıkardığı sonuçlardan etkilenen stres altında bulunan çalışanla etkileşimde olan kurumu ele alındığında, bu sonuçlar doğrudan kurumun amaçlarını etkileyebilir ve özellikle de çalışanın kuruma bağlılığına etki edebilir. Bilindiği gibi kurumsal bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme isteğidir (Şahin, 2002: 267). Bu durum kurumsal bağlılığı etkileyen nedenler üzerinde bilimsel çalışmaların yapılmasını gerektirmiştir. Günümüzde kurumların yönetim anlayışlarını insan faktörünün önemine dayandırmaları gerektiği zaten bu çalışmalar sonrasında geniş çaplı olarak kabul görmeye başlamıştır.

Çalışanların iş stresi algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisini konu alan bir makalede rol stresi, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş-aile çatışmasına neden olan etkenlerin strese neden olduğu ve performansa etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Yapraklı ve Yılmaz, 2007).

Yapılan bir diğer çalışma, kuruma bağlılık ifadelerinin göreceli ve yanıltıcı olduğunu, bunun yerine çalışanın iş sonuçlarını değerlendirmenin daha objektif olacağı yaklaşımından hareket edilebileceğini göstermiştir. Ayrıca, bağlılığı etkileyen ve strese kaynaklık eden faktörlerin işe alımdan, yönetici çalışan arasındaki iletişimden, rol ve görev dağılımına kadar birçok etken dışında ihtiyaçların karşılanmasından hareketle Maslow'a atıfta bulunarak bu bağlılığı ortaya koymaktadır. Yaşam kalitesinin artmasıyla kuruma bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğu da vurgulanmaktadır (Aydın, 1993).

Araştırmalardan biri de çalışan devri üzerine yoğunlaşarak, işi bırakma konusunda; bir kurum için yetişmiş ve işin gerekliliklerini öğrenmiş bir kalifiye çalışan iş bırakırsa bunun maliyetinin oldukça yüksek olacağı açıklanmaktadır. Çalışan devri olarak tanımlanan işi değiştirme, işten ayrılma hızının düşük olması oldukça önemlidir.

Stres bu devri yükselten bir etken olarak kurumların önlem alması gereken bir olgudur. Bu konuda yapılan araştırmalar, kurumların stres yönetimini geliştirici tedbirler alması gerektiği önerisi bütün araştırmaların sonucu olarak yansımaktadır (Aydın, 2004).

İş yerinde çalışanlara karşı uygulanan adil yaklaşım durumunun, iş davranışlarını etkileyen bir durum olduğunu ve bunun strese, ardından da kuruma bağlılığa etki eden sonuçlar doğurduğuna yönelik araştırmalar yapılmıştır. İşe yabancılaşma, çalışan hakları, iş yerinde stresle baş etme eğitimlerinin verilmesi gerektiği ortaya konulmakta ve diğer araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmada da iletişim ve adil yönetim vurgusu yapılarak strese kaynaklık eden faktörlerin önlenmesiyle kurumsal bağlılığın gclendirileceği tartışılmaktadır (Sulu, 2010).

Kurumsal bağlılık ile iletişim doyumunu arasında da bir ilişkinin olduğu, küreselleşen dünyada kurumların, en önemli sermayeleri olan “insan” unsuruna yeterli düzeyde önem vermeleri gerektiği, memnuniyetin ite başlaması sebebiyle, öncelikli olarak çalışana yatırım yapılması gerektiği ifade edilmektedir. İletişimin kilit rol oynadığı enformasyon toplumunda kurumsal iletişim yöntem ve aralarındaki yeterliliğin kurum döngüsüne olan olumlu katkısı göz önüne alınarak, bu araç ve yöntemlerdeki yeterliliğin çalışanların iletişim doyumuna erişmelerini sağlayacağı; bu sürecin ise uzun vadede çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşan araştırmalar literatürde yerlerini almıştır (Güllüoğlu, 2011).

“rgtlerde Algılar, Roller, Yüklerin rgtsel Stres ve alışan Sonuçlarına Etkisi” zerine bir araştırmada da yönetim uygulamalarının işe bağlılık üzerindeki etkileri üzerine sonuçlar elde edilmiştir. Rol belirsizliği, sorumluluk yükü, iş yükü yüksek olan çalışanlarda stresin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu stresin de devamlılığı etkilediği ortaya konularak yönetim uygulamalarında stresi azaltıcı öneriler olarak da kararlara katılımın, adil görev dağılımının stresi azaltacağı sonucuna ulaşıldığı belirtilmektedir (Erat, 2012).

İş stresi olarakta ifade edilen kurumsal stres, bireyleri normal işlevlerinde farklılaşmaya zorlayan değişmeler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durumdur. Stres kaynaklarını, çalışılan iş

ortamına ve çalışanın kendisine özgü stres kaynakları, işe ait olan stres kaynakları, fiziksel ve çevresel çalışma koşullarının yetersizliği, kurumdaki rol ilişkilerine ilişkin stres kaynakları, kariyer gelişimine göre stres kaynakları, kurumsal yapı ve iklime ilişkin stres kaynakları başlıkları altında sıralamak olanaklıdır (Serinkan, 2012: 23).

Görevin yapısına ilişkin stres kaynakları; iş yükü ve monotonluk, çalışma saatleri, kariyer planları, kurum politikalarından kaynaklanan stres faktörleri, sübjektif değerlendirme mekanizmaları, yetersiz ücret politikaları, belirsiz iş tanımları, güvence eksikliği olarak ele alınmaktadır. Fiziksel çalışma koşulları ise; aydınlatma, gürültü, hava koşulları (ısıtma), yetke yapısına ilişkin stres kaynakları, kararlara katılma, yetki yetersizliği, sorumluluk huzursuzluğu, yönetici ilişkileri, üretim sürecine ilişkin stres kaynakları ile zaman baskısı, araç-gereç yetersizliği olarak belirlenmiştir. Ayrıca rol yapısına ilişkin stres kaynakları, rol çatışması, rol belirsizliğidir. Grupsal stres kaynakları, iş ortamındaki huzursuzluk, iş ortamındaki dedikodu, ast-üst ve iş arkadaşları ile anlaşmazlık, çalışanlar arasındaki rekabet, yetersiz toplumsal destek gibi etkenler de kurumsal stres kaynakları olarak tanımlanmaktadır.

### **2.3. Kurumsal Bağlılıkta Rol Oynayan Faktörler**

Kurumlarda streslerin ortaya çıkmasında rol oynayan faktörler şu şekilde sıralanmıştır (Helriegel-Slocum-Woodman, 1986: 517, aktaran, Kirel, 1991) :

#### **2.3.1. Bireyin Durumunu Algılayışı**

Birey, kendi geliştirdiği algıya göre psikolojik sürecinin farkına varır. Bir durum karşısında iki bireyin farklı tepkiler ve duygular geliştirmesi söz konusu olabilir. Örneğin; bir kurumda çalışan aynı konumdaki iki işçinin görev değişikliği gerçekleştirildiğinde birisi olumlu duygular geliştirirken diğeri tamamen olumsuz bir tutum geliştirebilir. Biri için fırsat olarak algılanan bir durum, diğeri için göre bir adaletsizlik şeklinde görülebilir.



### **2.3.2. Geçmiş Deneyim**

Birey, bir strese maruz kaldığında benzer durumu daha önceden yaşamışsa bu sefer göstereceği tepki öncekinden farklı olabilir. Buradan hareketle, edinilmiş bir deneyimin bireyi stresten kurtarma noktasındaki kolaylaştırıcı ve yol gösterici etkisi göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur. Tecrübe ve stres arasındaki ilişki temelde deneyimlere dayalıdır. Geçmişten edinilen deneyimlerin, bireyin daha az stres yaşamasına ve daha az başarısızlıkla karşılaşmasına katkı sağladığı söylenebilir.

### **2.3.3. Stres ve Başarı**

Kurumda yer alan her çalışan belli bir misyonu üstlenmek üzere istihdam edilmektedir. Böylece, her çalışanın kendinden beklenilene harfiyen yerine getirmesi beklenir. Çeşitli alışma koşullarının varlığı, her çalışanın aynı oranda başarı sağlamasını olanaksız kılmaktadır. Bu noktada karşımıza başarı olgusu çıkar. Kimi durumlarda iki çalışanın da aynı pozisyonda çalışmasına rağmen birinin daha aktif olduğu ya da daha kaliteli bir ürün ortaya koyduğu görölmektedir (Tosun, 1978: 77 aktaran, Kırel, 1991). Bir alışma ortamında stres, ortalama seviyedeysen bu, başarıyı olumlu yönde etkileyebilir. Buna karşılık stres hat safhadaysa başarıda düşme yaşanabilir.

### **2.3.4. Karşılıklı İlişkiler**

Bir alışma ortamındaki karşılıklı ilişkilerin iyilik derecesi kurumun başarısına doğrudan katkı sağlayabilir. Çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade ettikleri bir çalışma ortamında olumlu ve saygılı tutumlar geliştirilerek kurumsal motivasyon artırılır. Aksi bir durumun gelişmesi sonucunda ise iş arkadaşlıklarında doyumsuzluk yaşanacak ve işin kalitesinde düşüş meydana gelecektir. Bu nedenle hem yöneticinin hem de çalışan grubunun birbiriyle olumlu ve anlamlı ortak bir dil sergilemesinin kurumun geleceği açısından önem arz ettiği söylenebilmektedir.

### **2.3.5. Bireysel Farklılıklar**

Kişisel hırslar ve hedefler, kurum misyon ve vizyonunun kişinin karakter yapısına uyum sağlaması, kurum amaçlarıyla kişisel amaçların örtüşmesi, kişilik yapısıyla çalışılan birimin uyum sağlaması çalışanı kuruma bağlayan kişisel özellikler arasında sayılabilir. Örneğin; çok hırslı bir çalışanın işinde kademe atlamak veya terfi almak için hırslı olmayan bir çalışana göre kuruma daha çok bağlı olduğunu söylemek olanaklıdır.

Kişilik özellikleri ile stres arasındaki ilişkiyi birçok araştırmacı incelemiş ve Eysenck, kişilik ölçeği (EPI) ile yapılan değerlendirmeler konuyu aydınlatmıştır. Mevcut ölçek, kişiliği çeşitli boyutlardaki özellikleriyle değerlendirir. Yine yapılan araştırmalar göstermiştir ki kadın ve erkeklerin strese tepkileri farklı olmuştur. Bu farklılığın çocukluk döneminde daha belirgin olduğu kaydedilen veriler arasındadır. Örneğin; erkek çocuklarının stres yaratan bir durum karşısında kızlara göre daha saldırgan tavır sergiledikleri görülmüştür (Baltaş, 1987: 34, aktaran, Kırel, 1991). Erkek ve bayanların stres oluşturan bir durumdan farklı şekilde etkilendiklerini buradan hareketle söylemek olanaklıdır.

### **2.4. Kurumsal İletişimin Çalışanların Kurumsal Bağlılığına Etkileri**

Verimliliğin sağlanması amacıyla iletişim ilk olarak kurumda başlamalıdır. Mevcut iletişimi güçlendirmek için sadece maddi beklentilerin karşılanması çalışanlar açısından doyurucu olmadığı yargısına varılmıştır. Çünkü çalışan, maddiyatın yanı sıra kurumdan ilgi ve saygı görmeyi de arzulamaktadır. Bu bakımdan kurumların çalışanlarını el üstünde tuttuğunu gösteren bir yönetim anlayışı sergilemesi, çalışanları bağımlıdan çok kurumuna bağlı duruma getirecektir.

Kurumlar, çalışanlarına güvenirlilik ve özveri kazandırmak amacıyla değişik sosyal aktivitelere başvururlar. Kurumların çalışanlarına sağladığı sağlık, eğitim konusundaki olanaklar, kurum içi iletişimi kuvvetlendirmek için düzenlenen yemekler, geziler, terfi imkânları, öneri sistemini geliştirici uygulamalar, yönetime katılma hakkı gibi güdüleme sağlayıcı unsurlardan yalnızca bazılarıdır (Ülger, 2003: 70, Bağdemir,

2008). Ayrıca kurumlar bu kadarla da yetinmeyerek çalışanın ailesiyle iştirak edebileceği organizasyonlar planlamaktadırlar.

Two Towers Perin Workplace Index firmasının 1995 ve 1996 yıllarında ABD’de iki bin beş yüz çalışan arasında yaptığı ankete göre; işlerinden memnun ve kariyerlerinin bütün sorumluluklarını kabullenmiş çalışanların, ödüllendirme ve fark edilme konusunda tereddütleri olduğunu belirtmişlerdir (IQPC, 1999, aktaran, Bağdemir, 2008). Aynı çalışmada, çalışanların alınan kararlarda etkilerinin olmadığı ya da gereksinimlerinin önemsenmediği konusunda bir tez geliştirdikleri gözlemlenmiştir.

Çalışanların işe hazırlık durumu ve motivasyonları ile kurumsal iletişim arasında göz ardı edilemeyecek derecede yakın bir ilişki vardır. Bir kurumun çalışan imajından yola çıkarak içsel iletişimi ve dayanışması hakkında fikir edinebilmek olanaklıdır. Kurum çalışanları üstlerinin beklentisinin ne yönde olduğunu bilmek ister ve ona göre davranış pozisyonu alırlar. Bu açıdan bakıldığında kurumsal iletişimin, çalışanları birbirine bağlaması ve refah dolu bir iş ortamının oluşması noktasında etkisinin önemli olduğu söylenebilir.

#### **2.4.1. Biçimsel Olmayan İletişim ve Kurumsal Bağlılığa Etkileri**

Bir kurumda yeni çalışmaya başlayan çalışan için kuracağı iletişim ilk etapta biçimsel nitelik gösterir. Çalışanın zaman geçtikçe kuruma ısınmasıyla ve arkadaşlıklar kurmasıyla iletişimin, biçimsel olmayan iletişim yapısına dönüştüğü görülür. Kurumsal bağlılık ise biçimsel olmayan yapıda kendini göstermektedir. Çalışan, önce iş arkadaşlarına daha sonra da kuruma bağlanmaktadır. Bu da biçimsel olmayan yapının varlığına işarettir.

Biçimsel olmayan iletişimin önüne geçmek kolay değildir. Biçimsel olmayan iletişim, kurumda biçimsel iletişim eksikliklerini tamamlar. Ekip çalışmasının gelişmesini sağlar. Çalışanlara aidiyet duygusu kazandırarak kurumsal bağlılık oluşumuna katkıda bulunur (Dicle, 1974: 68, aktaran, Bağdemir, 2008). Buradan hareketle, biçimsel olmayan iletişim yapısının kuruma yönelik azımsanamayacak ölçüde bir katkısı olduğu söylenebilir.

Biçimsel olmayan yapının her zaman olumlu sonuçlar doğurduğunu söylemek yerinde olmayacaktır. Bazen beklenmeyen olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Bu olumsuz etkiler; dedikodu ve söylentiler yoluyla gerçekleşebilir. Dedikodu ve söylentiye ait her türlü olgu, hızla yayılabilmekte, çalışanlar arasında güven kaybına, moral düşüklüğüne, stresin artmasına veya işte devamsızlıklara yol açabilmektedir. Bu gibi sonuçlar, kurumsal bağlılığı kötü şekilde etkileyebilir. Söylentileri en aza indirmek ve dedikoduyu önlemek için sürekli çalışanların eğitilmesi ve bilgilendirilmesi gerekir. Böylece olumsuzlukların önüne geçilmesi sağlanabilir.

#### **2.4.2. Kurumsal İletişim ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki**

Kurumsal bağlılık konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, kurumsal bağlılığın potansiyel belirleyicisi olan kurumsal süreçlerin önemsenmediği görülmektedir. Göz önüne alınmayan bu kurumsal süreçlerden biri de kurumsal iletişim uygulamalarında çalışanların memnuniyetidir (Bağdemir, 2008: 45). Bu bakımdan kurumsal iletişimin güdülemeye etkisini, kurumun şeffaflığı ve iş sonucunda oluşan kalite gibi maddeler ışığında incelemeye devam etmek yerinde olacaktır.

##### **2.4.2.1. Kurumsal İletişimin Motivasyona (Güdülemeye) Etkisi**

İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve bu durum çalışanlarda motivasyonun düşmesine neden olur. Böylece nitelikli iş gücünün kuruma kazandırılması zorlaşabilir ve hatta çalışanın kurumdan ayrılma kararı almasına zemin hazırlayabilir (Bağdemir, 2008: 57).

Çalışanların işe hazır olmaları ve güdülenmeleri kurum ile bütünleşmeleri ile yakından ilgilidir. Böyle bir bütünleşmenin sağlanması için kurumsal hedefler ile değer yargılarının bire bir örtüşmesi gerekebilir. Bu noktada ücret, işin niteliği, terfi olanakları, sosyal haklar, iş arkadaşları, iletişim imkânları ve kurumun imajı gibi farklı değişkenler gündeme gelmektedir. Sayılan değişkenlerin çalışanı güdülemeye etkisi oldukça büyüktür. Hatta bu değişkenlerin çalışanları yeterince tatmin edemeyişi hizmetin aksamasına ya da çalışanın mutsuz bir tutum geliştirmesine neden olabilmektedir (Bağdemir, 2008: 56).

### **2.4.2.2. İletişimde Kurumun Şeffaflığı ve İş Ahlâkı**

Çalışanlar için şeffaflığı sağlamada iletişime önemli görevler düşmektedir. Arzu edilen hedefleri, ölçekleri ve beklentileri karşılamak amacıyla kurumun dürüst, ilkeli ve iş etiğine uygun şekilde davranması gerekmektedir (Bağdemir, 2008: 57).

İşyerinin samimi, tutarlı, yenilikçi, kültür ve değerlere saygılı yaklaşımı şeffaflığa katkı sağlayan unsurlardır. Ancak sağlıklı ve güvenli çalışma şartları ile işveren ve çalışan arasında itimat tavsiye edilebilir. Bunun için iş ahlâkı gereği; dürüst ve objektif ödüllendirme sistemi uygulanarak, çatışmalar önlenmelidir.

Kuruluşun mevcut konumu, beklentileri ve hedefleri hakkındaki şeffaf ifadelerin, kabul edilmesi ve sindirilmesi, inandırıcı olmasına bağlıdır. Gerçeği yansıtmayan ya da aşırı idealist tutumlar ciddi engellere sebebiyet verebilir. Bu nedenle kurumun ölçülü ve makul olması şarttır (Bağdemir, 2008: 57).

### **2.4.2.3. İletişimin İşin Kalitesine ve Sonuçlarına Etkisi**

Kurum içi iletişimi stratejik planlama dâhilinde yapmak ve çalışanların kurumsal beklentilerini ölçümlemek gereklidir. Kurum, bilgiden yararlanarak çalışanlarının yaratıcı ve entelektüel varlığını, değer yaratan bir süreç haline getirmelidir (Qirke, 2000: 21, aktaran, Bağdemir, 2008).

