

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN STRES
KAYNAKLARININ VE STRES YÖNETİMİ STİLLERİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
ELİF HATİBOĞLU**

**Tez Danışmanı
YRD. DOÇ. DR. SOMAYYEH RADMARD**

İSTANBUL-2014

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN STRES
KAYNAKLARININ VE STRES YÖNETİMİ STİLLERİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
ELİF HATİBOĞLU**

**Tez Danışmanı
YRD. DOÇ. DR. SOMAYYEH RADMARD**

İSTANBUL-2014



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1112.040208 numaralı öğrencisi **Elif HATİBOĞLU** 'nun "**İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN STRES KAYNAKLARININ VE STRES YÖNETİMİ STİLLERİNİN İNCELENMESİ**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 25.02.2014 tarih ve 2014/05 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *oybirliği* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak ..*kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :06/05/2014

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Somayeh RADMARD

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur TEKİN

.....
.....
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖNSÖZ

Son yıllarda sıkça karşımıza çıkan ve bilimsel araştırmalarla insanlar üzerindeki etkisinin oldukça fazla olduğu kanıtlanan stres kavramının önemi gün geçtikçe artmaktadır. İnsanların özel, sosyal ve iş hayatlarında maruz kaldıkları, onları psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara sürükleyen bu gerilim durumu, bireyin hayat kalitesini düşürmekte, insan sağlığını, üretkenliğini ve örgüt iklimini ciddi ölçüde olumsuz etkilemektedir. Stresiz bir hayatın mümkün olmadığını düşünürsek, stresi tanımak, kaynağını tespit etmek ve doğru bir stres yönetimi uygulamak, stresin olumsuz etkilerini azaltmak, hatta olumlu yaşantılara dönüştürebilmek için etkili bir yöntem olduğu söylenebilir. Bu amaçla yola çıkarak geleceğin aydın nesillerinin yetiştirildiği okullarımızda, verimli çalışmaların yapılması ve etkili bir eğitim ortamı oluşturulmasında etkin rol alan okul yöneticilerinin, iş ortamında karşılaştıkları stresle mücadele etmeleri ve onun doğuracağı olumsuz sonuçları kontrol edebilmeleri için, stresin kaynağının, belirtilerinin, iş performansına etkilerinin araştırılması, stres yönetiminin bireysel ve örgütsel olarak uygulanması ile ilgili gerekli önlemlerin alınması gerektiği düşünölmekte ve bu sayede daha sağlıklı bir okul ortamı oluşturmak hedeflenmektedir.

Beş bölümden oluşmakta olan araştırmanın birinci bölümünde problem, amaç, önem, sayıltı ve sınırlılıklar belirtilerek genel bir çerçeve çizilmiştir. İkinci bölümde, literatür taraması sonucu elde edilen, konu ile ilgili araştırmalar sunulmuştur. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi, modeli, evreni, örneklemi, veri toplama aracı ve verilerin çözümlenmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde çözümlene sonucunda elde edilen bulgular tablolara dönüştürölerek verilmiş ve yorumlanmıştır. Beşinci bölümde ise araştırmanın sonucu belirtilmiş, tartışılmış ve sonuca bağlı olarak öneriler sunulmuştur.

Tezimin hazırlanması süresince bilgi ve önerileri ile bana yol gösteren ve her aşamasında desteğini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Didem SÖZEN ŞAHİNER ve danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Somayyeh RADMARD'a, ölçeklerin dağıtılmasında yardımcı dokunan ve yanımda olan bütün arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
GRAFİKLER DİZİNİ	x
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM	1
1.2. ALT PROBLEMLER.....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
1.5. SAYILTIAR.....	5
1.6. SINIRLIKLAR	6
1.7. TANIMLAR.....	6
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
2. İLGİLİ ALAN YAZIN.....	7
2.1. STRES KAVRAMI.....	7
2.2. STRES BELİRTİLERİ	12
2.2.1. Fiziksel Belirtiler	18
2.2.2. Psikolojik Belirtiler	19
2.2.3. Zihinsel Belirtiler.....	20

2.2.4. Sosyal Belirtiler	20
2.3. STRES KAYNAKLARI	21
2.3.1. Bireysel Kaynaklar	21
2.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları	26
2.4. STRES İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI.....	31
2.4.1. Problem ve Duygu Odaklı Başa Çıkma.....	35
2.4.2. Progresif ve Otojenik Gevşeme	37
2.4.3. Nefes Egzersizleri	48
2.4.4. Fiziksel Egzersizler	39
2.4.5. Biofeedback (Biyolojik Geri Bildirim)	40
2.4.6. Beslenme.....	41
2.4.7. A Tipi Davranış Biçiminin Değiştirilmesi.....	43
2.4.8. Zaman Yönetimi.....	44
2.4.9. DKBY (Değiştir- Kabul Et- Boşver- Yaşam Tarzını Yönet).....	44
2.5. STRESİN İŞ HAYATINA VE PERFORMANSA ETKİSİ	46
2.5.1. Stres ve İş Hayatı.....	47
2.5.2. İş Hayatında Stresin Nedenleri	48
2.5.2.1. Aşırı İş Yükü.....	49
2.5.2.2. Ast, Üst ve Meslektaşlarla İlişkiler	50
2.5.2.3. Örgüt Politikasıyla İlgili Etkenler	52
2.5.2.4. Fiziki Mekân ve Çevre Şartları	54
2.5.3. Stres ve Performans İlişkisi.....	55
2.5.3.1. Verimlilik.....	60
2.5.3.2. İş Doyumunda Azalma.....	62
2.5.3.3. İşe Devamsızlık ve Uzaklaşma İsteği	62
2.5.3.4. İşgücü Devri.....	64
2.5.3.5. Yönetici ve Meslektaşlar İle İletişim Sorunları.....	64

2.6. DÜŞÜK PERFORMANSI ARTTIRMAYA YÖNELİK YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR	65
2.6.1. Takdir Etme.....	66
2.6.2. Örgütsel İklim Yaratma.....	67
2.6.3. Stres Danışmanlığı ve Eğitim Etkinlikleri Düzenleme	68
2.6.4. İşi Yeniden Yapılandırma	69
2.6.5. Sorumluluğu Delege Etme	70
2.7. TEZ KONUSU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	71
2.7.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	71
2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	80
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	84
3. YÖNTEM.....	84
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	84
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	84
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	88
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI	88
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	90
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	90
4.1. ÖLÇEKTE YER ALAN SORULARIN FREKANS ANALİZİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİK SONUÇLARI	90

4.1.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları Analiz Sonuçları ve Yorumlar.....	90
4.1.2. Okul Yöneticilerinin Stres Belirtileri Analiz Sonuçları ve Yorumlar	96
4.1.3. Okul Yöneticilerinde Stresin Performansa Etkilerinin Analiz Sonuçları ve Yorumlar.....	98
4.1.4. Okul Yöneticilerinde Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Analiz Sonuçları ve Yorumlar.....	102
4.2. ÖLÇEKTE YER ALAN SORULARIN ANOVA TESTİ SONUÇLARI	106
4.2.1. Okul Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Anova Testi Sonuçları ve Yorumlar.....	106
4.2.2. Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorumlar.....	109
4.2.3. Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorumlar.....	114
4.2.4. Okul Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorumlar.....	117
4.2.5. Okul Yöneticilerinin Deneyim Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorumlar.....	121
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	126
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	126
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA	126
5.2. ÖNERİLER	126
KAYNAKÇA.....	138
EKLER	146
ÖZET.....	155
ABSTRACT.....	157

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1: Araştırmanın Örneklemi	85
Tablo 3.2: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımı	85
Tablo 3.3: Okul Yöneticilerinin Yaş Dağılımı	86
Tablo 3.4: Okul Yöneticilerinin Medeni Durumlarının Dağılımı	86
Tablo 3.5: Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Dağılımı	87
Tablo 3.6: Okul Yöneticilerinin Deneyim Süresi Dağılımı	87
Tablo 4.1: Örgütsel Stres Kaynakları İçin Yüzdellik Dağılım, Ortalama ve Standart Sapma Verileri	91
Tablo 4.2: Stres Belirtileri İçin Yüzdellik Dağılım, Ortalama ve Standart Sapma Verileri	96
Tablo 4.3: Stresin Performansa Etkileri İçin Yüzdellik Dağılım, Ortalama ve Standart Sapma Verileri	99
Tablo 4.4: Stresle Başa Çıkma Yöntemleri İçin Yüzdellik Dağılım, Ortalama ve Standart Sapma Verileri	104
Tablo 4.5: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Stres Kaynakları Algıları.....	106
Tablo 4.6: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stres Belirtileri Algıları.....	107
Tablo 4.7: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stresin Performansa Etkisi Algıları.....	108
Tablo 4.8: Okul Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Stresle Başa Çıkma Algıları.....	109
Tablo 4.9: Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Stres Kaynakları Algıları.....	110

Tablo 4.10: Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Stres Belirtileri	
Algıları.....	111
Tablo 4.11: Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Stresin Performansa	
Etkisi Algıları.....	112
Tablo 4.12: Okul Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Stresle Başa Çıkma	
Algıları.....	113
Tablo 4.13: Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel	
Stres Kaynakları Algıları.....	114
Tablo 4.14: Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Stres	
Belirtileri Algıları.....	115
Tablo 4.15 : Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Stresin	
Performansa Etkisi Algıları.....	116
Tablo 4.16: Okul Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Stresle Başa	
Çıkma Algıları.....	117
Tablo 4.17: Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Stres	
Kaynakları Algıları.....	118
Tablo 4.18: Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Stres	
Belirtileri Algıları.....	119
Tablo 4.19: Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Stresin	
Performansa Etkisi Algıları.....	120
Tablo 4.20: Okul Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Stresle Başa	
Çıkma Algıları.....	121
Tablo 4.21: Okul Yöneticilerinin Deneyim Süresi Değişkenine Göre Örgütsel	
Stres Kaynakları Algıları.....	122
Tablo 4.22: Okul Yöneticilerinin Deneyim Süresi Değişkenine Göre Stres	
Belirtileri Algıları.....	123
Tablo 4.23: Okul Yöneticilerinin Deneyim Süresi Değişkenine Göre Stresin	
Performansa Etkisi Algıları.....	124
Tablo 4.24: Okul Yöneticilerin Deneyim Süresi Değişkenine Göre Stresle Başa	
Çıkma Algıları.....	125

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: Genel Uyum Sendromu	13
Şekil 2.2: Alarm Aşamasında Vücutta Meydana Gelen Değişiklikler	14
Şekil 2.3: Stresin Belirtileri	17
Şekil 2.4: Bireysel Stres Kaynakları	22
Şekil 2.5: A ve B Tipi Kişilik Özellikleri	24
Şekil 2.6: İş Stresine Etki Eden Stres Kaynaklarının Sıralanışı	27
Şekil 2.7: Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler	33
Şekil 2.8: Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Yöntemler	34
Şekil 2.9: Performans ve Stres Arasındaki İlişki	56
Şekil 2.10: Negatif İlişki Modeli	57
Şekil 2.11: Pozitif İlişki Modeli	58
Şekil 2.12: Ters U Modeli	59

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 4.1: Örgütsel Stres Kaynakları Toplam Ölçek Sonuçları	95
Grafik 4.2: Stres Belirtileri Toplam Ölçek Sonuçları	98
Grafik 4.3: Stresin Performansa Etkileri Toplam Ölçek Sonuçları	101
Grafik 4.4: Stresle Başa Çıkma Toplam Ölçek Sonuçları	105

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın konusu, önemi, amacı, sayıltıları, sınırlılıkları, hakkında bilgi verilerek araştırmanın genel bir çerçevesinin çizilmesi hedeflenmiştir.

1.1. PROBLEM

Stres; günümüz dünyasında yoğun şekilde yaşanan bir olgu, modern insanın günlük yaşamının bir parçası haline gelmiştir. Gerek bireysel, gerekse örgütsel düzeyde ele alınırsa, iş yaşamı strese her zaman elverişlidir. İş ortamında strese neden olabilecek faktörler oldukça fazladır ve bu noktada bireysel farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Çünkü stres algısı bireyden bireye farklılık göstermektedir. Yaşanan stresli olayların sıklığı ve yoğunluğu iş yeri koşullarının yanı sıra bireylerin kişiliğinin etkileşimi ile yakından ilgilidir. Çağın ciddiye alınması gereken problemlerinden biri olan stres ve stresin insan yaşamındaki her daim var olan bu etkileri, insan hayatında ciddi sorunlara yol açmaktadır. İş veriminin düşüklüğü, sağlık problemleri, iletişim eksiklikleri gibi daha birçok sorun stres sonucu insan hayatının mevcut düzenini bozmaktadır.

Yaşam kalitesini arttırmak, sağlıklı ve zinde olmak, hayatı anlamlı kılmak ve mutlu olmak için insanların içsel motivasyonlarını sağlamaları ve bireysel olarak çaba göstermeleri gerektiği yadsınamaz bir gerçektir. Ancak, iş hayatından yansıyan stresin çerçevesi çok geniştir ve insan sağlığını ciddi ölçüde tehdit etmektedir. İşte bu noktada stresle mücadele bireysel çabaları aşmaktadır.

Karmaşık örgüt yapılarında daha etkin iletişim kurulması, hizmette kalitenin artması, iş tatminini sağlayan verimli bir örgüt ortamının oluşturulması ancak bu örgüt içerisinde hem bireysel, hem de örgütsel stresin nedenlerinin tanınmasına ve anlaşılmasına bağlıdır. Bu bağlamda; değişimin çok hızlı yaşandığı bu dönemde, stresin ve etkilerinin neler olduğunun araştırılması ve stresle mücadelenin önemi gittikçe artmaktadır.

Geleceğin genç ve aydın nesillerini yetiştiren, toplumsal hizmetin en önemli oluşumlarından biri olan okullarının etkin ve verimlilik düzeyi yüksek kurumlar haline getirilmesi gerekmektedir. Etkili bir okul; iyi bir yönetici ve motive olmuş öğretmenler ile sağlanır. Stres; eğitim kurumlarında mesleki verimliliği düşürerek okullar için önemli sorun oluşturmaktadır. Stres faktörünün mevcut olduğu bir ortamda çalışan okul yöneticilerinin güdülenme düzeyleri, liderlik tarzları ve bu durumların doğurduğu olumsuz sonuçlar; öğretmenleri, öğrencileri, öğrenci velilerini, dolayısıyla toplumu etkileyecektir. Bu noktada öncelikle eğitim yöneticilerinin stres kaynaklarını tespit edip, var olan stresin olumlu bir yöne kanalize edilmesi gerekmektedir. Stressiz bir yaşamın mümkün olmadığı gerçeğini kabullenip, stresin yok edilmesinden ziyade, tespit edilen stres kaynaklarına dair akılcı bir stres yönetimi uygulayarak, stresin olumlu sonuçlar alınacak bir yere taşınması gerekmektedir. Bu şekilde stres yönetimini etkin kullanan yöneticiler, örgüt bireyleri için sağlıklı, moral ve motivasyonu yüksek bir iş ortamı oluşturabilecek, örgüt iklimine önemli yansımalarda bulunabileceklerdir.

Bu düşüncelerden yola çıkarak; eğitim öğretim süreci içerisinde okullarımızın yönetim kademesinde yer alan okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının görev yerlerinde çeşitli nedenlerden dolayı karşılaştıkları stres kaynaklarını ve stresin bireye etkilerini ve bu etkilerin yöneticilerin çeşitli sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek, yöneticilerin stresle baş etme yöntemlerini analiz ederek stres yönetimine ilişkin temel bazı uygulamaları ortaya koymak ve konuya ilişkin çözüm önerileri sunmak bu araştırmanın problem durumunu oluşturmaktadır.

1.2. ALT PROBLEMLER

Belirtilmiş olan genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

- 1.** İlk ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin stres kaynakları;
 - a)** Cinsiyete,
 - b)** Yaş ve Mesleki Kıdeme,
 - c)** Medeni Duruma,
 - d)** Mezuniyet Durumu ve Alanı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

- 2.** İlk ve ortaokullarda görevli yöneticilerin iş ile ilgili olarak ortaya çıkan stres belirtileri;
 - a)** Cinsiyete,
 - b)** Yaş ve Mesleki Kıdeme,
 - c)** Medeni Duruma,
 - d)** Mezuniyet Durumu ve Alanı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

3. İlk ve ortaokullarda görevli yöneticilerin yaşadıkları mesleki stres, iş performansını;
- Cinsiyet,
 - Yaş ve Mesleki Kıdem,
 - Medeni Durum,
 - Mezuniyet Durumu ve Alanı değişkenlerine göre ne derecede etkilemektedir?
4. İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri;
- Cinsiyete,
 - Yaş ve Mesleki Kıdeme,
 - Medeni Duruma,
 - Mezuniyet Durumu ve Alanı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı iş stresinin ilköğretim okullarında okul yöneticileri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bunun için araştırmada; ilk ve ortaokul yöneticilerinin iş ortamlarındaki stres kaynaklarından hangi düzeyde etkilendiklerini, stres belirtilerinin düzeyinin ne olduğunu ve çalışma performanslarını ne derecede etkilediğini, stresle başa çıkma yöntemlerini hangi düzeyde kullandıklarını ortaya çıkartarak stres yönetiminde yapılabilecekler hakkında genel bilgiler vermek hedeflenmiştir.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim örgütleri belli toplumsal amaçları gerçekleştirmek için kurulmuşlardır. Bu amaçlara hizmet edebilmek için etkili ve verimli çalışmalar yapmak zorundadırlar. Eğitim hizmetlerinin amacına ulaşmasında en büyük sorumluluk ise bu hizmetlerin üretilmesi ile görevli olan okullara, bunların yöneticilerine ve öğretmenlere düşmektedir.

Okulların etkili olarak çalışmasını engelleyen en önemli sorunların başında stres gelmektedir. Stres, bireyin verimini düşürmekte, insan sağlığını, üretkenliğini ve örgüt iklimini ciddi ölçüde olumsuz etkilemektedir. Okullarda yaşanan bu olumsuzlukları asgari düzeye indirmek için stres kaynaklarının ve belirtilerinin tespit edilmesi, stresin yöneticilerin iş performansına etkilerinin araştırılması, stres yönetimin bireysel ve örgütsel olarak uygulanması ile ilgili gerekli önlemlerin alınması ve yöneticilere bu konuda bilgi verilmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yapılacak olan araştırma eğitim kurumları için büyük öneme sahiptir.

1.5. SAYILTILAR

Bu araştırmanın sayıltıları şöyledir:

1. Araştırmada kullanılan ölçme aracı özellikler bakımından geçerli ve güveniliridir.
2. Araştırmanın örnekleminde yer alan kişilerin kendilerine uygulanan “Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları” ölçeğindeki soruları içtenlikle yanıtlayacakları düşünülmektedir.
3. Araştırma örneklemindeki kişilerin araştırmaya gönüllü olarak katıldıkları düşünülmektedir.

1.6. SINIRLILIKLAR

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- a) Araştırma 2012-2013 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Beyoğlu İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan bütün okul yöneticileri ile sınırlıdır.
- b) Araştırma Prof. Dr. İlayet Pehlivan'ın (1995) geliştirdiği ölçeğin içerdiği özellikler ile sınırlıdır.
- c) Araştırmada katılımcıların özellikleri, araştırmacı tarafından hazırlanan Demografik Bilgi Formu ile sınırlıdır.

1.7. TANIMLAR

Stres: Bireysel farklar ve/veya psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsuz bir davranım olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış (çevresel) hareket, durum veya olayın, organizmaya yansıyan sonucudur (Iwanchevich,1982:147).

Örgütsel stres: Örgütle ya da işle ilgili herhangi bir beklentiye karşılık bireysel enerjinin harekete geçmesi (Pehlivan,1993;4).

Stresör: Organizmaların olumsuz duygusal ve fizyolojik olaylar karşısında gösterdikleri ortak biyolojik tepkilerdir (Selye,1976).

Performans: İş görenin gösterdiği çaba ile elde ettiği ürünün, başarısının nesnel olarak ölçülebilen kısmına denir (Başaran, 1982; 184).

Kişilik: Bireyin hayatı boyunca gerçekleştirdiği davranışların kaynağıdır(Güney,2012;1).

Yönetici: Kendilerine yasal olarak verilen yetki sayesinde mevcut olan kuralları uygulayarak, işlerin düzenli bir şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda yürümesini sağlayan temel bir ögedir (Güney,2012;27)

İKİNCİ BÖLÜM

2. İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde, stres kaynağı ile ilgili olarak ulaşılabilen alan yazına ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. STRES KAVRAMI

Günümüz yaşam koşulları içerisinde geniş bir yer kaplayan stres kavramı öfke, kaygı, huzursuzluk, gerilim ve çöküntü gibi acı duygu halleri ile insan hayatının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Son zamanlarda “stres”, “stres yönetimi”, “stres danışmanlığı”, “stres yardım programları” gibi kavramlarla stresin anlamı ve nedenleri üzerinde durulmuştur (Tutar,2009:208). Strese neden olan olaylarla zaman zaman hepimiz karşı karşıya kalmışızdır. Teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği değişimler, giderek zorlaşan yaşam koşulları, doğal ve sosyal olaylar, kişisel problemler, çalışma ortamları strese neden olabilecek faktörlerden bazılarıdır. İçinde yaşadığımız çevrede var olan bu stres faktörleri ve değişimler ile mücadele giderek zorlaşmakta, bireyler her geçen gün bu baskıyı daha yoğun bir şekilde hissetmekte, değişikliklere ayak uydurmakta zorlanmaktadırlar. Organizasyonda yapılacak herhangi bir değişim en önemli stres faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Ward, 2000:3).

Stres sözcüğü Latince “estricia” fiilinden türetilmiştir. Sözlüklerde fiil olarak, baskı yapmak, bastırmak, germek, önem vermek, yüklemek, zorlamak, isim olarak baskı, basınç, gerilim, güç, kuvvet, önem, şiddet, vurgu, yük, zarar, zor karşılığı kullanılmaktadır. Çoğunlukla tıp alanında kullanılan bu sözcüğün başka alanlarda ve bilim dallarında da kullanım yeri vardır (Baltaş ve Baltaş,

2004: 304). Başka bir ifadeyle, stresi bir etki tepki olayı olarak tanımlayabiliriz. Bireyler stresle karşılaştıkları anda strese bir tepki verirler ya da var olan durumu görmezden gelirler. Bunun yanında tepkisiz kalma durumu da yaşanabilir. Yaşamın her anında bireylerin stresle karşılaşmaları mümkündür. Bu bağlamda stressiz bir hayat yaşama düşüncesinden sıyrılıp stresin seviyesini bireye zarar vermeyecek düzeyde tutmak daha doğru olur. Çünkü az miktarda stres insana enerji verir, çalışma gücü kazandırır, performansı artırır.

Hans Selye(1976), strese “İnsan vücudunun herhangi bir sisteme verdiği özgül olmayan karşılık” olarak tanımlamaktadır. Selye’ ye göre yaşanan koşullara göre stresin olumlu ya da olumsuz etkileri ortaya çıkabilmektedir. Olumlu stresi “Eutres” , olumsuz stresi ise “Distres” olarak adlandırmaktadır. Stres konusunda bir otorite olan Hans Selye, bireyde tepki yaratan uyarıcıları “Stresör”, bu stresörlere verilen tepkiyi de stres olarak tanımlamıştır. (Himmetoğlu ve Kirel,1994:5).

Stres kavramı 1950’li yıllarda psikoloji alanında kullanılmaya başlanmış ve bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar değişik boyutlar kazanmıştır. Stresi dışsal uyarıcı olarak tanımlayan araştırmacıların yanında rahatsız edici tepkiler olarak niteleyen araştırmacılar da olmuştur. “Son zamanlarda en çok kabul edilen, Lazarus ve Folkman’ın (1984) ileri sürdüğü etkileşim teorisi ile stresi; talepler ve kaynaklar arasındaki dengesizliğin sonucu ortaya çıkan durum olarak tanımlamaktadır (Akt. Palmer,1996:44). Stresi psikolojik olarak analiz eden Richard Lazarus’un stres modeline göre; eğer bir olay bireyin sağlık ve rahatını bozmasa, duygularda veya davranışlarda bir harekete geçiş söz konusu olmaz. Böyle bir durumda ne uyarıcıyı oluşturan olay, ne de tepki, psikolojik tepki olarak ele alınmaz. Kişinin psikolojik olarak sağlıklı ya da sağlıksız olması arasındaki fark, stres yapıcılarla karşılaştığında onlarla baş edebilme yeteneğine bağlı olarak ortaya çıkar. (Artan, 1986: 47). Stres,

insanların çevre ile etkileşimi sonucu ortaya çıkar ve bireyde zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olur. Ortaya çıkan stresin kişi tarafından nasıl algılandığı bu noktada çok önemlidir. Kişi yaşanan duruma olumsuz bir anlam yükleyip bu durumu tehdit olarak algılıyor ise, stresin düzeyi kişi açısından daha yüksek düzeyde algılanır ve sonuçları da daha çok zarar verici olur. Kişi korku ve kaygı yaşar. Kısacası birey tarafından yaşanan duruma yüklenen anlam kişinin stres düzeyinin niteliğini ve yoğunluğunu belirler.

Stres, sonucu önem taşıyan ve baştan belli olmayan herhangi bir durum ya da olguyla ilişkili bir fırsat, zorlama veya bir istem karşısında bireyin yaşadığı bir durumdur. Stres, aşırı ve genellikle istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı bireyde gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade eder. (Tınaz, 2005:35-36). Stres, çalışma ortamlarında etkililiği, verimliliği azaltmakta ve sonucunda kalitenin düşmesine neden olmakta, endişe, kaygı, gerilim durumu yaratmakta, insanların ciddi sağlık problemleri yaşamalarına neden olmaktadır.

Stres, organizmada genellikle olumsuz etkiler yaratan bir faktördür. Organizmanın yıpranmasına, kişinin çevresi ile iletişim problemleri yaşamasına, rahatsız edici ve sıkıntı verici fiziksel belirtilere, ruhsal bozukluklara neden olmaktadır. Stres, insanların aşırı baskıya, bireyi tehdit edici, çevresel ve içsel faktörlere karşı gösterdiği tepkidir. Stres, insanların kontrol dışında gelişen ve bu kontrolsüzlük nedeniyle bireyin zihinsel ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir durumdur (Tutar, 2004:189). Yapılan çalışmalarda genellikle stresin olumsuz etkileri ele alınmaktadır. Ancak bazı durumlarda ortaya çıkan gerilim ve zorlanmanın insanı, yeni amaçlar belirlemek ve bu amaçlara ulaşmak için çalışmak konusunda harekete geçirdiği bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında stresin bazı durumlarda bireylerde olumlu bir etki yarattığı söylenebilir.

Stres, iş hayatı açısından incelendiğinde; her mesleğin, her iş ortamının kendine özgü bir stres yaratma potansiyeli bulunmaktadır. Manchester Üniversitesi uzmanlarının 104 meslek grubu üzerinde yaptıkları araştırmada, yüksek stres altında çalışanlar arasında birinci sırada hapisane görevlileri yer alırken, bunu polisler, ambulans görevlileri, öğretmenler, itfaiye görevlileri, silahlı kuvvetler mensuplarının ve yöneticilerin izlediği saptanmıştır (Işıkhan, 2004:73). Psikolojik anlamda yaşanan stres; bağışıklık düzeyini azaltmakta ve bunun sonucunda stresi yoğun yaşayan kişilerde hastalık durumu daha çok görülmektedir. Çünkü stres vücudun savunma mekanizmasını harap etmektedir (Miller, 2004:216).