İletişimin amacı sadece çalışanların mutluluğuna yönelik değildir. İletişim iş-odaklı olmalıdır. Kurum, stratejilerini net şekilde açıkladığı sürece sonuç elle tutulur nitelikte olabilecektir. Bu bakımdan iletişimin hedefi tanımlanmalı ve iletişimi engelleyen faktörler tespit edilmelidir. Planlama olmadan çalışanlardan reaksiyon alınması güçtür. Kurumun misyonu, vizyonu ve hedefleri planlamada başı çeken unsurlardır. Buradan anlaşılacağı üzere tüm çalışanların konumu, bakış açısı ve farkındalık algıları işin neticesiyle yakından ilgilidir (Bağdemir, 2008: 31).

## 2.5. Kurumsal İletişim Çeşitlerinin Strese Etkileri

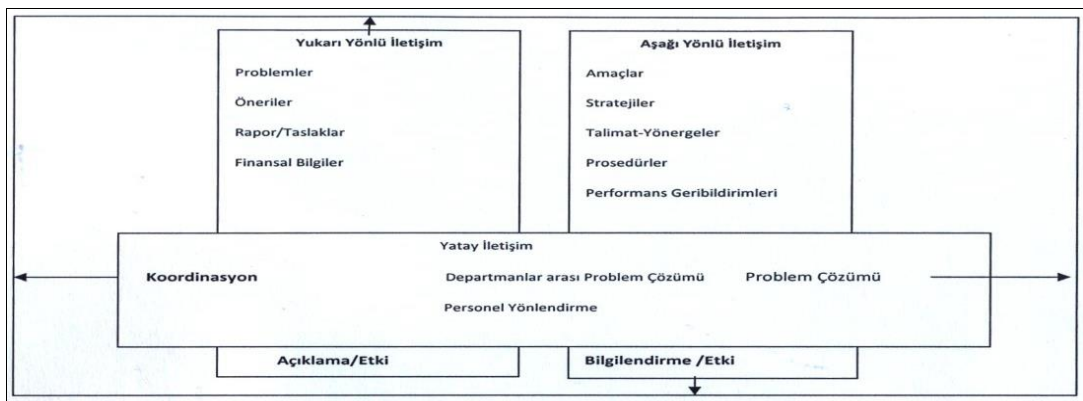
Kurumsal iletişim, hiyerarşiye bağlı olarak ortaya çıkan ve kurumsal piramit adı altında gerçekleşen bir yapıyı kapsar. Mevcut yapıyı biçimsel (resmi-formel) ve biçimsel olmayan (doğal-enformel) olmak üzere iki ana gruba ayırmak yerinde olacaktır (Güllüoğlu, 2010: 19).

### 2.5.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Kurumda çalışanların formel rollerini yerine getirdikleri bir sistemdir. Her şeyden önce detaylı bir şekilde planlandığı için tesadüfler en düşük düzeye indirgenmiştir. Çünkü her şey önceden detaylı şekilde planlanmıştır. İletişim çeşitleri de öngörülen biçimde gerçekleştirilir. Biçimsel iletişim kanalı üç başlık altında incelenebilir.

#### 2.5.1.1. Dikey İletişim

Kurumsal amaçların gerçekleşmesi için alt-üst kanalları arasındaki koordinasyonun sağlam olması gerekir. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere Şekil 2.2’de görülebileceği üzere iki farklı seyir izleyebilir (Güllüoğlu, 2010: 20).



Şekil 2.2: Biçimsel İletişim Kanalları

Yukarıdaki şekilde de görülebileceği üzere çalışanlar arasındaki iletişim yönü iki şekilde ele alınmıştır. Dikey iletişim, özellikle kurum amaçlarına kolaylıkla ulaşmak,

yönetici-çalışan arasındaki bilgi akışını, koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamak açısından oldukça önemlidir.

### **2.5.1.2. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim**

Kurumda birlik ve beraberliğin sağlanması için yukarıdan aşağıya doğru olan akışın iyi biçimde yönlendirilmesi gerekmektedir. Aşağı doğru iletişim; organizasyonda herhangi bir noktada başlayan ve çalışanlar arasında emir-komuta zincirindeki hiyerarşide, aşağı doğru ilerleyen bir eğitim sürecidir (Özgen vd., 2005: 315). Bu kanal aşağıda sıralanacak olan amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bilgi akışını sağlamaktadır (William ve Egglend, 1991: 31, Özkan ve Sür, 1992: 269, Güllüoğlu, 2010: 21) :

- Göreve ilişkin buyruklar ve görevin nasıl yürütüleceğini betimleyen yönergeler,
- Çalışma koşulları konusunda gerekli bilgiler,
- Astların başarılarının değerlendirilmesi,
- Kurumun amaçlarının kurum çalışanlarına benimsetilmesi için gerekli bilgiler,
- Yürütülen görevin bütün kurum içindeki yerini ve görevini neden var olan yöntemlerle yürütülmesi gerektiğini betimleyen bilgiler,
- Geri bildirim ya da yansıma (feedback) bilgileri bu amaçlar arasında yer almaktadır.

Sözü edilen amaçların gerçekleşmesiyle çalışan stresinin minimum seviyeye inmesi beklenmektedir. Göreve ilişkin emirlerin tam ve açık olması, çalışanın yöneticisine karşı daha az hata yapmasına neden olacaktır. Çalışma koşullarının baştan çerçevesi, çalışanın kendisini ona göre ayarlamasına yol açacak ve çalışan, psikolojik açıdan bir gel-git durumuyla karşılaşmayacaktır. Üstün, astın başarılarını görmezden gelmeyecek astı gururlandırması ya da ikramiye ile ödüllendirmesi, başarının devam etmesi yönünde bir öneri yaratacaktır. Çalışandan istenilenin anlamlı olarak betimlenmesi güdülenme açısından fayda sağlayacak ve iş veriminin artmasına katkıda bulunacağı söylenebilir.

Kuruma ilişkin tüm politika, karar, uygulama, amaç ve kuralın öğrenimi ile stres faktörünün belirli ölçüde önüne geçilerek çalışma ortamında huzur sağlanabilir. Ayrıca kurumdaki bazı gelişme ve değişikliklerin, çalışanlara zamanında bildirilmesi çıkabilecek olumsuz söylenti ve dedikoduların önüne geçilmesinde kazanç sağlayabilir.

Bir yandan da yukarıdan aşağı doğru iletişim tek yönlü iletişim olarak ifade edilir. Böyle bir işleyişte göndericinin mesajın anlaşıldığından emin olmasını sağlayacak geribildirim için çok az olanak bulunur. Yazılı yönergeler, raporlar, mektuplar, ilanlar, üst ve astlar arasında yönerge, yönetmelik ve politikalar tek yönlü akar (Guthrie ve Rodney, 1991: 356, Güllüoğlu, 2010: 21). Böylece tek yönlü eşgüdüm artarken katılım ve doğrulama için gerekli iletişim engellenir. Ayrıca yazılı formatın açık ve anlaşılır olmayışı da kurumdaki stres faktörü üzerinde etkilidir.

#### **2.5.1.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim**

Çalışanlara verilen görevler, yöneticiler tarafından izlenir. Bunun için de yukarıya dönük iletişim kanallarından yararlanmak gerekir. Bu kanallar sayesinde bilgi ve raporlar üst organlara iletilir. Böylece edinilen sonuçların amaca uygun olup olmadığı sınanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 79, Güllüoğlu, 2010). Verilen görevlere ilişkin durum raporları, sorun çözmede yardım istekleri, kurum geliştirmeye ilgili örnekler ve mesai program değişiklikleri gibi istekler yukarıya doğru iletişim kapsamındadır.

Bazı durumlarda yukarıya doğru iletişim engellenebilir. Bunlar Yalınbaş (www.sitetky.com) tarafından fiziksel uzaklık, her kademedeki bilgilerin değişikliğe uğraması, yöneticinin davranışı ve yöneticinin statüsü şeklinde kendini gösterebilir. Bunlar arasında kilit nokta yönetimdir. Çünkü yönetim tarafından desteklenen kurumlarda, çalışanların kuruma bağlılığı arttığı gözlemlenmiştir. Çalışan kendine saygı duyulan ve isteklerinin dinlendiği bir kurumda bulunursa işten doyum sağlayacak, deşarj olacak, kendisine saygısı artacak ve en önemlisi stresle başa çıkmada daha güçlü bir duruş sergileyecektir.



#### **2.5.1.4. Yatay İletişim**

Çağdaş ve büyük kurumlarda aşırı iş yükünden kaynaklanan farklılaşma ve uzmanlaşma bölümleri arasındaki koordinasyon oldukça önemlidir. Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları durumunda gerçekleşen iletişim biçimidir (Ekinci, 2006: 18, Güllüoğlu, 2010: 42). Bu iletişimde temel amaç, formel iletişim ağı içerisinde koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamak ve böylece iş ortamındaki stres unsurlarını en aza indirmektir.

Yatay iletişimde önceliğin eşgüdüm amacına hizmet etmesi olduğu, aynı düzeydeki çalışanların tüm kurum işlemlerinde bilgisinin arttığı görülebilir. Ayrıca bu iletişim sayesinde yeni fikirlerin doğuşuna katkı sağlanabilir ya da aynı düzeydeki farklı bölümler arasındaki güçlükler üzerinde denetim kurmak açısından faydalı olabilir (Güllüoğlu, 2010: 42).

Bunlardan hareketle, aynı bölümde yer alan yönetici ve çalışanlar bu sayede ortak bir dil geliştirebilir. Bir bakıma benzer konulardaki yöneticilerin iş birliği yapmalarına katkıda bulunur. Otoriter yönetim yapısına sahip kurumlarda dahi, emir-komuta zincirinin tam anlaşamadığı durumlarda, dikey iletişim yetersiz kaldığında yatay iletişim devreye girmektedir. Bu yolla, kurumsal iletişim belli kalıplardan uzaklaştırılıp, yalın ve anlaşılır bir hâl almaktadır (Güllüoğlu, 2010: 42).

#### **2.5.1.5. Çapraz İletişim**

Kurum bazındaki farklı basamak kanallarının kullanılmadan geliştirildiği iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir. Bu yöntem, daha çok iletişimin karmaşık bir hâl aldığı durumda kullanılır. Çapraz iletişim, sorumlulukların iyi kavranması noktasında etkili olurken zaman zaman yöneticilerin başka bölümlere emir vermesiyle yetki karmaşası sorunu ortaya çıkabilmektedir (Güllüoğlu, 2010: 43).

Burada hiyerarşik düzen göz ardı edilir ve birimler arasında rastgele bir iletişim ağı kurulur. Üst düzey yöneticiler kendi görevi dâhilinde olmayan konular meydana

geldiğinde bilgi alış verişinde bulunma olanağını çapraz iletişim ile sağlarlar. Bu durum sadece belirli konularla sınır kaldığında sorun çıkmamaktadır. Ancak bir yönetici, kendi bölümü dışındaki alanlarda da emir vermeye başlarsa kurumsal açıdan düzensizlik ve huzursuzluk oluşacaktır. Bunun sonucunda hem çalışan hem de çalışma ortamı bakımından stres ortaya çıkacaktır (Güllüoğlu, 2010: 43).

Özetle, kurumdaki iletişim, bireyler arasında yatay ve dikey şekilde görülmektedir. Yatay iletişim modelinde benzer konumda bulunan kişiler arasındaki enformel ağırlıklı bir alış veriştir. Dikey iletişim ise, kurumsal sınıflandırmada konum farkına sahip olan astlar ve üstler arasında ortaya çıkar ve resmi değildir. Kurumda biçimsel (resmi) iletişim süreçleri ne kadar mükemmel olsa da biçimsel olmayan iletişim kanallarının varlığı da önem arz etmektedir (Güllüoğlu, 2010: 43).

#### **2.5.1.6. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları**

Başlangıçta sadece formel iletişimin varlığı önemli olarak görülüyordu. Ancak daha sonra enformel iletişimin de hayli önemli olduğu kavrandı. Biçimsel olmayan iletişim kanalları, daha çok çalışanların birbirini iyi şekilde tanıdığı iş ortamlarında kullanılır. Biçimsel iletişimin yetersiz kaldığı hâllerde çalışanın bir konuda doyuma ulaşamaması, çalışanların hemşeri olmaları ve aynı çevrede ikamet etmeleri türünden etkenler, biçimsel olmayan iletişimi artırmaktadır. Biçimsel olmayan kanalları şöyle sıralamak olanaklıdır (Donald vd., 1996: 332, Güllüoğlu, 2010: 26).

- Can sıkıntısı ve monotonluğun etkisine karşı koymak,
- Diğer insanlarla olan iletişim gereksinimini doyurmak,
- Başkalarının davranışlarını etkileme çabası göstermek,
- Biçimsel kanallardan elde edilemeyecek bilgi kaynakları oluşturmak gibi maddeler enformel iletişimin önemini daha iyi anlatmaktadır.

Ayrıca dedikodu ve söylenti kavramları enformel iletişimde önemlidir. Yapılan araştırmalarda katılımcıların dedikoduyu vazgeçilmez ve çabuk yayılan bir yapı olarak tanımlamıştır. Hatta kaynağının da kurum içindeki bilgi eksikliğinden ve tepe yönetimin eksik yönlendirmesinden ileri geldiğini ifade etmişlerdir. Buradan hareketle kurumların

kendi içlerinde dedikodu yapması, kurumsal zedelenmelere yol açabilir. Söylentiler; üretkenliğe olumsuz açıdan bir etki oluşturabilir, kârın azaldığı görülebilir, iş ortamında strese neden olabilir ve hatta kurum imajının zedelenmesi noktasında rol oynayabilir. Bu türden olumsuzlukları önlemenin en iyi yolu, formel iletişim kanallarını güçlendirip, çalışanları açık, doğru ve güvenilir şekilde aydınlatmaktır (Güllüoğlu, 2010: 46).

#### **2.5.1.7. Kurumsal İletişim Araçları**

Her insanın, gereksinim ve beklentilerinin sınırsız olduğunu söylemek olanaklıdır. Hatta her insana göre değişiklik arz eden gereksinimlerin öncelik açısından da tatmini bireyleri farklı şekillerde medyaya yönlendirir. Günümüz modern dünyasında kurum yaklaşımı doğru bilginin kurumsal hedeflere ulaştırması bakımından, doğru kanallarla iletilmesi gereğini ortaya koymaktadır. Buradaki en önemli nokta; bilgi aktarımının kolay şekilde, anlaşılır ve hızlı olması gibi etmenlerdir. Asıl dikkat edilmesi gereken yer, mesajın özünün ve biçiminin orijinalliğini korumaktır. Bu nedenle bazı iletişim araçlarına başvurulur. Bunlar; yazılı, sözlü ve görsel-işitsel araçlar şeklinde ayrılabilir (Güllüoğlu, 2010: 32).

#### **2.5.1.8. Yazılı İletişim Araçları**

Kurumlarda mesajların kalıcı olması adına yazılı araçlardan faydalanılır. İletilmek istenenin az değişikliğe uğrayarak aktarılmasında etkilidir. Başlıca yazılı iletişim araçları; kurum gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtası ve yazılı raporlar şeklinde sıralamak olanaklıdır. Kurum gazetesi; genellikle ücretsiz olarak dağıtılan, eğitim ve eğlendirme amaçları güdülen, çalışanın boş zamanlarının değerlendirildiği bir yayın organıdır. Broşür; az sayfalı ve ufak yazılı, tanıtım amaçlı kullanılan bir araçtır. Genelde broşür sayfa sayısı 8-16 arasında değişmektedir. El kitapları ise broşürlerin aksine daha çok sayfayı içerir ve işe yeni başlayanların oryantasyonunda kullanılır. Afişler daha çok dikkat çekmek amaçlı kullanılan ve bazı sloganların resim ve yazıyla ifade edildiği bir araçtır. İlan tahtası ise çalışanların yeni bilgileri takip etmesi noktasında devreye girer. Yazılı raporlar; kurumda üst düzey yöneticiler tarafından çalışanlara belirli bir konu hakkında hazırlanmasını talep ettiği kaynaklardır. Rapor; basit ve kesin bir dille hazırlanmalı; kısa, eksiksiz, doğru ve gizli

olmalıdır. Yazılı araçların çoğunun olumlu özelliklerine karşı bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Özellikle kırtasiyeciliğe yol açması sebebiyle ekonomik kayba neden olabilir (Güllüoğlu, 2010: 32). Ayrıca hiyerarşik sırayı izlemesi zaman kaybı yaşatabilmektedir. Hatta bunlara ek olarak, mesajı alan kişinin veriyi yanlış yorumlaması dönüşü zor uygulamalara yol açabilir. Maddi veya manevi zedelenmeler görülebilir.

#### **2.5.1.9. Sözlü İletişim Araçları**

Birçok yönetici günlük hayatta, rutin işlerin yürütülmesi aşamasında sıklıkla sözlü iletişim araçlarından faydalanır. Kişilerin yüz yüze veya telefonda konuşurken gerçekleştirdiği iletişim sözlüdür. Bu tür iletişimde dikkat edilmesi gerekenler etkili kelime ve ses tonunun kullanımıdır. Sözlü iletişimin zayıf tarafları ise konuşma anındaki psikolojik durumun uyum göstermeyişi, anlık unutkanlık ve belge niteliğinin olmaması gibi durumlardır (Güllüoğlu, 2010: 50).

Sözlü iletişim araçları; toplantılar ve görüşmeler, konferans ve seminerlerdir. Toplantılar ve görüşmeler, en az iki kişinin diyalog kurması usulüne dayanır. Burada önemli noktalar; ses tonu, konuşma tarzı, diksiyon ve beden duruşudur. Sonradan oluşabilecek herhangi sıkıntı, stres, uzun konuşma, işlerin engellenmesi veya sözlü iletişimin çeşitli aşamalarında sekteye uğraması gibi durumlar sözlü iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. Bu açıdan sözü edilen noktalara dikkat edilmesi gerekir. Aksi hâlde çalışan ve yönetici arasında oluşabilecek stres kaçınılmaz olacaktır (Güllüoğlu, 2010: 50).

## III. BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve BULGULARI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, stresin, çalışanlara ve kuruma etkilerinin araştırılması ve çalışanların stres düzeylerinin kuruma bağlılıklarını nasıl etkilediğinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi amaçlanmıştır.

Ayrıca çalışanların kuruma olan sadakat düzeylerinin artırılmasına yönelik öneriler ve stratejiler sunulmuştur. Yerinde ve zamanında müdahalenin stresin azaltılması açısından büyük bir öneme sahip olduğu ayrıca çalışanları kuruma bağımlıdan ziyade bağlı duruma getirmeyi hedefleyen bilgilerin açığa kavuşturulması için sonraki araştırmalara veri sunulmuştur.

Ayrıntılı şekildeki analiz, veriler ve yaklaşımlar göstermiştir ki stres ve türevleri, kaynağı insan olan tüm kurumları bir şekilde etkilemeyi başarmıştır. Stres faktörleri dikkate alındığında iş yeri ortamında özellikle “kurumsal stres” karşımıza çıkar. Bu alanda yapılan araştırmalar, son zamanlarda giderek artış göstererek dikkate değer bulunmuştur. Bu artışın altında sürekli gelişen ve değişen dünyada insanın şartlara ayak uydurma çabası, teknolojinin her geçen gün ilerlemesi, daha yönlü çalışmaların gerçekleşmesini hedefleyen yöneticiler ve daha iyi olmak için kendiyi yarıyan çalışanlar gibi etkenleri saymak yerinde olacaktır. Sermaye, pazar, sunum ve kâr türünden hem yöneticiyi hem de çalışanı bağlayan kritik başlıklar çeşitli stres unsurlarına sebebiyet vermektedir. Üstelik karşılıklı iş doyumunun sağlanması için stres ortamında en iyi işi çıkarmak hedeflenmektedir.