Çağımızın gerek teknolojik, gerek bireysel olarak değişim ve bunalım çağı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu değişimler insan hayatında, hatta toplumun büyük bir kesiminde önemli psikolojik problemler yaratmaktadır. Bireyler çalışma yaşamının yanında özel ve sosyal hayatlarında da etkinliklerini dengeli bir biçimde yürütmek istemekte, ancak bu durumda çoğu zaman iş yaşamının getirdiği sınırlılıklarla karşılaşmakta ve bunun sonucunda iş, stres etmeni olarak karşılıklarına çıkmaktadır. Zaman zaman ise yaptıkları işle kendi yeteneklerini de zorlamaktadırlar. Örgüt iklimi içerisinde kişiyi endişelendiren ve gelecek kaygısına neden olan işyeri koşulları, iş yükü, iş tatmini, ücret düzeyi, işin niteliği, örgüt ortamı ve beklentiler stresin önemli faktörleri arasındadır. Bu ve buna benzer daha birçok faktör çalışma ortamında bitkinlik, bezginlik, yorgunluk gibi ruhsal zedelenmelere neden olmaktadır. Kısacası çalışan bireyin stresle karşılaşması kaçınılmazdır.

Stres vericilere bağlı olarak stres, “olumlu stres” (eustress) veya “olumsuz stres” (distress) olarak ele alınabilir. Örneğin, ikramiye kazanma ve bununla ne yapacağına karar verememe, olumlu strese neden olurken (Griffin, 1990: 585), rol belirsizliği olumsuz strese neden olmaktadır.

Selye(1976), organizmanın zarar görmediği hatta hoşuna giden ya da haz duymasına yol açan strese “eustres” ismini vermiştir. Bu şekildeki bir tanımlama ilk bakışta çelişkili gibi gelebilir. Ancak unutulmamalıdır ki; Selye stresi tanımlarken ‘yeni bir duruma karşı’ ifadesini kullanmıştır. Dolayısıyla bu yeni durum insanı olumsuz etkileyen bir etmen olabileceği kadar olumlu etkileyen bir etmen de olabilir. Organizmanın hoşuna giden durumlar da insanda ruhsal ve bedensel yanıtlar ortaya çıkarır. Çünkü hoş giden durumlar da organizmanın uyum sağlaması gereken durumlar arasındadır. Her an yaşanmadığından organizma için tanımadık durumlardır. Beden bu tür uyarılara da strese verdiği yanıtı kullanarak uyum sağlar. Selye(1976), organizmanın hoşuna gitmeyen, organizmayı zorda bırakan, gerginlik oluşmasına neden olan etmenlerin oluşturduğu strese de “distres” ismini vermiştir.

Son yıllarda stresin insanlar üzerinde bıraktığı olumsuz etkileri ve yaşattığı rahatsızlıkları ortaya çıkarmak için çalışmalar yapılmış, araştırmalarda daha çok stresin zarar verici etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Stres, çoğu zaman insanlar tarafından olumsuz bir durum olarak algılanmış ve stresin olumlu etkilerinin de olabileceği gözden kaçırılmıştır. Oysaki bireylerin günlük yaşantılarında karşılaştıkları, aynı zamanda mutluluk veren birçok durumda stresin yaşanmakta olduğu görülebilir. Bunlara evlenmek, güzel bir işe girmek, istenilen bir şeye sahip olmak, çocuk sahibi olmak vb. birçok olay örnek verilebilir. İnsanların böyle zamanlarda hissettikleri stres, olumlu stres olarak adlandırılmaktadır. Olumlu stres insanları motive edip, enerji veren bir olgu olarak tanımlanırken, olumsuz stres insanlara fiziksel ve psikolojik açıdan zarar veren, istenmeyen bir durum olarak nitelendirilmektedir.

Stresin olumlusu, güdüleyici olması niteliği ile olumsuzunu yok edebilmektedir. Korku, kaygı huzursuzluk, yorgunluk yaratmaz. Olumsuz stres,

yaşlanmayı hızlandırır ve insan ömrünü kısaltır. Üretime, umuda, işbirliğine ve uzlaşmaya yönelten streslerin yaşamı uzatıcı olduğu kabul edilmektedir (Altuntaş, 2003: 1-29). Olumlu ve olumsuz stresin sayılabilecek daha birçok etkisi olduğu şüphesizdir. Yaşamın her anında bireylerin karşısına çıkabilecek olan stres olgusunun hayatın bir parçası olarak kabul etmek gerekmektedir. İnsanların kişisel doyuma ulaşması ve gelişmesi için olumlu strese ve az da olsa olumsuz strese ihtiyaçları vardır. Tek sorun stresin düzeyinin kontrol edilebilir seviyede tutulamamasından kaynaklanmaktadır.

Stres olumlu ya da olumsuz oluşuna bakılmaksızın her türlü etkene karşı vücudun verdiği tepkidir. Dolayısıyla stres her zaman kişiye zarar veren, kişinin kaçınması gereken bir durumu yansıtmaz. Mutluluğa neden olan ya da başarıya zemin hazırlayan etkenlerden kaynaklanan stres olumlu olarak (iyi stres) nitelendirilebilir ki, buna isteklendirme (motivasyon) de denmektedir. Diğer taraftan sıkıntıya, mutsuzluğa neden olan olaylardan kaynaklanan stres olumsuz olarak (kötü stres) nitelendirilebilir ve bireyin güçlerini tüketir. Ortak noktaları yaşadıklarında kişi için zorlayıcı olmalarıdır. Bu yüzden her ikisi de stres olarak tanımlanmaktadır (Güleç, 2013:23).

2.2. STRES BELİRTİLERİ

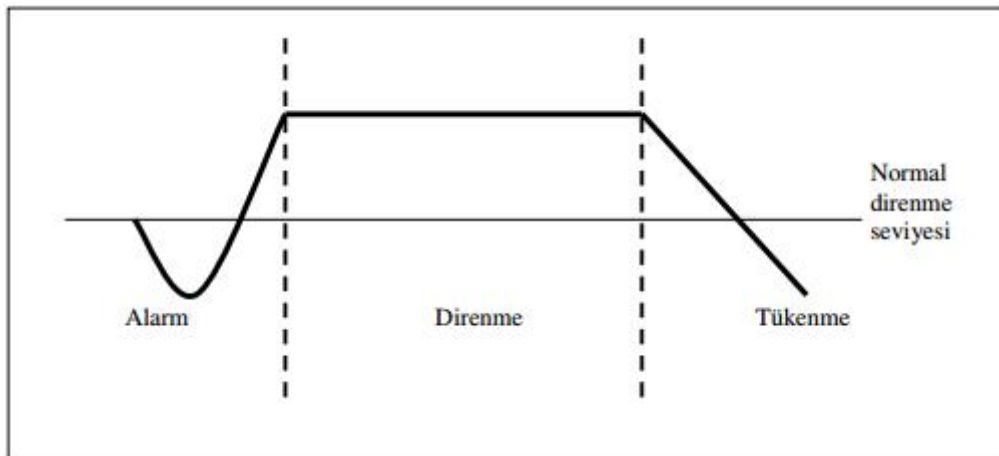
Bireylerin çevresel etmenler ve kişisel problemler nedeniyle süregelen hayat düzeni değişebilmektedir. Bu değişim sonucunda da organizma yeni düzene ayak uydurmak, denge sağlayabilmek için oldukça yüksek düzeyde enerji harcamaktadır. Organizmanın denge sağlayamaması durumunda bireyin iç ve dış dengesi bozulur. “Uyumu bozan etkenler organizmayı zor durumda bırakır. Organizmaya taşıyabileceğinden fazlasını yükler. Bu durumda kalan organizma da, fazla eşya konmuş bir odanın tahta döşemesi gibi esner, gerilir,

gıcırda, her an çökecek gibi olur. Aşırı yüklenmiş bir kamyon gibi, hafif bir yokuşta durup kalır.”(Morgan, 1996: 13).

Birey, çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için bilinçli veya bilinçsiz olarak çaba harcar. Bu süreçte değişikliklere karşı denge ve uyumu sağlayabilen bireyler, sağlığını ve mutluluğunu korur, eski düzenlerine geri dönerler. Uyumu sürdüremeyen bireyler ise stres ve kaygı ile karşı karşıya kalırlar.

Stres ile ilgili yapılan araştırmaları genel olarak incelersek; stres belirtilerinin dört gruba ayrıldığını görebiliriz. Bu belirtiler; kalp çarpıntısı, kronik yorgunluk, uykusuzluk, eklem ağrıları gibi fiziksel belirtiler, karamsarlık, hafıza kaybı, düşük verimlilik gibi zihinsel belirtiler, kızgınlık, depresyon, kaygı, ümitsizlik duygusu gibi duygusal belirtiler ve toplumdandan soyutlanma, ben merkezli olma, insanlarla ilişki kurmamama, yalnızlık gibi sosyal belirtiler olmak üzere nitelendirilebilir. Organizmanın strese maruz kaldığında verdiği tepkiyi Hans Selye (1976) üç aşamalı olarak belirtmiş ve bu durumu “Genel Uyum Sendromu” olarak adlandırmıştır. Bu aşamalar Şekil 2.1’ de görüldüğü gibi şöyle sıralanabilir (Aydın, 2002:5);

Şekil 2.1: Genel Uyum Sendromu



Kaynak: Keskin, 1997:143

Alarm Aşaması: İnsan bedeni huzur verici ve huzursuz edici olaylara karşı aynı şekilde tepki göstermektedir. İnsan yaşamında meydana gelen olumlu veya olumsuz herhangi bir değişiklik “dövüş ya da kaç” tepkisi ile ilişkili olarak fizyolojik reaksiyonlar ortaya çıkarır (Rowshan,2011:15). Strese maruz kalan birey bu durum ile yüzleşir veya kaçar. Alarm aşamasında vücutta meydana gelen değişiklikler Şekil 2.2’ de görülmektedir.

Şekil 2.2: Alarm Aşamasında Vücutta Meydana Gelen Değişiklikler



Kaynak: Baltaş, 2002:25

Direnme Aşaması: Alarm aşamasından sonra “uyum ya da direnme aşaması” gelir. Bu aşama organizmanın dış çevreden gelen uyarıyı stres olarak algıladığı süreci kapsar. Stres tepkileri yanlış bir tarzda yönetilirse birçok problem ortaya çıkar. İnsan vücudu hissettiği değişimlere karşı bir savunma mekanizması geliştirir. Bu değişim tehlike olarak algılanırsa vücutta biyolojik reaksiyonlar harekete geçer. Beden savunma sistemini - ki gerçek bir savunma sistemidir- harekete geçiren biyolojik reaksiyonlar, hem gerçek tehlikeler karşısında hem

de hayali tehlikeler karşısında ateşlenebilir. Örneğin evde oturmuş en çok hoşlandığınız televizyon programını gevşemiş bir halde seyrederken birdenbire hemen bitmesi gereken önemli bir projeyi bitirmemiş olduğunuzu hatırlarsanız kalbiniz hızla atmaya başlayacak, kaslarınız gerilecek, bir baş ağrısı ile birlikte kan basıncınız artacaktır (Rowshan,2011;15). Bu dönemde organizma şoka ve kontra şoka girer. Bedenin bu durumla mücadele edebilmesi için öncelikle değişimin farkına varıp bilinçli bir fizyolojik girişimde bulunması gerekir. Stres altında kalan organizma stresle mücadele aşamasında denge ve uyumu sağlarsa stresin zarar verici etkisini azaltır, birey normal yaşantısına devam eder. Bu süreçte vücutta meydana gelen olumsuzluklar, zaman içerisinde ortadan kalkar ve harcanan enerji yeniden kazanılmaya başlar. Organizma strese karşı dengeyi sağlayamaz ise bireyde bedensel ve ruhsal tahribat başlar. Stres çok uzun sürerse tehdit, uzun dönemli olursa kaynakların tükenmesi gündeme geleceğinden organizmanın uyum yeteneği kaybolur ki bu çöküntü aşamasıdır (Balcı; 2000:22).

Tükenme Aşaması: Stres yapıcının etkisi uzun süre devam ederse organizmada uyum enerjisi tükenir. Stres kaynağı ile başa çıkılmaz ise kişi tükenir ve fiziksel kaynakları kullanamaz hale gelir. Bu durumda organizma strese karşı direnç gösteremez ve başka stres kaynaklarından da daha çok etkilenmeye başlar. Eğer insan vücudu karşılaştığı stres etmenlerine karşı direnç gösterebiliyor ve vücut dengesini sağlayabiliyorsa genel uyum belirtisi iyi çalışıyor demektir.

Selye (1976), insan yaşamının çocukluk, olgunluk ve yaşlılık dönemleriyle Genel Uyum Sendromu'nun safhalarını birbirine benzetmektedir. Selye'ye göre, kişinin stres mekanizmaları ile ilgili bilgi elde etmesi son derece önemlidir. Çünkü kişi bu konuda bilgi edindikçe stresi karşılayabilmesi ve zarar verici etkisiyle baş edebilmesi daha kolay olacaktır. Zarar verici stresten

kaçınmanın bir diğere yolu da kişinin kendini rahat ve daha az gerilimli hissettiği uygun toplumsal ortamlarda bulunmaktır. B6ylece s6rekli ve geri d6n6ř6 olmayan “yeniden uyum” olgusu ortadan kaldırılabilir (Selye,1976: 20).

T6kenme hissi, stresli durumların tekrarlanarak ağığa 6ıkmasının direkt sonucu değildir. T6kenme, dolaylı olarak 6eşitli aktif ve pasif baş etme mekanizmaları boyunca meydana gelen pozitif ve negatif duygusal cevaplara y6nelik birikimlerin sonucudur (Baltaş ve Baltaş, 2012:27). Bireyler t6kenme aşamasında fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal bazı belirtiler g6sterirler. Anksiyete, huzursuzluk, kafa karışıklığı, karar vermede g66l6k 6ekme, aşırı sigara, alkol t6ketimi, sinirsel tikler, alerjiler, bitkinlik hissi gibi daha bir6ok olumsuz durum bu aşamada g6r6len stres belirtilerine 6rnek olarak verilebilir. Bedenin savunması stres ile m6cadele edebilir ve genel uyum ve denge sağlanır ise birey stresli durumdan kurtulur ya da etkisinin minimal seviyeye inmesini sağlar. Stres ile m6cadele d6nemi sonunda stresin etkilerinin yoğun bir şekilde devam etmesi sonucunda ise bedende t6kenme d6nemi yaşanmaya başlar. T6kenmişlik, s6reklilik g6steren ve hayatın değişik d6nemlerinde uğraş, iş, g6rev etkinliklerinde yaşanabilen bir duygusal tepki olmaktadır (Silah, 2005:162).

Stres, insan sağlığını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilir ve insan hayatına kalıcı zararlar verebilir. Bir6ok araştırmacı stresin sağlık 6zerindeki etkileri 6zerinde 6alışmalar yapmış ve stresin hastalıkların yaşanmasında 6nemli bir etken olduğu g6r6ř6n6 savunmuştur. “Strese bağlı hastalıklar bir yandan 6rg6tlerde 6retim ve verim kayıplarına neden olurken, diğer yandan da y6ksek sağlık harcamalarını gerekli kılmaktadır. Bireysel a6ıdan bakıldığında ise kısa ve uzun s6reli hastalıklara neden olabilen iş stresi, kişilerin yaşamlarını yitirmelerine de yol a6maktadır.” (Aydın, 2002:105). Strese maruz kalan bireyde ortaya 6ıkan stres belirtileri şekil 2. 3 ‘ te verilmiştir.

Şekil 2.3: Stresin Belirtileri

Kaynak: Pehlivan, 2002: 88

Stres bireyde zaman içinde süresi ve miktarına bağlı olarak belli sonuçlar yaratmaktadır. Az miktarda ve kısa süreli stres olumlu etkilerde bulunabilirken, uzun süreli ve yoğun stres bireyin dengesini alt üst edecek çeşitli belirtilerin meydana gelmesine neden olabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1999:78) Stresle baş edilemez ve stresin önüne geçilemezse zaman içinde kronik baş ağrıları, hipertansiyon, kalp hastalıkları veya depresyonun yanı sıra kaygı, kişilik değişimi gibi ruhsal bozukluklar ortaya çıkabilir. Strese dayalı görülen bu rahatsızlıklar hem bireyler hem de örgütler açısından zararlı sonuçlara yol açar. Hatta bu rahatsızlıklara bağlı olarak iş başarımının düşmesi iş görenlerin örgüte maliyetini artırır. Stres kaynaklı iş başarımı ve performans düşüklüğü örgütlerde mali açıdan ciddi zararlara yol açmaktadır.

Bilimsel araştırmalarla elde edilen sonuçlara göre stres belirtileri; fiziksel, psikolojik, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta incelenmektedir. Biz bunları aşağıdaki şekilde açıklayacağız.

2.2.1. Fiziksel Belirtiler

Organizma zararlı bir etken karşısında olduğu zaman, bir dizi fizyolojik değişimler meydana gelmektedir. Stresli durum karşısında insan organizmasının gösterdiği bazı fizyolojik tepkiler bu zararlı etkenler karşısında vücudun zorlandığı ve baskı altında olduğu izlenimini vermektedir (Eroğlu, 2000:328). Fizyolojik belirtiler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- 1) Baş ağrısı,
- 2) Sırt ağrıları(özellikle bel ağrıları)
- 3) Çene kasılması veya diş gıcırdatma.
- 4) İshal veya kolit.
- 5) Hazımsızlık, ülser, aşırı terleme.
- 6) İştah artma veya azalma
- 7) Aşırı yorgunluk hissi
- 8) Uyku bozuklukları
- 9) Kas ağrıları(özellikle boyun ve omuzlar)
- 10) Kabızlık
- 11) Soğuk el ve ayaklar
- 12) Koroner kalp hastalıkları
- 13) Yüksek tansiyon veya kalp krizi,
- 14) Döküntü (Önen, 2005:5; Kumaş, 2008:18).

Stresin, hastalıkları önemli ölçüde tetiklediği artık pek çok çalışmayla saptanmış bir gerçektir. İncelemeler kalp krizi vakalarının %50'sinin bilinen risk faktörlerinin etkisinin dışında olduğunu göstermektedir (Baltaş,2002:40). Araştırma bulgularına göre çalışma yaşamında yaşanan psikolojik gerilim, adrenalin ve noradrenalin salgısını arttırmakta, bu aşırı salgılama kalp-damar sistemini etkileyerek bazı kalp ve damar hastalıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışma ortamında bulunan bir takım stres öğeleri, bazı

eğilimli kişilerde kalp ve damar sistemine ilişkin hastalıkların ortaya çıkmasını çabuklaştırmaktadır (Paşa, 2007: 61).

Araştırmalar, ussal gerilimin sıklıkla yinelendiği ve aşırı sorumluluk yükünün bulunduğu mesleklerde veya yetki karmaşasının yaşandığı görevlerde çalışanların, zamanla artan bir hipertansiyon riskiyle karşı karşıya olduklarını göstermektedir. Örneğin, ilkokul öğretmenlerinde ve banka çalışanlarında %11,8-14 arasında hipertansiyon bulunurken, maden işçilerinde ve niteliksiz işçilerde ise %4,2-8 arasında hipertansiyon olduğu belirlenmiştir (Paşa, 2007:61).

2.2.2. Psikolojik Belirtiler

Psikososyal stres yapıcılarla vücudun elektrik sistemi ve iç salgı bezlerindeki biyokimyasal değişmeler arasında bir etkileşim olduğu bilinmektedir. Psikolojik belirtiler, stresin etkilediği bireyin iç yaşantılarına bağlı olarak, dolaylı bir biçimde, onun duygu ve davranışlarında gözlemlenmektedir. Bireyin duygu, düşünce gibi iç yaşantılarına etki eden stres belirtileri onun davranışlarında somutlaşmaktadır (Silah, 2005:159).

- 1) Asabilik, gerginlik, çabuk kızma
- 2) Depresyon, duygusal patlamalar, çabuk ağlama
- 3) Kaygı veya endişe, korku
- 4) Özgüven azalması veya güvensizlik hissi
- 5) Ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi
- 6) Aşırı duyarlı olma
- 7) Kızgınlık ve öfke duyguları
- 8) Saldırganlık veya düşmanlık
- 9) Duygusal tükenmişlik hissi (Önen,2005:5).

2.2.3. Zihinsel Belirtiler

Bireyler, uygun olmayan başa çıkma stratejilerinde ısrarcı olurlarsa ruh sağlıklarını tehdit eden zihinsel stresi beraberinde getirebilirler (Hirokawa, Yagi & Miyata, 2002:118). Aşırı stres durumunda aşağıda sıralanan zihinsel belirtiler görülebilmektedir.

- 1) Düşük verimlilik
- 2) İş kalitesinde düşüş
- 3) Karar vermede güçlük
- 4) Yoğunlaşamama (Konsantrasyon güçlüğü)
- 5) Tek bir düşünceye sabitlenmek
- 6) Fobiler
- 7) Zihin karışıklığı
- 8) Hafızada zayıflık
- 9) Unutkanlık, dalgınlık
- 10) Muhakemede zayıflama
- 11) Aşırı miktarda hayal kurmak
- 12) Hatalarda artış
- 13) Yargılama zayıflığı (Braham,1998:54; Önen,2005:5; Kumaş, 2008:19).

2.2.4. Sosyal Belirtiler

- 1) Diğer insanlardan soyutlanmak
- 2) İnsanlarla ilişki kuramama, randevuları iptal etme
- 3) Gereğinden çok savunmacı bir tutum sergilemek
- 4) İnsanlara sıkıntı vermek
- 5) Başkalarını suçlamak
- 6) Bir çok kişiye birden küs olmak, konuşmamak (Kumaş, 2008:19).

2.3. STRES KAYNAKLARI

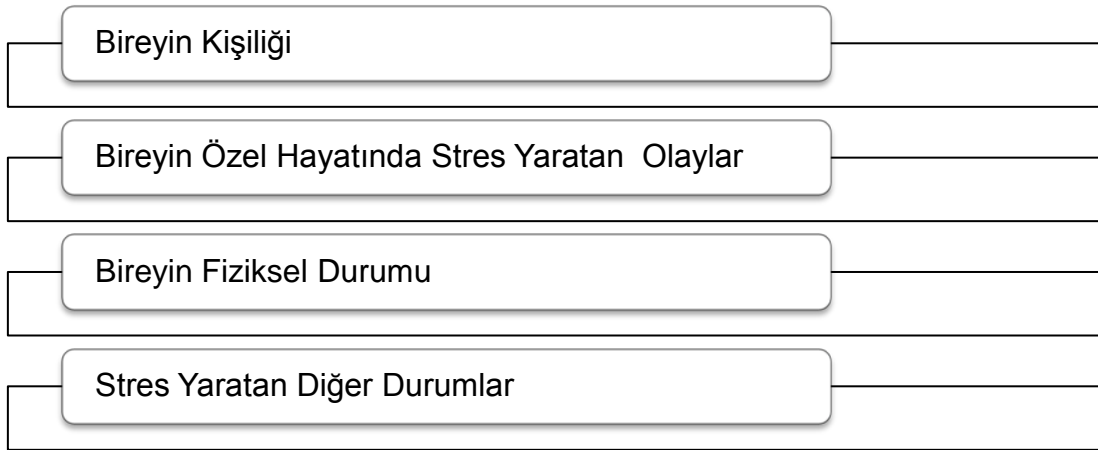
Bireylerde stresin ortaya çıkmasına neden olan etmenler stres kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Çevremiz stres kaynakları ile doludur ve bu durum stresi yönetmeyi güçleştirmektedir. Stres yaratan faktörlerin bazıları önceden kestirilebilir. Örneğin yeni evlenmiş bir çiftin birbirlerinin karakterlerine alışması veya bir çocuğun doğumu ile ailenin yaşam tarzının değişmesi. Diğer yönden hayatta karşılaşılan daha güçlü stres faktörlerinin bir çoğu aniden ortaya çıkar (Rowshan,2011:28). Beklenmedik bir ölüm, aniden ortaya çıkan bir sağlık problemi, doğal afetler sonucu yaşanan kayıplar örnek olarak verilebilir. Stresin etkileri kişiyi ruhsal ve bedensel rahatsızlıklara sürüklemektedir. Bundan dolayı stresin etkilerini azaltmak için bireyin, toplumsal çevrenin ve çalışma hayatında etkin rol oynayan yöneticilerin ne tür önlemler alıp uygulayacağı konuları, günümüzde giderek önem kazanmaktadır. Bu konulara çözüm bulunabilmesi için de öncelikle stresin kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Stresi oluşturan nedenler genel olarak bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

2.3.1. Bireysel Kaynaklar

İnsanlar bireysel olarak birçok farklı stres kaynakları ile karşılaşır ve bireysel yapı ve özellikleri nedeni ile bunlara gösterdikleri tepkiler de farklı olmaktadır. Bireysel stres kaynakları kaygı düzeyi, belirsizliklere karşı tolerans, ailevi sorunlar, heyecan düzeyi, ekonomik sorunlar, hayal kırıklığı, iş hayatının anlamsız olması genel olarak yaşamdaki değişikliklerdir (Coşkun, 2006: 21). Bireysel stres kaynakları kişiden kişiye göre değişiklik gösterebilmektedir. Kişilerin stres etmenini algılama düzeyleri farklı olabileceği için stresten etkilenme şekilleri de kişide farklı bir etki yaratabilir. Bireysel stres kaynakları bireyin fiziksel, ruhsal ve biyolojik özellikleri ile ilişkili olarak ortaya çıkabilir.

Bireysel düzeyde algılanan stres kaynakları bireyde çeşitli sistem bozuklukları, fizyolojik bozukluklar, salgı bezleri ve hormonal denge düzensizliklerine karşı ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olabileceği gibi, yaşam koşullarının ağırlığı ve refah düzeyine bağlı olarak gelişen genel ekonomik yetersizlikler, özellikle temel ihtiyaçların karşılanmasında yaşanan sıkıntılar, kişilik özelliklerinin strese yatkın olması gibi kaynaklar stres kaynakları olarak ifade edilebilir (Tutar, 2000:222).Bireysel stres kaynakları Şekil 2.4' te görülmektedir.

Şekil 2.4: Bireysel Stres Kaynakları



Kaynak: Akat, Budak ve Budak, 1994:347

Stresin insanları etkilemesinde kişilik önemli bir faktördür. Lazarus (1976) stres probleminin meydana gelmesinin veya gelmemesinin önemini kişinin kendi durumuna göre ayarladığını belirtmiştir. Stresten etkilenme derecesi, kişilik yapısıyla ilgilidir. Kişilik, bireyin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin birleşiminden oluşmaktadır. Bireyler fiziksel görünümünün yanı sıra, tutum ve davranışlar itibarıyla da birbirlerinden farklılıklar gösterirler (Eren, 2000: 40).

Majer Friedman ve Rosenman adlı iki Amerikalı kalp uzmanı, davranış biçimlerini A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilik olarak adlandırmışlar ve 1974 yılında yayınladıkları eserlerinde bu davranışları gösteren kişileri incelemiştir. Bu

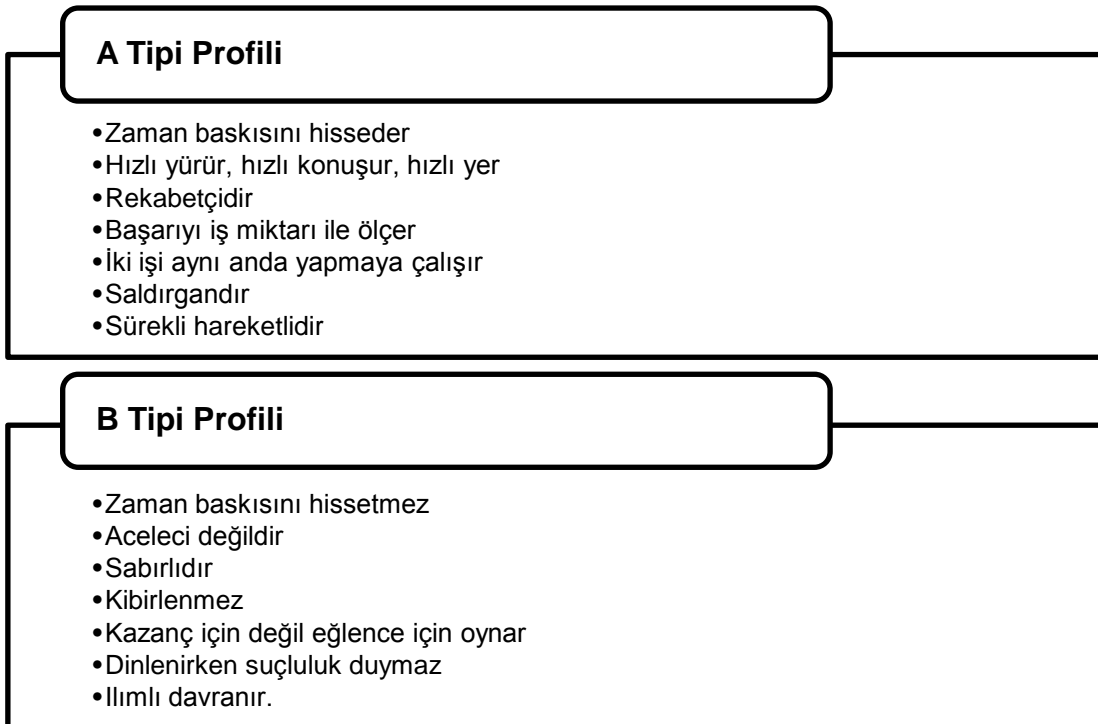
kardiyologlara göre A tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar, B tipine oranla 2 veya 3 kat fazla olasılıkla kalp ve buna bağlı damar hastalıklarına yakalanmaktadır (Artan,1986:99).

A Kişilik Tipinin Özellikleri: “A tipi davranış biçiminin birinci derecedeki özellikleri; ümitsizce zamana karşı koyma duygusu ve kolayca uyandırılabilen düşmanlık duygusudur. Sürekli olarak en kısa zamanda en fazlasını başarma tutkunu olan A tipi davranış içindeki bir insan diğer insanlara karşı da şiddetli huzursuzluk, öfke ve sabırsızlık gösterir. İkinci derecedeki belirgin özellikleri aşırı titizlik (obsesiflik), yarışmacılık, diğer insanları ve çevreyi kontrol etme isteğidir. İkinci derecedeki saklı özellikleri ise duygusal tükenme, kendine zarar verme eğilimi, tehlike ve riske girmez. “(Baltaş ve Baltaş,2012:259). Örgütlerin çoğunda A tipi davranışlar gösteren kişilerin sayısı zamanla artmaktadır. Son dönemlerde A tipi davranış modellerini gösteren kişiler yöneticileri tarafından takdir görmekte ve ödüllendirilmektedir. Bu nedenle de örgütlerde pek çok erkek ve giderek artan kadın yönetici, fiziksel ve zihinsel sağlıklarını riske atmak pahasına bu kişisel özellikleri göstermektedirler.

B Kişilik Tipinin Özellikleri: Friedman ve Rosenman (1974) tarafından B tipi kişilik olarak adlandırılan bu davranış tipine uyanların olaylara karşı yaklaşımları çok daha rahattır. B tipi davranış gösteren kişi suçluluk duygusu taşımadan rahatına bakar, iş ortamında yaşanan rekabet ve yarıştan uzak durur, rahatını ve sağlığını bozacak düzeyde mücadeleden kaçınır. B tipi kişilik özelliğine sahip olan insanlar hayattan zevk almaya çalışırlar, küçük şeylerden mutlu olur, kendilerine zaman ayırırlar. Zaman baskısını çok hissetmeyen, ılımlı, sakin ve gevşek bir yapıları vardır. Mesela sabah işe giderken güneşin doğuşunu izlerler. Bu davranış grubuna giren kişilerde seyrek de olsa A tipi kişilik özellikleri ile karşılaşılabilir. Ancak önemsenecek düzeyde değildir.

Friedman ve Rosenman tarafından yapılan çalışmalar sonucunda belirlenen A ve B tipi kişilik özellikleri Şekil 2.5 'te özetlenmiştir.

Şekil 2.5: A ve B Tipi Kişilik Özellikleri



Kaynak: Luthans,1989;407

İnsanların birey olarak taşıdığı özellikleri dahil oldukları örgüte yansıtılmaları mümkün değildir. Stresi algılamada ve yaşamada kişilik özelliklerinin son derece önemli olduğu bilinmektedir. Stres hem bilişsel hem de duygusal düzeyde etkileri olan bir olgudur ve kişilerin kişilik yapıları stres oluşumunda etkilidir (Mackay, 2004:2). Strese yatkın kişilik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- 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 takınlı düşünceleri eyleme dönüştürme girişimi
- Aşırı, sonu gelmeyen, bitmez tükenmez amaçlar, beklentiler, istekler
- Bulunduğu konumu değiştirme çabası
- İkelere, kurallara bağımlılık, hatta bunların tutsağı olma
- Çalışmalarını yeterli düzeyde bulmama, yaptığı çalışmalardan mutluluk duymama
- Aşırı çaba gösterme eğilimi

Aile, hayatından kaynaklanan gerilim ve stresin önemli bir bölümü aile fertlerinin birbirleriyle olan ilişki biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Aile fertleri arasında meydana gelen uyumsuzluk, anlaşmazlık ve bazen de iletişimsizlik, hem ilgili kişilerde hem de ailenin diğer üyelerinde büyük bir sıkıntı ve gerginliğe yol açar. Çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalar, kavgalar ve küsme olayları ailenin tamamını etkiler (Eroğlu, 2000:318). Aile yapısı ve ailedeki ilişkiler kişilerin stresten kurtulmaları veya daha fazla strese girmelerinde önemli bir etkendir.

Genellikle yapılan çalışmalarda, ev kadınının aile içindeki rolü gereği ortaya çıkan rol çatışmasına ve özellikle de rol yüküne önem verilmediği görülmektedir. Gerçekte ev kadınlığı, çocuk bakımı, eşlik ve annelik rolü, ücretli çalışanların rol yükü ve çatışmasından daha kolay değildir. Buna bir de kadının iş yerindeki rolü yüklenince, gerçekten kadınlarda kaçınılmaz gerginlikler ortaya çıkmaktadır (Paşa, 2007: 20).

2.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları

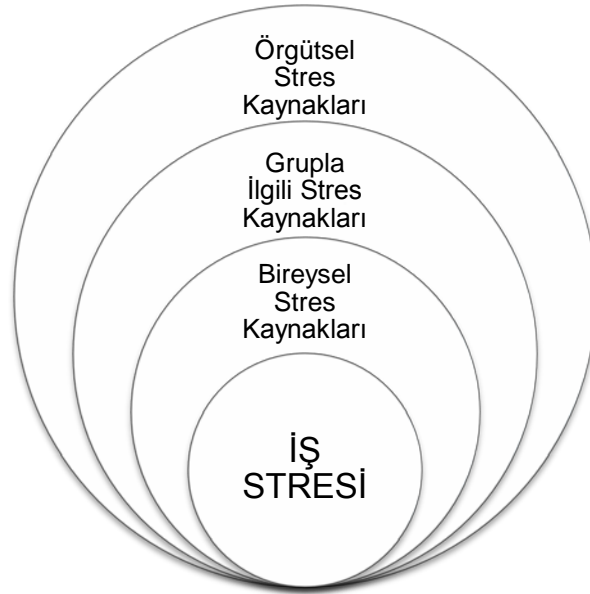
Strese yol açan önemli faktörlerden biri de çalışma ortamıdır. Çalışma ortamları kararların alındığı ve menfaat çatışmalarının yoğun olarak yaşandığı ortamlardır (Tutar,2009:209). Bireyler çalışma ortamlarında gerek iş görenlerle, gerekse yöneticilerle sürekli etkileşim halindedirler. Bu etkileşim sonucu örgütsel düzeyde davranışlar ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamı içerisinde deneyim edinilen bütün yaşantılar örgüt iklimi içerisinde olumlu ve olumsuz davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Stres kavramı iş görenin kendisi, işlevsel çevresi ve toplumsal çevresi ile yakından ilgilidir. İş gören davranışını etkileyen ve iş görenin işlevsel ve toplumsal çevreyle etkileşmesi sürecinde ortaya çıkan bir kavram olduğundan, örgütsel stres kaynaklarının da örgütsel davranış modeline uygun olarak kurulması gerekmektedir. (Pehlivan, 2000: 31). Örgütsel stresin kaynakları arasında;

- İşin niteliği(fiziki şartlar, çalışma süresi, ücretlendirme)
- Rol belirsizlikleri,
- Bireyler arasında kötü ilişkiler ve yetersiz iletişim,
- Kariyer geliştirme faktörleri
- Örgütsel yapı ve iklim gibi faktörler vb. sayılabilir (Tutar,2009:209).

Her ne sebepten olursa olsun, stresin olumsuz etkileri iş ortamlarında hem kişisel hem de örgütsel düzeyde birçok zarara neden olmaktadır. Kişisel olarak iş görenleri olumsuz etkilediği gibi, iş veriminin ve performansın düşmesine neden olabileceği için de kurumların zarara uğramasına sebebiyet vermektedir. Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça iş görenleri etkileyen stres kaynakları da artmaktadır. Örgütlerin dışında oluşan stres kaynakları dışında örgütle ilişkilendirilen stres kaynakları da vardır. Her ne kadar örgüt, gruplardan ve bireylerden oluşuyorsa da örgütte özgün makro düzeyde stres kaynağı olma potansiyeli taşıyan boyutlar da vardır (Luthans, 1995:300).

İş stresine etki eden stres kaynakları Şekil 2.6' da görülmektedir.

Şekil 2.6: İş Stresine Etki Eden Stres Kaynaklarının Sıralanışı



Kaynak: F. Luthans, **Organizational Behaviour**. (7th.ed). NY: McGraw Hill, 1995, s. 299

Örgütler içerisinde stres her daim mevcuttur. İş yerlerinde strese neden olabilecek birçok faktör vardır. Yapılan iş, işin özellikleri ve çalışma koşulları iş görende strese neden olan önemli unsurlardır. Bu unsurlar iş görenlerin ast ve üstleri ile ilişkilerini, işin yapısını ve üretimdeki verimliliği de etkilemektedir.

İşin birçok yönü aşırı stres etmenleriyle doludur. Psikologlara göre aşırı iş yükü nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niteliksel iş yükü belli bir zaman diliminde çok fazla işi yapma ve bitirme olarak anlaşılmaktadır (Perrewe, 1989:214). Niceliksel iş yükü kavramı belli zamanda sayıca çok fazla iş yapmak değil, ama çok zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır. Örneğin, bir iş için gereken yeterlilikte olmayan bir kişinin o işi yapmaya çalışması büyük bir stres kaynağı olabilir (Ertekin, 1993: 51). Aşırı iş yükü kadar, yetersiz işin de bir stresör olarak kabul edilebileceği söylenebilir. İş miktarı ile sağlık ve

performans arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu ilişki “Yerkes – Datsun Kanunu” olarak kabul edilmektedir. Aşırı iş yükü altında çalışmanın yanında, düşük iş düzeyinde çalışmak da bireyin psikolojik sağlığını bozar (Tutar, 2004:230).

Kişinin, özellikle yöneticilerin hayatlarının büyük bir kısmını iş kapsar. Bu kişiler kuvvetli bir şekilde istedikleri şeylere ulaşmak için işte uzun saatler geçirirler ve çok fazla çalışırlar. Pek çok olayda kişilerin kendilerini yalnızca işe verdikleri ve çalışarak çok uzun saatler geçirdikleri gözlenmektedir. Bu kişilerin zamanlarının büyük çoğunluğunu işte geçirdikleri ve çalışmayı yaşam tarzı haline getirdikleri söylenebilir. Pek çok yönetici, çok fazla çalışmanın yükselmelerinde en büyük etkenlerden biri olduğuna inanır. Gerçekten de pek çok zaman aşırı çalışan yöneticilerin işlerinde ilerledikleri görülmektedir. Buna paralel olarak ücretlerinde de yükselme olmaktadır. Ancak bu kişilerin yaşantıları izlendiğinde, genelde mutsuz kişiler oldukları gözlenmektedir (Kaya, 2006: 25).

Örgütsel stresi ortaya çıkaran faktörlerden biri de işin niteliğidir. Yapılan işin rutin olması ya da çok çeşitli olması, vardiya düzeni, görev çelişkisi ve işten doyum alamama gibi durumlar işin nitelikleri olarak sayılabilir. Vardiyalı çalışma durumunda, çalışanın biyolojik, toplumsal ve psikolojik yapısına zarar verir. Vardiya çalışması, bedenin biyolojik ritmi ile çelişir. Böylece kronik yorgunluk meydana gelir. Bireyin aile ve toplumsal yaşantısı bozulur (Altuntaş, 2003: 27). Vardiyalı çalışan bireyin bir süre sonra yaşam dengesi bozulmaya başlar.

İşin doyumsuzluğuna paralel olarak da zaman içerisinde iş stresi oluşmaktadır. Bireylerin, günlük yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçirdikleri düşünülecek olursa stresin yadsınamayacak kadar önemli bir konu olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. İş doyumu ile ilgilenilmesinin iki nedeni vardır. Birincisi iş doyumu mutlulukta, yaşamın hedeflerinde ve bunların sonucunda

görülebilir. İkincisi iş doyumu, diğer insanların tutum ve davranışlarına etki etmesinden dolayı üzerinde çalışılabilir.

İsveç'te Volvo fabrikasında yapılan bir araştırmada, geleneksel işbölümü çerçevesinde sürekli aynı işi yapan işçiler gözlemlenmiş, işten kaçma eğiliminin ve işini sevmemenin yanı sıra, kan basıncının yüksek olması gibi fizyolojik sonuçların yaşandığı görülmüştür. Daha sonra geleneksel yapı tekrar düzenlenerek insanların takımlar halinde çalışması ve sürekli, aynı işi yapmak yerine başkalarının da işlerini üstlenebilmeleri sağlanmıştır. Sonuçta iş ve ürün kalitesinin yükseldiği ve işçilerin mesleklerine karşı tutumlarının değiştiği gözlenmiştir. İşçilerin sağlıklarında da bir düzelme kaydedilmiş, kan basınçları normale dönmüştür. Bu nedenle, çalışma koşullarını değiştirerek fiziksel sağlığı etkilemek olası görülmüştür (Altuntaş, 2003:123).

Bunların dışında, örgütteki değişimler ve belirsizlikler de önemli bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Stres, duruma verilen tepki olarak tanımlandığında organizasyonlarda stres yaratan en belirgin olgu değişimdir. Organizasyonlarda büyüme, küçülme, birleşme, yeni organizasyon ve yönetim anlayışları gibi değişimlerle birlikte çalışanların duygusal tepkilerinde yani stres düzeylerinde önemli dalgalanmalar gözlenebilmektedir (Paşa, 2007: 52) Her teknolojik değişiklik, yeni yetenek, bilgi ve beceri gerektirecektir. İş görenin bu gereklilikleri karşılayamaması durumunda, eksiklik duygusu ile birlikte, stres ve gerilim kaçınılmaz olacaktır (Tutar, 2004:229).

“İçinde yaşadığımız iş ve doğal çevrenin stresle doğrudan bir ilişkisi vardır. Bugün artık içinde yaşadığımız mekan kökten farklıdır. Tanrı vergisi değil, imal edilmiştir. Doğal değil yapaydır. Dolaysız yüz yüze ilişkiler değil, resmiyetler söz konusudur. Bu tür yapay ortamda kişisel bağımsızlıklar ve özgürlükler gösteremeyen, kontrol sürecini kişiliğine dahil edemeyen bireyler, işlerinden zevk alamamakta ve örgüt içerisindeki etkinlikleri azalmaktadır.

Doğallığın bulunmadığı böyle örgütsel ortamlar, insanın özünden uzaklaşmasına ve strese karşı psikolojik direncin zayıflamasına sebep olur.” (Tutar,2009:211). Bunun yanında işsizlik artmakta, satın alma gücü azalmakta, gelecek kaygısı yaşayan genç bireyler çoğalmaktadır. Bu durum hem işverenler, hem iş görenler üzerinde psikolojik baskıya neden olmakta ve stresi beraberinde getirmektedir. “Bireylerin içinde yaşadığı genel, politik, ekonomik, sosyo-kültürel çevre unsurları, teknolojik gelişmeler ve buna uyum sağlayamama endişesi de birey üzerinde stres yaratmaktadır. Diğer taraftan hava, su kirliliği, çöp ve atıkların toplanmaması, yaşanan şehirde ulaşım sorununun çözümlenememiş olması bireyin hem bedensel hem de psikolojik bazı sorunlar yaşamasına neden olmaktadır.” (Ataman,2002: 76).

Çevremizde strese neden olan pek çok faktör bulunmaktadır. Bireyin hayatını değiştiren olumlu ya da olumsuz her unsur fizyolojik ve psikolojik dengeyi bozmakta ve birey tarafından stres kaynağı olarak algılanmaktadır. Organizmanın stresli olduğu ve duyguların harekete geçtiği zamanlarda birey işlevsel olmayan bir biçimde düşünmeye başlar. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur. Bir diğer ifade ile stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır (Bingöl, Naktiyok, 2001: 37).

Örgütsel iklimi içerisinde stresin var olması kaçınılmaz bir durumdur. Ancak stresin boyutu ve kişide yarattığı etki bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Bazı bireylerde fiziksel kaynaklar (aşırı sıcak, gürültü, ışık vb.) strese neden olmakta iken, bazısında ise aşırı iş yükü, sorumluluk ve denetim gibi etkenler strese yol açmaktadır. Örneğin aynı işi yapan ve aynı stres durumu ile karşı karşıya kalan iki bireyin bu duruma karşı verecekleri tepki aynı olmayabilir. İş için yeterliliği fazla olan biri için karşılaşılan durum ile ilgili gerilimler onun başarı güdüsünü kamçılarken, iş için yeterli düzeyde olmayan kişi için bu durum yüksek bir stres kaynağı olarak algılanır ve kişi bu durumla

baş edemez. Örnekten de anlaşıldığı gibi stresi algılama düzeyinde bakış açısı ve kişisel farklılıklar önemli olgular olarak karşımıza çıkar.

Çağımızda değişimlerin hızlı olması ve kurumlar arası rekabetin artması sonucu iş hayatındaki koşullar gittikçe ağırlaşmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanlardan yüksek performans beklenmekte, mesai saatleri uzamakta, hatta bireyler mesai saatleri dışında da işle ilgili problemleri çözmekle veya düşünmekle uğraşmaktadırlar. İş hayatından kaynaklı bu durum zaman içerisinde bireyin özel ve sosyal hayatına da yansımakta ve bir süre sonra, “kronik strese” dönüşmektedir.

2.4. STRES İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Stresin kişi üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğuna daha önceki bölümlerde değinmiştik. Stresle savaşırken ve hayatın kaçınılmaz olarak getirdiği birçok problem ile mücadele ederken stresi iyi yönetmek ve stresi olumlu bir düzede tutmayı öğrenmek gerekmektedir. Çünkü stresle başa çıkmak, stresi ortadan kaldırmak değil, stresi yönetmek anlamına gelmektedir.

İnsanlar çağlar boyunca stresin etkisinde kalmış ve bu durumun yarattığı olumsuz sonuçlarla mücadele edebilmek için kimi zaman ilaçların yardımına başvurmuş, çoğu zaman da sigaradan, içkiden, uyuşturuculardan, yatıştırıcı ve sakinleştirici etkisi bulunan ilaçlardan yarar beklemiştir. Günümüzde ise bunların yanında psikolojik durumu etkileyen ve değiştiren ilaçların birçok ülkede başıboş bırakıldığı ve kullanımına izin verildiği ve bu durumun tıp dünyası için ayrı bir tartışma konusu olduğu görülmektedir.

Stresli durumların neden olduğu olumsuz duyguların ve psikolojik uyarılmanın rahatsız edici olması, kişiyi bu durumdan kurtulmaya ya da durumu düzeltmek için bir şeyler yapmaya güdüler. Oluşan güdülenmeyle bireyler, stres karşısında duygularını yöneterek, davranışlarını düzenleyerek, stresin kaynağını azaltarak strese uyum sağlama sürecini yaşarlar (Eryılmaz, 2009:25).

Stresin insanlar üzerindeki etkileri ve sonuçları önceden tahmin edilemez. Ancak ortaya çıkan stres faktörleri durumlar karşısında doğru ve etkili yöntemler kullanılarak stres yönetimi uygulanırsa bireylerin bu durumun zararlı sonuçlarından daha az etkileneceği ve stres kaynağını kontrol altına alabileceği aşikardır. O halde yaşanan stres olgusunu ve stres kaynaklarını iyi bir analize tabi tutarak doğru ve etkili bir stres yönetimi uygulamak öncelikle yöneticiler olmak üzere herkesin yaşamsal sorumluluğudur.

Bazı bilim adamları stresin etkisiyle ortaya çıkan davranışları “doğrudan eylemler” ve “hafifletici davranışlar” olmak üzere iki şekilde incelemiştir. Kişilerin stresle karşılaşmaları sonucunda savunma mekanizmalarının hızlı bir şekilde işleve girmesi ve bunun sonucunda kaçma, hareketsiz kalma veya saldırganca bir tavır gösterme gibi verilen tepkiler doğrudan eylemler olarak nitelendirilebilir. Bireyin yaşanan olumsuz durumun etkisini azaltmak için yapmış olduğu rahatlatıcı eylemler ise hafifletici davranışlar olarak adlandırılır. “Birey, hafifletici davranışlar sayesinde, duygusal olarak rahatsız edici durumlarda kendini daha iyi hisseder. İşlevlerini, daha etkili ya da görece daha rahat bir şekilde sürdürür. Alkol, uyku getirici ve kas gevşetici ilaçları kullanma gibi hafifletici davranışlar belirtiyi gidermeye yöneliktir.” (Eryılmaz, 2009: 26-27).

Stres Yönetimi Eğitimi (Stres Management Training, SMT), bireylerin stresle nasıl başa çıkabileceklerini öğretme eğitimidir. Bu programlarda özellikle stresin neden ve sonuçları hakkında eğitim verilerek, stresin fizyolojik ve psikolojik sonuçlarının nasıl azaltılabileceği öğretilir. Çalışanlar için geliştirilen ve kısaca EAP (Employee Assistance Programs) olarak adlandırılan çalışanlara

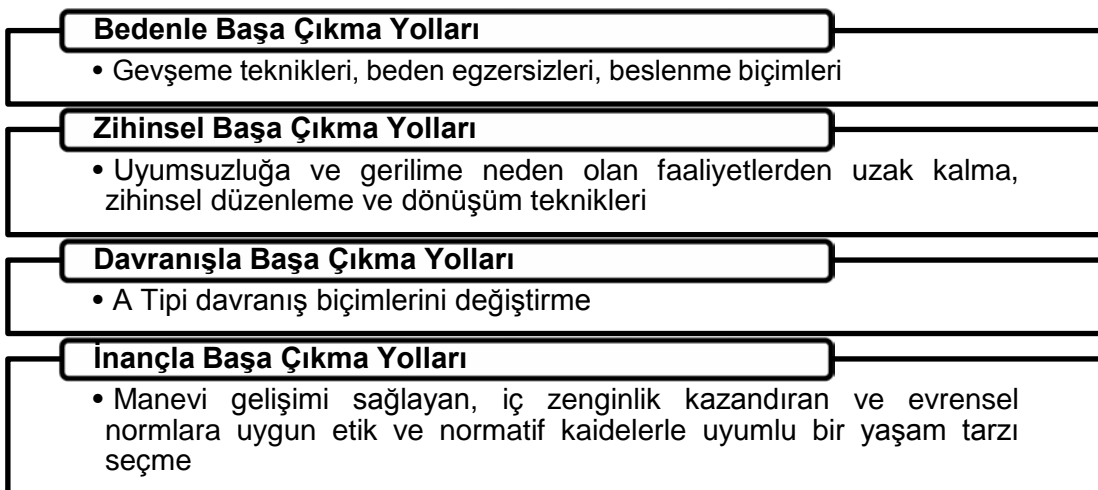
yardım programları, gevşeme yöntemleri, biyolojik geri bildirim (biofeedback) yöntemleri ve algılama becerilerini kapsamakta olup, bu yöntemler sonucunda çalışanlardaki strese ilişkin belirtilerin azaldığı saptanmıştır (Ertekin,1993: 78).

Stres yönetimi ile ilgili hazırlanmış ve uygulanan programlar, strese neden olan faktörleri ortadan kaldırmamaktadır. Bu programlarla öğretilen yöntemler ile bireyler olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri gerçekçi ve akılcı olmayan düşüncelerden vazgeçip, olumlu ve mantıklı düşünceler ile stresli durumla baş etmeyi öğrenmektedirler. Bunun sonucunda olumsuz stres faktörleri kontrol altına alınarak ve olumlu bir düzeyde tutularak iş görenlerin çalışma ortamında ve özel yaşamlarında mutlu olabilmeleri sağlanmış olur.

Stresle mücadele yöntemleri iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar bireysel ve örgütsel yöntemler olarak gruplandırılmaktadır.

Bireysel olarak kullanılan stratejilerde daha çok alışkanlıkların değiştirilmesi, bedenin zihinsel ve fiziksel boyutlarda kontrol altına alınması hedeflenmektedir. Bu şekilde stresin etkilerinin kişiye vereceği zararın en alt düzeye indirilmesi amaçlanmıştır. Tutar, bireysel yöntemleri dört farklı yöntemle ele almıştır (Tutar,2000:277). Bu yöntemler Şekil 2.7’de görülmektedir.