Stres kaynakları, verimliliği sekteye uğratan durumlardır. Çalışanın güdülenmesi için stresin doğru yönetilmesi, mutlaka olması gereken bir mücadele sürecidir. Özellikle kurumsal bağlılık ve kurumsal kimlik bakımından geniş çaplı sentezler ortaya konulmuştur. Kurumsal bağlılık, çalışanların tutum ve düşüncelerine yönelik olan ve değişime yol açan subjektif konuları kapsar. Bu da uygulama ve analiz noktasında

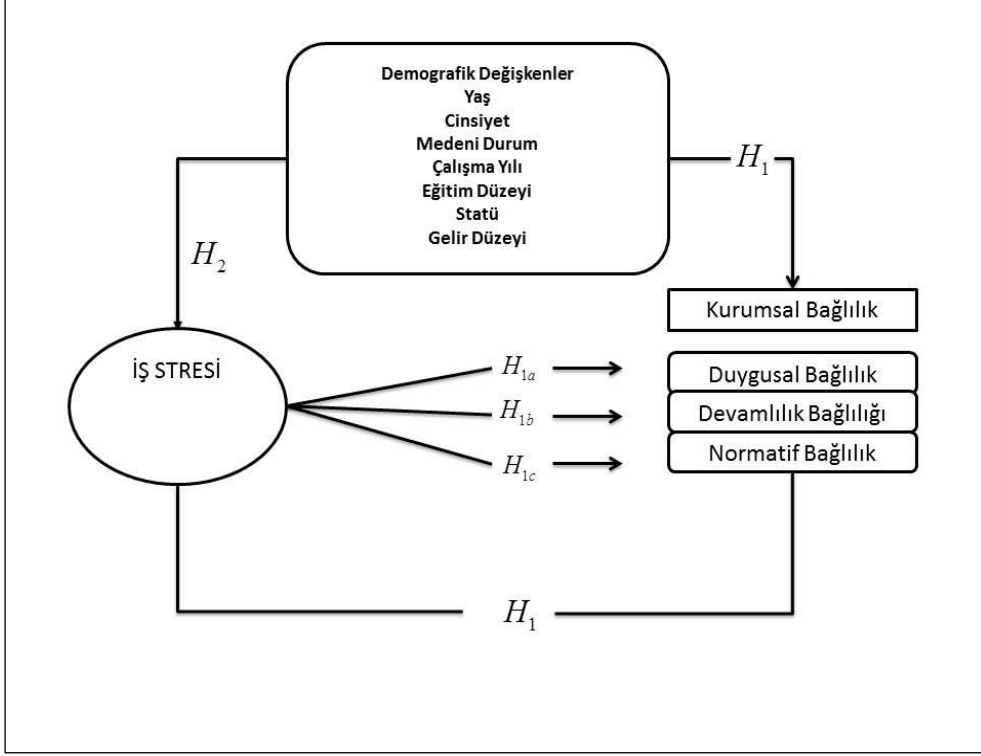
çeşitli zorluklara neden olabilir. Zorlukları azaltmak için kurum kimliği ve kurum bağlılığı öğelerinin hem çalışan hem de işveren açısından iyice benimsenmesi gerekmektedir. Bu alanda teorik kısımda Allen, Meyer gibi alanında öncü araştırmacıların incelemelerine yer verilmiş ve konunun açıklığa kavuşturulmasına çalışılmıştır.

Bu alanda yapılan çalışmalarla çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum gibi konuları da göz önünde bulundurulmuştur. Çalışma sonunda bu maddelerden anlamlı bir bütünlük oluşturan çalışanların iş yeri ortamlarında daha verimli bir performans sergilemeleri beklenmektedir.

### **3.2. Araştırma Kuramsal Modeli ve Hipotezler**

Araştırma modeli, genel olarak strese kaynaklık eden doğrudan ya da dolaylı olarak çalışanın yaşamına karışan durumlar üzerine kurulu bir yapıdadır. Bu yapının konular hâlinde ele alınarak detaylı biçimde araştırılması modele katkı sağlamaktadır. Abartılı bir stresi ve stresle dolu iş yerini, çalışanın yaşam kalitesine ve başarısına yönelik bir tehdit unsuru olarak algılamak gerekir. Yoğun bir stres baskısı altında çalışmak; çalışanların iş ve yaşam kalitesinin düşmesine neden olarak kişisel performansı düşürmektedir. Stresi bir tehdit unsuru olacak düzeyden uzaklaştırarak daha faydalı şekilde yönlendirmek için yeni araştırma modellerini tasarlamak, üzerinde çalışması gereken bir alan olarak akademisyenlerin ilgisini çeken bir alan olmuştur.

Yukarıda ismi geçen başlıklar ve yaklaşımlardan hareketle etkin ve gelecek vadeden bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırma hipotezleri yedi bağımsız, demografik değişkenle (1: yaş, 2: cinsiyet, 3: medeni durum, 4: çalışma yılı, 5: eğitim düzeyi, 6: statü ve 7: gelir düzeyi) ilişkilendirilerek stres düzeyi ve kurumsal bağlılık ( $H_x$ ) sembolleriyle belirtilmiş ve araştırmamızda 3 hipotez ve bunların alt hipotezleri bulunmaktadır.



**Şekil 3.1: Araştırmanın Kuramsal Modeli**

### 3.2.1. Hipotezler

**H1: Çalışanların iş stresi kurumsal bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir.**

- H1<sub>a</sub>: Çalışanların iş stresi, duygusal bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir.
- H1<sub>b</sub>: Çalışanları iş stresi, devamlılık bağlılığını negatif olarak etkilemektedir
- H1<sub>c</sub>: Çalışanları iş stresi, normatif bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir.

**H2: Çalışanların demografik özellikleri ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.**

- H2<sub>a</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

- H2<sub>b</sub>: Çalışanların medeni durumları ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H2<sub>c</sub>: Çalışanların yaşları ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H2<sub>d</sub>: Çalışanların çalışma yılı ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H2<sub>e</sub>: Çalışanların eğitim düzeyi ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H2<sub>f</sub>: Çalışanların statüleri ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H2<sub>g</sub>: Çalışanların gelir düzeyi ile iş stresi arasında farklılıklar bulunmaktadır.

**H3: Çalışanların demografik özellikleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.**

- H3<sub>a</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>b</sub>: Çalışanların medeni durumları ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>c</sub>: Çalışanların yaşları ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>d</sub>: Çalışanların çalışma yılı ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>e</sub>: Çalışanların eğitim düzeyleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>f</sub>: Çalışanların statüleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>g</sub>: Çalışanların gelir düzeyleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.



### 3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma;

- Elde edilen veriler, araştırma yapılan kurumda çalışan sağlık çalışanı ve yöneticileri ile sınırlıdır.
- Elde edilen veriler, sadece araştırma yapılan kuruma ait bilgilerden oluşmaktadır.
- Araştırma, 25-50 yaş grubu arasındaki bireylerle sınırlıdır.
- Araştırma verileri Ankara’da ikamet eden örneklem grubundan toplanmıştır.
- Araştırmadan elde edilen veriler, “algılanan stres düzeyi” ile “stresin çalışanların kuruma bağlılığına etkilerinin geçerlik ve güvenilirliği doğrultusunda yapılan ölçümlerle sınırlıdır.
- Araştırma, “stres düzeyi” ve “çalışan” unsurlarının etkileşimi bazındaki faktörlerle sınırlıdır.

### 3.2.3. Evren ve Örneklem

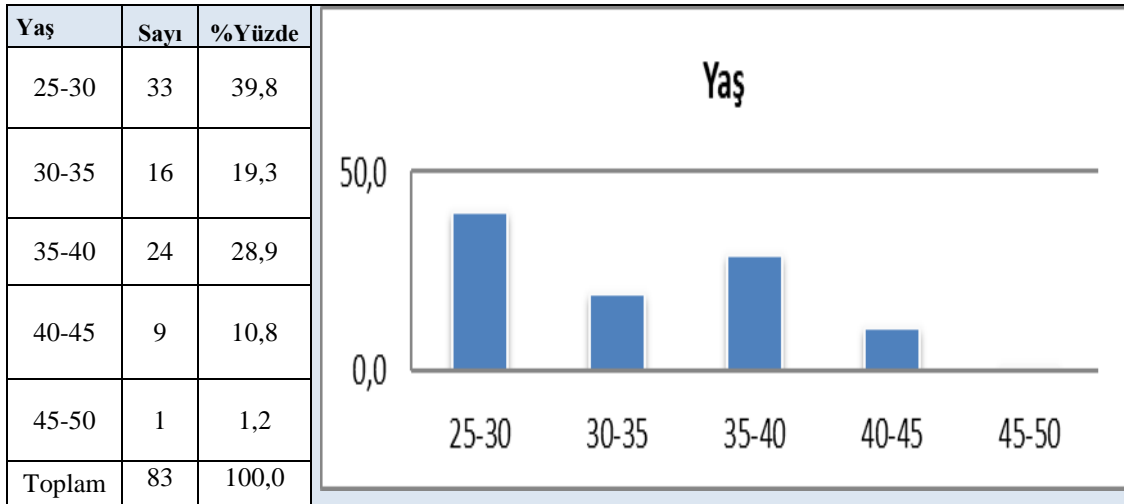
Araştırmamızın evreni, 2015-2016 çalışma döneminde Ankara ilinde faaliyet gösteren bir hastanede hemşire olarak görev yapan ve toplam sayıları 90 olan çalışanlardır. 83 kişi olan anket katılımcıları, toplam hemşire sayısının yüzde 92,2’sini oluşturmaktadır. Kurumun örneklem olarak seçilmesi kurumun faaliyetlerine hem il içinden hem de il dışından yoğun hasta kabulünün olması ve stresin yüksek olabileceği ve kurumun merkezi bir yerde tanınmış bir hastane olmasıdır. Ayrıca söz konusu kurumun hizmet sektörü olması, hizmet üretiminin ancak çalışan ve muhatap oldukları kişilerin karşı karşıya gelmesi ile gerçekleşmesini gerektirmektedir. Kurumun hastaların hizmet alımına geldikleri dönemde acı düzeylerinin yüksek olduğu da düşünülürse, kurumda yoğun bir çalışma temposunun ve stresin olması doğaldır. Çalışanların stres düzeyi ise hastalara sunulan hizmetin kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında, örneklemin hizmet sektöründe seçilmesi sonuçların yorumlanması açısından da önem taşımaktadır. Anketi uygulama konusunda kamu kurumlarından resmi olarak izin alınmasının gerekmesi, bu izin alınma süreçlerinin uzun zaman alması ve araştırma için onay alınıp alınamayacağının belirgin olmaması nedeniyle araştırma

örnekleme kısıtlı kalmıştır. Ayrıca çalışanların; eş durumu tayin, atama yoluyla tayin, ücretsiz izne ayrılma, doğum nedeniyle ücretsiz izne ayrılma gibi gerekçelerinden dolayı çalışan sayılarında sürekli değişiklik olduğu gözlemlenmiştir.

### 3.2.3.1. Örneklem Grubunun Yaşlara Göre Dağılımı

Tablo 3,1’de görüleceği üzere araştırmanın örnekleme ise yine bu dönemde Sağlık Bakanlığına bağlı bu kurumda çalışmakta olan, Ankara’da ikamet eden çeşitli yaş gruplarından tesadüfi örneklem yoluyla seçilen yaşları 25 ile 55 yaş ve üzeri arasında değişen 83 kişiden oluşmaktadır.

**Tablo 3.1:Yaş Grubu Dağılımı**

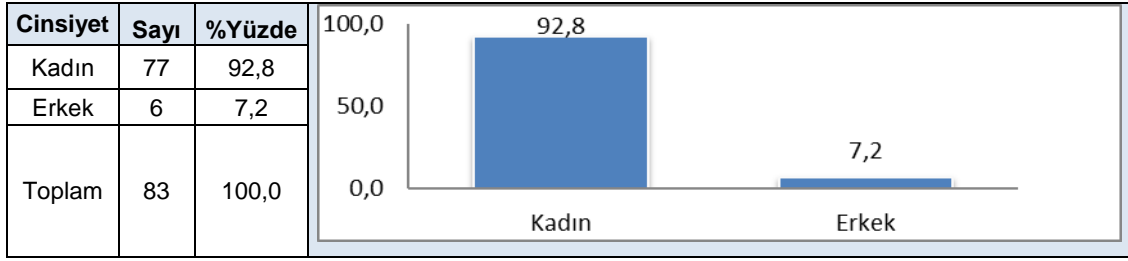


Buna göre katılımcıların %39,8’i 25-30 yaş aralığında, %19,3’ü 30-35 yaş aralığında, %28,9’u 35-40 yaş aralığında, %10,8’i 40-45 ve %1,2’si ise 45-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcılar ağırlıklı olarak 25-30 yaş grubunda yoğunlaşmıştır.

### 3.2.3.2. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmada anket yapılan kurumda erkeklerin ve kadın olarak cinsiyet dağılımı aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere gerçekleşmiştir.

**Tablo 3.2: Cinsiyet Dağılımı**

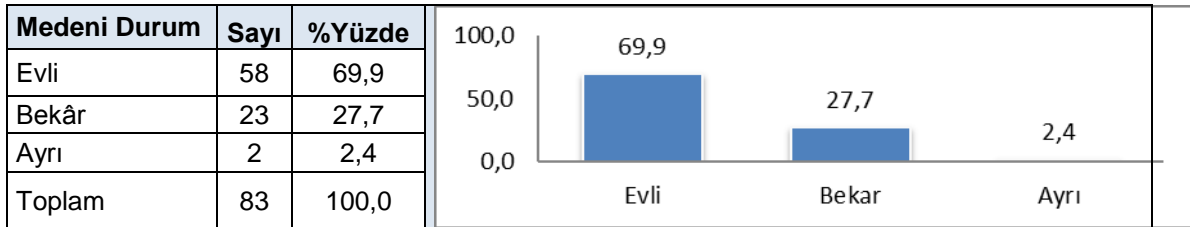


Tablo 3.2’de evreni temsil eden örneklemdaki katılımcıların büyük oranda %92,8 ile kadın olduğu %7,2 ise erkek olduğu görülmektedir.

### 3.2.3.3. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

Araştırmada stres düzeyi ve kurumsal bağlılık durumuna etki edeceği düşünülen medeni durum belirlenmeye çalışılmış ve buna göre katılımcılara medeni durumları da sorulmuştur. Buna göre Tablo 3.3’te de görüleceği üzere 83 katılımcının %69,9’unun evli, %27,7’sinin bekâr, %2,4’ünün ise ayrı olduğu anlaşılmıştır.

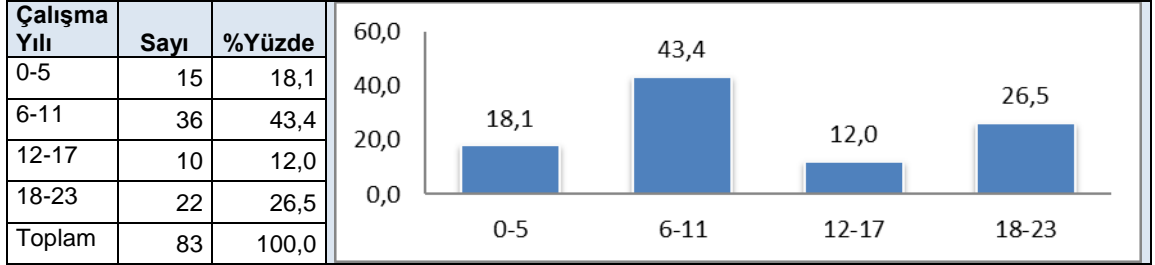
**Tablo 3.3: Medeni Durum Dağılımı**



### 3.2.3.4. Örneklem Grubunun Çalışma Yılına Göre Dağılımı

Çalışmanın konusu stres düzeyi ve kurumsal bağlılık olarak belirlendiğinden özellikle kurumda çalışma yılı süresinin bu duruma etki edeceği düşünülmüş ve bağımsız değişken olarak kurum çalışanının kurumdaki çalışma süresinin ne olduğu da belirlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle katılımcılara kurumda kaç yıldır çalıştıkları 5’er yıllık olarak bölümlenmiş ve Tablo 3.4’teki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 3.4: Çalışma Yılı Süresi Dağılımı**

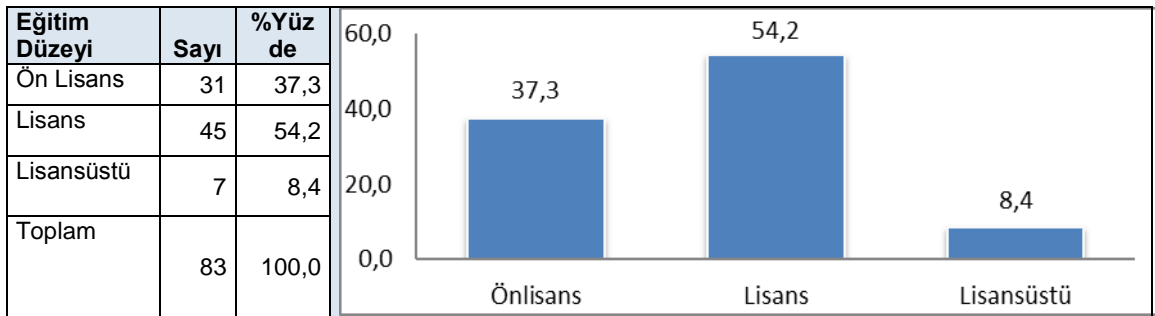


Tablo 3.4'te de görüleceği üzere katılımcıların %18,1'inin 0-5 yıl aralığında kurumda çalıştıkları, %43,4'ünün 6-11 yılları aralığında, %12,0'ünün 12-17 yılları aralığında, %26,5'inin 18-23 yıl aralığında kurumda hizmet verdikleri anlaşılmıştır.

### 3.2.3.5. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Stres düzeyini kontrol ve kurumsal bağlılığın eğitim düzeyi ile ilişkili olduğunu düşünerek bağımsız değişkenlerimizden biri de katılımcıların eğitim düzeyinin belirlenmesi olmuştur. Buna göre Tablo 3.5'e bakıldığında katılımcıların %37,3'ünün ön lisans, %54,2'sinin lisans, %8,4'sinin ise lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.5: Eğitim Düzeyi Durumu**



### 3.2.3.6. Örneklem Grubunun Statü Durumuna Göre Dağılımı

Çalışmada katılımcıların hangi görevi yaptıkları da belirlenmeye çalışılmış ve kurumda ulaşılan 83 kişinin kurum içindeki görevleri de bağımsız değişken olarak

tanımlanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 3.6’da görüleceği üzere ebe-hemşire olanların %96,4 oranında olduğu sağlık bakım hizmetleri yrd.larının, müdür, müdür yrd. olarak çalışan çalışanın ise %1,2 oranında temsil edildikleri görülmektedir.

**Tablo 3.6: Statü Durumu**

Statü Durumu	Sayı	%
Ebe-Hemşire	80	96,4
Sağ.Bk.Hizm.Yrd.	1	1,2
Müdür	1	1,2
Mdr.Yrd.	1	1,2
Toplam	83	100,0

### 3.2.3.7. Örneklem Grubunun Gelir Düzeyine Göre Dağılımı

Gelir düzeyi ya da başka bir ifadeyle ekonomik düzey stres durumunu ve kurumsal bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olarak düşünülmektedir. Bu nedenle katılımcılara gelir düzeyleri kendilerini algıladıkları durumu belirlemek için rakam olarak sorulmamış, alt gelir, orta gelir, üst gelir grubu olarak kendilerini gördükleri düzeyi seçmeleri sağlanmıştır.

Tablo 3.7’den anlaşılacağı üzere örneklemde katılımcıların %8,4 oranı ile kendilerini alt gelir grubunda, %90,4’ünün orta gelir grubunda, %1,2’sinin ise kendilerini üst gelir grubunda gördükleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.7: Gelir Düzeyi Durumu**

Gelir Düzeyi	Sayı	%
Alt Gelir	7	8,4
Orta Gelir	75	90,4
Üst Gelir	1	1,2
Toplam	83	100,0

### **3.3. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Aracı**

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla anket formu oluşturulmuş ve anket, 3 bölümden oluşturulmuştur.

Anketin ilk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek ve belirlenen bağımlı değişkenlere etki durumlarını belirlemek amacıyla 7 demografik değişken sorulmuştur. Bunlar; “yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı, eğitim düzeyi, statü durumu, gelir düzeyi” olarak belirli aralıklarda seçeneklerle katılımcılardan cevaplamaları istenmiştir.

İkinci bölümünde Cohen, S. and Williamson, tarafından geliştirilen stres düzeyi ölçeği ile 10 bağımlı değişken, stres düzeyini belirlemek üzere amacıyla katılımcılara yönetilmiştir.

Üçüncü bölümünde ise Meyer&Allen tarafından geliştirilen “kurumsal bağlılık ölçeği” ile 17 bağımlı değişken kullanılmıştır.

#### **3.3.1. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Anket formundan kurum çalışanlarına ulaştırılmak üzere 100 kadar basılmış ve formlardan 89 tanesi geri dönmüş bu formlardan 6 tanesi boş olduğundan 83 tanesi değerlendirilmek üzere sorular SPSS istatistikî analiz programı ile analiz edilerek dağılımların hangi oranlarda gerçekleştiği belirlenmiştir.

Anket formu iki bölümde karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve bağımsız değişkenlerle ilişkilendirilerek örneklemin öncelikle stres düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar ikinci bölüm değişkenlerle de analiz edilerek stres düzeyinin kurumsal bağlığa etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Katılımcılara yöneltilen soruların stres düzeyi ile ilgili sorulardan KB5, KB6, KB8, KB9 olarak kodlanan sorularının anketin güvenilirliğini düşürdüğü

görüldüğünden bu **dört** soru analiz sonuçlarından çıkartılmıştır. Anketin “Alpha Cronbach” sonucunun 0,765 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.8: Alpha Cronbach Test Sonucu**

İstatistiksel Güvenilirlik	
Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,765	23

Araştırma verileri stres ve kurumsal bağlılık düzeyleri (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) hipotezleri, regresyon analizi yapılmış, demografik bağımsız değişkenlerin, iş stresi düzeylerine ve kurumsal bağlılıkları farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hipotezler ise t- testi ve anova analizi yapılarak test edilmiştir.

Bilindiği gibi “regresyon analizi”; iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir (Ural, 2005: 6).

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler (estimation) ya da kestirimler (prediction) yapabilmek amacıyla yapılır. Doğada birçok olayda sebep sonuç ilişkisine rastlamak olanaklıdır (Ural, 2005: 6).

Bağımsız iki örnek t-testi (Independent-Samples t-Test), iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılır. İki grubun üyeleri birbirinden farklıdır. Gruplar arasında aynı özelliğe sahip üye bulunmaması gerekiyor. Örneğin kadın-erkek, evli-bekar arasındaki farklılığa bakmak için bağımsız iki örnek t testi kullanılır.t-testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler (Ural, 2005: 6).

Anova (varyans analizi) iki ya da daha fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılmaktadır. İki

grubun ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı t testi kullanılarak da incelenebilir (Ural, 2005: 6).

### 3.4. Araştırma Bulguları

Araştırmada katılımcılara iki grupta soru yöneltilmiştir. Bunlardan ilki çalışanların stres düzeylerini (SD) belirlemek için hazırlanmış 10 soru yöneltilmiştir. Likert Ölçeğiyle bu sorulara 5 seçenektan (hiç-neredeysse “hiç”, bazen, “oldukça sık”, çok sık) biri ile cevap vermeleri istenmiş, elde edilen sonuçlar tablo ve grafiklerle açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölüm soruları kurumsal bağlılık (KB) düzeyini ölçmek için belirlenmiş 17 soru yöneltilmiştir. Bu bölümde de katılımcılardan bu sorulara 5 seçenektan biri ile (kesinlikle evet, evet, bazen, hayır, kesinlikle hayır) cevaplamaları istenmiş, elde edilen dağılım tablo ve grafiklerle açıklanmıştır.

Son olarak demografik değişken olarak tanımlanan (BD) yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı, eğitim düzeyi, statü durumu ve gelir düzeyi durumlarının stres düzeyi ve kurumsal bağlılık durumu bağlamında farklılaşacağı öngörülmüş olduğundan analiz toplu olarak değerlendirilmiştir.

Her demografik değişken (BD) diğer değişkenlerin seçeneklerine verilen cevapların toplam oranlarıyla karşılaştırılarak örneklemin stres düzeyi ve kurumsal bağlılığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Buna göre stres düzeyini (SD), kurumsal bağlılığı (KB) ölçmek için örnekleme sunulan sorular aşağıdaki gibidir.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Sorulardan 4 tanesi katılımcılardan ifade olarak anlaşılacağı belirlendiğinden güvenilirlik düzeyini etkilediği analizlerden tespit edilmiş ve analiz sırasında gruptan çıkarılmıştır. Böylece KB-5,6,8,9. Sorular analiz dışı tutulmuştur.



**S. NO / SORULAR**

- SD-1/ Hangi sıklıkla beklenmeyen olaylar karşısında rahatsızlık duyarsınız?
- SD-2 /Hangi sıklıkla önemli olan şeyleri kontrol edemediğinizi düşünürsünüz?
- SD-3 /Hangi sıklıkla gergin, sinirli ve stres altında olduğunuzu hissedersiniz?
- SD-4 /Hangi sıklıkla sorunlarınızı çözebilme gücünüzün olmadığını hissedersiniz?
- SD-5 /Hangi sıklıkla her şeyin yolunda gitmediğini hissedersiniz?
- SD-6 /Hangi sıklıkla yapmak zorunda olduğunuz şeyleri yapamadığınızı hissedersiniz?
- SD-7 /Hangi sıklıkla sizi rahatlatan şeylerin gittikçe azaldığını hissedersiniz?
- SD-8 /Hangi sıklıkla duygularınızın sizi yönettiğini hissedersiniz?
- SD-9 /Hangi sıklıkla kontrolünüz dışında olan şeylere karşı kızarsınız?
- SD-10/ Hangi sıklıkla üstesinden gelemeyeceğiniz zorluklarla karşılaşsınız?

**S. NO / SORULAR**

- KB-1/ Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.
- KB-2 /Kurum dışında da kurumum hakkında diğer insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.
- KB-3 /Bu kurumun problemlerini kendi problemim gibi görüyorum.
- KB-4 /Eğer başka bir kuruma gitmiş olsaydım kendimi buraya olduğu kadar bağlı hissetmezdim.
- KB-5 /Kendimi bu kurumda “bir aile üyesi” gibi hissetmiyorum (İptal)**
- KB-6 /Bu kuruma duygusal bir bağlılıkla bağlı olduğumu düşünmüyorum (İptal)**
- KB-7 /Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı var.
- KB-8 /Bu kuruma kendimi bağlı hissetmiyorum (İptal)**
- KB-9 /Bu kurumdan ayrılarak başka bir kurumda işe başlamaktan korkmuyorum (İptal)**
- KB-10/ Burayı terk edip başka bir kurumda işe başlamak istesem de benim için oldukça zordur.
- KB-11 /Şu an bu kurumdan ayrılıp başka bir kuruma geçmiş olsam çok huzursuz olurum.
- KB-12 /Bu kurumdan ayrılıp başka bir kurumda çalışmak bana oldukça pahalıya patlar.
- KB-13/Bu kurumda kalmam benim bir isteğim olduğu kadar da bir zorunluluk.
- KB-14 /Bu kurumu terk etmemi gerektiren herhangi bir neden olduğuna inanmıyorum.
- KB-15/Bu kurumdan ayrılmak hayatımda olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir.

KB-16/Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de buraya kendimden çok şey verdim başka bir kurumda bunu yapamam.

KB-17/Bu kuruma çok fedakârlık yapmamış olsaydım başka bir yerde çalışmak isteyebilirdim.

### 3.4.1. Stres Düzeyine İlişkin Bulgular ve Dağılımları

Araştırmada evreni temsil eden 83 kişiye stres düzeylerini belirlemek amacıyla “hangi sıklıkla...” ifadesiyle başlayan 10 soru yöneltilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

#### 3.4.1.1. Stres Düzeyi Sonuçları

Aşağıdaki tabloda (Tablo 3.9) katılımcılara yöneltilen formun birinci bölümde stres düzeylerini belirlemek amacıyla yöneltilmiş sorulara verdikleri cevapların toplu olarak oranları bulunmaktadır.

Buna göre 83 katılımcıdan stres düzeyini belirlemek amacıyla yöneltilen sorulara %1,6 oranında “hiç” seçeneğini işaretlemiştir. Çalışanların %8,1’i “neredeyse hiç” seçeneğini, %47’sinin “bazen”, %35,2’sinin “oldukça sık”, %8,2’sinin ise “çok sık”, seçeneğinde karar kıldıkları anlaşılmaktadır. Tablo 3.9’da da görüleceği üzere çalışanların %47’sinin, %35,2’sinin ve %8,2’sinin ifadelerinden kurumda stres düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

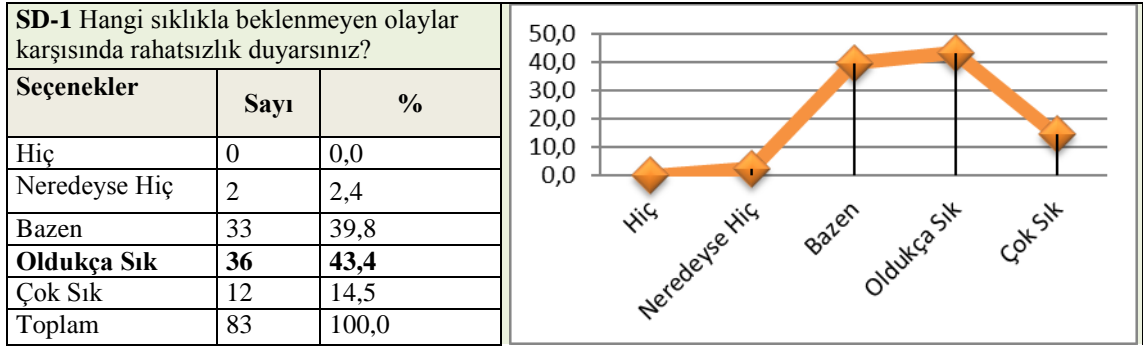
**Tablo 3.9: Stres Düzeyi Dağılımı Toplu Sonuçları**

Stres Düzeyi (SD) Dağılımı	
	Yüzde Oranları
Hiç	1,6%
Neredeyse Hiç	8,1%
SD Bazen	47,0%
Oldukça Sık	35,2%
Çok Sık	8,2%
Toplam	100,0%

### 3.4.1.2. SD-1 Bulguları

Araştırmada katılımcılara “Hangi sıklıkla beklenmeyen olaylar karşısında rahatsızlık duyarsınız?” sorusu yöneltilmiş, Tablo 3.10’da elde edilen verilere göre katılımcılar %43,4’ü “oldukça sık” seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Tablo 3.10’da görüleceği üzere “hiç” seçeneği %0, “neredeyse hiç” seçeneğinin %2,4, “bazen” seçeneğini işaretleyenlerin %39,8 “çok sık” seçeneğinin ise %14,5 oranında dağılım göstermiştir.

**Tablo 3.10: SD-1**

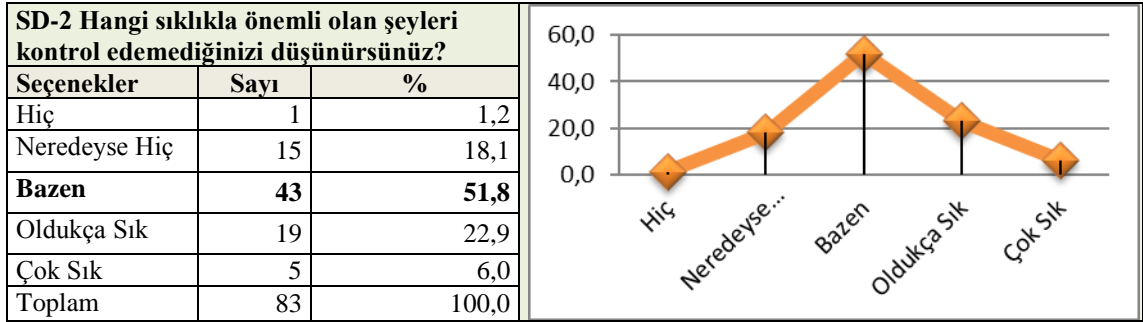


Tablo 3.10’deki veriler ışığında, kurumun alanı gereği her gün farklı bir vaka ile karşılaşılması normaldir. Bu nedenle bu soruya verilen ifadelerin işe yönelik planlama ve görev dağılımıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Burada çalışanların kendi görevlerine ilişkin olarak bilgileri ve kontrolleri dışında gerçekleşen olaylar karşısındaki tutumları ve yaklaşımları olarak değerlendirilebilir.

### 3.4.1.3. SD-2 Bulguları

Çalışanlarına “Hangi sıklıkla önemli şeyleri kontrol edemediğinizi düşünürsünüz?” sorusu yöneltilmiş, elde edilen sonuçlara göre katılımcıların %51,8’i “bazen” seçeneğinde yüksek oranda yoğunlaşmışlardır. Buna göre “hiç” seçeneği %1,2, “neredeyse hiç” seçeneği %18,1 “oldukça sık” %22,9, “çok sık” %6 olarak belirlenmiştir (Bkz. Tablo 3.11).

**Tablo 3.11: SD-2**



Çalışanların büyük çoğunluğunun özel hayatlarında ve kurumdaki görevlerini yerine getirirken kontrolleri dışında ve istemedikleri olayların olduğu ve de bunları kontrolde zorluk çektiklerini ifade etmiş oldukları söylenebilir.

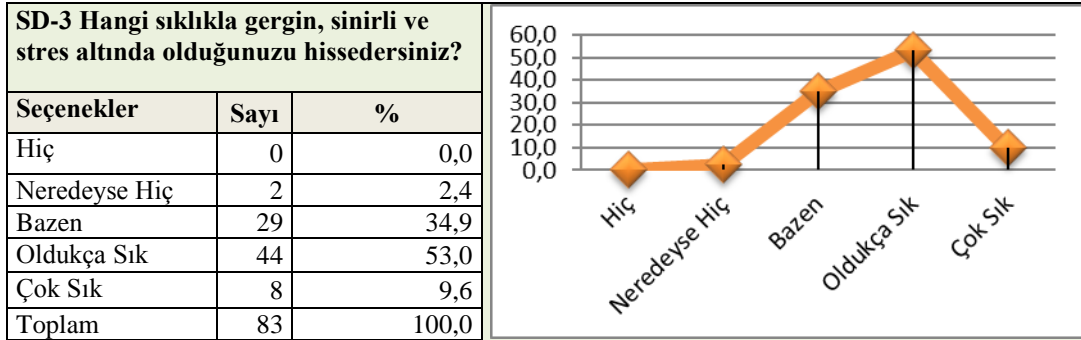
#### **3.4.1.4. SD-3 Bulguları**

Katılımcılara “Hangi sıklıkla gergin, sinirli ve stres altında olduğunuzu hissedersiniz?” sorusu yöneltilmiş, tablo 3.12’de de görüleceği üzere çalışanların %53,0’ının “oldukça sık” seçeneğini tercih ettikleri anlaşılmıştır. Kurumda bu soruya %0,0 oranında “hiç” %2,4 oranında “neredeyse hiç”, %34,9 oranında “bazen”, %9,6 oranında “çok sık” seçeneği ile cevap vermişlerdir.

Tablo 3.12’de açıkça görüleceği üzere çalışanlar kendilerini sinirli ve stres altında hissetmektedir. Mesleki bir gereklilik olarak insanların sağlık sorunlarının çalışanlara yansıdığı düşünüldüğünde stres düzeyinin yüksek olması kabul edilebilir bir durum olarak algılansa da bu konuda yeterli mesleki eğitim ve deneyimin, stresi ortadan kaldırmak için tek başına yeterli olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.12’de görülen sonuçlara göre çalışanların sıklıkla kendilerini stres altında hissetmeleri, yönetim tarafından sağlanacak kendi işi ile ilgili olarak inisiyatif sahibi olma olanağı, yetkilendirme ve kararlara katılma gibi olanaklarla daha kontrol edilebilir düzeylere çekilmesi olanaklı hale gelebilir.

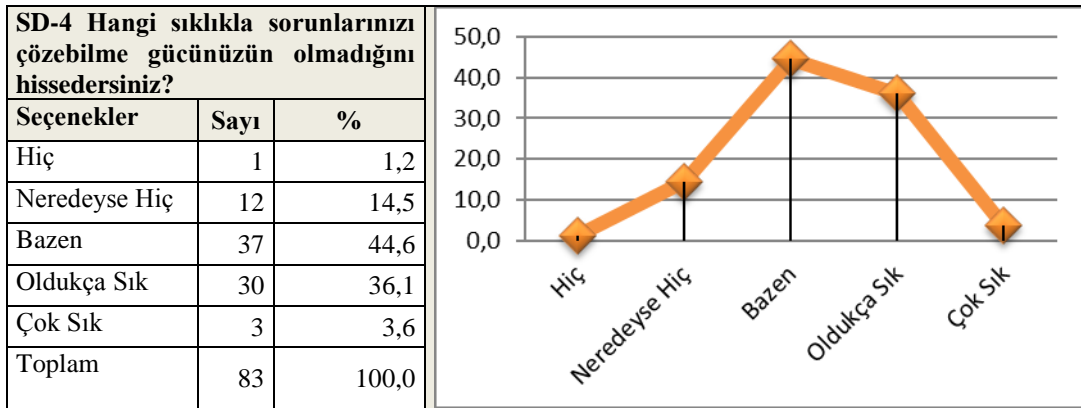
**Tablo 3.12: SD-3**



#### 3.4.1.5. SD-4 Bulguları

Katılımcılara “Hangi sıklıkla sorunlarınızı çözebilme gücünüzün olmadığını hissedersiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Bunlardan %44,6’sı “bazen” seçeneği ile sorudaki en yüksek oranla evreni temsil etmişlerdir. Tablo 3.13’te de görüleceği üzere katılımcılar %1,2 oranında “hiç” %14,5 oranında “neredeyse hiç”, %36,1 oranında “oldukça sık”, %3,6 oranında ise “çok sık” seçeneğini tercih etmişlerdir.