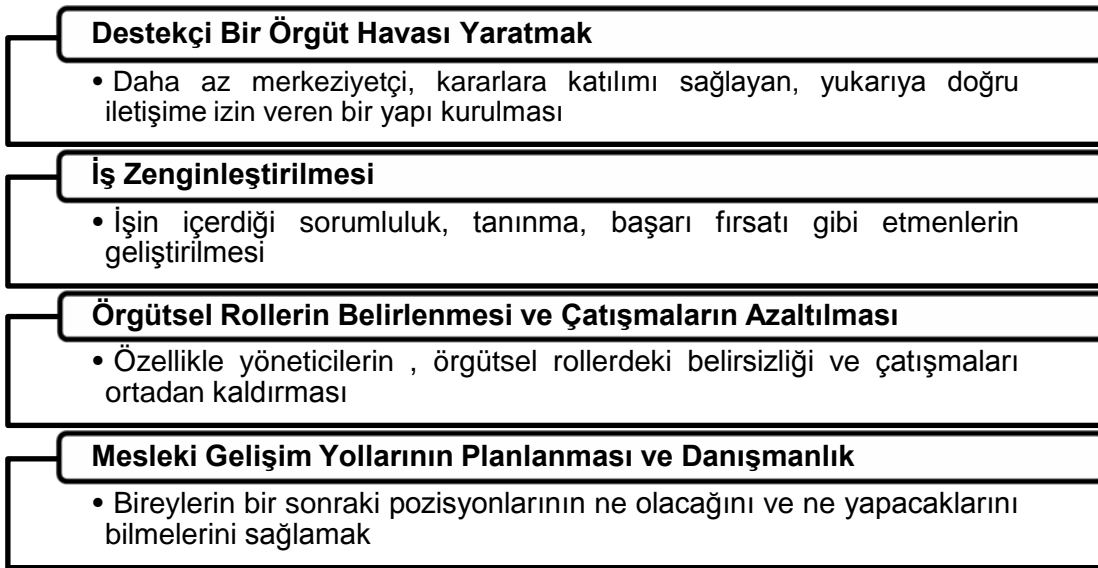
Şekil 2.7: Stresle Başa Çıkma Bireysel Yöntemler



Kaynak: Tutar, 2000:278

Örgütsel yöntemlere bakıldığında ise; bu yöntemler iş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, iş görenlerin çalışma ortamında stresten uzak, iş tatminin sağlayan bir ortamda çalışabilmeleri için sağlıklı bir örgüt iklimini oluşturmak, iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol altına alınması ve yönetilmesi için yapılan düzenlemelerdir. Bu bağlamda iş stresi kaynakları olan politikalar, yapılar, fiziksel şartlar ve süreçlerin stresle baş etmede yardımcı olacak bir formatta değerlendirilmesi ve gerekiyorsa düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Örgütsel stres ile başa çıkmada genel stratejiler Şekil 2.8' de görüldüğü gibidir (Luthans, 1989:211).

Şekil 2.8: Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Yöntemler



Kaynak: Luthans, 1989:212-213

Stresle başa çıkmak, kişinin bedensel ve ruhsal sağlığını koruması, verimli çalışması ve mutlu bir hayat sürdürmesi için mutlaka gereklidir. Strese maruz kalan kimselerin daha yapıcı uyum geliştirmelerine katkı sağlayacak bazı yöntemler ölçekte de yer almıştır. Bunlardan bazıları; bedensel egzersizler

yapmak, gevşeme yöntemlerini kullanmak, kültürel etkinliklere katılmak, yetenekli olunan bir alanda etkinlik göstermek, sportif faaliyetleri takip etmek, ibadet etmektir. Bunlar ve bunlara benzer yollar bu bölümde incelenecektir.

2.4.1. Problem ve Duygu Odaklı Başa Çıkma

Probleme odaklanarak başa çıkma tarzında mevcut stres durumu değiştirilmeye çalışılır. Böylece probleme farklı açılardan bakılarak strese neden olan faktör veya faktörler ortadan kaldırılır. Örneğin trafik sıkışıklığı strese neden olmakta iken alternatif yol güzergâhları belirleyerek bu durumun üstesinden geliriz. Dikkat edilirse bu yöntemle bakış açımıza farklı bir pencere açarak stresle mücadele etmekte başarılı oluruz.

Bireyler edinmiş oldukları davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında psikolojik tepki olarak geri çekilme, kabullenme, karşı koyma, korku, endişe, depresyon gibi duygusal problemler geliştirebilirler. Öte yandan dikkatin azalması, zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, obsesif (takıntılı) düşünceler zihinsel düzeydeki problemlerden bazılarıdır (Baltaş ve Baltaş, 2002). Problem çözme becerisine sahip olan bireylerin stresle mücadele sürecinde daha etkin ve başarılı oldukları, problem çözme becerisi yeterli düzeyde gelişmeyen bireylerin ise kaygılı, huzursuz, sinirli, güvensiz, başkalarının beklentilerini anlamada yetersiz, daha fazla duygusal problemlerle, stresli ve psikolojik olarak uyumsuz oldukları görülmüştür.(Heppner ve Anderson, 1985:48; Heppner ve Baker, 1997:67). Bu nedenle kişiler arası ilişkilerde ve stres gibi problemlerle başa çıkmada bireyin sahip olduğu problem çözme becerisi önemlidir. Kişiler arası problem çözme, sosyal problem çözme olarak nitelendirilmektedir (Çam ve Tümkaya, 2008:157).

Problem odaklı başa çıkma stratejisi, stresli durumları değiştirmek ya da ortadan kaldırmak için bilişsel ve davranışsal çabalar olarak açıklanmaktadır. Diğer yandan duygu odaklı başa çıkma stratejisi ise, stresli durumlara karşı ortaya çıkan duygusal tepkileri düzenlemeyi ifade etmektedir (Folkman & Lazarus, 1984:218). Var olan durumu inkar etme, sorunun çözümü için başkalarından yardım bekleme, sorundan kaçma, sorunu çözmeye yönelik çaba harcamama gibi davranışlar duygu odaklı başa çıkma yöntemlerinden bazılarıdır. Duygusal odaklı başa çıkma yöntemini kullanan bireyler karşılaştıkları durumlara çözümleyici yaklaşmazlar, aksine problem karşısında duygularını değiştirmeye çalışırlar, geçici olarak kendilerini rahatlatırlar. Örneğin sınavından geçemeyen bir öğrenci zaten çok iyi çalışmadığını düşünüp kendini rahatlatır. Oysaki sınavdan geçmek onun sorumluluğudur. Bu yöntem kişiyi kesin çözüme ulaştırmaz, sadece duygusal olarak rahatlatır.

Problem odaklı başa çıkma, bilgi ve planlı bir eylem içerisinde mantıksal bir analiz gerektiren bir çözüm yoludur. Stresi meydana getiren problem bütün boyutlarıyla ele alınıp mantıksal kurallar çerçevesinde çözümlenmeye çalışılır. Uzun dönemli, etkin ve doğru çözümler için bu strateji daha aktif bir stratejidir.

Birey yaşadığı olumsuz durum karşısında çözüm üretmez ve çaresiz kalırsa bu durumu kabullenme yoluna gider ve duygu odaklı başa çıkma yöntemine başvurur. Duygu odaklı başa çıkma, daha pasif bir stratejidir ve birey stres durumunun yarattığı olumsuz duyguları kontrol altına alıp olumlu bir yönde odaklaşmaya çalışır (Folkman 1984;Lazarus 1993).

Problem odaklı başa çıkma stratejisi stres yaratan faktörü ortadan kaldırmak veya etkisini azaltmak için mantıklı çözüm yolları aramayı hedeflerken, duygu odaklı başa çıkma stratejisi problemi çözmek yerine var olan probleme karşı olumlu duygular geliştirmeyi amaçlamaktadır. Buradan da

anlaşılacağı üzere duygu odaklı başa çıkma yöntemi stres faktörünün etkisini geçici olarak çözümler ancak bu olumsuz durumu ortadan kaldıramaz. Bu yüzden duygu odaklı başa çıkma stratejisi problem odaklı başa çıkma stratejisine göre daha az etkilidir.

2.4.2. Progresif ve Otojenik Gevşeme

Gevşeme egzersizleri, stresin neden olduğu aşırı fizyolojik uyarılmayı ve psikolojik etkileri azaltarak rahatlama sağlar. Aşırı stres tepkisi olarak gelişen kan basıncı artışı, sık nefes alıp verme, kalp atım sayısında artış gevşeme egzersizi ile normale döner. Başarılı bir gevşeme egzersizi ile kişi kendini daha iyi hisseder, gerginlik ve anksiyete duygusu azalır, kontrol duygusu artar. Kişi kendini daha huzurlu hisseder.

Progressif gevşeme tekniği, Jacobson tarafından 1920'li yıllarda geliştirilmeye başlanmış, vücudumuzdaki bütün büyük kas gruplarının bilinçli bir şekilde kasılması ve gevşetilmesi ile içsel farkındalık yaratma, sakin ve huzurlu olma hissi uyandırmayı amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntemin kas gerginliğini azalttığı ve insan vücudu için daha bir çok yararı olduğu zaman içerisinde yapılan bilimsel araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu tekniğin kullanılması ile hangi kasların hangi bölgelerde oldukları ve strese maruz kalındığında nasıl etkilendikleri anlaşılır, bir nevi bedensel farkındalık sağlanmış olur.

Aşamalı (progresif) gevşeme, günlük gerginliklerin farkına varılmasını kolaylaştırır. Bu metodun amacı stres nedeniyle vücutta meydana gelen gerginliğin bir takım yöntemlerle giderilmeye çalışılmasıdır. Strese maruz kalan bireylerde kasların kasıldığı, gerginlik hissedildiği bilinmektedir. Yapılan gevşeme teknikleri sayesinde aynı kasların gevşek bir hal alması sağlanır ve kaslarda hissedilen bu iki durum arasındaki farkın ayırt edilebilmesi de stres

altında olunduğunun farkına varılmasını sağlar. Bu yöntemde sırasıyla eller ve kollar daha sonra yüz, boyun, omuzlar ve sırtın üst bölümü sonra göğüs, karın ve sırtın alt bölümü ve son olarak ta kalça kasları, bacaklar, ayaklar ve tüm vücut gevşetilmelidir (Baltaş ve Baltaş, 1999:195-196).

Otojenik gevşeme bedenın mutlak sükûnet ve rahatlık durumundaki bedensel özelliklerini tekrarlayan altı standart cümleden oluşur. Mutlak sükûnet durumundaki bir insanın elleri ve ayakları sıcak, kalp vuruşları sakin ve düzenli, solunum derin ve rahat, alnı serin ve karnı sıcaktır (Baltaş ve Baltaş, 1999:195). Bu teknikle kişi düşüncelerini serbest bırakarak gevşeme duygusunu derinleştirir ve bedeni üzerinde yoğunlaşır. Kişinin sabırlı ve istekli olması bedeni ve zihni sakinleştirmek için mutlaka gerekmektedir. Gevşemeye kol ve bacadta ağırlık ve sıcaklık hissine yoğunlaşarak başlanır, sonrasında kalbin sakin ve düzenli olması için kişi kendine telkinlerde bulunur. Ardından solunumun sakin ve gevşek olması için telkinler devam eder. Sonraki aşamada karnın sıcak ve alnın serin olması amaçlanmaktadır. Sağ kolumda ağırlık hissediyorum, sol kolumda ağırlık hissediyorum, sağ bacağımda ağırlık hissediyorum, sol bacağımda ağırlık hissediyorum, her iki bacağımda ağırlaştı kalp atışlarım sakin ve düzenli, solumam sakin ve gevşek, karnım sıcak, alnım serin gibi telkinler 4-5 kere tekrarlanarak otojenik gevşeme gerçekleştirilir.

2.4.3. Nefes Egzersizleri

Kalp, kan basıncı, beden sıcaklığı gibi organ ve fonksiyonlarımız vücudumuzda bizim doğrudan denetim altına alamadığımız ve isteğimiz dışında çalışan (otonom) yapılardır. Ancak nefes egzersizleri ve eğitimle bu otonom yapıları kısmen veya bütünüyle kontrol altına almak mümkündür. Doğru nefes almanın birçok faydası vardır. Oksijenin bedenın her noktasına ulaşmasını sağlamak, damarlarda kan akışını düzenlemek için doğru ve derin nefes alma

tekniklerini uygulamak gerekmektedir. Bu yöntemin kullanılmasıyla vücutta yaşanan olumlu değişiklik, özellikle kaygının da dâhil olduğu birçok durumda kişinin başlayacak olan (veya başlamış olan) stres tepki zincirini kırmakta ve ters yöndeki zinciri başlatmaktadır. Vücuda giren temiz hava kişiyi sakinleştirmekte, stresin neden olduğu olumsuz etmenleri ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca vücutta artan oksijen oranı sayesinde stresin etkisiyle salgılanan adrenalin ve noradrenalin gibi maddeler azalmakta ve bireyler duygusal açıdan daha dengeli ve sağlıklı olmaktadır. Nefes egzersizleri bedeni ve zihni sakinleştirmekte, vücudu rahatlatmakta, gevşetmekte, günlük yaşamdaki olaylarla daha kolay başa çıkmaya yardımcı olmaktadır. Bu nedenle stresle başa çıkma sürecinde etki düzeyi oldukça yüksektir.

Nefes egzersizlerine örnek olarak sekize kadar sayma egzersizi verilebilir. “Bu egzersiz için önce soluk verilir, sonra derin bir soluk alınarak aynı zamanda gözler kapatılarak, gözlerimizin önünde bir sayıyı içsel söylenerek canlandırılmaya çalışılır. Nefes 3 saniye tutulur sonra yavaş yavaş bütünüyle verilirken iki sayıyı canlandırılır. Sırasıyla üçte nefes alınır 3 saniye tutulur, dört denilerek verilir. Beş alınır, altı verilir, yedi alınır, sekiz verilir. Bu egzersiz sakin, gürültüsüz bir ortamda, yere yatarak veya iskemlede oturularak yapılabilir.” (Baltaş ve Baltaş, 1999:187-193).

2.4.4. Fiziksel Egzersizler

Endüstrileşme ve şehirleşmenin sonucu olarak bedenin kullanımı azalmış ve bu da kalp damar hastalıklarında artışa sebep olmuştur. Hücrelerin daha sağlıklı olması, kendini yenilemesi ve insan ömrünün uzatılması için alternatif yollardan biri de fiziksel egzersizlerdir. Bu aktiviteler hayat boyu sürecek biçimde düzenli ve devamlı yapılırsa stres atılmasına ve sağlıklı kalınmasına son derece faydalı olacaktır. Hareketin kalp hastalıkları gibi birçok

rahatsızlığı azaltıcı ve iyileştirici etkisi olduğuna günümüz toplumunda sıkça değinilmektedir. Düzenli ve ölçülü yapılan spor hem beden sağlığını korumaya, hem de vücudun tamamen rahatlamasına ve bunun sonucunda zihinsel gevşemeye yardımcı olur. Bunun yanında yapılan bu aktiviteler bireyin stresle karşılaşması halinde vücudun bu duruma hazırlıklı olmasını sağlayarak, vücut direncini sağlar. “İnsan birçok parçaların birleşmesinden oluşan bir bütündür, bu parçalardan birine ilgi göstermezsek bundan diğer parçalar da etkilenip sıkıntı çekerler. Eğer bedenimizi ihmal edersek, güçlükleri davet ediyoruz demektir.” (Rowshan, 2011;97).

Her gün ve hayat boyu yapılan düzenli fizik egzersizlerinin beden sağlığını koruması, sükunet ve dinlenmişlik hissi vermesinin yanında rahatlık ve mutluluk hissi veren serotonin hormonunun salgılanmasını sağladığı da bilimsel araştırmalarca ortaya çıkarılmıştır. Bu hormonun gerginliği azalttığı, insanın zinde ve mutlu hissetmesini sağladığı da bilinmektedir. Stresle mücadele sürecinde yapılan sportif aktiviteler (koşu, yüzme, yürüyüş vb.) her yaş grubu için önerilmekte ve hem fiziksel, hem psikolojik yönden olumlu etkiler sağlamaktadır. “Bedende yüksek düzeyde duygusal ve sinirsel değişme meydana gelmesine karşılık, eğer bedensel hareketler yapılmazsa bedenin kimyasal yapısı daha kolay bozulmaktadır. Bu durum da kalp hastalıklarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bunun önlenmesi için stres altında olan bireylerin sık sık bedensel hareket yapmaları gerekmektedir.”(Güney, 2001:539).

2.4.5. Biofeedback (Biyolojik Geri Bildirim)

Biofeedback yöntemi, kişiye vücudunda neler olup bittiğine ilişkin bilgiler vermek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yöntem ile kişinin fizyolojik işlevleri basit ölçüm aletleri yardımı ile kontrol edilmektedir. Bireyler fizyolojik fonksiyonlarını

kendi iradeleri ile denetim altına alarak sağlıklarını korumakta, rahatsızlıklarını azaltmakta ve performanslarını sürdürmektedirler. Bu tekniğin uygulanma aşamasında bazı aletler kullanılmaktadır. Bu yöntem sonucunda kişinin düşüncelerinin beden üzerindeki etkileri somut bir biçimde ortaya çıkar. Kişi tarafından olumsuz algılanan bir durum bedende sıcaklığa, kas gerilimine, bir takım hormonal dengelerin değişmesine neden olur ve bu durum bilgisayar ekranına ses ve ışık sinyalleri ile yansır “Bu yöntemle kişi kendisine yansıtılan bedensel faaliyetlerini kontrol etmek ve bunları kendi isteği doğrultusunda kullanmak alışkanlığını kazanır. Böylece beden yüzey sıcaklığını yükseltir, ter bezi faaliyetini azaltır ve kas gerilimini düşürerek, gevşeme için ne yapması gerektiğini öğrenmiş olur.” (Baltaş ve Baltaş, 2012:194). Yalan makinesi, termometre gibi aletlerin kullanılması, kalp atışlarının, kas gerilimlerinin, kandaki oksijen ve şeker seviyelerinin ölçülmesi gibi uygulanan daha birçok yöntem sayesinde biyolojik geri bildirim sağlanmaktadır.

2.4.6. Beslenme

Stresle beslenme alışkanlığı arasında doğrudan bir ilişki kurmak zordur. Ancak antioksidan olarak bilinen, yani hücre yenileyici beslenme alışkanlığı, stresin hücrelerde yaptığı yıpranmayı azaltacaktır. Yediğimiz ve içtiğimiz birçok şeyin besin değeri çok azdır ve bedenimiz üzerinde stres anında “savaş ya da kaç” tepkisinin ortaya çıkardığı etkileri oluşturmaktadır. Kafein, şeker, tuz ve alkol; bunların her biri stres anında bedenimizde görülen değişiklikleri, stres ortamı olmadığı halde başlatmakta ya da bu değişiklikler varsa onları arttırmaktadır (Rowshan,2011;99). Bu nedenle bu olumsuzlukları yaşamamak adına özellikle kafein, tuz, basit şeker, içki, sigara ve yağ gibi maddelerden mümkün olduğunca uzak durmalı, sebze ağırlıklı, karbonhidrat, mineral ve vitamin bakımından zengin besinleri beslenme alışkanlığımız içine dahil etmeliyiz.

Bazı yiyeceklerin stres anında strese tepkiyi arttırdığı veya azalttığı yapılan birçok araştırma ile kanıtlanmıştır. Özellikle son dönemde hangi besinlerin daha çok tüketilmesi, hangi besinlerinse beslenme listemizin dışında tutulması gerektiği konusunda sayısız kitap basılmıştır. Yetersiz kalori insan organizmasını zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara ortam hazırlamaktadır. Mineral ve vitamin eksikliği zayıflatıcı bir etki yapmaktadır. Ayrıca şiddetli ve uzun süreli stres belli vitaminlerin daha fazla tüketilmesine neden olabilmektedir. Çay, kahve, kakao ve çikolatada bulunan kafein de stres etkisi yaratan bir maddedir. Yüksek oranda kolesterol, doymuş yağ ve tuz içeren yiyecekler, yüksek kan basıncı riskini artırır ve kalp damarlarında plakalar oluşmasına neden olur (Özer, 2012: 53).

Sigaranın da insan bedeni oldukça zarar verici olduğu bilinmektedir. “Bazı kişilerde sigara içmenin stresi azaltıcı etkisi görülebilir. Sigarada bulunan nikotin beynin rahatlamasını ve gevşemesini sağlayan endorfin adındaki maddenin daha çok salgılanmasına sebep olur. Ancak bunun yanında alkolde olduğu gibi sigarada da zararlı etkiler oldukça fazladır. Sigara kalp hastalıkları ve akciğer kanseri gibi öldürücü hastalıklara neden olmaktadır.” (Rowshan,2011;103). Sigara doğrudan strese neden olduğu gibi diğer stres etmenlerine karşı da vücudun direncinin düşmesine neden olmakta ve strese mücadele sürecini olumsuz etkilemektedir. Bütün bunların yanında şişmanlığın da beden üzerinde doğrudan stres yaratmakta olduğu söylenebilir. Bu nedenle sağlıklı beslenme vücudumuzun içerden ve dışarıdan gelecek olan tehditlere karşı direncini arttıracığından çok önemlidir. Görüldüğü gibi beslenme ile stres arasında yakın bir ilişki söz konusudur.

2.4.7. A Tipi Davranış Biçiminin Değiştirilmesi

Bilindiği üzere bu tür kişilik yapılarında aşırı hareketlilik, zamana karşı yarışma, yüksek düzeyde hırs, çok çalışma ve insanlarla etkileşim sürecinde sıkça karşılaşılan olumsuz yaşantı ve deneyimler dikkat çekmektedir. A tipi davranış biçiminin bazı özellikleri genel sağlığa hem doğrudan hem de dolaylı olarak zarar vermektedir. Bu kişilik özelliklerine sahip kişilerde kolesterol oranı ve kalp krizi geçirme riski daha yüksektir (Pehlivan,1995;39).

A Tipi davranış biçimini değiştirmeye çalışarak yaşamımızdaki olumsuzlukların strese neden olan faktörlerle karşı karşıya kalındığında daha olumlu tepkilere dönüşmesi sağlanabilir. Saldırgan davranış yerine güvenli davranış biçiminin benimsenmesi, zaman düzenleme teknikleri ile acelecilik ve telaştan kurtulmak gibi. Baltaş ve Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları (2012) adlı kitapta “A Tipi Davranış Biçimini Yeniden Düzenleme” başlığı altında aşağıda verilen pratik önerileri sunmaktadır.

- 1) Telaş ve aceleciliği bir kenara bırakıp, zaman baskısından kurtulun.
- 2) Kendinize sakin bir çalışma ortamı hazırlayın.
- 3) Sözlerinize dikkat edin.
- 4) Kendinize zaman ayırın
- 5) Vaktinde bir yerde bulunmayı fetiş haline getirmeyin.
- 6) Yalnızlığı arayın.
- 7) Düşmanlığınızı yenin.
- 8) Değer verecek şeyler bulun.

2.4.8. Zaman Yönetimi

Zamanın kişi için önemi son derece fazladır. Özellikle günümüz yaşantısında kişilerin yapmak zorunda oldukları pek çok işe karşılık, zamanlarının yetersiz olması, strese neden olmaktadır. Bu nedenle zamanı iyi yönetmek, hem kişinin kısa zamanda daha çok iş yapmasını, hem de stres düzeyinin düşmesini sağlar (Artan,1986:141). “ Zaman bizim dostumuz da olabilir, düşmanımız da. Stres yönetiminde bizim dostumuzdur. Diğer taraftan kaçınılması gereken bir stres kaynağı da olabilir.” (Rowshan, 2011;157). Bu yüzden kişinin zamanı nasıl kullandığını bilmesi ve onlar üzerinde değişiklik yapabilmesi önemlidir. Yani zamanı etkili kullanması gereklidir. Zaman düzenleme tekniklerini iyi bir şekilde uygulayarak, kişi stres içine daha az girecektir. Bütün zaman düzenleme teknikleri üç basamağa indirgenebilir:

1. En önemli amaçlarınız doğrultusunda öncelikleri saptayabilirsiniz ve böylece seçiminizi yaparken neyin önemli olup neyin olmadığını bilebilirsiniz.
2. Daha az önemli olan işleri eleyerek gerçekçi bir düzenleme yapabilir ve böylece zaman yaratabilirsiniz.
3. Temel seçimler yapmayı öğrenebilirsiniz (Baltaş ve Baltaş, 2012:281).

2.4.9. DKBY (Değiştir- Kabul Et- Boşver- Yaşam Tarzını Yönet)

Stres yönetimi son safhada ‘yaşam tarzı yönetim’dir. Stresi yönetmeye karar vermek demek, bireyin duygusal, fiziksel ve ruhsal yaşam kalitesini yükseltmeye karar vermesi demektir. Braham’ın geliştirdiği DKBY, bireylerin

yaşadıkları stresi kontrol altına almaları, yönetmeleri için geliştirilen dört aşamalı bir modeldir. Bu yaklaşım aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Braham,1998: 57-59).

Olumsuz durumdan kurtulmak ve stres faktörünü ortadan kaldırmak için öncelikle atılması gereken ilk adım olan D (Değiştir) olmalıdır. Eğer kişinin içinde bulunduğu strese neden olan durumu değiştirme imkanı varsa bunun için elinden gelen çabayı göstermelidir. Bu şekilde stresi ortadan kaldırmayı başarabilir. Ancak bütün uğraşlara rağmen kişinin değiştiremeyeceği ya da kontrol altına alamayacağı durumlar ortaya çıkabilir. Bu aşamada ikinci adım olan K (Kabul et) devreye girmelidir. Bu süreçte, kişinin kontrol edemeyeceği koşulları sakin bir şekilde kabul etmesi ve olumlu düşüncelerini kaybetmemesi gerekmektedir. Kişinin karşı karşıya kaldığı istenmeyen durum ile yaşamayı öğrenmesi şarttır. Bir sonraki aşama B olarak adlandırılan “boşver” aşamasıdır. Stresin kontrol altına alınamadığı durumlarda başvurulması gereken bir duygu durumudur. Kişinin değiştiremeyeceği durumları boş vermesi zihinsel ve ruhsal açıdan rahatlamasını sağlar. Bu açıdan etkili olabilmektedir. Son aşama olan Y, kişinin yaşam tarzını yönetmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu aşamanın etkili olabilmesi için; fiziksel aktiviteler, nefes ve gevşeme egzersizleri, ,sağlıklı beslenme, kültürel etkinliklere katılma gibi daha birçok stres yönetiminde başvuru yöntem kullanılarak karşılaşılabilecek stres etmenlerine karşı bedensel altyapının hazırlanması gerekmektedir. Bu şekilde gelecekte stres oluşturabilecek unsurlara karşı bedenin dirençli olması sağlanır.

2.5. STRESİN İŞ HAYATINA VE PERFORMANSA ETKİSİ

Kuşkusuz günümüz iş yaşamında bireyleri etkileyen konulardan birisi de iş stresidir (Vokić ve Bogdanić, 2007). İş stresinin, işe gitmede isteksizlik yarattığı, yetersizlik hissine, işte hata yapmaya ve isabetsiz kararlar vermeye neden olduğu, yapılan işin niteliğini düşürdüğü ve neticesinde hastalıklara varan problemlere yol açtığı bilinmektedir. Bu noktada stres, sadece iş görenleri etkileyen bir problemi değil; aynı zamanda örgütün yapı ve işleyişinin bozulmasına neden olan büyük bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Stres ile örgütsel stres arasındaki fark, Kahn tarafından 1964 yılında vurgulandı. Daha sonraki dönemde Cooper ve Marshal'ın 1976 yılında, örgütlerde stresin beş temel kaynağı üzerine yaptıkları çalışmalarıyla, örgütsel stresin nedenlerini ortaya koydular. Buna göre örgütlerde strese neden olan faktörlerin; işin niteliği, rol belirsizlikleri, bireyler arasındaki kötü ilişkiler ve yetersiz iletişim, kariyer geliştirme faktörleri, örgütsel yapı ve iklim gibi nedenler olduğu ortaya konmuştur (Tutar,2009;209).

İş hayatında stresin etkisi yararlı ve zararlı olmak üzere iki şekilde sonuç verebilir. Asgari düzeyde tutulabilen ve kontrol altına alınan stres, motivasyonu artırır ve beraberinde yüksek performansı getirir. Ancak zararlı stres olarak nitelendirilen uyumsuz ve fonksiyonel olmayan stres, hem iş göreni olumsuz etkiler hem de verimi düşürür. Bu durum çalışma hayatında istenmeyen bir durumdur. Buradan stresin kurumlarda istenmeyen bir durum olduğu çıkarılmamalıdır. Örgüt içerisinde bazı sıkıntıların yaşanmasına yol açsa da ılımlı stres bireyler üzerinde çoğu zaman olumlu etki bırakmaktadır. Bu aşamada bireyin strese maruz kalma düzeyi oldukça önemlidir.

Çalışma ortamlarının stresten uzak, olumlu iletişimin olduğu, iş tatminini sağlayan, etkinliğin ve örgütsel verimliliğin yüksek olduğu ortamlar haline

getirilmesi gerekmektedir. Örgütsel iklimin pozitif bir ortam sağlamasında da en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler liderlik tarzları ve iletişim becerileri ile daha sağlıklı çalışma koşullarına zemin hazırlamalıdır.

2.5.1. Stres ve İş Hayatı

" İş stresi çalışan ve çevresi arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan gerilim durumu olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre, iş çevresinin çalışan üzerinde yarattığı baskı ile çalışanın kapasitesi arasında uyumsuzluk bulunması çalışanın iş stresi yaşammasına neden olur. Bununla birlikte unutulmamalıdır ki, iş gerekleri ve çalışma şartları ile kişinin kapasitesi durağan değil değişken özellikler taşımaktadır. Dolayısıyla, iş stresi değişken yapıdadır."(Lazarus, 1991:154).

İş hayatının insanlar için önemi oldukça fazladır. İş görenler hem zamanlarının büyük çoğunluğunu iş ortamında değerlendirirken hem de yeni şeyler üretmenin zevkine varmaktadırlar. Günümüz çalışma hayatında kaliteli iş yaşamı kavramı ortaya çıkmış ve iş doyumunu bu kavram içerisinde önemli bir öneme sahip olmuştur. İş görenlere iş tatmininin sağlayıcı koşulların sağlanması için yapılan etkinliklerin sayısı artmıştır. İstatistiksel bilgiler, çalışma yaşamının, insan yaşamının yaklaşık dörtte biri kadar bir dönemi kapsadığı yönündedir. (Silah, 2005: 49-50). Bu ciddi rakamlar da iş stresinin insan hayatında ne kadar büyük bir yer kapladığını kanıtlamaktadır. Çalışma ortamı, kişinin isteyerek ya da istemeyerek içinde bulunmak zorunda kaldığı bir sosyal alandır. Bu anlamda bireyin çalıştığı işyeri, onun sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına cevap veren, kişiliğin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir merkez hüviyetindedir. Dolayısıyla, çalışma insan yaşamında merkezi bir yere sahiptir (Keser, 2004:2).

Zaman içerisinde insan hayatında iş stresinin önemi gittikçe artmaktadır. Strese maruz kalan iş görenlerin olumsuz etkilenmeleri sonucunda iş performansı ve verimi düşmekte, kalite azalmakta ve en önemlisi de iş kazaları daha sık yaşanmaktadır. Stresin olumsuz etkileri çalışanlar üzerinde baskı ve zorlanmalara neden olmaktadır. Bu durum da iş hayatı içerisinde yer edinmiş herkesi doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. İş görenlerin örgüt stresinden etkilenme dereceleri birbirinden farklı olabilmektedir. Çalışanlar iş hayatı ile ilgili streslerden çeşitli derecelerde etkilenebilmektedirler. Bazıları fiziksel boyutta etkilenip uykusuzluk, hazımsızlık, baş ağrısı gibi rahatsızlıklar yaşarken, bazı bireyler ise gerginlik, sıkıntı, kaygı gibi zihinsel düzeyde belirtiler gösterirler. Bunların dışında bireylerde sıkıntı, duygusuzluk, sürekli şikâyet, devamsızlık, aşırı kilo değişikliği, sigara ve alkol gibi zararlı madde kullanımında artış, karar vermede zorlanma, hata yapma gibi etkiler yapabilir. Bütün bu şikâyetler nispeten küçük ve önemsiz gibi gözükebilir, ancak bunlar bile stresin iş hayatının kaçınılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65).

2.5.2. İş Hayatında Stresin Nedenleri

İş ortamında karşılaşılan birçok durum iş gören ve işveren için bir stres faktörü olarak algılanabilmektedir. Çalışma ortamındaki kötü fiziksel şartlar, bıkkınlık, aşırı iş yükü, teknik problemler ve daha birçok faktör kişilerin işe odaklanmasını güçleştirmekte ve iş ortamındaki verimi düşürmektedir. “Stres, sonuçları itibariyle çözülmesi gereken bir sorun olarak çalışma yaşamının aktörlerini olumsuz yönde etkilemektedir. İş stresi ya da çalışma stresi kavramı literatürde birçok yazar tarafından farklı şekilde tanımlanmakta ama esas itibariyle her tanım, ortak bir noktada birleşmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır; iş stresi bireyi normal fonksiyonlarından (örn. zihin – vücut)

saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren (dağıtan veya arttıran) işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur.” (Işıkhana, 2002: 1). Tanımdan da anlaşılacağı üzere iş stresinin yaratmış olduğu psikolojik baskı insan sağlığı için ciddi tehlikelere neden olmaktadır. İş yeri stresinin bir başka tanımlamasına baktığımızda; “İşin gerekleri ile işçinin yetenekleri, kaynakları ya da gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan, zararlı fiziksel ve duygusal (emosyonel) cevaplar.” olarak açıklandığı görülmektedir (Koç; Yeğen, 2002: 1).

Mevcut bilgiler ve açıklamalardan da görüldüğü gibi, iş hayatında türlü nedenlerden dolayı iş görenlerin maruz kaldığı stres, bireyleri zihinsel, fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak olumsuz etkilemekte, iş görenin sorumluluklarını yerine getirmesinde, normal işlevlerini sürdürmesinde engel teşkil etmektedir. Bireyin hayatındaki bu olumsuz etkiler davranış değişikliklerine neden olmakta, bu değişim örgüt iklimi içerisindeki iletişimi bozmakla beraber birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirmektedir. Çalışmanın teorik kısmında da belirtildiği gibi bütün bu olumsuz sonuçlara odaklanmadan önce ortaya çıkan stresin nedenlerini araştırmak ve buna bağlı olarak çözümler üretmek daha faydalı olacaktır.

2.5.2.1. Aşırı İş Yükü

Kesin olarak programlanmamış iş günleri, yoğun iş gezileri ve günlük mesai saatleri içinde bitirilemeyip daha fazla çalışma gerektiren işler, bireylere fazladan işler yükler. Bu fazla iş isteklerine yoğun bir çaba harcayarak karşılık vermek, bireyleri zorlayabilir. Fazla iş yükü, bir işin yapılması için bireyin yeteneğini ya da zaman sınırını geçtiğinde ve iş gereklerinin aşırı olması

durumunda ortaya çıkar. Bu alandaki araştırmalarda iş yükü, niceliksel ve niteliksel yönden incelenmiştir (Greenberg ve Baron, 1997:231).

İş görenin yapması beklenen işin ağır ve yorucu olması, yapılacak iş için yeterli zamanın olmaması, yapılacak birden çok işin olması gibi durumlar bireyin gereğinden fazla çaba harcamasına ve gerilim yaşamasına neden olur. Birey zerindeki bu iş yükü niceliksel iş yükü olarak tanımlanır. Belirli bir zaman içerisinde yetişmesi gereken işlerin bulunması bireyde stres yaratır. Bunun yanında iş görenden yapılması istenen işin bireyin bilgi, birikim ve becerisinin üzerinde olması durumunda da kişi ile iş arasında bir uyumsuzluk yaşanır. Bu durum da niteliksel iş yükü olarak tanımlanmaktadır. Kısacası iş yapacak olan kişi veya elemanın işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmaması durumunda, bu iş kişi için zor gelecektir (Eroğlu, 2000: 322 - 323).

Yapılan her iş belli bir sorumluluk ve risk gerektirir. Bu gereklilikler de doğal olarak kişiye stres etmeni olarak yansır. Son zamanlarda teknolojik alanda birçok yenilik yaşanmaktadır. Bu yenilikler doğal olarak iş ortamlarında değişikliklere neden olmaktadır. Bu teknolojik değişikliklere ayak uydurmak için bireylerin bir takım yetenek, bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu durumda yeterli beceriyi gösteremeyen iş görenler eksiklik duygusu ve beraberinde baskı hissetmektedirler. Bunun kaçınılmaz sonucu da yine stres etmeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.5.2.2. Ast, st ve Meslektaşlarla İlişkiler

Çalışma ortamlarında bireyler arasında güçlü bir iletişimin olması, örgüt içerisinde iyi ilişkiler kurulmasına zemin hazırlar ve böylelikle iş veriminin yüksek olduğu pozitif bir örgüt iklimi oluşur. Hiyerarşik ve merkezi örgütlerde stres

faktörleri oldukça fazladır. Hiyerarşik örgütlerin bir stres etmeni olmasının nedeni ast-üst ilişkilerinin biçimsel bir şekilde olmasıdır. Bu durum iletişimde çeşitli engeller ortaya çıkarır. Her engellenme durumu başlı başına bir stres faktörüdür. Bu yapıların belirli bir resmiyet ve mesafe gerektirmesi, soğuk bir örgütsel iklimin oluşmasına neden olur. Elverişsiz örgüt iklimi, yetersiz iletişime neden olarak, çalışanların iş tatminini engeller ve onları strese sokar (Tutar,2009;211). Bunların yanında üstü memnun etme çabaları, zaman zaman asta saygı gösterilmemesi, karar verme sürecine katılım eksikliği, yöneticilerin adil davranmaması, barışçıl olmayan davranışlar, rekabet ve yarışın üst düzeyde hissedilmesi ve sayılabilecek daha birçok etmen kişide iç gerilim yaratır iş stresine neden olur. Böyle durumlarda da iş görenlerde kaygı, depresyon, kronik yorgunluk, uykusuzluk, kalp hastalıkları gibi psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar belirgin oranda artar.

“İdeal yöneticilik, insanların farklılıklarını korurken, aynı amaç etrafında uyumlu bir şekilde çalıştırmayı başarmaktır. Tek tip insandan oluşmuş bir yönetimde yetenekler ortaya çıkamamaktadır.” (Tarhan, 2006: 99). İşyerindeki ilişkiler de potansiyel bir stres kaynağıdır. İlişkilerden kaynaklanan stres kişileri olumlu veya olumsuz olarak etkiler. İnsanlar işlerindeki başarılı çalışmalarının, diğerleri tarafından takdir edilmesinden ve yükselmeden her zaman memnundurlar. Böyle bir durum onları olumlu olarak güdüler. İşte bu şekilde ilerleyen ve ilişkileri olumlu tutan kişiler olumlu stres içindedirler. Ancak işyerindeki ilişkileri iyi düzenleyemeyen kişiler de çoğunluktadır, bunlar da olumsuz stres içindedirler. Bu stres durumu ise kişileri oldukça rahatsız eder. Bir takım stres belirtileri ortaya çıkarır. Bunlar, boyun veya sırt ağrısı, ishal, uykusuzluk gibi fiziksel, endişe ve kaygı gibi düşünsel rahatsızlıklardır.

2.5.2.3. Örgüt Politikasıyla İlgili Etkenler

Örgüt politikasıyla ilgili stres kaynakları örgütün yönetim anlayışının ifadesidir. Bunlar kararlara katılma, liderlik, performans değerlendirme, terfi, ücret, iş güvensizliği ve kariyer geliştirme problemidir (Kaya, 2006:36).

Çalışanın çalıştığı kurumdaki kararı verme sürecindeki etkisidir. Bazen, karar vermekte kaçınma olabilir. Ancak, birey karara katkıda bulunmak isterken, dışlandığını hissettiği zaman strese girer. Özellikle bireyi ilgilendiren kararlarda, fikir sorulmadan sadece sonuçları bildirmek, kızgınlık ve gerilime neden olur. İşler çok yoğunsa, kurum yapısal bir değişim geçiriyorsa, çalışanlar kendilerini güvende hissetmek için görüşlerinin dikkate alınmasını isterler. Kurumdaki değişikliklerin nedenlerine ilişkin bilgi yoksunluğu, çalışanların öz güvenlerini, morallerini ve kontrol duygularını sarsar (Altuntaş, 2003: 126).

Liderlik yönünden bakıldığında liderlerin yaratıcı gerilimleri mevcuttur. Lider, mevcut gerçekliğin altında yatan güçleri araştırmaya ve gerçeğe olan dinmek bilmeyen heyecanı, sürekli diri tutmaya çaba gösterir. Gerçeklikle vizyon arasındaki boşluğa, sürekli olarak ışık tutar. Liderler bu yaratıcı gerilimi, sadece kendi içlerinde değil, tüm örgütlerinde ortaya çıkarmaya çalışırlar. Bir örgütü ateşlemenin temel dinamiği, liderin yaratıcı gerilimidir. Liderler, bu zor olan işi başarmak için vardır. En uygun stres düzeyi, içimizdeki yaratıcı yetenekleri ortaya çıkaracak ve stressiz zamanlarımızdan daha etkin kılacak stres düzeyidir (Tutar, 2000:300).

Terfi olanağı iş görenin yeterliliğine dayalı olarak verildiğinde iş göreni yarışma ortamına soktuğu için önemli bir stres kaynağı olmaktadır. Birey, yeteneklerini kullanamadığı bir işte çalışıyorsa, yetersiz terfi gerilim yaratır. Hızlı terfi ise, yeteneklerinin en üst noktasına ulaşmış, kapasitesini asan

sorumluluklar almış kişiler için kullanılır. Birey, artık aşamayacağı bir düzeye gelmiştir. Bu düzeyde kalacaktır. Becerileri yetersiz olmasına karşın, bireyden kapasitesinin üzerinde iş yapması bekleniyorsa, birey yoğun bir gerilimle karşı karşıyadır. Birey, yeni görevleri yüklenecek kadar hızlı değilse, gerilimli durum yaşanacaktır (Altuntaş, 2003: 128).

Terfi ile de doğru orantılı artış gösteren ücret sistemi, kişinin hem örgüt, hem de örgüt dışı yaşamını yakından etkiler. Örgütlerde uygulanması gereken adil ücret sistemi üç temel ilkeye dayanır:

- 1) Ücret yapılan işe göre ödenmelidir.
- 2) Eşit işe eşit ücret ödenmelidir.
- 3) Ücretler piyasa ücretleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır (Canman, 1995;38).

Bahsedilen sisteme uymayan ücretlendirme yöntemleri, hem örgüt için, hem de iş görenler için sorun oluşturacaktır. Örgütlerde iyi ücret, iyi iş koşullarının olduğu durumlarda birey iyi hiyerarşik koşullar yüzünden tatminsizlik yaşamaz, ancak terfi, sorumluluk gibi motive edici faktörler olmadığı durumlarda tatmin olmayacaktır (Kumaş, 2008: 35).

Alınan ücretin yetersizliği birçok çalışanın ikinci bir işte çalışmasına neden olmaktadır. Bu da fiziksel ve psikolojik yönden vücudun daha fazla riskle karşı karşıya kalması anlamına gelmektedir (Işıkhan, 2004: 104). Yetersiz ücret, çalışanın kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayamayacağı anlamına gelir. Ailenin ihtiyaçlarını gidermek için, ek mesai yaparak, aşırı çaba göstermek çalışanın aile ve toplumsal yaşamına zarar verir (Altuntaş, 2003: 129).

2.5.2.4. Fiziki Mekân ve Çevre Şartları

Çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olan, ergonomik açıdan elverişsiz durumu da örgütte önemli bir stres kaynağıdır. Örneğin gürültülü bir ortamda bulunmak, kişiyi zihinsel açıdan yorar ve strese sokar (Tutar,2009;210). Aydınlanma, ısı, fiziksel çevreyi oluşturan hava koşulları, kalabalık gibi nedenler de kişiyi doğrudan etkileyen etmenlerdir. Bütün bu fiziki ve çevresel faktörlerin kişiye fizyolojik ve psikolojik olarak yansması diğer stres etmenlerine karşı toleransı azaltır, moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler. “Belirttiğimiz stres yaratan bu etkenler kişinin vücut dengesini bozar ve kişiyi endişeye iter. İşyerindeki fiziksel çevre şartlarının çalışanlarda yarattığı etkiler araştırılmış ve psikolojik olarak mide ve cilt hastalıklarının ortaya çıktığı, fizyolojik olarak iş kazalarının ve devamsızlık oranlarının arttığı ortaya çıkmıştır (Taştan, 2002: 1).

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

2.5.3. Stres ve Performans İlişkisi

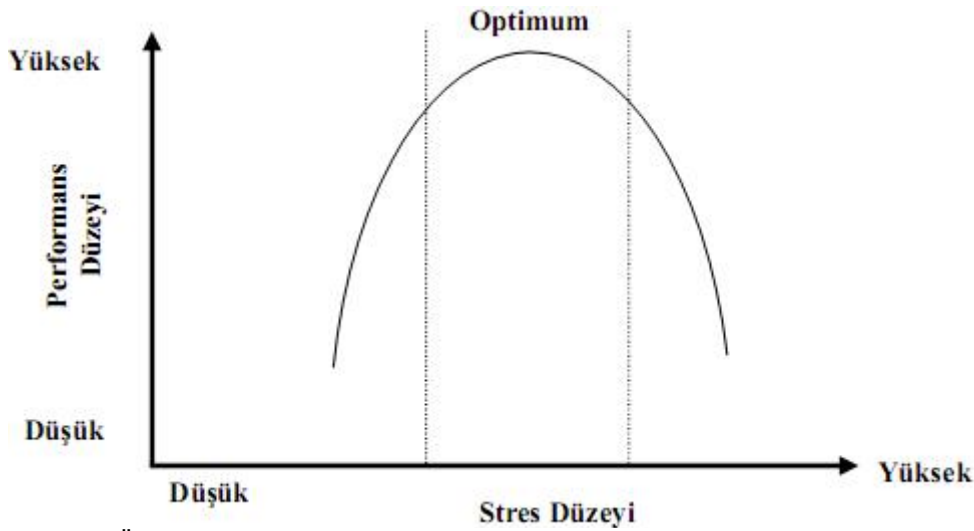
Performans, kişinin işini yerinde üzerine düşen görevi en iyi şekilde yerine getirmesi için göstermiş olduğu gayret sonucunda ulaştığı başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma, yani etkinlik derecesidir. Bir bireyin performansı, yetenekleri, sahip olduğu nitelikler ve sorumluluk bilinci gibi değerlere bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. Eğer bireyler gösterecekleri performans karşılığında her hangi bir yolla ödüllendirileceğini bilirlerse, başarıya ulaşmak için daha çok çaba harcarlar, sonuçta alacakları dönüt ile iş tatminini sağlarlar. En motive edici ödüllendirme şekli, kendi işinde ve pozisyonunda en başarılı olanları tespit etmedir (Garih, 2003: 60).

Çalışma ortamında iş görenlerin performansının artması ve iş veriminin yükselmesi için yöneticilerin ciddiyetle geliştirme ve değerlendirme çalışmaları yapmaları gerekir. Yöneticilerin, iş görenlerin örgütten beklentilerini önemsemesi, iş tatminini sağlamak için çalışmalar yapması örgüt içerisinde olumlu bir etki yaratır ve çalışanların performansını artırır. Bu ihtiyaca yeterince önem vermeyen yöneticiler ve takım liderleri ise yalnızca kısa süreli sonuçlar elde edebilecekler, nitelik ve nicelik yönünden yetersiz kalan çalışanlarla uğraşmak zorunda kalacaklardır (Barutçugil,2004:391).

Her işletmede, yöneticilerin en önemli endişelerinden birisi de stresin çalışma hayatı üzerine etkileridir. Bu bakımdan, her yönetici, çalışan kimselerin stres durumları ile bunların örgütteki iş performansları arasındaki ilişkiyi dikkatle izlemelidir. Öncelikle, stresten kaynaklanan her türlü fizyolojik hastalık ve rahatsızlıkların, bazı saldırı ve depresyonlu davranış biçimlerinin, çeşitli iş kazalarının, işyerindeki personel devri ile devamsızlık vakalarının, bir kısım iş görenlerin maruz kaldığı yabancılaşma olayının iş performansı üzerinde olumsuz etkileri vardır. Mesela, hastalık sebebiyle işine gelemeyen bir iş gören

işletme açısından bir taraftan işgücü kaybına, öte yandan da çeşitli sağlık giderlerinin yükselmesine yol açmaktadır. Genel olarak karşılaşılan stres ile performans arasındaki ilişki Şekil 2.9’ da görülmektedir.

Şekil 2.9: Performans ve Stres Arasındaki İlişki



Kaynak: Örücü, Kılıç ve Ergül, 2011:9

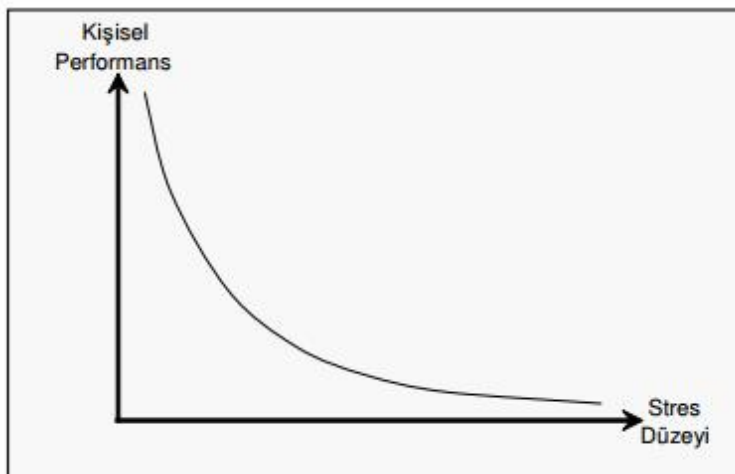
Aslında stres ile performans arasındaki ilişki her zaman bu kadar basit ve açık değildir. Stresin performans üzerindeki etkileri, içinde bulunulan durum ve şartlara, yapmakla yükümlü olunan göreve ve sahip olunan kişilik özellikleri ile algılama yapısına göre değişiklikler göstermektedir (Paşa, 2007:105). Bununla birlikte stresin örgütler için her zaman olumsuz etki yarattığı söylenemez. Çünkü yüksek performansa ulaşmak için belirli bir düzeyde stresin mutlaka var olması gerekir. Burada önemli olan husus stresin dozunun ayarlanmasıdır. Performansı ve verimliliği arttırmak amaçsa, stresin de bu amacı gerçekleştirme düzeyinde tutulması gerekmektedir. Daha açık bir ifadeyle, kontrol edilebilen optimum seviyedeki stres artan performans demektir. “Perakende mağazalar zincirinde yapılan bir araştırmada duygularını denetleme

ve stresle başa çıkma becerisine sahip mağaza yöneticilerinin, metrekare başına karlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.”(Baltaş, 2001:127).

Stres ve performans ilişkisi ile ilgili yapılan araştırma ve çalışmalar sonucunda bu iki durum arasında dört farklı ilişki çeşidinin olduğu belirtilmiştir. Bunlar; negatif ilişki modeli, pozitif ilişki modeli, ters U modeli ve ilişki bulunmaması modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modellere değinecek olursak; negatif ilişki modelinde, stresin artmasının performansı olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Stresin performans ile ters orantılı olduğu görülen bu modelde, iş stresinin verimliliği artırmada hiçbir etkisinin olmadığı aksine performansı düşürdüğü savunulmaktadır. Strese maruz kalan bireyler stresin olumsuz etkilerinden kurtulmak için enerjilerinin büyük çoğunluğunu harcayacaklardır. Bu durumda iş için ayrılan sürede nitelikli çalışmalar yapamayacaklardır. Bunun sonucunda da performans düşüklüğünün meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır.

Negatif ilişki modeli Şekil 2.10 ile açıklanmaya çalışılmıştır.

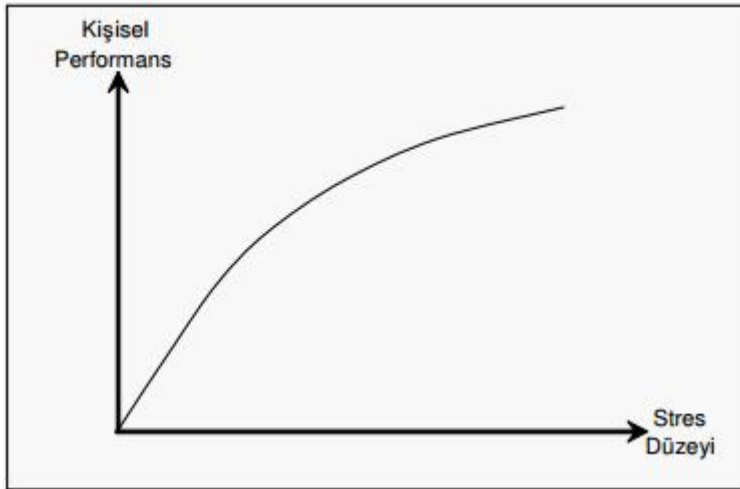
Şekil 2.10: Negatif İlişki Modeli



Kaynak: Yılmaz, 2006:99

Negatif ilişki modelinin teorik olarak tersi olan pozitif ilişki modelinde ise stres ile performans arasında doğru bir orantının olduğu savunulmaktadır. Kişinin iş yerinde karşılaştığı zorluklar, iş arkadaşları ile ilişkileri, ast ve üstlerle yaşanan problemler, rekabet ortamının olması gibi stres faktörü olarak nitelendirdiğimiz durumlar, bu modele göre bireyin daha yüksek performans göstermesi için bir neden olarak görülmekte ve performansı attırdığı kabul edilmektedir. İşletmelere yönelik bir çalışmayla desteklenmemiş olan bu modelde, bireyin enerji hareketliliğinin, fonksiyonel olduğu ve bireyi etkin hale getireceği, bunun da performansı arttıracığı, düşünülmektedir (Ulukuş, 2001:87). Pozitif ilişki modeli Şekil 2.11’de görüldüğü gibidir.

Şekil 2.11: Pozitif İlişki Modeli

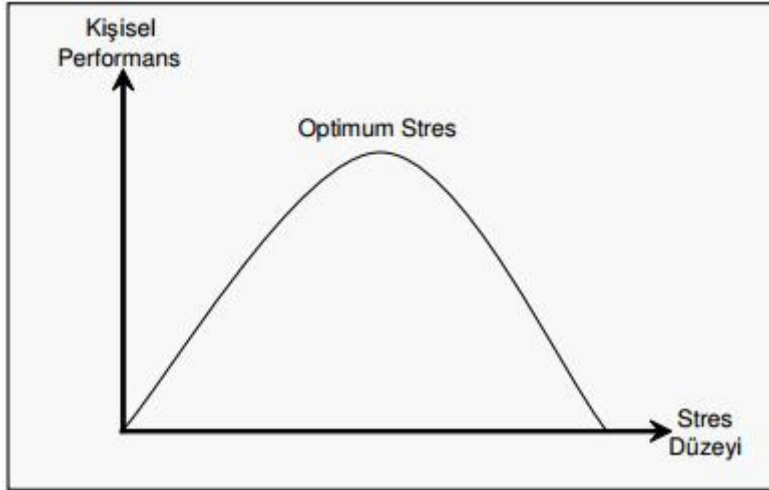


Kaynak: Yılmaz, 2006:100

Ters dönmüş U harfine benzetilen Ters U modeli, bir bakıma negatif ve pozitif ilişki modellerinin birleşiminden oluşmaktadır. Bu modelde belirli bir seviyeye kadar pozitif ilişki modelinin özellikleri görülürken, stres düzeyi arttıkça negatif ilişki modelinin ortaya çıktığı görülmektedir. Stresin optimum düzeyde tutularak performansı arttırmada olumlu etkiler sağlanabileceğine önceden değinmiştik. Bu modelin; belirli bir düzeyde tutulan stresin performansı

arttırdığını, dozu arttıkça da performansın düşmesine neden olduğunu savunduğunu söyleyebiliriz. Ters U Modeli Şekil 2.12 'de görülmektedir.