**Tablo 3.13: SD-4**

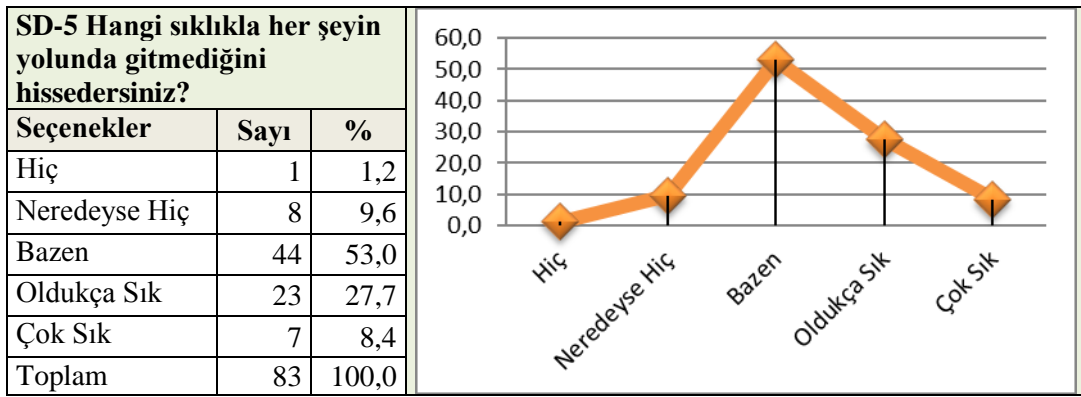


Sorunları çözebilme gücünün olmadığını hissetme tükenmişlik ve sorunlar karşısında çaba gösterme duyarsızlığı, vazgeçme davranışı olarak yansıdığına kurumda sorunların çözülemeyeceği, çalışanın isteklerinin daha fazla dikkate alınabileceği, iyileştirme için ek olarak idari girişimlerin de gerçekleştirilebileceği önerilebilir (Bkz. Tablo 3.13).

### 3.4.1.6. SD-5 Bulguları

Katılımcılara “Hangi sıklıkla her şeyin yolunda gitmediğini hissedersiniz?” sorusu yöneltilerek stres düzeyleri anlaşılmasına çalışılmıştır. Tablo 3.14’e bakıldığında katılımcıların %53’ünün “bazen” seçeneğinde yoğunlaştıkları anlaşılmaktadır. Bunlardan %1,2’sinin “hiç” %9,6’sının “neredeyse hiç”, %27,7’sinin “oldukça sık”, %8,4’ünün ise “çok sık” seçeneğini tercih etmişlerdir.

**Tablo 3.14: SD-5**

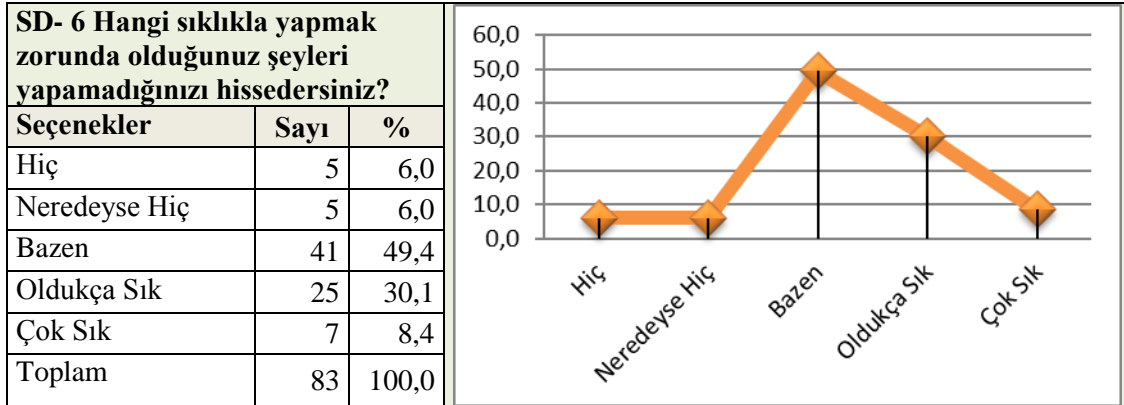


Çalışanların kurum içinde bazı şeylerin yolunda gitmediğini “bazen” ve “oldukça sık” ile dile getirmiş oldukları ifadelerinden yine çalışan stresini artıracak durumların hayatların içinde “çok sık”, yaşandığını göstermesi bakımından önemli görülebilir.

### 3.4.1.7. SD-6 Bulguları

Araştırmada katılımcılara “Hangi sıklıkla yapmak istediğiniz şeyleri yapamadığınızı hissedersiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.15’e bakıldığında katılımcıların %49,4 oranında “bazen” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Diğer dağılımlarda, “hiç” ve “neredeyse hiç” seçenekleri %6, %30,1 “oldukça sık”, %8,4 oranında ise “çok sık” seçeneğinin tercih edildiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.15: SD-6**



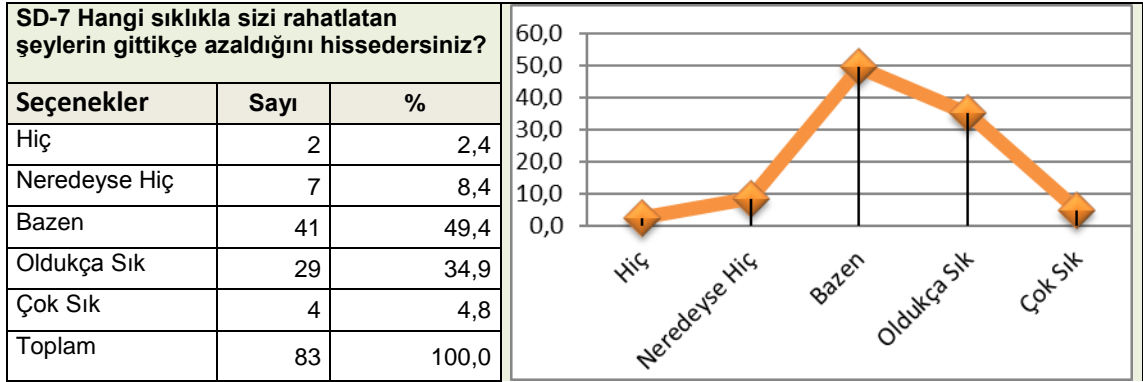
Bu sonuçlardan gerek bireysel olarak gerekse kurum içinde çalışanlar, yapmayı arzu ettikleri bir çok şeyi yapamadıklarını ifade etmişlerdir. Buradan hareketle kurumsal olarak çalışanların izin, dinlenme ve kişisel ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılama noktasında kurum tarafından daha fazla tolerans gösterilebileceği öngörülmektedir.

#### **3.4.1.8. SD-7 Bulguları**

Anket formunda katılımcılara “Hangi sıklıkla sizi rahatlatan şeylerin gittikçe azaldığını hissedersiniz? sorusu yöneltilmiştir. Tablo 3.16’deki verilere göre bu soruda katılımcıların %49,4 oranında “bazen” seçeneğinde doğunlaştıkları görülmektedir. Diğer seçeneklerden %2,4 “hiç”, %8,4 “neredeyse “hiç”, %34,9 “oldukça sık”, %4,8 “çok sık”, tercihlerinin seçildiği anlaşılmaktadır.

Kurumda özlük hakları, sosyal alan ve zaman, dinlenme saatleri gibi çalışanı rahatlatan olanakların artırılması gerektiği, bireysel olarak çalışanların rahatlama veya dinlenme olarak değerlendirecekleri alan veya zaman konusunda kurum yöneticilerinin burada çalışanların motivasyonlarını artırıcı önlemler almaları gerektiği, bunların da çalışanlarda olumlu etki oluşturacağı beklenmektedir. Bu tablo bize çalışanların iş saatleri dışında özel hayatlarında veya çalışma hayatlarında daha çok rahatlama isteği duyuyor olduklarını göstermektedir.

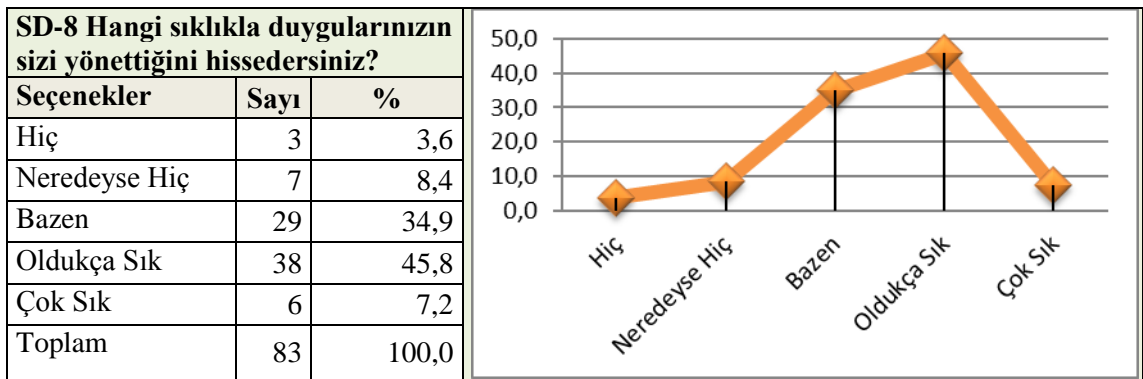
**Tablo 3.16: SD-7**



### 3.4.1.9. SD-8 Bulguları

Stres düzeyini belirlemek amacıyla katılımcılara yöneltilen bir diğer soru “Hangi sıklıkla duygularınızın sizi yönettiğini hissedersiniz?” olmuştur. Bu soruda katılımcıların %45,8 oranında “oldukça sık” seçeneğini tercih etmiş olmaları diğer cevaplarla farklılaşmaktadır. “hiç” seçeneğini seçenlerin oranı %3,6, “neredeyse hiç” seçeneğini seçenlerin oranı %8,4, bazen seçeneğini tercih edenlerin oranı %34,9, “çok sık”, seçeneği ise %7,2 oranında tercih edilmiştir (Bkz. Tablo 3.17).

**Tablo 3.17: SD-8**



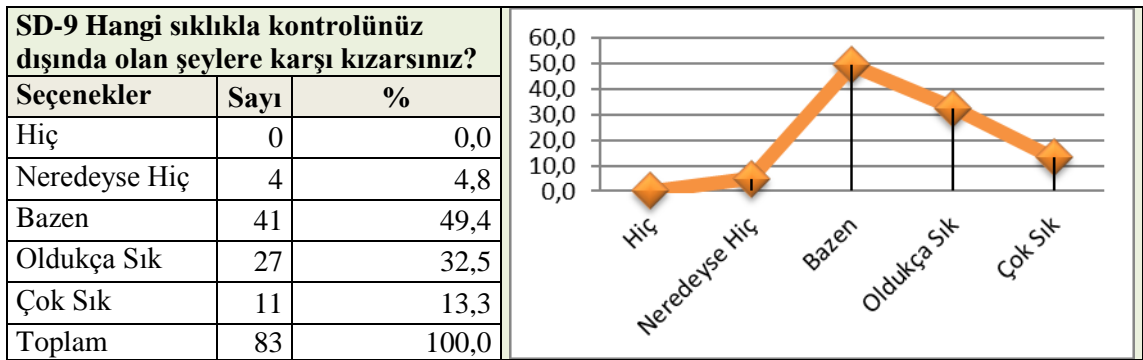
Kurumda; işlerin kuralların ve yapılması gereken standartların çalışanlara yön göstermesi gerekirken, katılımcıların tercihlerinden anlaşılacağı üzere duygularının ağırlıklı olarak çalışanlara yön vermesi, çalışan ve yöneticiler açısından olumsuz etkileri olan bir durumdur. Kurum misyon ve vizyonunu çalışanların benimsemesi ve duyguların değil kurallar ve standartların çalışanlara yön vermesi gerektiği söylenebilir.



### 3.4.1.10. SD-9 Bulguları

Örneklem grubuna “Hangi sıklıkla kontrolünüz dışında olan şeylere karşı kızarsınız?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplarda “bazen” seçeneği %49,4 oranı en yüksek tercih olmuştur. Bunun dışında katılımcıların %0’ı “hiç” %4,8’i “neredeyse hiç”, %32,5’i “oldukça sık”, %13,3’ü “çok sık” seçeneklerini tercih ettikleri görülmektedir (Bkz. Tablo 3.18).

**Tablo 3.18: SD-9**

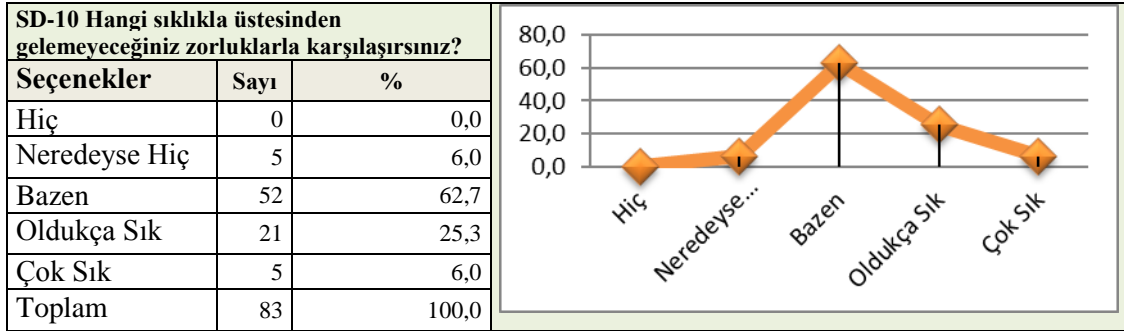


Bu sorudan elde edilen cevaplarda da çalışanların kontrolü dışındaki şeylere kızma oranının %50 “bazen” seçeneğini tercih ettikleri ve diğer seçeneklerde “oldukça sık” ve “çok sık” tercihleri bir arada düşünüldüğünde çalışanların kontrolleri dışında meydana gelen olaylara karşı kızgınlık eğilimlerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.4.1.11. SD-10 Bulguları

Katılımcılara “Hangi sıklıkla üstesinden gelemeyeceğiniz zorluklarla karşılaşsınız?” sorusu yöneltilmiş, elde edilen verilere göre katılımcıların %62,7’ oranında “bazen” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmüştür. Diğer tercihlere bakıldığında, %6 “neredeyse hiç”, %25,3 “oldukça sık”, %6 “çok sık”, seçeneğini tercih etmişlerdir (Bkz. Tablo 3.19).

**Tablo 3.19: SD-10**



Çalışanların bu sorudaki eğilimlerinin iş ortamında doğal olarak zorlanabileceklerini, sürekli olarak zorluklarla ve güçlüklerle karşılaşabileceklerini ifade ettiği görülmektedir. Kurumda neredeyse katılımcıların tamamının zorlukların üstesinden gelmekte sorunlar yaşadıklarını ifade etmeleri, çalışanlara kişisel gelişim ve eğitim ve zorluklarla başedebilme alanında eğitimler verilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

### 3.5. Kurumsal Bağlılık Durumu ve Dağılımları

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara sorulan 13 soru ve bu sorulara verilen cevapların dağılımlarını açıklanacaktır. Bu sorular stres düzeyinin belirlenmesinden farklı olarak katılımcıların kurumsal bağlılıklarını test etmeye yöneliktir. Katılımcılara sorulan bu sorular Kurumsal Bağlılık “KB” olarak kısaltılmış ve tablo ve grafiklerle dağılımları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ifadelere katılımları “kesinlikle evet”, “evet” “bazen”, “hayır”, “kesinlikle hayır” seçeneklerinden birini tercih ederek belirtmeleri istenen çalışanlardan elde edilen bulgulara aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

#### 3.5.1. Kurumsal Bağlılık Düzeyi Sonuçları

Aşağıdaki tabloda (Bkz. Tablo 3.20) katılımcılara yöneltilen formun kurumsal bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yöneltilmiş sorulara verdikleri cevapların toplu olarak oranları bulunmaktadır. Buna göre 83 katılımcıdan stres düzeyini belirlemek amacıyla yöneltilen sorulara 4,4’ü “kesinlikle evet”, %11,4’ü ”evet”, %19,6’sı ”bazen”, %38,5’i “hayır”, %26,1’inin ise “kesinlikle hayır” seçeneklerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu tablodan da görüleceği üzere çalışanların %38,5’inin “hayır” ve

%26,1 “kesinlikle hayır” seçeneğinde kurumsal bağlılık ifadelerine katılmadıklarını daha net belirttikleri göz önüne alınacak olursa çalışanların kurumsal bağlılıklarının oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılması olanaklıdır.

**Tablo 3.20: Kurumsal Bağlılık Toplu Eğilim Sonuçları**

Kurumsal BAĞLILIK (KB)		Cevaplama Oranları
KB	Kesinlikle Evet	4,4%
	Evet	11,4%
	Bazen	19,6%
	Hayır	38,5%
	Kesinlikle Hayır	26,1%
Toplam		100,0%

Katılımcılara iki bölüm olarak sorulan sorulardan, ilk bölümde stres düzeyini belirlemek amacıyla ikinci bölümde de kurumsal bağlılıklarını belirlemek amacıyla sorular yöneltilmiş iki grup sorudan elde edilen veriler aşağıdaki tabloda (Bkz. Tablo 3.21) görüleceği üzere stresin kurumsal dağılımı toplu olarak gösterilmektedir.

**Tablo 3.21: Stres Düzeyi ve Kurumsal Bağlılık Dağılımı**

Stres Düzeyi (SD) ve Kurumsal Bağlılık Dağılımları			Stres	
Stres Düzeyi	Cevaplama Oranları			
SD	Hiç	1,6%		
	Neredeyse Hiç	8,1%		
	Bazen	47,0%		
	Oldukça Sık	35,2%		
	Çok Sık	8,2%		
Kurumsal Bağlılık		Cevaplama Oranları	BAĞLILIK	
KB	Kesinlikle Evet	4,4%		
	Evet	11,4%		
	Bazen	19,6%		
	Hayır	38,5%		
	Kesinlikle Hayır	26,1%		

Katılımcıların %47’si ve %35,2’si stres kaynağı olarak belirlenen soruların seçeneklerinde, kurumsal bağlılık durumunu belirlemek için sorulan sorularda da %38,5 ve %26,1 oranında kurumsal bağlılığın azlığını ifade eden seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmektedir. Genel olarak bulguların ışığında, evreni temsil eden örneklemin; kurumsal

olarak yönetim, iletişim, iş yükü, motivasyon gibi stres kaynaklarının yoğunluğundan etkilendiği ve çalışma şartlarının yoğunluğu nedeniyle kurumsal bağlılığın düşük düzeyde kaldığı ifade edilebilir. Bu durumda kuruma sonuç ve öneriler bölümünde de önerileceği gibi kurumda öncelikle stres yönetimi ve kurumsal bağlılıkla ilgili sorunlu alanların tespiti yapılarak bir dizi etkinlikler başlatmasının yararlı olduğu düşünülmektedir. Neredeyse %80'e yakın bir oranda stres düzeyine sahip buna karşın sadece %30'a yakın bir oranda kurumsal bağlılığın sağlanabildiği bir kurumda istenen performans düzeyine ulaşılmasında sıkıntılar yaşanabilecektir.