Şekil 2.12: Ters U Modeli



Kaynak: Yılmaz, 2006:101

Son olarak inceleyeceğimiz performans ve stres arasında ilişki bulunmadığını savunan model; iş görenler ile örgüt arasında psikolojik bir anlaşma olduğu yaklaşımına dayanmaktadır. “Bu görüşe göre bireyler, belli bir performans için ücret almakta olduklarını bilen, dolayısıyla rasyonel düşünen varlıklardır. O nedenle ilk ilgilendikleri şey, bu performansı gösterebilmektir. Bu modelde, bireyin performansına engel olabilecek güçlükler göz ardı edilmekte, stresin varlığı ya da yokluğunun performansı etkilemeyeceği varsayılmaktadır.” (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:283).

Stresin çalışma hayatında etkisi iki şekilde görülebilmektedir. Olumlu olarak nitelendirilen stresin iş görenlerin performansını arttırdığı, olumsuz olarak görülen stresin ise çalışanlar ve örgüt üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı savunulmaktadır. İş verimin artması açısından olumlu stres iş ortamında istenen

bir faktörken, olumsuz stresin iş ortamlarında kaçınılan bir durum olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde stresin her zaman düşük performansa neden olduğu şeklinde kesin bir ifade kullanılamaz. Çünkü ılımlı stresin beraberinde getirdiği yüksek performans, örgütlerde her zaman istenen bir durum olmaktadır.” (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:282; Örücü, Kılıç ve Ergül 2011:8).

Bireylerin verimlilik düzeyini en üst noktada tutmak için stresten uzak, iş tatminini sağlayan bir örgüt ikliminin oluşturulması muhakkaktır. Çünkü iş aşırı düzeyde iş stresi dikkat dağınıklığına, yanlış yargılama ve karar vermeye neden olmaktadır. Bunun sonucunda da niteliksiz iş ortaya çıkmaktadır. “Aşırı düzeyde stres insanlar üzerinde çeşitli fizyolojik, psikolojik ve davranışsal zararlara yol açar, çalışanların fiziksel ve zihinsel sistemini bozar. İş performansı düşer, birey karar vermede güçlük çekmeye başlar ve davranışlarında dengesizlikler oluşur. Özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde dikkat azalması sonucu çeşitli olumsuz durumlar ortaya çıkabilir.” (Yılmaz ve Ekici, 2003:3).Stresin performans üzerindeki etkileri aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.3.1. Verimlilik

Örgütlerde verimliliği etkileyen en önemli faktörlerden biri strestir. Bireylere rahatsızlık vermesi hatta hastalıklara neden olmasının yanında örgüt iklimini de olumsuz etkilemektedir. Çünkü çalışma ortamı içinde stresin var olması, zaman içerisinde hızlı bir şekilde kişiden kişiye yayılmasına neden olur. Çalışanların birinde etkisini gösteren stres, zaman içerisinde bütün bireylere olumsuz olarak yansır ve bunun sonucunda iş ortamında verimlilik düşüşleri ortaya çıkar. Yapılan işin niteliği ve kalitesi düşer.

Verimlilik ve etkinlikle olan ilişkisi nedeniyle stres, ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Aşırı yüksek derecedeki stres iş görenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozmaktadır. Hastalıkların çoğalması, iş kazalarının artması, işgücü kayıpları, sağlık giderlerinin çoğalması, kalifiye eleman kayıpları, ödenen tazminatlar örgüte ağır bir mali külfet yüklemektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002, s.23). Stres çalışma hayatında verimliliği doğrudan etkileyen bir faktör olup, stres yaratan unsurların önceden tespit edilip gerekli önlemlerin alınması çalışma hayatı açısından önem taşımaktadır (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009:453).

Örgüt içerisinde özellikle kısa bir süre içinde görülen performans düşüklüğü veya işte yavaşlama, iş görenlerde yaşanan tatminsizlik duygusunun ya da motivasyon kaybının göstergesi olabilir. Bu değişiklikler uzun bir döneme yayılır ise derinlemesine bir araştırma yapılması ve farklı nedenlerin araştırılması zorunluluk haline gelebilir. Böyle bir durumda mevcut işin tekrar gözden geçirilmesi, ihtiyaçların belirlenip yeni düzenlemelerin yapılması gerekebilir. Yeni görev dağılımı, ihtiyaç halinde personel alımı, yetkilerin delege edilmesi gibi değişiklikler yapılabilir. Bunun yanında çalışanlara stres yönetimi ile ilgili eğitimler düzenlenerek strese karşı önlem alınabilir. Çünkü birey tarafından durumunun stresli olduğunun farkına varılması stres düzeyini daha çok arttırır. Bu düzeye gelmeden stres planının yapılması etkili sonuçlar doğurabilir. Bireyler ancak kendileri için en uygun olan, ılımlı bir stresle, yaratıcı ve verimli olmaktadır. Bunun tersi bir durumda ise yani aşırı stresin var olması durumunda uyumsuzluk, yaratıcı ve verimli olamama gibi olumsuz sonuçların görülmesi mümkündür.

2.5.3.2. İş Doyumunda Azalma

İş doyumu, iş görenin işini algılama biçimi ile ilgili bir kavramdır. Bireyin işini ve iş hayatını olumlu duygularla değerlendiren bu durumdan bir haz alması iş doyumun yaşanması anlamına gelmektedir. Bireyin duyduğu haz ve memnuniyet derecesi, iş doyumu ile doğru orantılıdır. Kişinin duyduğu haz arttıkça iş doyumunu derecesi de artar. İş doyumu statik ya da durağan bir olgu değildir. Birçok nedenden dolayı çalışanların iş tatmini engellenebilir. Bunlar örgütlerden kaynaklı nedenler olabileceği gibi kişisel nedenler de olabilir. Aynı zamanda kişiden kişiye ve zamana göre de değişebilir. Bu bağlamda iş doyumunu engelleyen faktörler bireysel ve örgüte bağlı faktörler olarak sınıflandırılabilir. İş doyumsuzluğu işten beklenen çeşitli arzu ve beklentilerin karşılanamaması durumunda ortaya çıkar. Bu da kişide yoğun strese neden olur. Kişinin psikolojik olarak olumsuz etkilenmesi sonucunda kaygı, bıkkınlık, hüsrana, işin anlamını kaybetmesi, işe devamsızlık, performans düşüklüğü ve örgüt içerisinde kavgacı tutum gibi istenmeyen davranışlar ortaya çıkar. Tüm bu olumsuz davranışların ortadan kaldırılması ve çalışan bireylerin iş doyumunun sağlanabilmesi için, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerin, özlem ve isteklerinin karşılanması gerekmektedir. Örgütlerde ancak bu şekilde iş tatmini sağlanmış olur ve iş görenler için sağlıklı bir örgüt iklimi sağlanmış olur.

2.5.3.3. İşe Devamsızlık ve Uzaklaşma İsteği

İşte verimliliğin düşmesine neden olan en önemli faktörlerden biri iş görenlerin işe devamsızlığıdır. Devamsızlık birçok nedenden kaynaklanabilmektedir. Hastalık, isteksizlik, iş tatminsizliği vb. Bu nedenlerden biri de strestir. Stres, bireyde işe gitmeme, işe geç gitme ve iş yerinden uzaklaşma gibi istekler yaratabilmektedir. "İşe devamsızlık, iş görenin çalışma

programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi durumu olarak tanımlanabilmektedir.” (Güney, 2000:438). Bireylerin yasal izinleri dışında işin aksamasına neden olay her durum, devamsızlık olarak nitelendirilebilir. Sürekli olarak stres dolu bir ortamda çalışma, kurumdaki çalışanların bağlılığını, tatminini düşürebilmektedir. Bu gibi durumların devamı olarak ise kişiler, çalışma ortamlarından, bağlı buldukları kurumlardan uzaklaşma isteği duyarlar ve işe devamsızlık baş gösterebilir (Taştan, 2004:97). Görüldüğü üzere devamsızlık olarak nitelendirilen durumlar zaman zaman iş stresinden kaçınmak amacıyla başvurulan bir yöntem olabilmektedir. Çalışma politikaları, işin sıkıcı olması, niceliksel ve niteliksel iş yükü, ücretin yetersizliği, adaletsiz tavırlar, iletişim problemleri gibi daha birçok neden çalışanların devamsızlığa başvurularında etkin rol oynamaktadır.

“Hastalık nedeniyle işe devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle işe devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40’ının örgütsel stresten kaynaklı hastalıklar nedeniyle devamsız oldukları saptanmıştır.”(Artan, 1986;118). Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel stres; devamsızlık ve işten uzaklaşma davranışlarının gösterilmesinde büyük bir etkidir.

İşe geç gitme ve devamsızlık nedenleri stres kaynaklı olabileceği gibi, iş yerinin eve uzaklığı ya da kişinin sorumsuzluğundan kaynaklı da olabilir. Bu bağlamda örgütsel stresle ilgisinin olduğu açıkça ortada olan devamsızlık, işten uzaklaşma isteği ve işe geç gitme durumlarının ortadan kaldırılması yahut en aza indirilebilmesi için bu davranışların nedenlerinin araştırılıp akılcı bir çözüm yoluyla ciddiyetle ele alınması gerekmektedir.

2.5.3.4. İşgücü Devri

İş gücü devri; bir örgütteki çalışanların işten ayrılma ve yeni eleman alınma oranıdır. Başka bir ifadeyle bir dönem içerisinde işten ayrılan kişi sayısının o dönem çalışan ortalama iş gören sayısına bölümüyle elde edilen yüzdesel orandır. Bir örgütte bu oranın yüksek olması o örgütteki işe girme ve işten ayrılma sayısının fazla olduğunu gösterir. Bu durum örgütlerde istenmeyen bir durum olup iş görenlerin aidiyet duygularının körelmesine neden olmaktadır.

“Emeklilik, ölüm ve işten çıkarılma dışında iş görenlerin kendi isteği ile işten ayrılmalarının büyük bir çoğunluğu tatminsizlik ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Ortalama olarak bir örgütteki işgücü devrinin üçte birinin doğrudan ya da dolaylı olarak stresle ilişkisi bulunmaktadır. Özellikle olumsuz fiziksel çalışma koşulları altında ezilen ve işinde arzuladığı tatmini bulamayan çalışanlar strese girerek zamanla işletmelerinden soğumakta ve işten ayrılmaktadırlar.” (Yılmaz ve Ekici, 2006:39).

2.5.3.5. Yönetici ve Meslektaşlar İle İletişim Sorunları

İşyerindeki ilişkiler iş görenleri olumlu ya da olumsuz etkiler. Bu ilişkiler çalışanlar için potansiyel bir stres kaynağı olabilmektedir. Bu nedenle çalışma ortamında iletişim düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. İletişim, bir kimseden diğer bir kimseye veya gruba iletilen düşüncelerin ve duyguların bozulmadan o kimse veya grup tarafından olduğu gibi anlaşılması demektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:95). İletişim sürecinin iki temel unsuru olan gönderici ve alıcı aynı zamanda etkin bir haberleşmeyi önleyici rol de oynayabilirler. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar, bir yandan mesajı oluşturan sembollerini formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerde gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya

sebepe olabilir. Başka bir deyişle alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı, göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde değerlemesiyle sonuçlanacaktır (Koçel, 2001:429).

Kişiler arasındaki iletişimin yetersizliği insanlardaki güvensizlik, karmaşıklık ve inançsızlık duygularını arttırmakta, morali düşmekte ve lidere olan inancı ciddi boyutlarda azaltmaktadır. İnsanları ikna edebilme yeteneği, büyük tehditlerin ve değişiklerin söz konusu olduğu ortamlarda çok önemlidir. Bunun için de liderin insanlarla yüz yüze görüşmesi gerekir. Çalışanların dinlenmesi, amaçlarının anlaşılması, onlara karşı hassas davranılması, işletme ve yöneticilerin onlara verdikleri sözleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Kısacası rgtlerde iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir. Aksi takdirde kişiler arasında iletişim engelleri ortaya çıkar ve sonucunda da örgütlerde stres ortamı hakim olur.

2.6. DüşüK PERFORMANSI ARTTIRMAYA YÖNELİK YÖNETSEL YAKLAşIMLAR

İş yaşamında çalışanların gergin olmasına neden olan, onları zorlayan ve baskı altında tutan stresin nedenlerinin araştırılması gerekmektedir. Stresli ortamda bulunan bireylerin, maruz kaldıkları stresin kaynaklarını bilip, bunlarla baş etmek için çaba göstermesi, hem birey açısından, hem de örgüt açısından oldukça önemlidir. Çünkü bireyin sağlıklı olması, örgütlerin de işleyişini artırıp performansı olumlu etkileyecektir. “Stres, bireylerle çevresi arasındaki ilişki sonucu ortaya çıktığından, stresin olumsuz etkilerini önlemek bir anlamda çevreyi kontrol edebilmekle mümkün olabilecektir. Stresin yönetilmesi anlamına gelen bu olgu, çevredeki değişimlerin sürekli izlenerek bilinçli olarak denetlenmesini içermektedir. Bu kapsamda öncelikle stres nedenlerini ortadan

kaldırmak veya kontrol altına almak, ikinci olarak stresin etkilerini yok etmek ve üçüncü olarak ise bireyleri streslere karşı daha güçlü kılarak, dirençlerini arttırmak gerekmektedir.” (Aydın, 2004 :12)

Yönetim tarafından düzenlenen örgüt düzeyindeki mücadele stratejileri, çalışanların stresini azaltmak veya yok etmek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarını kontrol etmeyi veya yok etmeyi amaçlamaktadır. İş doyumunun sağlanması, verimliliğin artması, iş yerlerinde sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi için uzun dönemli stres planlamasının yapılması gerekmektedir. Etkili yöneticiler; iş yerlerinde performansı arttırmak ve başarıyı elde etmek için iş stresini optimal düzeyde tutmaları gerektiğini bilmek ve bu amaçla gerekli önlemleri almak zorundadırlar. Yöneticiler tarafından; pozitif bir örgüt iklimi oluşturmak, iş doyumunu yükseltmek, kişiler arası iletişimi güçlendirmek, iş görenlere gereğinden fazla ya da az sorumluluk vermemek, aşırı iş yükünden kaçınmak, gerektiği zaman örgüt içinde yeni düzenlemeler yapmak, çalışanları teşvik etmek, iş görenler için uzun dönemli kariyer planlaması yapmak, gerekli fırsatları sağlamak, ödüllendirme yapmak, stres yönetimi hizmetleri sunmak, fiziki ortamı iş görenlerin ihtiyacını karşılayacak şekilde düzenlemek gibi çalışmalar yapılarak iş görenlerin aşırı stres altında kalmaları önlenabilir. Bunlardan bazılarının açıklaması aşağıda yer almaktadır.

2.6.1. Takdir Etme

Kurumların belirledikleri misyon ve vizyona ulaşmaları için iş görenlerin motivasyon düzeylerini yüksek tutmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışanların teşvik edilmesi şarttır. Takdir etme ve ödüllendirme bu amaçlarla kullanılan en önemli ve etkili yöntemlerdendir. İnsan kaynakları yönetiminde takdir ve ödüllendirme çok önem taşımaktadır. Örgütlerde iş görenler yaptıkları işlerden dolayı değerlerinin bilindiğini, takdir gördüklerini hissetme ihtiyacı

içerisindedirler. Bu ihtiyacın karşılanması çalışanların motive olması açısından büyük önem taşır. Maddi ya da manevi ödüllendirme, ölçülü, yerinde övgü ve takdir, çalışanlar için iyi bir geri bildirim yoludur ve performansı arttırmanın anahtarıdır.

Yapılan bir araştırmanın sonuçları, çalışanların sanıldığı gibi aksine parayla değil, övgü ile motive olduklarını göstermektedir. Çalışanlar için başarısının görülmesi ve övgünün her şeyden daha önemli olduğu görülmüştür. Çalışanın yaptığı iş gerçekten takdir edilmeyi ve övülmeyi gerektiriyorsa yöneticinin beğendiğini açıklamasında hiçbir sakınca yoktur. Ancak, birçok yöneticinin bunun üzerinde durmadıkları ve yapılan işi beğendikleri halde çalışana bunu belli etmedikleri, hatta buna gerek duymadıkları görülmektedir. Övgünün çalışanı şımartacağı ve beklentilerini yükselteceği düşünülmektedir. Hatalı yapılan işlerden dolayı bir yöneticinin çalışanları sürekli azarlarken, iyi işler karşısında ise yalnızca susması doğru bir davranış değildir. Üstün performansın yöneticiler tarafından görülmesi ve takdir edilmesi çalışanı motive eder (Barutçugil, 2004: 98).

2.6.2. Örgütsel İklim Yaratma

Kuramsal olarak örgüt kaynaklı stresli durumlarda başa çıkmada yerinden yönetime daha çok ağırlık veren bir yapıya, katımlı yönetim uygulamalarına ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim düzenlemelerine gereksinim vardır. Çalışanların daha destekleyici bir örgüt ikliminde görev yapmaları, işleri üzerinde daha çok denetime sahip olmaları ve dolayısıyla işten ve örgütten kaynaklanan stresi de azaltmaları ya da önlemeleri sağlanmalıdır (Güler, Başpınar, Gürbüz, 2001:30). İşletme yöneticilerinin, iş yerinde karşılıklı sevgiye ve saygıya dayalı bir beşeri ilişkiler düzenini kurmaları halinde, çalışma

hayatının ve işlerin cazibesi daha da artacaktır. İş görenlerin kendi aralarında samimi arkadaşlık grupları oluşturmaları ve yöneticileriyle iyi işleyen ast- üst ilişkilerine sahip olmaları, gerilim ve sıkıntı duygularını azaltan önemli etkenlerdir (Eroğlu, 2006: 455).

Yöneticilerin, örgüt içindeki çatışmaları görmezlikten gelme yerine, çatışmaya taraf olan kişiler veya gruplar arasında, adil bir çözüm yolu getirmesi, hem ilgili iş görenler, hem de diğerleri üzerinde olumlu bir hava yaratacaktır. Adil ve sevecen bir yöneticiyle çalışmak, gözlemlere göre, birçok iş görende ayrı bir memnuniyet sağlamaktadır. Ayrıca orta kademe yöneticilerinin, işyerindeki kararlara daha fazla oranda katılmaları, yetki ve sorumlulukların sınırlı olmasından ileri gelen sıkıntıları nispeten azaltacaktır.

2.6.3. Stres Danışmanlığı ve Eğitim Etkinlikleri Düzenleme

Çalışma ortamlarında stresin olumsuz etkisini azaltmak için bazen yöneticilerin bireysel tutum ve tavırlarını olumlu yönde değiştirmeleri yeterli olmayabilir. Böyle durumlarda yöneticiler sosyal yardım personeli görevlendirebilir veya profesyonel danışmanlık hizmeti sunabilirler. Bireysel ya da örgütsel düzeyde strese maruz kalan kişi, stresle mücadele etmek için profesyonel bir desteğe ihtiyaç duyabilir. Böyle bir durumda, kurumların sunacakları stres danışmanlığı hizmetleri bireylere yol gösterebilir ve onları büyük ölçüde rahatlatır. Sunulan bu hizmet, iş görenlerin stresli durumdan kurtulmaları açısından başarılı sonuçlar yaratabilir. Özellikle algılanan örgütsel stres kaynağının çalışanların hayal ürünü veya gerçeğin çarpıtılmasından kaynaklandığı durumlarda, bakış açılarının değiştirilmesi ve problemin altında yatan gerçek nedenlerin ortaya çıkarılması için profesyonel danışmanlık hizmetine başvurulması yerinde olacaktır .(Ekinci, Ekici, 2003: 112).

Çalışanların performans sorunlarının çözümünde işletme içinde ya da dışında biçimsel ya da biçimsel olmayan bir tarzda verilen eğitimlerin büyük bir önemi bulunmaktadır. Performans yönetim sürecinin performansın planlanması, performansın desteklenmesi ve performansın değerlendirilmesi şeklindeki aşamalarının her üçünde de eğitim önemli bir yer tutar. Performans değerlendirmesi ile ortaya çıkan zayıf yönler ve yeterli performans düzeyine ulaşılamayan alanlar çalışanın alması gereken eğitimleri de işaret etmektedir. Bir sonraki dönemde, daha yüksek bir performans düzeyini amaçlayan çalışan bunun için hangi eğitimleri alması gerektiğini değerlendirme süreci içinde düşünmelidir.

2.6.4. İşi Yeniden Yapılandırma

Eğer bir çalışanın performansı ısrarlı bir şekilde düşük kalıyor ve arzulanan düzeye çıkarılamıyorsa yapılabileceklerden biri de işe yönelik değişiklikler yapmaktır. Burada, düşük performansın işin niteliğinden kaynaklandığı varsayımından yola çıkılmaktadır. Çalışan ile iş arasında bir uyumsuzluk olduğu düşünülmekte ve böyle bir uyumun sağlanması amaçlanmaktadır. İşin genişletilmesi, zenginleştirilmesi, sosyalleştirilmesi, iş değişimi (rotasyon), değişim yönetimi ve kararlara katılma gibi çeşitli örgütsel psikoloji yöntemleri uygulanabilir. Rol belirsizliği, rol çatışması ve kötü ilişkiler gibi gerilim kaynaklarının ortadan kaldırılmasına yönelik çeşitli önlemler uygulanabilir. Açık, anlaşılır ve herkes tarafından kabul görececek bir iş bölümü yapılarak belirtilen problemler nispeten çözülebilir.

Yapılan araştırmalar belirli ve iddialı amaçlara sahip olan ve bu amaçlara ulaşmada nasıl olduklarını geri bildirim yoluyla öğrenmek isteyen bireylerin daha iyi bir iş başarımı gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. İşte amaçların kullanımı yoluyla stres azaltılabileceği gibi güdülenme de sağlanabilecektir. Amaçları

açıklığa kavuşturma ve geribildirim sağlama belirsizlikleri azaltacağından kişi üzerindeki baskıları da ortadan kaldıracaktır (Can, 2005: 373).

2.6.5. Sorumluluğu Delege Etme

Yöneticiler her şeyi kendileri yapamazlar. Bu durumda delege etme yöntemine başvurmalıdırlar. “Örgütlerde yetki devri olgusunun başlangıcı, yönetimde birden fazla kişinin görev almasıdır. Yetki devretmenin en önemli yanı, yetki devredilen kişinin işi başından sonuna kadar yürütmesidir. Böylece kişinin hem işine, hem de örgüte karşı daha fazla yakınlaşması sağlanır.”(Artan,1986;131). Kolay gibi görünmesine rağmen delege etme ve denetlemenin kararında yapılması oldukça zordur. Kişileri inandıklarından daha fazlasını yapabileceklerini göstermek için onlara verilen bir fırsattır. Bir nevi sorumluluğu paylaşmaktır. Yöneticilerin delege etme becerisinin bulunması gerekmektedir. Çünkü işin yapılması için yetki devredilse de sorumluluk yöneticiye aittir. Delegasyon, kişi üzerindeki iş yükünü azaltmak ve örgütsel stres kaynaklarından birini ortadan kaldırmak için etkili bir yöntemdir.

Delege etmenin avantajları şunlardır (Coates ve Breeze, 1997:9);

- Yöneticinin önemli şeyleri yapabilmesi için ona zaman sağlar.
- Astların kapasitelerini ve yeteneklerini artırır.
- Alternatif kaynakların varlığını bilmek yöneticinin işlerini düzenlemesinde ona esneklik sağlar.
- Yöneticinin daha zor ve önemli işlere yoğunlaşabilmesini sağlar.
- Yöneticinin gelecek için düşünmesini, araştırmasını, tartışmasını ve gelişmesini sağlar.
- Yöneticiye sahip olduğu ekibin geliştiğini görme tatmini sağlar.
- Çalışılan birime kaynaklar ekler, etkinliğini ve verimliliğini artırır.

2.7. TEZ KONUSU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Stres, stres belirtileri ve stres yönetimi ile ilgili farklı alanlarda birçok çalışma yapılmıştır. Gerek yurt içinde, gerekse yurt dışında özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar daha da artmıştır. Yapılan çalışmalara bakıldığında, yurt dışında bu konu üzerindeki araştırmaların daha önceki tarihlere dayandığı görülmektedir. Aşağıda bu çalışmalardan bazıları sunulmuştur.

2.7.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Artan(1985) “Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama” adını taşıyan doktora çalışmasında örgütsel stres kaynaklarının insanlar üzerindeki etkilerini araştırmış ve elde ettiği sonuçları çalışmasında sunmuştur. Çalışma İstanbul’da yapılmıştır. Çalışmada anket ve yüz yüze görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Yöneticiler üzerinde yapılan bu çalışmada yöneticiler üst düzey, orta ve alt düzey olarak gruplandırılarak incelenmiştir. Üst düzey yöneticilerin örgütsel stresten en az seviyede etkilendikleri, orta düzeydeki yöneticilerin de en üst seviyede etkilendikleri araştırma sonucunda gözlenmiştir. Alt düzey yöneticiler ise orta düzeye göre daha az puanlar almıştır ancak örgütsel stres düzeyleri orta düzeye oldukça yakındır. Genel olarak bulgulara bakıldığında mesleki gelişim ve rolden kaynaklanan stres kaynaklarının daha üst düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun yanında örgütsel iletişimden kaynaklı stresin oldukça düşük seviyede olduğu görülmüştür. Yapmış olduğum çalışmada da elde ettiğim bulgularda benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu durum yöneticilerin insan ilişkileri konusunda yetenekli olduklarını göstermektedir. Ayrıca çalışmamla benzerlik gösteren bir farklı nokta ise her üç grupta da ortalama düzeyler dikkate alınmaksızın çok düşük ve çok yüksek puanlamaların görülmesidir. Bu da bireysel farklılıklardan kaynaklı stres

algısının göstergesidir.

Kirel (1991) “Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması” adını taşıyan araştırmasında örgütsel stresin kadınlar üzerindeki etkileri ve sonuçlarını incelemiştir. Eskişehir’de bankacılık ve tekstil alanında çalışan 350 kadın iş görene anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre yapılan işin çok olması, vardiyalı çalışma sistemi, niceliksel iş yükü, rol çatışmaları, zaman baskısı gibi nedenlerin kadınlarda yüksek düzeyde strese neden olduğu, bunun sonucunda fiziksel, ruhsal ve sosyal problemler yaşadıkları ortaya çıkmıştır. En çok yaşanan sıkıntıların uyku bozukluğu, kaygı, aşırı yorgunluk, bıkkınlık, iletişim problemleri olduğu sonucu elde edilmiştir.