### 3.5.2. KB-1 Bulguları

Katılımcıların “Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım” ifadesine katılımları sorulmuş ve tablo 3.22’de görülen sonuçlara ulaşılmıştır. Buna ifadeye katılımcıların %3,6’sının “kesinlikle evet”, %6,0’sının “evet”, %20,5’inin “bazen”, %30,1’inin “hayır”, %39,8’inin ise “kesinlikle hayır” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Bu ifadeler katılımlardan çalışanların, çalıştıkları kuruma bağlılıklarının düşük seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.22: KB-1**

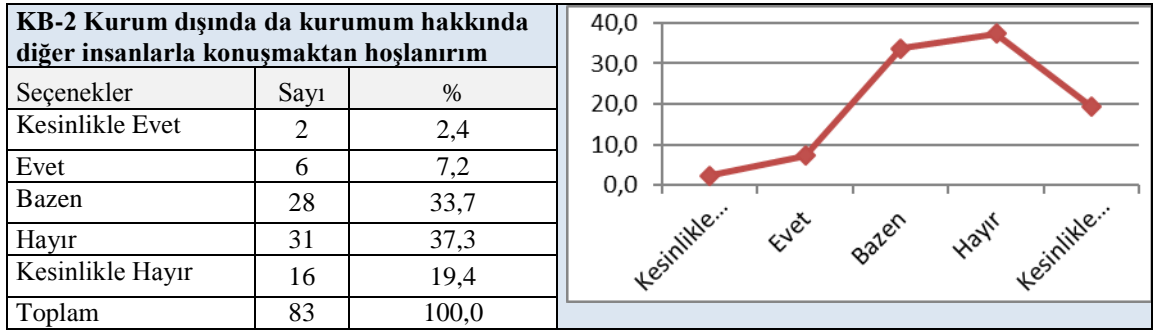
KB-1 Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım		
Seçenekler	Sayı	%
Kesinlikle Evet	3	3,6
Evet	5	6,0
Bazen	17	20,5
Hayır	25	30,1
Kesinlikle Hayır	33	39,8
Toplam	83	100,0

### 3.5.3. KB-2 Bulguları

Katılımcılara “Kurum dışında da kurumum hakkında diğer insanlarla konuşmaktan hoşlanırım” ifadesine katılıp katılmadıkları sorulmuş ve elde edilen oranlar tablo 3.23’te gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %2,4’ünün “kesinlikle evet”, %7,2’sinin “evet” %33,7’sinin “bazen”, %37,3’ünün “hayır”, %19,4’ünün ise

“kesinlikle hayır” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Çalışanların işleri ile ilgi konuşmayı bırakmaları; işlerini benimseye özen göstermelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışanların kurumları hakkında konuşmaktan hoşlanmadıklarını ifade etmeleri kurumsal bağlılığın zayıf olduğuna vurgu yapan bir diğer göstergedir.

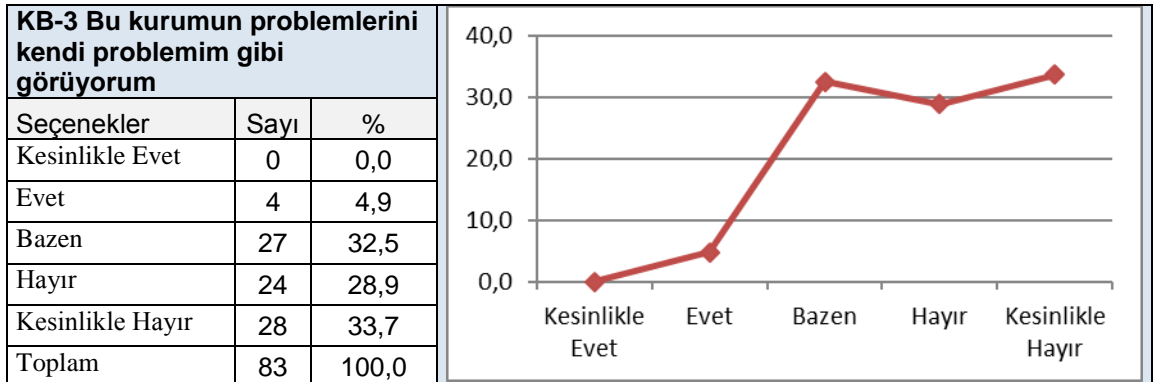
**Tablo 3.23: KB-2**



#### 3.5.4. KB-3 Bulguları

Katılımcıların “Bu kurumun problemlerini kendi problemim gibi görüyorum” ifadesine hangi oranlarla katıldıklarına baktığımızda %4,9’unun “evet” %32,5’inin “bazen”, %28,9’unun “hayır”, %33,7’sinin ise “kesinlikle hayır” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir (Bkz. Tablo: 3.24). Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere çalışanlarda kurumun sorunlarını kendi sorunları olarak görme eğiliminin az olduğu göstermemektedirler. Buradan hareketle kurumsal bağlılığın düşük olduğunu bu tabloda da görmek olanaklıdır.

**Tablo 3.24: KB-3**

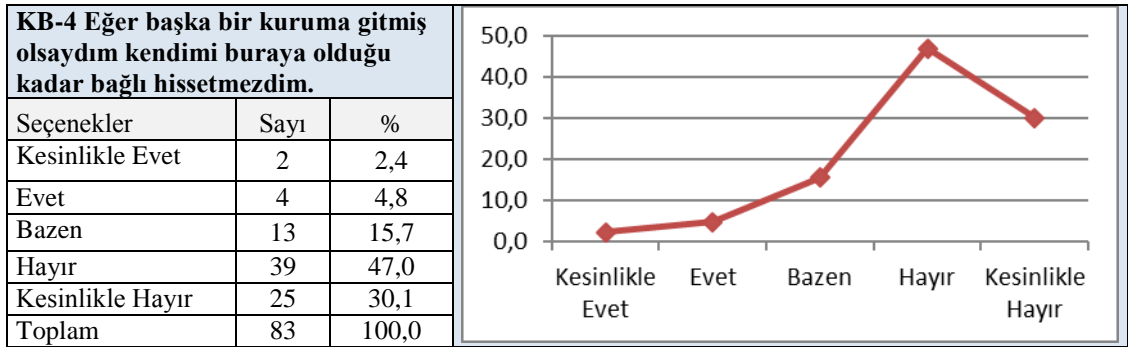


### 3.5.5. KB-4 Bulguları

Katılımcıların “Eğer başka bir kuruma gitmiş olsaydım kendimi buraya olduğu kadar bağlı hissetmezdim” ifadesine hangi oranlarla katıldıklarına baktığımızda %2,4’ünün “kesinlikle evet”, %4,8’inin “evet” %15,7’sinin “bazen”, %47’sinin “hayır”, %30,1’inin ise “kesinlikle hayır” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir (Bkz. Tablo: 3.25).

Çalışanların kurumsal bağlılık durumlarını test etmek amacıyla sorulmuş bu soruya çok az oranda bu kuruma bağlılık hissi içinde çalışacaklarını, çalışanların büyük bir oranı ise diğer kurumda çalışmak durumunda olmaları halinde halen çalıştıkları kurumu fazla özlemeyeceklerini düşündükleri anlaşılmaktadır. Buna göre kurumsal bağlılık düzeyinin bu soruda da düşük çıktığı anlaşılmaktadır.

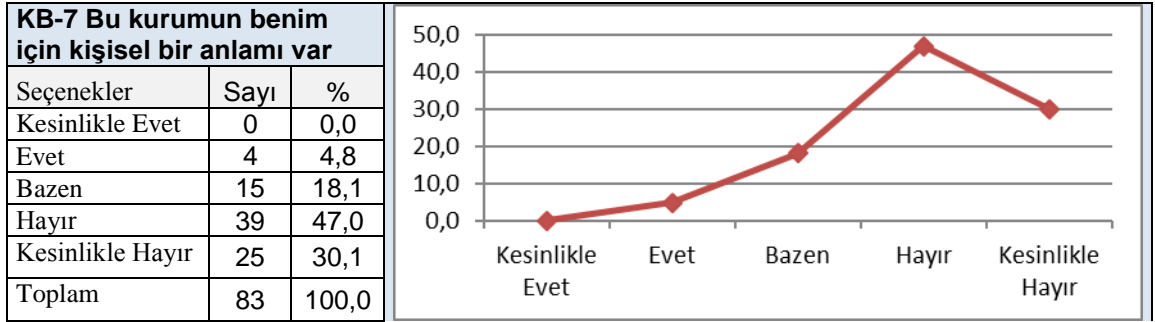
**Tablo 3.25: KB-4**



### 3.5.6. KB-7 Bulguları

Katılımcıların “Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı vardır” ifadesine hangi oranlarla katıldıklarına baktığımızda %4,8’inin “evet” %18,1’inin “bazen”, %47’sinin “hayır”, %30,1’inin ise “kesinlikle hayır” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir (Bkz. Tablo: 3.26).

**Tablo 3.26: KB-7**

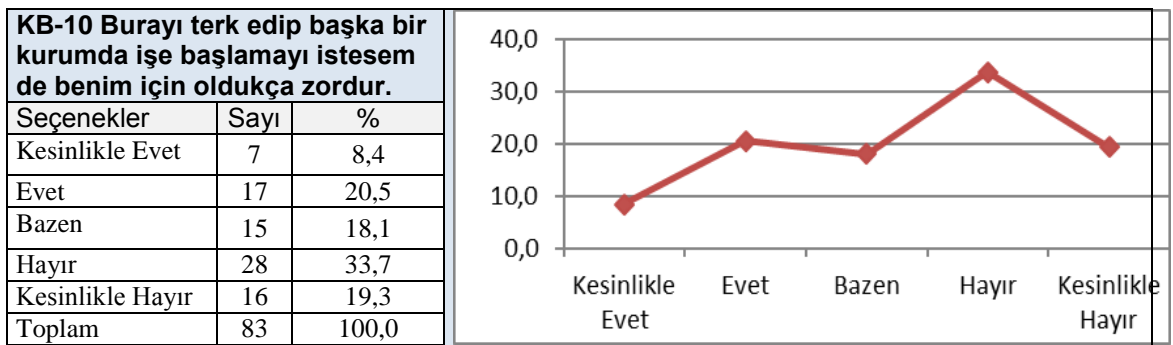


Çalışanların dikkate değer bir oranda, çalıştıkları kurumun kendileri için kişisel bir anlamı olmadığı seçeneğinde yoğunlaşmış olması, kurumsal bağlılığın bir ölçüsü olarak kişinin kendi değerleri ile anlamlı bir ilişki kurması göstergesinin, çalışanlarda bulunmadığı anlaşılmaktadır.

### 3.5.7. KB-10 Bulguları

Katılımcıların “Burayı terk edip başka bir kurumda işe başlamayı istesem de benim için oldukça zordur” ifadesine hangi oranlarla katıldıklarına baktığımızda %8,4’ünün “kesinlikle evet”, %20,5’inin “evet” %18,1’inin “bazen”, %33,7’sinin “hayır”, %19,3’ünün ise “kesinlikle hayır” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir (Bkz. Tablo: 3.27).

**Tablo 3.27: KB-10**

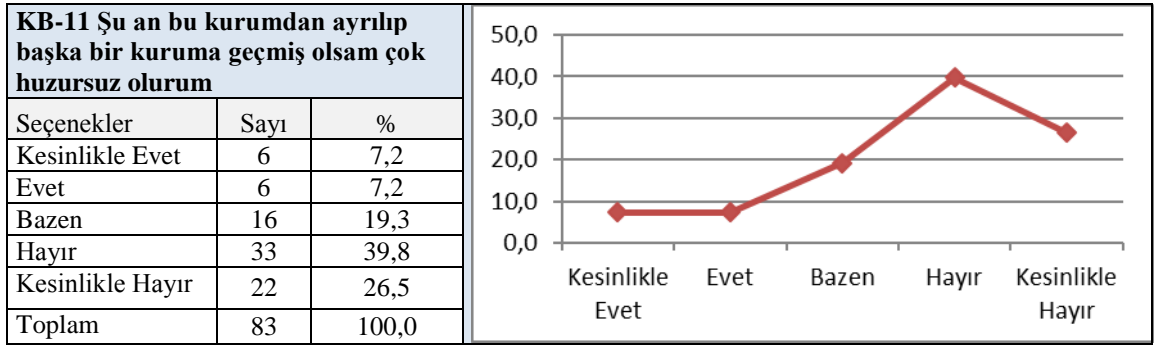


Bu sorudaki eğilim oranlarında kurumsal bağlılık oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük oranda bir başka kuruma geçmek konusunda istekli olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.5.8. KB-11 Bulguları

Katılımcılara “Şu an bu kurumdan ayrılıp başka bir kuruma geçmiş olsam çok huzursuz olurum” ifadesine hangi oranlarla katıldıklarına baktığımızda katılımcıların %7,2’sinin “kesinlikle evet”, %7,2’sinin “evet” %19,3’ünün “bazen”, %39,8’inin “hayır”, %26,5’inin ise “kesinlikle hayır” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir (Bkz. Tablo: 3.28). Bu sonuçlara göre katılımcıların halen çalıştıkları kurumu değiştirme durumunda huzursuz olmayacaklarını belirten seçenekte yoğunlaşmış olmalarından da anlaşılacağı üzere bağlılık düzeyleri oldukça düşüktür.

**Tablo 3.28: KB-11**



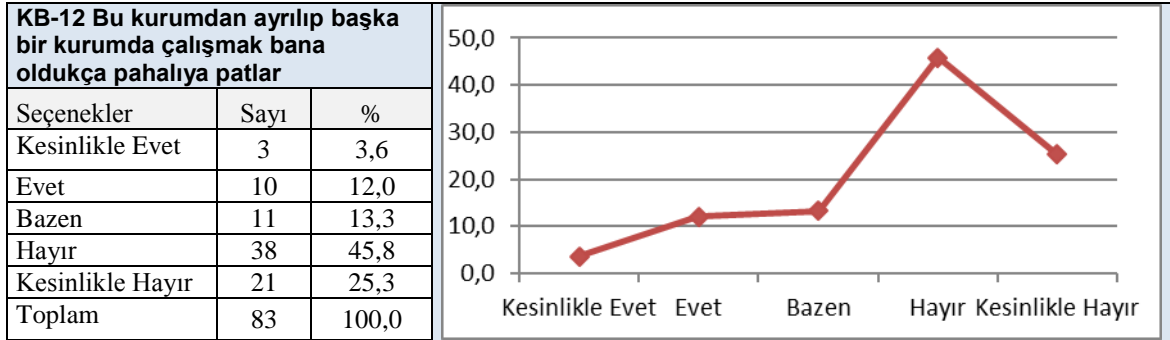
### 3.5.9. KB-12 Bulguları

Katılımcılara “Bu kurumdan ayrılıp başka bir kurumda çalışmak bana oldukça pahalıya patlar” ifadesine hangi oranlarla katıldıklarına baktığımızda %3,6’sının “kesinlikle evet”, %12’sinin “evet” %13,3’ünün “bazen”, %45,8’inin “hayır”, %25,3’ünün ise “kesinlikle hayır” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir (Bkz. Tablo: 3.29).

Çalışanların, kurum değiştirmenin kendilerine pahalıya patlamayacağı ifadesinde yoğunlaşmış olmaları kurumlarına bağlılıklarının oldukça düşük olduğunu gösteren bir başka gösterge olarak değerlendirilebilir.



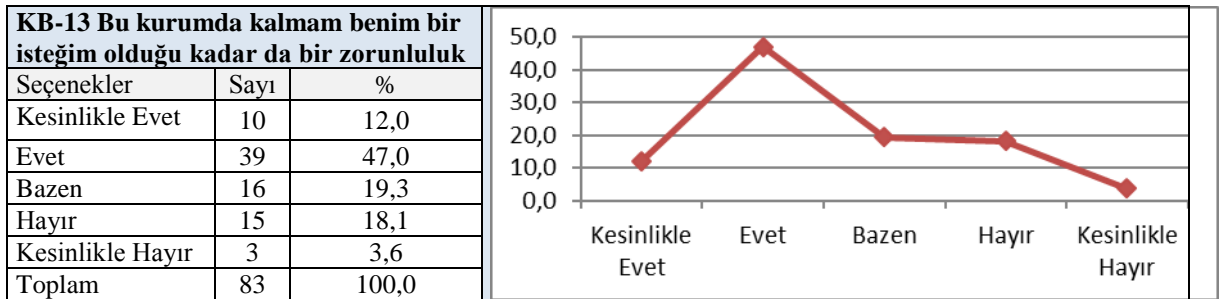
**Tablo 3.29: KB-12**



### 3.5.10. KB-13 Bulguları

Katılımcıların “Bu kurumdan kalmam benim bir isteğim olduğu kadar da bir zorunluluktur” ifadesine yoğunlaşma oranlarına baktığımızda katılımcıların %12,’sinin “kesinlikle evet”, %47’sinin “evet” %19,3’ünün “bazen”, %18,1’inin “hayır”, %3,6’sının ise “kesinlikle hayır” seçeneğini tercih ettiği görülmektedir (Bkz. Tablo: 3.30).

**Tablo 3.30: KB-13**



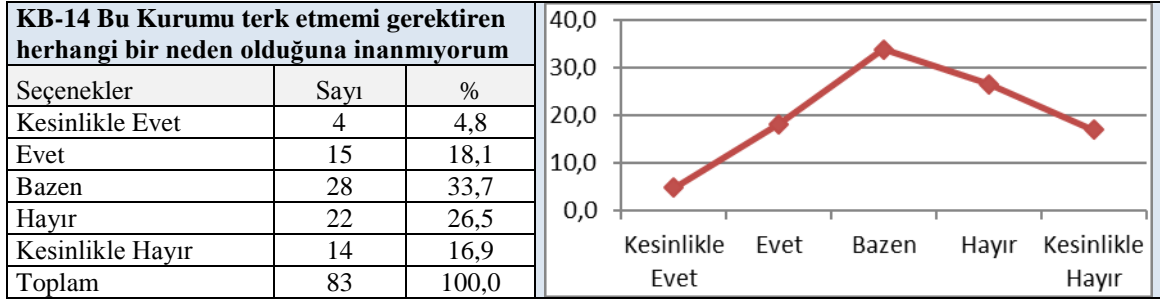
Bu oranlardan katılımcıların kurumlarında çalışmaya devam etmelerinin nedenini kendi isteklerinden çok bir zorunluluk olduğu ifadesinde yoğunlaşmış olmaları kurumsal bağlılığın bu soruda da düşük olduğunu göstermektedir.

### 3.5.11. KB-14 Bulguları

Katılımcılara “Bu kurumu terk etmemi gerektiren herhangi bir neden olduğuna inanmıyorum” ifadesine yoğunlaşma oranlarına baktığımızda %4,8’inin “kesinlikle

evet”, %18,1’inin “evet” %33,7’sinin “bazen”, %26,5’inin “hayır”, %16,9’unun ise “kesinlikle hayır” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir (Bkz. Tablo: 3.31).

**Tablo 3.31: KB-14**



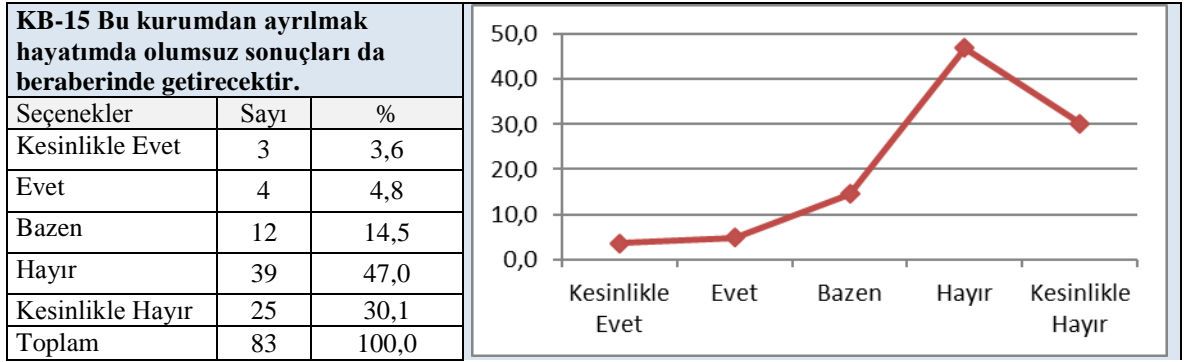
Bu ifadeye katılımında çalışanların “bazen” seçeneğinde yoğunlaşmış olmaları zaman zaman kurumdan ayrılmayı istedikleri ve sonraki tercihlerine bakılacak olursa kurumsal bağlılıkla ilişkilendirdiğimizde kurumsal bağlılığın bu soruda düşük olabileceği ifade edilebilir.

### 3.5.12. KB-15 Bulguları

Katılımcıların “Bu kurumdan ayrılmak hayatımda olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir” ifadesine yoğunlaşma oranlarına baktığımızda oranların, %3,6’sının “kesinlikle evet”, %4,8’inin “evet” %14,5’inin “bazen”, %47’sinin “hayır”, %30,1’inin ise “kesinlikle hayır” seçeneği olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo: 3.32).

Kurumdan ayrılmaları halinde hayatlarında önemli olumsuz sonuçlar yaşamayacakları eğiliminde olan katılımcıların büyük bir çoğunluğunun kurumsal bağlılıkla ilişkilendirildiğinde ortaya çıkan sonuçta; bu soru bağlılığın düşüklüğünü göstermektedir.

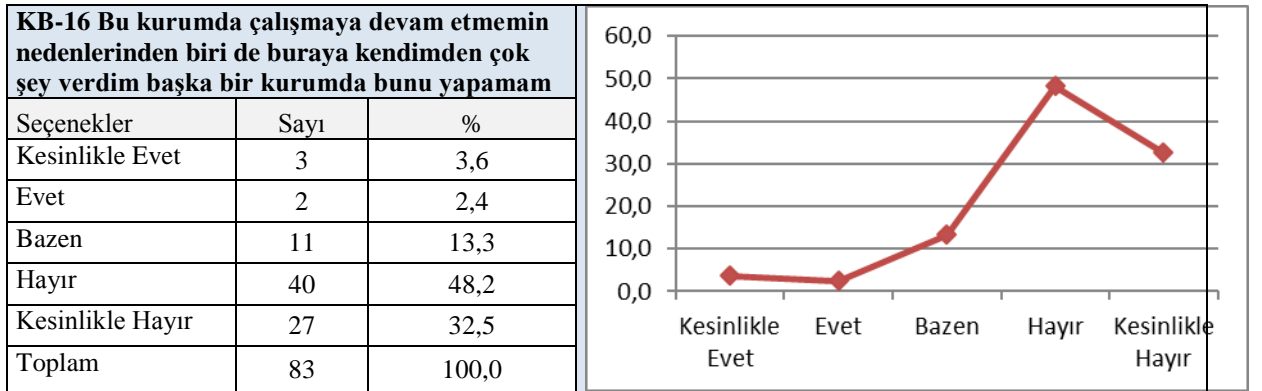
**Tablo 3.32: KB-15**



### 3.5.13. KB-16 Bulguları

Katılımcıların “Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de buraya kendimden çok şey verdim başka bir kurumda bunu yapamam” ifadesine yoğunlaşma oranlarına baktığımızda oranların, %3,6’sının “kesinlikle evet”, %2,4’ünün “evet” %13,3’ünün “bazen”, %48,2’sinin “hayır”, %32,5’inin ise “kesinlikle hayır” seçeneği olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo: 3.33).

**Tablo 3.33: KB-16**



Katılımcıların başka kurumda çalışma eğiliminde olduğunu da gösteren ve kurumunu tam anlamıyla içselleştirmediklerini de gösteren bu sonuçlara göre çalışanların bağlılık düzeyleri diğer bulgularda olduğu gibi oldukça düşüktür.

### 3.5.14. KB-17 Bulguları

Katılımcıların “Bu kuruma çok fedakârlık yapmamış olsaydım başka bir yerde çalışmak isteyebilirdim” ifadesine yoğunlaşma oranlarına baktığımızda oranların, %6’sının “kesinlikle evet”, %8,4’ünün “evet”, %2,4’ünün “bazen”, %50,6’sının “hayır”, %32,5’inin ise “kesinlikle hayır” seçeneği olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo: 3.34).

**Tablo 3.34: KB-17**

KB-17 Bu kuruma çok fedakârlık yapmamış olsaydım başka bir yerde çalışmak isteyebilirdim.		
Seçenekler	Sayı	%
Kesinlikle Evet	5	6,0
Evet	7	8,4
Bazen	2	2,4
Hayır	42	50,6
Kesinlikle Hayır	27	32,5
Toplam	83	100,0

Seçenekler	Sayı	%
Kesinlikle Evet	5	6,0
Evet	7	8,4
Bazen	2	2,4
Hayır	42	50,6
Kesinlikle Hayır	27	32,5
Toplam	83	100,0

Bu ifadeye katılım oranındaki yoğunluğun, katılımcıların kurumlarıyla aralarında özel bir bağ kumadıkları ve herhangi bir kurumda çalışmak isteğinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu oranlardan hareketle çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerinin oldukça düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.6. Hipotez Analizi ve Bulguları

Araştırmada katılımcılara yöneltilen stres ve kurumsal bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik sorulardan elde edilen veriler ışığında hipotez H1 regresyon analizi ile H2 ve H3 ve alt hipotezleri ise iki boyutlu değişkenleri t-test analizi, üç ve daha fazla boyuttaki değişkenler ise anova analizine tabi tutulmuştur.

#### 3.6.1. H1 (H1<sub>a</sub>--H1<sub>b</sub>-H1<sub>c</sub>) Hipotezleri Analizi

H1 hipotezi: “*Çalışanların iş stresi kurumsal bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir*”

H1<sub>a</sub>: *Çalışanların iş stresi, duygusal bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir.*

*H1<sub>b</sub>: Çalışanları iş stresi devamlılık bağlılığını negatif olarak etkilemektedir.*

*H1<sub>c</sub>: Çalışanları iş stresi normatif bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir.*

P (Probability/olasılık) değeri istatistiksel anlamlılığın (statistical significance) varlığının ve varsa da var olan farklılığın kanıtının düzeyinin belirlenmesi amacı ile kullanılan bir değerdir. İstatiski olarak anlamlılık (**Sig.**) değeri **p** ile ifade edilir ve değerinin yorumlanması genel olarak aşağıdaki güven aralığındaki değerlerle yorumlanır:

<b>P Değeri</b>	<b>Yorumlanması</b>
0.01<=p<0.05	İstatistiksel anlamlılık
0.001<=p<0.01	Yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık
p<0.001	Çok yüksek istatistiksel anlamlılık
0.05<=p<0.10	Sınırdan anlamlılık
p>0.10	İstatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır

Araştırmanın hipotezi ve alt hipotezleri regresyon analizi yapılarak iş stresinin duygusal bağlılığı, devamlılık bağlılığını ve normatif bağlılığı etkileyip etkilemediği belirlenmeye çalışılmış ve aşağıdaki tabloda (Tablo: 3.35) tüm modelin anlamlılığını gösteren F testi (Anova) sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 3.35: Hipotezlerin(H1) Anova Test Sonuçları**

ANOVA H1: Çalışanların iş stresi, kurumsal bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir.					
Analiz	Karelerin Özeti	Örneklem	Ortalama	F (Anova)	Anlamlılık (Sig.)
H1	Regresyon	1	,186	,680	,412 <sup>b</sup>
	Hata Aralığı	81	,273		
	Ortalama	82			
H1a: Çalışanların iş stresi, duygusal bağlılıkları negatif olarak etkilemektedir.					
Analiz	Karelerin Özeti	Örneklem	Ortalama	F (Anova)	Anlamlılık (Sig.)
H1 <sub>a</sub>	Regresyon	1	1,954	4,487	,037 <sup>b</sup>
	Hata Aralığı	81	,435		
	Ortalama	82			
H1b: Çalışanları iş stresi, devamlılık bağlılığını negatif olarak etkilemektedir					
Analiz	Karelerin Özeti	Örneklem	Ortalama	F (Anova)	Anlamlılık (Sig.)
H1 <sub>b</sub>	Regresyon	1	,548	1,425	,236 <sup>b</sup>
	Hata Aralığı	81	,385		
	Ortalama	82			
H1c: Çalışanları iş stresi, normatif bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir.					
Analiz	Karelerin Özeti	Örneklem	Ortalama	F (Anova)	Anlamlılık (Sig.)
H1 <sub>c</sub>	Regresyon	1	,596	,921	,340 <sup>b</sup>
	Hata Aralığı	81	,648		
	Ortalama	82			
b.Bağımsız Değişken: Stres Düzeyi					

**Tablo 3.36: Hipotezlerin(H1) Basit Doğrusal Regresyon Analiz Özeti**

<b>H1- H1<sub>a</sub>-H1<sub>b</sub>-H1<sub>c</sub> Hipotezlerinin Basit Doğrusal Regresyon Analiz Özeti</b>					
H1: Çalışanların iş stresi, kurumsal bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir.					
Analiz	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	Standart tahmin hatası	Durbin-Watson
H1	,091 <sup>a</sup>	,008	-,004	,52295	2,096
H1a: Çalışanların iş stresi, duygusal bağlılıkları negatif olarak etkilemektedir.					
Analiz	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart tahmin hatası	Durbin-Watson
H1 <sub>a</sub>	,229 <sup>a</sup>	,052	,041	,65992	1,959
H1b: Çalışanları iş stresi, devamlılık bağlılığını negatif olarak etkilemektedir					
Analiz	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart tahmin hatası	Durbin-Watson
H1 <sub>b</sub>	,131 <sup>a</sup>	,017	,005	,62023	2,055
H1c: Çalışanları iş stresi, normatif bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir.					
Analiz	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart tahmin hatası	Durbin-Watson
H1 <sub>c</sub>	,106 <sup>a</sup>	,011	-,001	,80474	2,032
a. Bağımsız Değişken: Stres Düzeyi					

Tabloda 3.36’da görüleceği üzere R<sup>2</sup> değeri verilmektedir. Bulunan R<sup>2</sup> değerleri sırasıyla: H1’ için 0,008’dir. H1<sub>a</sub> için 0.052, H1<sub>b</sub> için 0.17, H1<sub>c</sub> için 0.011’dir. Bağımlı değişkendeki (kurumsal bağlılık) değişimin %0,8’i modele giren bağımsız değişken (stres düzeyi) tarafından açıklanmaktadır.

H1<sub>a</sub> için 0,052’dir. Bağımlı değişkendeki (duygusal bağlılık) değişimin %0,52’si modele giren bağımsız değişken (stres düzeyi) tarafından açıklanmaktadır.

H1<sub>b</sub> için 0,017’dir. Bağımlı değişkendeki (devamlılık bağlılığı) değişimin %0,17’si modele giren bağımsız değişken (stres düzeyi) tarafından açıklanmaktadır.

H1<sub>c</sub> için ise 0,011’dir. Bağımlı değişkendeki (normatif bağlılık) değişimin %0,11’si modele giren bağımsız değişken (stres düzeyi) tarafından açıklanmaktadır.

Durbin Watson test istatistiği, bir regresyon modeli tahmin edildikten sonra artık terimlerin korelasyon halinde olup olmadığını test etmeye yarayan bir sayıdır. Bu

sayının 2 civarında çıkması, "otokorelasyon vardır" boş hipotezini reddedemeyeceğimizi gösterir. Durbin Watson istatistiğine göre Regresyonun önemli varsayımlarından bir bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında ve hata terimleri arasında da korelasyon olmamasıdır. SPSS korelasyon problemleri için basit bir ölçüt geliştirmiştir. Durbin Watson istatistiği hata terimleri arasında korelasyon olup, olmadığına bakmaktadır. Bu istatistik 0 ile 4 arasında yer alır. Eğer istatistik değeri 2 civarında ise, korelasyon olmadığı şeklinde yorumlanır. 0'a yakın değerler yüksek pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler yüksek negatif korelasyonu belirtir.

Bu çalışmada sırasıyla Durbin Watson istatistik değeri: H1 için: 2,096, H1<sub>a</sub> için: 1,959, H1<sub>b</sub> için: 2,055, H1<sub>c</sub> için: 2,032 olarak tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile stres düzeyi ile kurumsal bağlılık arasında bu örnekleme korelasyon bulunamamıştır.

H1: Sig. Değeri p=0,412, (p>0.10) olduğundan H1 hipotezi "Çalışanların iş stresi, kurumsal bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir" bu çalışmada istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

H1<sub>a</sub>: Sig. değeri p=0.037, (p>0.10) olduğundan H1<sub>a</sub> hipotezi "Çalışanların iş stresi, duygusal bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir" bu çalışmada istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

H1<sub>b</sub>: Sig. değeri p=0,236, (p>0.10) olduğundan H1<sub>b</sub> hipotezi "Çalışanları iş stresi devamlılık bağlılığını negatif olarak etkilemektedir" bu çalışmada istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

H1<sub>c</sub>: Sig. değeri p=0,236, (p>0.10) olduğundan H1<sub>c</sub> Hipotezi "Çalışanları iş stresi normatif bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir" bu çalışmada istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

### **3.6.2. H2Hipotezlerinin(t-Test ve Anova) Analizleri**

H2: *"Çalışanların demografik özellikleri ile stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır"*

- *H2<sub>a</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.*
- *H2<sub>b</sub>: Çalışanların medeni durumları ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.*
- *H2<sub>c</sub>: Çalışanların yaşları ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.*
- *H2<sub>d</sub>: Çalışanların çalışma yılı ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.*
- *H2<sub>e</sub>: Çalışanların eğitim düzeyi ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.*
- *H2<sub>f</sub>: Çalışanların statüleri ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.*
- *H2<sub>g</sub>: Çalışanların gelir düzeyi ile iş stresi arasında farklılıklar bulunmaktadır.*

Araştırmanın hipotezlerinden ve alt hipotezleri tek boyutlu değişkenleri t-test analizi, üç ve daha fazla boyuttaki değişkenler ise anova analizi yapılarak normatif bağımsız değişkenlerle iş stresi düzeyi arasında farklılaşma olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 3.37: Hipotezlerin(H2<sub>a</sub>) Bağımsız Örneklem t-Testi Sonucu**

t-Testi İstatistikleri										
		Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma Hataları				
Stres Düzeyi		Kadın	77	3,4104	,48925	,05576				
		Erkek	6	3,3167	,47081	,19221				
Bağımsız Örneklem t-testi		Varyans Eşitliği		Çalışanların cinsiyetleri ile iş stresi düzeyleri arasında farklılaşma için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-Yönlü)	Farklılaşma	Std. Sapma	Güven Aralığı (95%)	
Stres Düzeyi	Eşitlik Durumu	,107	,744	,453	81	,652	,09372	,20690	-,31794	,50538
	Eşitsizlik Durumu			,468	5,874	,656	,09372	,20013	-,39854	,58599



**H2a: Çalışanların cinsiyetleri ile iş stresi düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.** Bu Hipotez ( $H_{2a}$ ), iki boyutlu değişken (1: Kadın, 2: Erkek) içerdiğinden t-testi ile analiz edilmiş ve Tablo 3.37’de de görüleceği üzere cinsiyete göre iş stres düzeyi arasında farklılaşma olup olmadığı test edilmiştir.

t-Testi sonuçlarına göre sig. değeri 0,652 ( $p > 0,05$ ) olduğundan cinsiyet ve iş stresi düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu durumda  $H_{2a}$  hipotezinin reddedilmiş ve “çalışanların cinsiyetleri ile iş stresi düzeyleri arasında farklılaşma bulunmadığı” anlaşılmıştır (Bkz. Tablo: 3.37).

**Tablo 3.38: H2 Hipotezleri Homojenlik Analizi**

Değişkenler	Stres Düzeyi ve Normatif Bağımsız Değişkenlerin Homojen Dağılımı			
	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.( Anlamlılık)
Medeni Durum	,567	2	80	,569
Yaş	,723 <sup>a</sup>	3	78	,541
Çalışma Yılı	,985	3	79	,404
Eğitim Düzeyi	2,560	2	80	,084
Statü	. <sup>a,b</sup>	0		
Gelir Düzeyi	3,104 <sup>a</sup>	1	80	,082

Anova testi yapılabilmesi için grupların homojenlik durum analizi de yapılmış, “statü” değişkeni dışındaki değişkenlerin dağılımlarının sig. değerinin 0,05’ten büyük olduğu ve normal dağılımda olduğu anlaşılmıştır (Bkz. Tablo: 3.38).

Araştırmanın hipotezleri ile faktörlerinin dağılımları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı anova testi ile analiz edilmiş ve Tablo 3.39’da görülen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 3.39: H2 Hipotezleri ANOVA Analizi**

ANOVA – Stres Düzeyi						
Değişkenler	GRUPLAR	Kareler Toplamı	Dağılım	Ortalama	F (Faktör)	Sig.(Anlamlılık)
Medeni Durum	İlişkısız Gruplar	0,291	2	0,146	0,611	0,545
	İlişkili Gruplar	19,058	80	0,238		
	Toplam	19,349	82			
Yaş	İlişkısız Gruplar	1,378	4	,344	1,495	,212
	İlişkili Gruplar	17,971	78	,230		
	Toplam	19,349	82			
Çalışma Yılı	İlişkısız Gruplar	,778	3	,259	1,103	,353
	İlişkili Gruplar	18,571	79	,235		
	Toplam	19,349	82			
Eğitim Düzeyi	İlişkısız Gruplar	,450	2	,225	,952	,390
	İlişkili Gruplar	18,899	80	,236		
	Toplam	19,349	82			
Statü	İlişkısız Gruplar	,201	3	,067	,277	,842
	İlişkili Gruplar	19,148	79	,242		
	Toplam	19,349	82			
Gelir Düzeyi	İlişkısız Gruplar	,816	2	,408	1,761	,178
	İlişkili Gruplar	18,533	80	,232		
	Toplam	19,349	82			

H<sub>2b</sub> hipotezi, Anova Sig. 0,545 ( $p>0,05$ ) olduğundan, reddedilmiş ve çalışanların medeni durumları ile iş stresi düzeyleri arasında farklılık bulunmamıştır.