Pehlivan(1993) “Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları” adlı doktora çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığı’nda çalışan müfettişler ile teknik liselerde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin, örgütsel ve mesleki stres kaynaklarını ortaya koymaya yönelik araştırmalar yapmıştır. Araştırmada işlevsel, toplumsal ve çevre boyutlarına göre stres kaynakları ayrı ayrı ele alınmıştır. Bulgulara genel olarak bakıldığında; çalışma yapılan her üç grupta iş yükünün ağırlığı, önemli kararlar verme zorunluluğu, mevzuatın karışık olması, çalışmaların karşılığını alamama, velilerin haksız talepleri, ast ve üstlerle anlaşmazlıklar, iş yerinde huzursuzluklar gibi durumlar orta düzeyde stres kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Bunların yanında yetkilerin az olması ve ücret yetersizliği okul müdürleri tarafından yüksek düzeyde stres kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada Pehlivan (1993)’ün geliştirdiği “Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Kendi çalışmamda da gerekli izinler alınarak aynı ölçek kullanılmış olup benzer sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmamda da ücret yetersizliği, iş yükünün ağırlığı, yetkilerin yetersiz olması gibi durumlar yüksek düzeyde stres kaynağı olarak

değerlendirilmiştir. Ancak farklı olarak, kendi çalışmamda kurum içi huzursuzluk ve ast-üst ilişkileri yöneticiler tarafından stres kaynağı olarak değerlendirilmemiştir. Çalışmada genel olarak stres belirtileri orta ve az olarak değerlendirilmiş, stresin performansa etkisinin çok az olduğu tespit edilmiştir. Kendi çalışmamda da performans ve stres belirtilerinin görülmesi değerlendirmelerinde benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çalışmada stres yönetimi stillerinin uygulanması konusu incelendiğinde; bedensel egzersizlerin, gevşeme yöntemlerinin az düzeyde kullanıldığı, kültürel ve sosyal etkinliklere katılma, ibadet etme, stres yaratan durumu düşünmemeye çalışma gibi yöntemlerin orta düzeyde kullanıldığı görülmüştür. Kendi çalışmam da dahil olmak üzere stres ile ilgili yurt içinde yapılan bir çok çalışmada kullanılan stres yönetimi stillerinin benzer olduğu görülmektedir.

Çakmur (1993) “ Yöneticilerde Kişilik Faktörü İle Stres Arasındaki İlişki ” adlı çalışmasında yöneticilerin kişilik özelliklerinin stres üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma Atatürk Üniversite’sinde yapılmıştır. Üniversitede yönetici pozisyonunda çalışan akademisyenlere Rotter’in “Denetim Odağı Ölçeği” ve Baltaş ve Baltaş’ın “ Stres Kaynağı Ölçeği ” uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda dıştan denetimli kişiliğe sahip olanların içten denetimlilere göre stresi algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Aslan(1995) “Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları” adlı çalışmasında örgütsel stresin öğretmenler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda en yüksek düzeyde algılanan stres kaynaklarının öğrenci tutum ve davranışlarından dolayı olduğunu görülmüştür. Yaş faktörünün, cinsiyet faktörünün ve mezun olunan öğretim kurumunun stresi algılamada farklılık yarattığı ortaya çıkmıştır. Yaş arttıkça stresin azaldığı, mesleksi güvence açısından erkeklerin bayanlara göre daha stresli olduğu,

eğitim fakültelerinden mezun olanların diğer bölümlerden mezun olanlara göre daha stresli oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Yurt dışında yapılan bazı çalışmalarda yaş faktörüne göre stresin algılanmasında farklı sonuçlar görölmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçların aksine işte kendini yetersiz hissetme nedeniyle yaş arttıkça stres düzeyinin de arttığı sonuçları görölmüştür.

Tufan(1997) “Ankara İli, ankaya İlçe Merkezindeki Devlet ve Özel Liselerde Görevli Öğretmenlerin İşlerinde Stres Yaratan Etmenler ve Bunlarla Başa ıkma Konusundaki Görüşleri” adlı çalışmasında stresin etkilerinin yanı sıra stresle baş etmede devlet liseleri ile özel lise öğretmenlerinin kullandığı yöntemleri belirlemeye çalışmış ve öğretmenlerin konu ile ilgili görüşlerini incelemiştir. Çalışmanın evrenini Ankara ili, örneklemini ise ankaya ile merkezindeki özel okullarda ve devlet okullarında çalışan lise öğretmenleri oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara genel olarak bakıldığında; ücretin yetersizliği, mesleğin statüsünün düşük olması, çalışmaların karşılığını alamama gibi durumların her iki okul türünde çalışan öğretmenler için yüksek düzeyde stres kaynağına neden olduğu görölmüştür. Sınıfların kalabalık olması, araç-gereç yetersizliği gibi durumlar özel okullardan farklı olarak devlet okullarında yüksek düzeyde stres kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Alınan öğretmen görüşleri değerlendirmelerine göre kullanılan stres yönetimi stillerinde okul türüne göre anlamlı farklılıklar görölmemiştir.

Demir (1997) “Ortaöğretim Okullarında Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Stres Kaynakları Nelerdir?” adlı çalışmasında yönetici ve öğretmenlerde strese neden olan etmenleri araştırıp, çalışma sonuçlarını ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda ücretin yetersiz olması, yetkilerin az olması, araç-gereç yetersizliği, çalışmaların karşılığını alamama gibi durumlar stres faktörleri olarak değerlendirilmiştir. Bunların yanında öğrenci velilerinin haksız talepleri orta derece strese neden olmakta iken, yöneticilerin farklı istekleri az derecede stres

faktörü olarak nitelendirilmiştir. Stres ile ilgili yapılan çalışmaların bir çoğunda ve kendi çalışmamda da benzer nedenler stresör olarak değerlendirilmiştir.

Akbağ (2000) “Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Üniversite Öğrencilerinde Olumsuz Otomatik Düşünceler, Transaksiyonel Analiz Ego Durumları ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adını taşıyan doktora çalışmasında üniversite öğrencilerinin stresle baş etme stratejileri ile sahip oldukları olumsuz otomatik düşünme düzeyleri ve ego durumları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma İstanbul’da yapılmıştır. Üniversite öğrencilerinin stresle baş etme stilleri, olumsuz düşünme ve ego durumlarının cinsiyet, sınıf düzeyi, aile eğitim düzeyi, ailenin tutumu gibi değişkenlere göre değişip değişmediği, bu değişkenlerin hangi düzeyde etkisinin olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Olumsuz otomatik düşünceye sahip öğrencilerin stresle mücadele konusunda daha başarısız olduğu görülmüştür. Bu düşünce tarzının cinsiyet faktöründen etkilendiği, erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre daha iyimser yaklaşım sergilediği, kız öğrencilerin ise çaresiz yaklaşım sergileyip, sosyal desteğe başvurmayı tercih ettikleri görülmüştür. Annenin eğitim düzeyinin, babanın eğitim düzeyine göre öğrenci üzerinde etkisinin daha çok olduğu, ebeveyn tutumlarının ise öğrencilerin tutum, davranış ve stresle baş etme tarzları üzerinde etkili olduğu sonuçlarına varıldı.

Bulut (2005) yapmış olduğu “İlköğretim Öğretmenlerinde Stres Yaratan Yaşam Olayları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi” adlı çalışmada öğretmenlerin yaşamlarındaki stres yaratan olaylar ile stresle baş etme yöntemleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2003-2004 eğitim öğretim yılında İzmir il merkezinde sekiz ilköğretim okulunda görev yapan 123 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Veri toplama aşamasında Kişisel Bilgi Formu, Şahin ve Durak (1995)’in “Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği” ve Holmes ve Rahe (1962)’nin “Yaşam Olayları Ölçeği”

kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda örnekleme giren öğretmenlerde başa çıkma tarzlarının, meslekte çalışma süresi, meslekteki verimleri ve öğretmenlik mesleğinin toplumda hak ettiği yerde bulunup bulunmadığına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Stresle başa çıkma tarzı olarak birinci sırada, “kendine güvenli yaklaşım” tarzının bulunduğu (% 52,8) görülmüştür. Düşük düzeyde strese sahip öğretmenlerde, stres yaratan yaşam olayları ölçeği ile stresle başa çıkma alt ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, yüksek düzeyde strese sahip olanlarda, yaşam olayları ile sosyal destek alt ölçeği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Poyraz (2009) “İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yolları “ adlı çalışmasında okul ortamında karşılaşılan stres etmenlerini araştırmış ve öğretmenlerin kullandığı stresle başa çıkma yöntemlerini saptamıştır. Araştırmanın evrenini Bursa ili, örneklemini ise İnegöl, Orhaneli, Keleş ve Büyükorhan ilçelerinden seçilen 20 okul oluşturmaktadır. Bu okullardan seçilen 250 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmada belirlenen değişkenler arasından medeni durum, çocuk sahibi olma, zorunlu hizmet kapsamında olma durumları ile stres kaynakları ve stres yönetimi stilleri arasında anlamlı ilişki ve farklılık bulunmamıştır. Stresle başa çıkma yöntemlerinden iyimser yaklaşım, sosyal desteğe başvurma ve çaresiz yaklaşım boyutlarında cinsiyete bağlı anlamlı değişkenler saptanmıştır.

İmamoğlu(2009) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Stres Yaratan Yaşam Olayları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasında yöneticilerin stres nedenleri ile stresle başa çıkma tarzları arasındaki ilişkileri çeşitli değişkenlere göre incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar ili ve 14 ilçesinde görev yapan 252 ilköğretim okul müdürü

oluşturmaktadır. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ile birlikte Rahe ve Holmes (1962) tarafından geliştirilen “Stres Yaratan Yaşam Olayları Listesi” ve Şahin ve Durak(1995) tarafından Türkiye uyarlaması yapılan “Stresle Başa Çıkma Tarazları Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda branş, yaş, görev yeri ve lisans üstü eğitim değişkenlerine göre stresle baş etme stillerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin en çok kullandığı yöntemin kendine güvenli yaklaşım olduğu saptanmıştır. Düşük düzeyde strese sahip olan okul müdürlerinin ise çaresiz yaklaşım ve boyun eğici yaklaşıma başvurdukları gözlenmiştir.

Madenoğlu (2010) “Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Benlik Saygısı Düzeyleriyle Olan İlişkisi” adlı doktora çalışmasında eğitim alanındaki yöneticilerin stres kaynaklarını ve stres yönetiminde kullandıkları yöntemleri belirleyip bunların benlik düzeyleri ile ilişkilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada çalışma grubunu Eskişehir ili merkezinde çalışan bütün okulların yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmada “Stres Ölçeği,” “Stresle Başa Çıkma Ölçeği” ve “Benlik Saygısı Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda eğitim yöneticilerin örgütsel stres kaynakları; iş yerinde çok fazla sorumluluk yüklenmek, sorumlulukların yeterince belirgin olmayışı, çok fazla iş yapmak zorunda kalmak, işte çok fazla acil olayların oluşu, düzensiz çalışma saatleri ve üstlerle ilgili adaletsizlikler olarak tespit edilmiştir. Stresle başa çıkma tarzlarından en fazla “Kendine güvenli” ve “İyimser yaklaşım” yöntemlerini tercih ettikleri görülmüştür. Benlik saygısı düzeylerinin orta ve yüksek derecede olduğu sonucu elde edilmiştir. Stres kaynağı arttıkça benlik saygısı düzeyinin azaldığı gözlenmiştir. Eğitim yöneticilerinin benlik saygısı düzeyleri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasındaki ilişki incelendiğinde; “Kendine güvenli yaklaşım” ve “İyimser yaklaşım” ile pozitif, “Kendine güvensiz yaklaşım” , “Boyun eğici yaklaşım” ve “Sosyal destek arama yaklaşımı” ile negatif ilişki

içerisinde olduğu görülmüştür.

Tetik (2011) yapmış olduğu “ Eğitim Denetçilerinin Görevleri ile İlgili Stres Kaynakları ve Bu Stres Kaynakları ile Baş Etme Yöntemleri” adlı çalışmada eğitimde kalitenin artırılması amaçları kapsamında, denetçilik kurumu, eğitim sistemine yansımaları ve denetçilerin görevleri sırasında karşılaştıkları bireysel ve örgütsel stres kaynakları ve bunlarla baş etme yöntemlerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada Antalya ilinin yedi farklı bölgesinde çalışan yedi eğitim denetçisine açık uçlu sorular sorularak nitel bir çalışma yapılmıştır. On beş açık uçlu sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda eğitim denetçilerinin hepsinin rol çatışmasından, soruşturma sürecinden, öğretmenlerin mesleki algısından ve çalışma alanlarının genişliği ile programlardan kaynaklanan sıkıntılardan dolayı stres yaşadığı ortaya çıkmıştır. Eğitim denetçilerinin kendilerini stresli hissetmelerine rağmen bireysel stres yönetimi uygulayarak stresle baş ettikleri ortaya çıkmıştır.

Önen (2012) yapmış olduğu “Öğretmen Adaylarının Kişilik Özellikleri ve Duygusal Zeka Düzeylerinin Stresle Başa Çıkma Tarzlarına Etkileri” adlı çalışmada öğretmen adaylarının stresle başa çıkma tarzları üzerine kimlik özellikleri ve duygusal zeka düzeylerinin etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada örneklem grubunu Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ortaöğretim Bölümü Fen ve Matematik alanlarının üçüncü ve dördüncü sınıfında okuyan 300 öğretmen adayı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak; Serafini ve arkadaşları(2006) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Demir (2011) tarafından yapılan Kimlik İşlevleri Ölçeği, Schutte ve arkadaşları(1998) tarafından geliştirilen ve Göçet (2006) tarafından Türkçe’ye çevrilen Duygusal Zeka Ölçeği, Özbay(1993) tarafından geliştirilen ve Özbay ve Şahin (1997) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Stresle Başa Çıkma Tutum Envanteri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda Stresle Başa Çıkma

Envanteri ile Kimlik işlevleri ve Duygusal Zeka Ölçeği puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Öğretmen adaylarının kimlik özellikleri ile duygusal zeka düzeylerinin stresle başa çıkma stratejileri üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Karakaya (2013) "Ortaokullarda Görev Yapan Kadın ve Erkek Yöneticilerin Stres Düzeylerinin Karşılaştırılması" adlı çalışmasında kadın ve erkek yöneticilerin stresi algı düzeylerindeki farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ili Avrupa Yakası'nda Beşiktaş, Zeytinburnu, Esenler ilçelerinin ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin stres düzeylerinin belirlenmesine yönelik, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumdaki görevi, yöneticilikte kıdem yılı, şu an çalıştığı kurumda kaç yıldır görev yaptığı, öğrenci sayısı, okul türü, öğretim şekli ve branş değişkenlerine göre farklılıkları incelenmiştir. Verileri toplamak amacıyla yöneticilere anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla olaylar karşısında daha çabuk etkilendikleri, sabırsız oldukları, başarısızlığa tahammül edemedikleri, yaşları ilerledikçe daha fazla stres yaşadıkları gibi sonuçlar elde edilmiştir.

Gamsız (2013) " Öğretmenlerde Stres Kaynakları, Öz yeterlilik, A Tipi Kişilik ve İş Doyumu " adlı çalışmasında öğretmenlerin stres kaynakları, öz yeterlilikleri, A tipi kişilik özelliği ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenlere göre tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada çalışma grubunu Trabzon ilinde resmi ve özel kurumlarda görev yapan 689 öğretmen oluşturmaktadır. Verilen toplanma aşamasında Kişisel Bilgi Formu, İş Doyumu Ölçeği, Stres Kaynakları Ölçeği ve Genel Öz Yeterlilik Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda stres kaynakları, öz yeterlilik, A tipi kişilik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin iş doyumu puanları medeni duruma göre farklılık

göstermemiştir. Erkek öğretmenlerin iş doyumu fiziksel koşullar açısından daha yüksek bulunmuştur. Özel okullarda çalışanların devlet okullarında çalışanlara göre iş doyumu daha yüksek çıkmıştır.

2.7.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Stres kavramı ilk olarak yurt dışında yapılan araştırmalar ile tanımlanmıştır. Hans Selye (1976), Lazarus ve Folkman (1984), Yates (1989) gibi birçok araştırmacı stresi farklı açılardan ele alarak stres konusu üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Bu alanda yapılan bazı araştırmalar aşağıda sunulmuştur.

Haris, Halpin ve Halpin (1985) çalışmalarında ortaokul öğretmenleri ile çalışmış olup Kansas (52), Michigan (31) ve Alabama (47) eyaletlerindeki okullarda çalışan 130 ortaokul öğretmenin kişilik özellikleri ile stres arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda kişilik özelliklerinin stresi algılama düzeyleri ile yakından ilişkili olduğu belirtilmiştir. Otoriter ve insancıl olmak üzere iki tür yaklaşıma göre öğretmenler değerlendirildiğinde otoriter öğretmenlerin insancıl öğretmenlere göre daha stresli oldukları görülmüştür. İnsancıl öğretmenlerin, öğrenci kontrolünde daha çok güvene dayalı iletişime ve öğrenciye sorumluluk vermeye çalıştıkları, otoriter öğretmenlerin ise daha baskıcı, titiz ve gergin davrandıkları saptanmıştır. Erkek öğretmenlerin daha çok otoriter yaklaşımı kullandıkları görülmüştür. Ayrıca yaşlı öğretmenlerin işte yetersizlik ve aşırı iş yükü nedenlerinden gençlere göre daha çok stres yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Capel (1989) 160 ortaokul öğretmeni ile çalışma yapmıştır. Yapılan çalışmada stresi ve tükenmişlik düzeyini arttıran bireysel, sosyal ve örgütsel

olarak belirlenmiş olan faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda 78 öğretmende bu faktörlere bağlı olarak stres ve tükenme olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak ise öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve stres seviyeleri normal veya düşük çıkmıştır.

Miller (1991) Amerika’da yaptığı çalışmasında lisede çalışan 214 okul yöneticisini örneklem olarak seçmiştir. Yaptığı çalışmada örgütsel stresin bürokrasi ve inanç sistemi ile ilgili ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda müdür ve müdür yardımcılarının inanç sistemlerinin örgütsel stresi farklı açılardan etkilediği belirtilmiştir.

Renz (1991) “Okul Büyüklüğü ve Yöneticilik Deneyimi Değişkenlerinin, Okul Müdürlerinin Çeşitli Stres Kaynaklarından Etkilenme Düzeyleri ve Erken Emeklilik Kararlarını Etkileyip Etkilemediği” adlı çalışmasını ABD’nin Indiana eyaletindeki 289 okuldan seçilen 165 okul müdürü ile yapmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; okul büyüklüğü ve deneyimin yöneticilerin erken emeklilik kararları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu değişkenlerin stres kaynaklarından etkilenme düzeylerinde yüksek bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Manthei ve Gilmore (1995) Yeni Zelanda’da 640 öğretmenle yaptıkları çalışmalarında öğretmenlerin stres kaynaklarının neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Diğer araştırmalardan farklı olarak, çalışmada kullanılan ölçme aracı dört yıl sürede çalışma yapılan okullarda beş defa uygulanmış olup elde edilen sonuçta dört yıl içerisinde stres kaynaklarının değişmediği gözlenmiştir. Yüksek strese neden olan faktörlerden en önemlilerinin düşük iş doyumu ve uzun çalışma saatleri olduğu saptanmıştır. Bunun yanında devamsızlık ile stres arasında bir ilişki bulunamamıştır. Devamsızlık- stres ilişkisi açısından benzer sonuçlar kendi çalışmamada da

görülmüştür. Okul yöneticilerinin stres kaynaklarını çok yüksek değerlendirmelerine rağmen “işe gitmede isteksizlik” maddesine çok düşük değerler vermeleri buna örnek olarak verilebilir.

Forlin (1998) çalışmasını Avusturalya'nın Queensland şehrindeki Darling Downs bölgesinde bulunan 13 okuldaki 17 sınıf öğretmeni ile yapmıştır. Çalışmada öğretmenlerin özel durumlarda maruz kaldıkları stresle mücadele etme aşamasında kullandıkları yöntemlerin saptanması amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda strese neden olan en önemli etmenlerin başında öğrenci davranışları olduğu ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin dikkat dağınıklığı, öğrenci aktivitelerine bağlı zorluklar, öğrenci eğitimi ve huzuru, öğrencilerin uygunsuz davranışları ve ihtiyaçları stres yapıcıların başında gelmektedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun stresle mücadele için mizah duygularını korumaya çalıştıkları görülmüştür. İzin almak, alkol kullanmak, meditasyon yapmak da kullanılan yöntemler arasındadır. Türkiye’ de yapılan araştırma sonuçlarıyla kıyaslandığında stresle mücadelede kullanılan yöntemlerin oldukça farklı olduğu göze çarpmaktadır.

Pervez ve Hanif (2003) yapmış oldukları çalışmada kadınlarda iş stresine neden olan kaynakları ortaya çıkarmayı ve kadınların stresten etkilenme düzeylerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bunun yanında ilkokullarda çalışan öğretmenler ile ortaokullarda çalışan öğretmenleri ve özel okullarda çalışan öğretmenler ile devlet okullarında çalışan öğretmenleri stres düzeyleri açısından karşılaştırmışlardır. Stres düzeyleri hafif orta ve yüksek olarak üç grupta incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin özel okulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde stres yaşadıkları belirlenmiştir. Bunların yanında iş deneyimi olan öğretmenlerin ve kalabalık sınıflarda eğitim öğretim yapan öğretmenlerin stres düzeylerinin yüksek olduğu da elde edilen

bulgular arasındadır. Kalp ve damar hastalıkları ve gastronomik hastalıkların stres belirtileri olarak yüksek düzeyde görüldüğü tespit edilmiştir.

Lazuras (2006) Yunanistan'ın Thessaloniki şehrinde yaptığı araştırmada 34'ü özel, 36'sı genel eğitim öğretmeni olmak üzere toplam 70 öğretmenle çalışmıştır. Çalışmada kişiler arası çatışmadan kaynaklanan mesleki stres, örgütsel sıkıntılar, aşırı iş yükü, işe bağlı negatif duygular ve sağlık sonuçlarını içeren likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışmada özel okullarda ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin stres düzeylerindeki farklılıkların ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda özel okul ve devlet okullarında var olan stres kaynaklarının örgütsel kurallar, çalışan iletişimi, yöneticilerin tutum ve davranışları ve iş ile ilgili bilgi eksikliği açısından stres kaynaklarının farklı olduğu saptanmıştır. Genel olarak özel okullarda çalışan öğretmenlerle devlet okullarında çalışan öğretmenler arasında özellikle örgütsel düzeyde yaşanan sıkıntılar açısından farklılıkların daha çok olduğu görülmüştür.

Antoniou, Polychroni ve Vlachakis (2006) Yunanistan'daki ilk ve ortaokul öğretmenleri ile yapmış oldukları çalışmada örgütsel stresin tükenmişlik düzeyine etkisi araştırılmıştır. Araştırmada cinsiyet ve yaş faktörlerinin de etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda özellikler kadın öğretmenlerin stres düzeyinin yüksek seviyelerde olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında genç öğretmenlerde bıkkınlık ve tükenmişliğin etkileri daha çok görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, çalışma evreni, örneklem, veri toplama aracı ve verilerin çözümlenmesi açıklanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Nicel bir araştırma olan bu çalışmada veriler, ölçek uygulaması ile toplanmıştır. Verilerin toplanıp analizinden sonra tablolar oluşturulmuş, istatistikî yöntemlerle sonuçlar değerlendirilmiş ve elde edilen bilgiler vasıtası ile genellemeler yapılarak bunların grafikler yardımı ile anlaşılması kolaylaştırılmıştır. Sonuç tümevarım yöntemiyle ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini, 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bulunan ilk ve orta öğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini 2012-2013 Eğitim Öğretim yılında İstanbul İli Beyoğlu İlçesi'ne bağlı bulunan ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan bütün yöneticiler (42 okul müdürü, 15 müdür başyardımcısı ve 80 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 137 yönetici) oluşturmaktadır. Bütün okul yöneticilerine ulaşılmış, gönüllülük esasına dayanarak 103 okul yöneticisine ölçek uygulanmıştır. Örnekleme yer alan okullar Tablo 3.1' de verilmiştir.

Tablo 3.1: Araştırmanın Örneklemi

Okul	Okul
Firuzaga İlkokulu - Firuzaga Ortaokulu	Namık Kemal İlk ve Ortaokulu
Galatasaray İlkokulu ve Ortaokulu	Cihangir İlk ve Ortaokulu
İ.T.O. Kadınlar Çeşmesi İlk ve Ortaokulu	Hasköy Ortaokulu
Hoca İshak Efendi İmam Hatip Ortaokulu	Özel Tarhan İlk ve Ortaokulu
Halıcioğlu İşitme Engelliler İlk ve Ortaokulu	Özel Esayan Ermeni İlköğretim Okulu
Özel Zapyon Rum İlköğretim Okulu	Okçumusa İlk ve Ortaokulu
Ahmet Emin Yalman İlk ve Ortaokulu	İstiklal İlk ve Ortaokulu
Ihsan Şerif İlk ve Ortaokulu	Hüviyet Bekir İlk ve Ortaokulu
Piri reis İlk ve Ortaokulu	Dr. Tevfik Sağlam İlk ve Ortaokulu
Cezayirli Gazi Hasanpaşa İlk ve Ortaokulu	Muallim Cevdet İlk ve Ortaokulu
Cemal Artüz İlk ve Ortaokulu	Beyoğlu Kadımehmet İlk ve Ortaokulu
Piripaşa İlk ve Ortaokulu	Orbay İlk ve Ortaokulu
Şehit Öğretmen Neşe Alten İlk ve Ortaokulu	Kaptanpaşa İmam Hatip Ortaokulu
Sururi İlk ve Ortaokulu	Hasköy Ortaokulu
Piyalepaşa İlk ve Ortaokulu	Taksim İlk ve Ortaokulu

Ölçeğin ilk bölümünde okul yöneticilerine yönelik demografik bilgilere yer verilmiştir. Araştırma kapsamına alınan okul müdürlerinin medeni durum, yaş, eğitim durumu ve deneyim sürelerine ilişkin bulgular bu kısımda sunulmuştur. Araştırmaya katılan 103 okul yöneticisinin demografik bilgileri Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	21	20,4
Erkek	82	79,6
Toplam	103	100,0

Tablo 3.2'de de görüldüğü üzere 103 okul yöneticisinin 21'i bayanlardan oluşurken, 82'si erkeklerden oluşmaktadır. 103 kişi üzerinden değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin büyük bir fark ile erkeklerden oluştuğunu söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yaş dağılımı Tablo 3.3' de verilmiştir.

Tablo 3.3: Okul Yöneticilerinin Yaş Dağılımı

Yaş	N	%
25-30 yaş	8	7,8
30-40 yaş	43	41,7
40-50 yaş	29	28,2
50 yaş ve üzeri	23	22,3
Toplam	103	100,0

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %7,8'i 25-30 yaş, %41,7'si 30-40 yaş, %28,2'si 40-50 yaş ve %22,3'ü 50 yaş ve üzerindedir. Yöneticilerin yaş dağılımı incelendiğinde; 30-40 yaş aralığındaki yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre daha büyük bir paya sahip olduğu gözlemlenmiştir. 103 okul yöneticisinin sadece sekizi 25-30 yaş aralığındadır, bu durum deneyim süresiyle ilişkilendirilebilir.

103 okul yöneticisinin medeni duruma göre dağılımına bakıldığında, yöneticilerin %83,5'inin evli, %16,5'inin ise bekâr olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin medeni durumlarının dağılımı Tablo 3.4' te verilmiştir.