H<sub>2c</sub> hipotezi, Anova Sig. 0,212 ( $p>0,05$ ) olduğundan, reddedilmiş ve çalışanların yaş düzeyleri ile iş stresi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

H<sub>2d</sub> hipotezi, Anova Sig. 0,353 ( $p>0,05$ ) olduğundan, reddedilmiş ve çalışanların çalışma yılı ile iş stresi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

H<sub>2e</sub> hipotezi, Anova Sig. 0,390 ( $p>0,05$ ) olduğundan, reddedilmiş ve çalışanların eğitim düzeyi ile iş stresi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

H2<sub>f</sub> hipotezi, Anova Sig. 0,842(p>0,05) olduğundan, reddedilmiş ve çalışanların statüleri ile iş stresi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

H2<sub>g</sub> hipotezi, Anova Sig. 0,178(p>0,05) olduğundan, reddedilmiş ve çalışanların gelir düzeyleri ile iş stresi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

### 3.6.3. H3 Hipotezlerinin (t-Test ve Anova) Analizleri

***H3: Çalışanların demografik özellikleri ile kurumsal bağlılıkları düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır”***

- H3<sub>a</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>b</sub>: Çalışanların medeni durumları ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>c</sub>: Çalışanların yaşları ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>d</sub>: Çalışanların çalışma yılı ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>e</sub>: Çalışanların eğitim düzeyleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>f</sub>: Çalışanların statüleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- H3<sub>g</sub>: Çalışanların gelir düzeyleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri ve alt hipotezleri iki boyutlu değişkenleri t-test analizi, üç ve daha fazla boyuttaki değişkenler ise anova analizi yapılarak normatif bağımsız değişkenlerle iş stresi düzeyi arasında farklılaşma olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 3.40: Hipotezlerin(H3<sub>a</sub>) Bağımsız Örneklem t-Testi Sonucu**

Grup İstatistikleri										
		Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma Hataları				
Kurumsal Bağlılık		Kadın	77	3,7173	,52417	,05973				
		Erkek	6	3,5385	,50559	,20641				
Bağımsız Örneklem t-testi		Varyans Eşitliği		Çalışanların cinsiyetleri ile kurumsal bağlılıkları t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-Yönlü)	Farklılaşma	Std. Sapma	Güven Aralığı (95%)	
Stres Düzeyi	Eşitlik Durumu	,937	,336	,807	81	,422	,17882	,22169	-,26228	,61992
	Eşitsizlik Durumu			,832	5,870	,438	,17882	,21488	-,34980	,70744

**H3<sub>a</sub>“Çalışanların cinsiyetleri ile kurumsal bağlılıkları arasında farklılıklar bulunmaktadır”** hipotezi (H3<sub>a</sub>), iki boyutlu değişken (1: kadın, 2: erkek) içerdiğinden t-testi ile analiz edilmiş ve Tablo 3.40’ta cinsiyete göre kurumsal bağlılıkları arasında farklılaşma olup olmadığı analizleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

t-Testi sonuçlarına göre sig. değeri 0,807 ( $p>0,05$ ) olduğundan cinsiyet ve kurumsal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu durumda H3<sub>a</sub> hipotezi reddedilmiş ve “çalışanların cinsiyetleri ile kurumsal bağlılıkları arasında bu örnekleme anlamlı bir istatistiksel farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 3.41: H3 Hipotezleri Homojenlik Analizi**

GRUPLAR	Levende İstatistikleri	df1	df2	Sig.
Yaş	,281 <sup>a</sup>	3	78	,839
Medeni Durum	1,402	2	80	,252
Çalışma Yılı	1,286	3	79	,285
Eğitim Düzeyi	7,434	2	80	,001
Statü	. <sup>a,b</sup>	0		
Gelir Düzeyi	2,570 <sup>a</sup>	1	80	,113

Hipotezlerin anova testi yapılabilmesi için grupların homojenlik durum analizi de yapılmış, “statü” değişkeni dışındaki değişkenlerin dağılımlarının sig. değerinin 0,05’ten büyük olduğu ve normal dağılımda olduğu anlaşılmıştır (Bkz. Tablo: 3.41).

Araştırmanın H3 hipotezi; “Çalışanların demografik özellikleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır” hipotezinin alt hipotezleri farklılaşma olup olmadığını belirlemek için hipotezler anova testine tabi tutulmuş ve Tablo 3.42’deki sonuçlara göre araştırmanın örneklem grubunda :

**Tablo 3.42: H3 Hipotezleri ANOVA Analizi**

Değişkenler	GRUPLAR	Kareler Toplamı	Dağılım	Ortalama	F (Faktör)	Sig.(Anlamlılık)
Yaş	İlişkisiz Gruplar	1,566	4	,391	1,470	,219
	İlişkili Gruplar	20,771	78	,266		
	Toplam	22,337	82			
Medeni Durum	İlişkisiz Gruplar	,074	2	,037	,133	,876
	İlişkili Gruplar	22,263	80	,278		
	Toplam	22,337	82			
Çalışma Yılı	İlişkisiz Gruplar	,771	3	,257	,942	,424
	İlişkili Gruplar	21,566	79	,273		
	Toplam	22,337	82			
Eğitim Düzeyi	İlişkisiz Gruplar	,831	2	,416	1,546	,219
	İlişkili Gruplar	21,506	80	,269		
	Toplam	22,337	82			
Statü	İlişkisiz Gruplar	,715	3	,238	,870	,460
	İlişkili Gruplar	21,622	79	,274		
	Toplam	22,337	82			
Gelir Düzeyi	İlişkisiz Gruplar	,798	2	,399	1,482	,233
	İlişkili Gruplar	21,539	80	,269		
	Toplam	22,337	82			

Anova Sig. 0,219 ( $p>0,05$ ) olduğundan, H3<sub>b</sub> hipotezi reddedilmiş ve çalışanların yaşları ile kurumsal bağlılıkları arasında farklılıklar bulunmamaktadır.

Anova Sig. 0,876 ( $p>0,05$ ) olduğundan, H3<sub>c</sub> hipotezi reddedilmiş ve çalışanların medeni durumları ile kurumsal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anova Sig. 0,424( $p>0,05$ ) olduğundan, H3<sub>d</sub> hipotezi reddedilmiş ve çalışanların çalışma yılı ile kurumsal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anova Sig. 0,219( $p>0,05$ ) olduğundan,  $H3_e$  hipotezi reddedilmiş ve çalışanların eğitim düzeyi ile kurumsal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anova Sig. 0,460( $p>0,05$ ) olduğundan,  $H3_f$  hipotezi reddedilmiş ve çalışanların statüler ile kurumsal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anova Sig. 0,233( $p>0,05$ ) olduğundan  $H3_g$  hipotezi reddedilmiş ve çalışanların gelir düzeyleri ile kurumsal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere teze konu olan örneklem üzerinden elde edilen sonuçlara göre iş stresi düzeyi ile kurumsal bağlılık, devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın bulguları kısmında dile getirilen sonuçlar, stresin kurumsal bağlılık ve onun göstergeleri olan duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Ancak bu teze konu olan kurumda seçilen örneklem sayısal olarak yetersizliği (83 kişi), soruların tam olarak anlaşılmamış olmasını, sorulara samimi olarak cevap verilmemiş olmasını akla getirmektedir.

Bunun dışında bir kişinin kuruma bağlılığının yerine mesleki bağlılığının test edilmesinin yerinde olacağı düşünülebilir. Örneğin bu hastanede görev yapan bir çalışanın başka bir kuruma gitme isteğinin karşılanması halinde de yeni ücret ve mevzuata tabi olacağından herhangi bir değişiklik olmayacağı da göz önüne alındığında araştırmanın kurumsal bağlılık yerine mesleki bağlılıkla ilişkilendirilerek yapılması yerinde olacaktır.

Bu nedenle araştırmanın farklı bir örneklem grubunda daha çok sayıda katılımcı ile yapılarak aralarında ilişki olduğu öngörülen soruların görüşmelerle desteklenerek yapılması gerektiği önerilebilir.

Ayrıca stres faktörlerinin bireysel düzeyde farklılık göstermiş olmasının doğrudan kurumla ilişkili nedenlerden kaynaklanmadığı, kurumsal bağlılığı da etkileyecek bir düzeyde olmadığı, stresi tetikleyen kurumsal bireysel faktörlerden çok bireysel stres faktörlerinin araştırılması gerektiğini önerilebilir.

Kurumsal bağlılığı etkileyen nedenlerin sadece stres olmadığı başka faktörlerin de (yönetim yaklaşımı, ücret, hijyen durumları vb.) etkili olabileceği, bireylerin kurumlarına bağlılık düzeylerini stres dışında başka şartların etkileyebileceği anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda, stres faktörlerinin benzerliği, bireysel olarak stresle baş edebilme yeterliğinin bireylere göre farklılaştığı, kurumsal bağlılıkla stresin arasında düşük oranlarda ilişkinin olduğu, stresin doğrudan kurumsal bağlılığı etkileyecek bir güce sahip olmadığı, ekonomik şartların, başka bir yerde yeniden çalışamama, iş bulamama gibi nedenlerin de etkili olabileceği söylenebilir.

Ayrıca literatüre bakıldığında karşılaştırma yapacak olursak; “Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi ” (Ayden ve Özkan, 2014) çalışmasında; çalışanların kuruma karşı sergiledikleri bağlılık ve güven düzeylerinin ortalama seviyede olduğu sonucuna ulaşılarak, çalışanların bağlılık ve güvenlerini artırıcı yönde kurumun artı çaba göstermesinin gerekliliği önerilmiştir. “Yeni Kurulan Bir Üniversitede Kurumsal Bağlılık Seviyesine İlişkin Bir Araştırma” (Özcan ve Akdoğan, 2015) sonucunda; gelir seviyesi ve verilen görevin kurumsal bağlılık seviyesinin belirleyici etkenlerinden olduğu, düşük gelir seviyesinde olan katılımcıların tutumsal ve davranışsal bağlılık seviyelerinin kendilerinden daha yüksek gelir seviyesinde olan kimselere göre düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. “Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma” (Yılmaz, 2012) sonucunda; kurumsal bağlılığın artırılması için kurum yöneticilerinin, çalışanlarına değer vermeleri, onlara rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı hazırlamaları, çalışanların fikir ve düşüncelerine değer verilmesi ve kurum için önemli olduklarını hissettirmelerinin önerildiği, ayrıca çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi, yönlendirilmesi ve katılımcı bir çabanın sağlanması için yetkinlikleri güçlendirilerek bu doğrultuda karar vermeleri ve işlerine yönelik inisiyatif kullanabilme yetkilerinin arttırılabileceği önerilmiştir.

Sonuç olarak; meslektaş ilişkilerinin, başka alanda iş bulamama durumunun, mesleki olarak başka bir kurumda da olsa aynı işi yapacak olmanın da kuruma bağlılık durumunu etkileyeceği gözlemlendiğinden, yapılacak olan araştırmalarda kurumsal bağlılık yerine “birime bağlılık” veya “mesleğe bağlılık” gibi faktörlerle buna benzer örneklerde ya da başka bir örnekte araştırılmasını önermekteyiz.



## KAYNAKÇA

Akgemci, Tahir. 2001, “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S. 1-2, ss. 301-309.

Senge, P. M. 2011, **Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Aslan, Ş. 2008, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S. 2, ss. 163-178.

Tosun, Kemal. 1978, **İşletme Yönetimi (Genel Esaslar)**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Budak, Selçuk. 2003, **Psikoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

Helriegel, Don Slocum. John W. Woodman, Richard W. 1986, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, New York.

Aktaş, A. M. 2001, “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S. 56, ss. 25-42.

Ülger, Billur. 2003, “Kurumlarda İletişim ve Halkla İlişkiler”, **The Big Business Dergisi** Yayınları, S.70.

Baltaş, Zuhâl. 1987, **Stresin Psikolojik Özellikleri**, TÜSSİDE Yayınları.

Aydın, Ş. 2004, “Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ve İle İş Bırakma İlişkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.3, ss.416.

Efeoğlu, İ. E. 2006, “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektörün Sektöründe Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 2, ss. 237-254.

Çetin, M. Çınaroğlu, S. Şahin, B. 2014, “Hekimlerin Kurumsal Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 28, S. 2, ss.1-15.

Karabay, M. E. 2014, “İş Stresi İle Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, ss. 282-302.

Okutan, M. Tengilimoğlu, D. 2002, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, S. 3, ss. 15-42.

Bayraktar, Ulaş. 2003, “Formelleşen Hemşehri Dayanışma Ağları: İstanbul’daki Hemşehri Dernekleri”, **Toplumbilim**, S. 17, ss. 107-118.

Özkalp, Enver. 1989, “Örgütlerde Stres”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.148.

Serinkan, C. 2012, “Kamu Sektöründe Örgütsel Stres Ve Kariyer: Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, **Yönetim ve Organizasyon Bilimleri Dergisi**, S. 4, ss. 21-32.

Şahin, İ. S. 2002, “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Maliye Dergisi**, S. 162, ss. 266-281.

Yapraklı, Şükrü. 2007, “Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum’da İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S. 1, ss. 155-183.

Yılmaz, T. Yenihan B. 2014, “Emek ve Toplum”, **Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, S. 6,ss. 200-218.

Evans, G.W. Palsene. 1987, “Type A Behaviorand Occuptional Stress”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S. 5, ss. 1002.

Masuda ve Holmes. 1967, “Magnitude Estimations of Social Readjustments”, **Journal of Psychosomatic Research**, S. 2, ss. 219-225.

Yurt, Ö. Yurt İ. 2015, “Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, S. Summer 2015, ss. 59-76.

Akgöz, B. E. 2013, **Denison’ın Kurum Kültürü Modeli Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Aydın, V. 1993, **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Erat, Serhat. 2012, **Örgütlerde Algılar, Roller Yüklerin Örgütsel Stres Ve Çalışan Sonuçlarına Etkisi: Üniversitelerde Bir Uygulama**, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Ertürk, Sinan. 2011, **Kuruma Aidiyet Bağlamında Adanmışlık Algısı İle Kişilik, İş Doyumu Ve Stres İlişkisi**, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Gödelek, E. 1998, **Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil, Tekstil Boya, Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması**, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Güllüoğlu, Ö. 2011, **Kurumsal Bağlılık İle İletişim Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği**, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Kırel, Çiğdem. 1991, **Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Paşa, Muammer. 2007, **Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Sulu, Seyfettin. 2010, **Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü**, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Tokur, Behlül. 2011, **Stres-Dindarlık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Varoğlu, Demet. 1993, **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

Sayın katılımcı, bu soru kâğıdında, görev yaptığınız kurum hakkındaki görüşleriniz sorulmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği, (X) işareti koymak suretiyle cevaplayınız. Kimlik bilgilerinizi yazmanız gerekmektedir.

Gökhan YILMAZ  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Çalışma Yılı	Eğitim Düzeyi	Statü Durumu	Gelir Düzeyi
25-30 <input type="checkbox"/>	Kadın <input type="checkbox"/>	Evli <input type="checkbox"/>	0-5 <input type="checkbox"/>	Ön Lisans <input type="checkbox"/>	Ebe Hemşire <input type="checkbox"/>	Alt Gelir <input type="checkbox"/>
30-35 <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>	Bekâr <input type="checkbox"/>	6-11 <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>	Sağ. Bak.Hiz.Yrd <input type="checkbox"/>	Orta Gelir <input type="checkbox"/>
35-40 <input type="checkbox"/>		Ayrı <input type="checkbox"/>	12-17 <input type="checkbox"/>	Lisans Üstü <input type="checkbox"/>	Sağ.Bak.Hiz. Mdr <input type="checkbox"/>	Üst Gelir <input type="checkbox"/>
40-45 <input type="checkbox"/>			18-23 <input type="checkbox"/>		Müdür <input type="checkbox"/>	
45-50 <input type="checkbox"/>			28-32 <input type="checkbox"/>		Mdr. Yrd. <input type="checkbox"/>	
50-55 <input type="checkbox"/>			32+ <input type="checkbox"/>		Uzm. Hemşire <input type="checkbox"/>	
55-++ <input type="checkbox"/>						

Aşağıdaki hisleri /duyguları son aylardaki durumunuzu göz önüne alarak “Hangi sıklıkla” hissettiğinizi uygun olan şıkla işaretleyerek belirtiniz.		1 Hiç	2 Neredeyse hiç	3 Bazen	4 Oldukça Sık	5 Çok Sık
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.	Hangi sıklıkla beklenmeyen olaylar karşısında rahatsızlık duyarsınız?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Hangi sıklıkla önemli olan şeyleri kontrol edemediğinizi düşünürsünüz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Hangi sıklıkla gergin, sinirli ve stres altında olduğunuzu hissedersiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Hangi sıklıkla sorunlarınızı çözebilme gücünüzün olmadığını hissedersiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Hangi sıklıkla her şeyin yolunda gitmediğini hissedersiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Hangi sıklıkla yapmak zorunda olduğunuz şeyleri yapamadığınızı hissedersiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Hangi sıklıkla sizi rahatlatan şeylerin gittikçe azaldığını hissedersiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Hangi sıklıkla duygularınızın sizi yönettiğini hissedersiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Hangi sıklıkla kontrolünüz dışında olan şeylere karşı kızsınız?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Hangi sıklıkla üstesinden gelemeyeceğiniz zorluklarla karşılaşsınız?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki hislere/duygulara katılma /kabul durumunuza uygun olan şıkla kurumunuzla ilgili düşüncelerinizi gözden geçirerek işaretleyiniz.		1 Kesinlikle Evet	2 Evet	3 Bazen	4 Hayır	5 Kesinlikle Hayır
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Kurum dışında da kurumum hakkında diğer insanlarla konuşmaktan hoşlanırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Bu kurumun problemlerini kendi problemim gibi görüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Eğer başka bir kuruma gitmiş olsaydım kendimi buraya olduğu kadar bağlı hissetmezdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Kendimi bu kurumda “bir aile üyesi” gibi hissetmiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Bu kuruma duygusal bir bağlılıkla bağlı olduğumu düşünmüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı var	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Bu kuruma kendimi bağlı hissetmiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Bu kurumdan ayrılarak başka bir kurumda işe başlamaktan korkmuyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Burayı terk edip başka bir kurumda işe başlamayı istesem de benim için oldukça zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Şu an bu kurumdan ayrıлып başka bir kuruma geçmiş olsam çok huzursuz olurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Bu kurumdan ayrıлып başka bir kurumda çalışmak bana oldukça pahalıya patlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Bu kurumda kalmam benim bir isteğim olduğu kadar da bir zorunluluk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Bu kurumu terk etmemi gerektiren herhangi bir neden olduğuna inanmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Bu kurumdan ayrılmak hayatımda olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de buraya kendimden çok şey verdim başka bir kurumda bunu yapamam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Bu kuruma çok fedakârlık yapmamış olsaydım başka bir yerde çalışmak isteyebilirdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teşekkür ederim. Bize aktarmak istediğiniz farklı bir durum varsa lütfen yazınız...