Tablo 3. 4: Okul Yöneticilerinin Medeni Durumlarının Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Bekâr	17	16,5
Evli	86	83,5
Toplam	103	100,0

Araştırmaya konu olan okul yöneticilerinin eğitim düzeylerine bakıldığında yöneticilerin %19'unun Yüksek Lisans derecesine , %84'ü Lisans derecesine sahip olduğu Tablo 3.5' te görülmektedir.

Tablo 3. 5: Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Dağılımı

Eğitim Düzeyi	N	%
Lisans	84	81,6
Yüksek Lisans	19	18,4
Toplam	103	100,0

Okul yöneticilerinin eğitim düzeylerine bakıldığında ise, 15 yıl ve üzeri deneyime sahip olan eğitimcilerin, %48,5 ile büyük bir orana sahip olduğu Tablo 3.6' da görülmektedir. Ölçek sorularını değerlendiren eğitimcilerin, %30,1'inin 10-15 yıl; %14,6'sının 5-10 yıl ve %6,8'inin 1-5 yıl arası deneyime sahip olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3. 6: Okul Yöneticilerinin Deneyim Süresi Dağılımı

Yöneticinin Deneyimi	N	%
1-5 Yıl	7	6,8
5-10 Yıl	15	14,6
10-15 Yıl	31	30,1
15 + Yıl	50	48,5
Toplam	103	100,0

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ile ilgili genel bir yargı belirtmek gerekirse; okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, medeni durum olarak bakıldığında ise evli oldukları gözlemlenmiştir. 103 okul yöneticisi için, büyük bir çoğunluğun 30-40 yaş aralığında ve Lisans mezunu olduğunu, bununla birlikte 15 yıl ve üzeri deneyim sahibi oldukları da çıkartılabilecek genel sonuçlar arasında yer almıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma için veri toplarken; ölçek uygulaması yapılmıştır. Araştırmada verileri toplamak için; Pehlivan (1995)'in geliştirdiği "Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin kullanılması ile ilgili izinler alınmıştır.

Ölçeğin uygulanmasında okul yöneticilerinin çalışma ortamlarına gidilmiş ve uygulanan 103 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Ölçeğin; örgütsel stres kaynakları, stres belirtileri, stresin performansa etkileri, stresle başa çıkma olmak üzere 4 alt boyutu bulunmaktadır. Her bir alt boyutun güvenilirliği Pehlivan (1995) tarafından test edilmiştir. Ölçeğin her boyutu için hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise şöyledir;

- Örgütsel Stres Kaynakları; C. Alpha – 0.94 (1.-35. Sorular)
- Stres Belirtileri; C. Alpha – 0.90 (36.-55. Sorular)
- Stresin Performansa Etkileri; C. Alpha – 0.88 (56.-64. Sorular)
- Stresle Başa Çıkma; C. Alpha – 0.73 (65.-75. Sorular)

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Verilerin çözümlenme aşamasında betimsel istatistikî teknikler kullanılmıştır. Ölçekteki maddelerin yanıtlanma derecelerinin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış, çeşitli değişkenlere göre

farklılıkları belirlemek için anova testi yapılmıştır. Bununla birlikte ölçekte bulunan 4 gruba ayrılmış sorular genel olarak değerlendirilmiş ve grafiklerle sunulmuştur.

Ölçek kullanılarak likert beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak elde edilen ortalama puanların yorumlanması ve derecelendirilmesi için aşağıdaki puan aralıkları kullanılmıştır;

- Hiç (1) - 1.00-1.80
- Az (2) - 1.81-2.60
- Orta (3) - 2.61-3.40
- Çok (4) - 3.41-4.20
- Pek çok (5) - 4.21-5.00

Verilerin çözümlenmesi için IBM SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Yapılan çözümlenmenin ardından ulaşılan bulgular, araştırmanın amacına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın alt problemleriyle ilgili olarak elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgular açıklanmıştır.

4.1. ÖLÇEKTE YER ALAN SORULARIN FREKANS ANALİZİ VE TANIMLAYICI İSTATİSTİK SONUÇLARI

4.1.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları Analiz Sonuçları ve Yorumlar

" İş stresi ya da mesleki stres diye adlandırılan örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur."(Pehlivan,1995: 12). Işıkhan ise örgütsel stresi, bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik durum olarak tanımlamaktadır (Işıkhan,2001: 28). Okullarda ve diğer eğitim kurumlarında çalışan okul müdürleri ve müdür yardımcıları, işin gerektiği şekilde kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için zamanın büyük bölümünü iş ortamında geçirmektedirler. Bunun kaçınılmaz sonucu olarak da çoğu zaman örgütsel stres olgusu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütsel stres, iş ortamlarında kişisel faktörler, fiziksel kaynaklar ve örgütsel politikalar nedeniyle yaşanan olumsuzluklar sonucu ortaya çıkan stres kaynaklarıdır. Bu etmenler yöneticilerin zor denetleyebileceği bir düzeye çıktığında ve yaşananlar örgütte hedeflere yeterli düzeyde ulaşamamasına neden olduğunda eğitim

kurumlarında ciddi problemler ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerine uygulanan ölçekte örgütsel stres kaynakları değerlendirmesi için 35 soruluk bir bölüm yer almaktadır. Örgütsel stres kaynakları ile ilgili veriler Tablo 4.1' de görülmektedir.

Tablo 4.1: Örgütsel Stres Kaynakları İçin Yüzdeler Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Sorular	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek Çok	N	Standart Sapma
Çalışma saatinin uzunluğu	3,9	8,7	24,3	25,2	37,9	3,8	1,1
Ücretin yetersizliği	3,9	11,7	20,4	21,4	42,7	3,9	1,2
Yükselme olanağının az olması	7,8	11,7	29,1	18,4	33,0	3,6	1,3
İşin sıkıcı olması	15,5	27,2	29,1	13,6	14,6	2,9	1,3
İş yerinin kalabalık olması	19,4	18,4	18,4	17,5	26,2	3,1	1,5
Çalışma ortamının gürültülü olması	5,8	11,7	20,4	25,2	36,9	3,8	1,2
İş yerinde aydınlatmanın kötü olması	38,8	29,1	18,4	7,8	5,8	2,1	1,2
İş yükünün ağır olması	9,7	13,6	23,3	28,2	25,2	3,4	1,3
İşinizde sizden ne beklediğinin açık olmaması	13,6	22,3	26,2	20,4	17,5	3,1	1,3
Mevzuatın karışık olması	3,9	14,6	24,3	32,0	25,2	3,6	1,1
Yöneticilerin teşvik etmemesi	9,7	15,5	23,3	24,3	27,2	3,4	1,3
Yetkilerin yetersiz olması	5,8	10,7	22,3	27,2	34,0	3,7	1,2
Sorumlulukların endişe yaratması	8,7	11,7	25,2	35,9	18,4	3,4	1,2
Önemli kararlar verme zorunluluğu	3,9	17,5	27,2	35,0	16,5	3,4	1,1
Görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması	7,8	19,4	24,3	29,1	19,4	3,3	1,2
Personel değerlendirmede adaletsizlikler olması	9,7	11,7	16,5	34,0	28,2	3,6	1,3
Verilen kararların yaratacağı vicdani sorumluluk	5,8	14,6	16,5	41,7	21,4	3,6	1,2
Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu	8,7	10,7	28,2	29,1	23,3	3,5	1,2
Çalışırken kullanılan araç ve gereçleri yetersizliği	15,5	21,4	23,3	22,3	17,5	3,0	1,3
Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması	2,9	7,8	35,9	29,1	24,3	3,6	1,0
Çalışmaların karşılığını almamak	7,8	8,7	17,5	19,4	46,6	3,9	1,3
Görev sırasında tarafsız kalabilmenin güçlüğü	11,7	38,8	20,4	21,4	7,8	2,7	1,2
İş ortamındaki huzursuzluk	18,4	39,8	13,6	17,5	10,7	2,6	1,3
İş arkadaşları ile geçimsizlik	32,0	36,9	15,5	7,8	7,8	2,4	1,2
Üstlerle anlaşmazlık	31,1	30,1	18,4	5,8	14,6	2,4	1,4
Astlarla anlaşmazlık	28,2	30,1	25,2	9,7	6,8	3,8	1,2
Öğrenci velilerinin haksız talepleri	1,9	14,6	20,4	27,2	35,9	2,6	1,1
İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması	18,4	29,1	33,0	10,7	8,7	3,0	1,2
İş yerinde dedikodu yapılması	9,7	24,3	34,0	22,3	9,7	3,0	1,1
İş yerinde farklı kişilerin sizden farklı beklentiler içinde bulunması	7,8	21,4	43,7	17,5	9,7	2,4	1,0
İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk bulunması	24,3	34,0	23,3	13,6	4,9	3,0	1,1

Moral bozukluğu	7,8	30,1	30,1	21,4	10,7	2,2	1.1
İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları	32,0	31,1	25,2	8,7	2,9	2,4	1.1
Meslektaşların koyduğu ortak kurallara uyma zorunluluğu	28,2	31,1	20,4	13,6	6,8	3,5	1.2
Mesleğin statüsünün düşük olması	9,7	9,7	27,2	31,1	22,3	3,1	1.2

Ölçeğin 35 soruluk kısmını kapsayan örgütsel stres kaynakları değerlendirmesine bakıldığında okul yöneticilerinin çoğunluğu; çalışma saatlerinin uzun olması, ücretin yetersizliği, yükselme olanağının az olması, çalışma ortamının gürültülü olması, yetkilerin yetersiz olması, çalışmaların karşılığını alamama ve öğrenci velilerinin haksız taleplerinden doğan stres kaynaklarını belirleyici sorular için derecelendirme sistemine “pek çok” olarak yanıt vermiş; bu durumları yüksek derecede örgütsel stres kaynağı olarak değerlendirmiştir.

103 okul yöneticisinin %63,1’i çalışma saatinin uzunluğu için “pek çok” ve “çok” cevabını verirken, %15,6’sı bu soruyu “az” ve “hiç” olarak işaretlemiştir. Ölçeğe katılan okul yöneticileri %84,5 gibi büyük bir oranla ücretin yetersizliğine “pek çok”, “çok” ve “orta” cevabını vermiştir. Pehlivan’ nın (1995) “Eğitim Yönetiminde Stres kaynakları” araştırmasından da elde edilen bulgulara göre yöneticilerin stres düzeylerinin yüksek olduğu ve ücretin yetersiz olmasının stres kaynaklarının başında geldiğini söyleyebiliriz. Ölçekteki bu madde ile bağdaştırılabilecek diğer bir madde de, yöneticilerin çalışmalarının karşılığını alamamasıdır. Yöneticilerin %83,5’i bu durumu “pek çok”, “çok”, ve “orta” olarak cevaplamış ve önemli bir örgütsel stres kaynağı olarak değerlendirmiştir.

Aşırı gürültülü ortamlar, bireylerin zihinsel açıdan yıpranmasına neden olur ve bu durum stresi tetikler. Gürültülü ortamlar ve diğer fiziksel faktörlerin olumsuz etkileri, kişiyi psikolojik rahatsızlıklara sürükler, motivasyonu düşürür ve karşı karşıya kalacağı diğer stres etmenlerine karşı hoşgörüyü azaltır. Yöneticilerin çalışma ortamının şartlarından kaynaklanan örgütsel stres

kaynakları değerlendirildiğinde; çalışma ortamının gürültülü olması maddesine ise yöneticilerin %82,5'i "pek çok", "çok" ve "orta" yanıtını vermiştir. Çalışma ortamının kalabalık olması ise yöneticilerin %43,7'si tarafından "pek çok" ve "çok" ; %17,5'i tarafından "az" ve "hiç" olarak değerlendirilmiştir. Bu verilere dayanarak iş yerinin gürültülü ve kalabalık olmasının yöneticilerde stres yaratan durumlar olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışma ortamındaki fiziksel faktörlerden bir diğeri de aydınlatmadır. Ölçekte, aydınlatmanın kötü olmasına yönelik soruya; yöneticilerin %67,9'u "hiç" ve "az" cevabını vermiştir. Aydınlatmanın kötü olmasını, yöneticilerin %32'si "pek çok", "çok" ve "orta" olarak değerlendirmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda, aydınlatmanın yöneticiler için baskın bir stres kaynağı olmadığı sonucu çıkarılabilir.

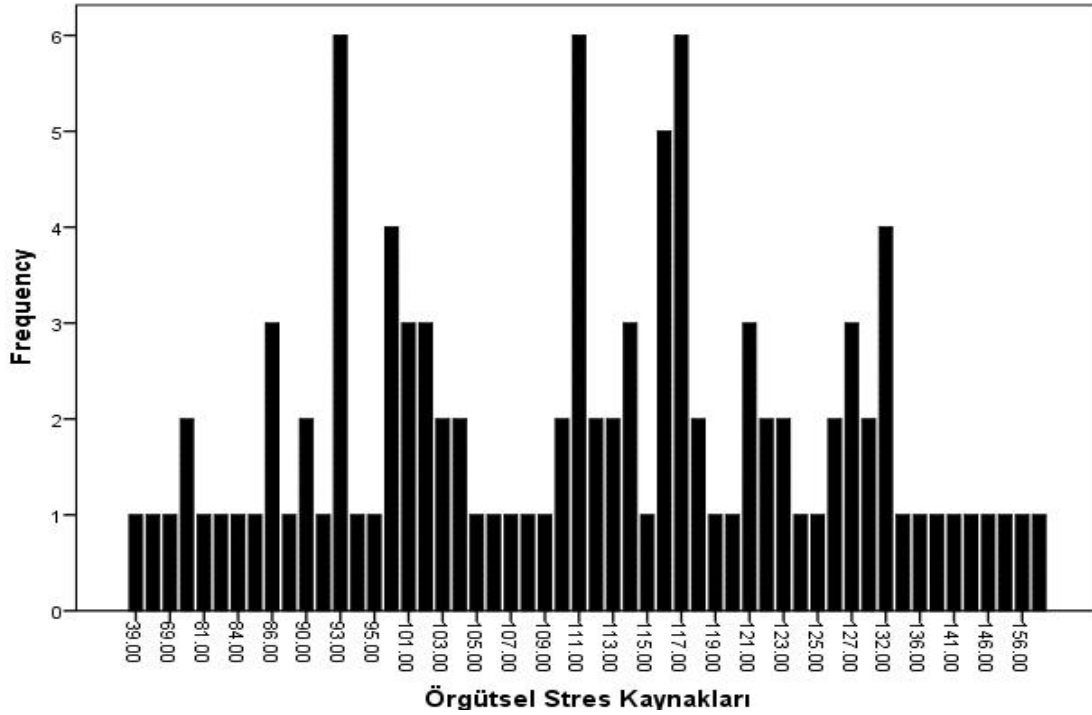
Çalışanlara sorumluluk verilmesine rağmen yetki genişliğinin sağlanmaması, çalışma ortamlarında strese neden olabilmektedir. Bu durum çalışanların motivasyonunu düşürebilmekte ve çalışma isteklerini azaltabilmektedir. Çünkü çalışanlar, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini haklı olarak isterler ve verilmediği zaman da isyan, küsme, içine kapanma gibi olumsuz tepkiler gösterirler (Güney, 2001:523). Bunun yanında verilen sorumluluğun kişinin bilgi ve becerisinin üzerinde olması durumunda ise kişi, yetersizlik duygusu içerisine girer ve bu durum da bireyi strese sokar. Çünkü her işin bir sorumluluğu vardır ve diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik oluşturan bir stres kaynağı olarak algılanmaktadır. Her yönetici gibi okul yöneticilerinin de sorumluluk ağı geniştir. Ölçek sonuçları değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin %79,5'inin, stres kaynağı olarak "sorumlulukların endişe yaratması"ndan orta düzeyin üzerinde etkilendikleri söylenebilir. Bununla birlikte yetkilerin yetersiz kalması da yöneticilerin %83,5'i tarafından "pek çok", "çok" ve "orta" olarak değerlendirilmiştir. Ölçek sonuçlarına göre, iki madde de okul yöneticileri için stres kaynağı oluşturmaktadır.

Okul yöneticilerinin “önemli kararlar verme zorunluluğu” da, ölçek sonuçlarına göre etkili bir stres kaynağı olarak yorumlanabilir. Yöneticilerin %78,7’si bu soruyu “pek çok”, “çok” ve “orta” olarak değerlendirmiştir. Karar verme süreci; sorunları tespit etmeyi, var olabilecek bütün olasılıkları hesaplamayı, alternatifler arasında en doğru seçimi yapmayı, alınacak karar sonucunda etkilenecek bireylerin durumlarını dikkate almayı ve onların fikirlerini almayı, alınan kararın uygulama aşamasında kontrol etmeyi gerektiren bir süreçtir. Karar vermek de bir anlamda sorumluluk almaktır. Yöneticilerin sorumluluklara karşı endişeli olması ve karar verme ile ilgili ölçek sonuçları ilişkilendirilebilir niteliktedir.

Okul yöneticileri buldukları konum nedeni ile birçok insanla ilişki içerisinde. Öğretmenler, öğrenciler, memurlar, hizmetliler ve öğrenci velileri yöneticilerin belki de her iş günü görüşmek durumunda olduğu insanlardır. Çünkü okulun amaçlarına daha rahat ulaşılabilmesi, bu unsurların koordinasyonlu çalışmasına bağlıdır. Ölçek sonuçlarının genel değerlendirilmesine göre okul yöneticilerin cevaplarına bakıldığında yöneticilerin orta düzeyde stres yaşadıkları görülmektedir. “Stresin yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki boyutu vardır. Yapıcı stres birey ve örgüt için yapıcı bir eylem yoludur. Belirli miktardaki stres tepkisinin kişinin işinde daha özenli çalışmasını teşvik eden, yaratıcılığını uyaran, çabalarını artıran, enerji veren yapıcı bir etkisi olmaktadır. Eustress denilen bu tür stres bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurmasında başarısını artırmaktadır.” (Schermerhorn, 1989:649). Örgüt iklimi içerisinde var olan stresin belirli bir düzeyde tutulması ve kontrol altına alınabilmesi çalışanlara olumlu bir dönüt sağlar. Performansı ve verimliliği artırır. Alınan sonuçlar bu doğrultuda değerlendirilirse; okul yöneticilerinin stres düzeylerinin orta düzeyde olması ve bu düzeyde kalması, onların işlerine karşı motivasyonu arttıracak, performanslarında olumlu etki yaratacak bir etmen olarak değerlendirilebileceği yorumu yapılabilir.

Örgütsel stres kaynakları ile ilgili toplam ölçek sonuçları Grafik 4.1’ de verilmiştir.

Grafik 4. 1: Örgütsel Stres Kaynakları Toplam Ölçek Sonuçları



Genel olarak 103 okul yöneticisinin “ Örgütsel Stres Kaynakları” nı içeren 35 soruya verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; okul yöneticileri ölçek sorularının bu bölümünü “orta”, “çok” ve “pek çok” olarak değerlendirmişlerdir. Toplamda 35 sorudan oluşan örgütsel stres kaynaklarında, maksimum değerlendirmenin 175 olacağını düşünürsek grafikten de görüldüğü üzere, okul yöneticilerinden daha çok 100’ün üzerinde sonuçlar alınması; stres kaynaklarını ortanın üzerinde değerlendirdikleri sonucunu çıkarabilmektedir.

4.1.2. Okul Yöneticilerinin Stres Belirtileri Analiz Sonuçları ve Yorumlar

Strese faktörü ile karşı karşıya kalan iş görenler, strese bağlı olarak zamanla içerisinde istenmeyen belirtiler göstermeye başlarlar. Çalışmanın literatür kısmında, stresle ilgili belirtiler; fiziksel, psikolojik, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta ele alınmıştır. Ölçek sorularında da bu dört grubu içeren sorular yer almaktadır. Ölçeğe katılan okul yöneticilerinin stres belirtileri için yüzdeler dağılımı, ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Stres Belirtileri İçin Yüzdeler Dağılım, Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Sorular	Hiç (%)	Az (%)	Orta (%)	Çok (%)	Pek Çok (%)	N	Standart Sapma
Uykusuzluk	9,7	28,2	23,3	22,3	16,5	3.1	1.3
Gerginlik	1,9	16,5	31,1	31,1	19,4	3.5	1.0
Tansiyon yükselmesi	26,2	33,0	19,4	14,6	6,8	2.4	1.2
Sindirim bozukluğu	31,4	33,3	11,8	19,6	3,9	2.3	1.2
Sigara kullanımı	61,2	7,8	10,7	14,6	5,8	1.9	1.3
Alkol kullanma	74,8	14,6	5,8	1,9	2,9	1.4	0.9
Başkalarıyla işbirliğinden kaçınma	42,7	42,7	10,7	1,9	1,9	1.8	0.9
Sürekli endişe	21,4	19,4	36,9	17,5	4,9	2.6	1.1
Yetersizlik duygusu	36,9	28,2	24,3	8,7	1,9	2.1	1.1
Terleme	46,6	22,3	15,5	12,6	2,9	2.0	1.2
Geçimsizlik	41,7	33,0	14,6	8,7	1,9	1.9	1.0
Nefes daralması	55,3	18,4	15,5	7,8	2,9	1.8	1.1
Baş ağrısı	26,2	26,2	14,6	25,2	7,8	2.6	1.3
Yorgunluk	5,8	16,5	24,3	28,2	25,2	3.5	1.2
Yemek alışkanlığında artış	35,0	3,3	26,2	6,8	8,7	2.3	1.3
İştahsızlık	43,7	31,1	8,7	11,7	4,9	2.0	1.2
Alerji	64,1	12,6	15,5	3,9	3,9	1.7	1.1
Uyuma isteği	29,1	40,8	16,5	9,7	3,9	2.2	1.1
Mide bulantısı	64,1	14,6	17,5	3,9	0	1.6	0.9
Yersiz telaş	23,3	28,2	21,4	17,5	9,7	2.6	1.3

Tablo 4.2’ den görülebileceği gibi; uykusuzluk, gerginlik ve yorgunluk okul yöneticilerinde stres belirtisi olarak daha yoğun gözlemlenmiştir.

Derecelemeye göre bu stres belirtilerini; sindirim bozukluğu, sürekli endişe, yersiz telaş ve baş ağrısı takip etmiştir.

Uykusuzluğu; yöneticilerin %22,3'ü "çok", %23,3'ü "orta" ve %28,2'si az olarak değerlendirmiştir. Uyuma isteği ise, yöneticilerin "29,1"i tarafından "hiç", %40,8'i tarafından ise "az" cevabını almıştır.

Araştırmaya katılan 103 okul yöneticisinin %69'u sigara kullanımını; %89,4'ü ise alkol kullanımını "hiç" ve "az" olarak değerlendirmiştir. Nefes daralması, alerjik durumlar, mide bulantısı ve geçimsizlik de yöneticiler tarafından yüksek derecede stres belirtisi olarak değerlendirilmemiştir.

Strese maruz kalan bireyler aile yaşantılarında, sosyal ortamlarında ve iş ortamlarında iletişim kurmakta zorlanabilirler. Bireyler yalnızlık duygusuna kapılır ve toplumsal yaşamdan kendilerini soyutlarlar. Bu durum bireylerin aile, toplum veya iş ortamındaki paylaşımlarını azaltır ve onların dış dünyaya kendilerini kapatmasına neden olur. İnsanların kısa sürede kendi iç dünyalarına kapanması, insanlardan ve sosyal ortamdan uzaklaşması önemli bir stres göstergesidir. Ölçekte yer alan "başkalarıyla işbirliğinden kaçınma" sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde; 103 yöneticinin %85,4'ünün "hiç" ve "az" cevabını verdiğini görebiliriz.

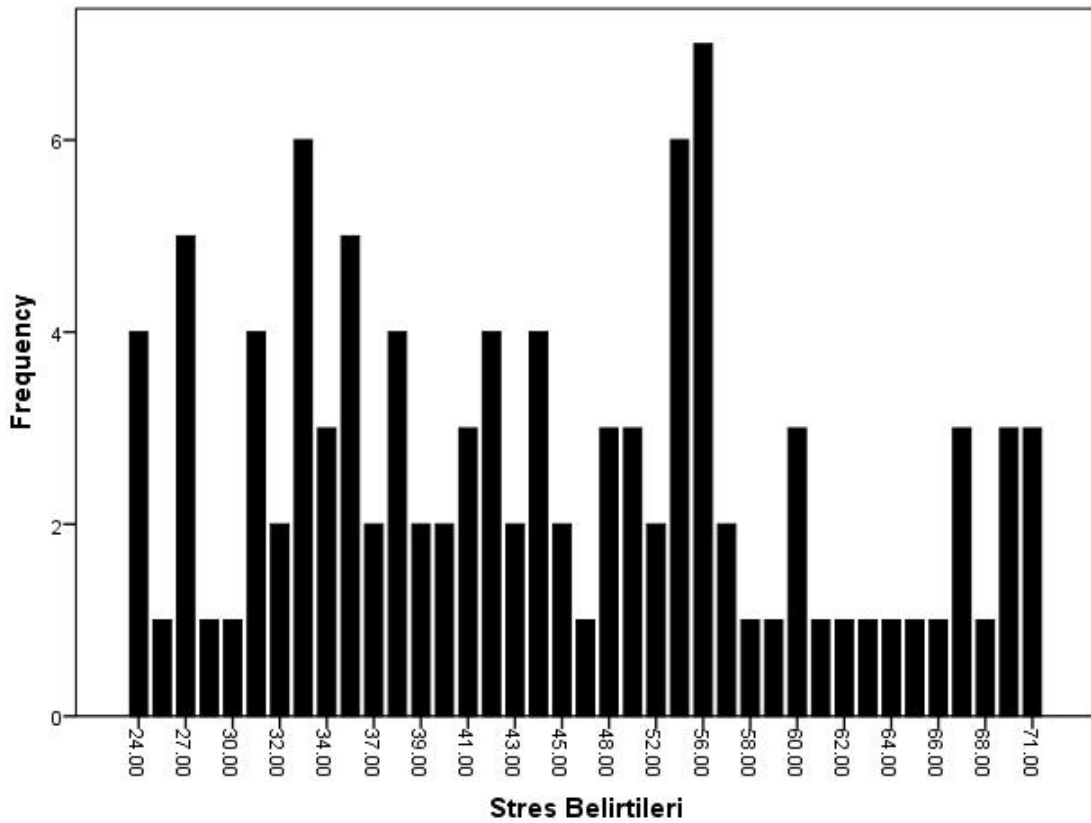
Okul yöneticilerinin %37,8'i sürekli endişe sorusuna "hiç" ve "az" cevabını verirken; %62,2'si bu durumu ortanın üzerinde değerlendirmiştir. Bu durum, okul yöneticilerinin sorumluluk ağının geniş olması ile ilişkilendirilebilir. Büyük bir öğrenci kitlesinin ve eğitim görevlisinin sorumluluğunu ve yönetimini üstlenen okul yöneticileri, görevlerine bağlı olarak endişe duyabilmektedirler.

Yetersizlik duygusu yaşamadıklarını gözlemleyebileceğimiz okul yöneticilerinin sadece %10,6'sı bu soruya "pek çok" ve "çok" cevabını vermiştir.

Stres belirtilerini oluşturan 20 ölçek sorusu değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin stres belirtilerini yüksek derecede yaşamadıkları söylenebilir. Yapılan araştırmaya katılan yöneticiler stres kaynaklarını “orta” derecenin üzerinde değerlendirirken, stres belirtilerini aynı paralelde yaşamamaktadırlar.

Stres belirtileri ile ilgili toplam ölçek sonuçları Grafik 4.2’de gösterilmiştir.

Grafik 4.2: Stres Belirtileri Toplam Ölçek Sonuçları



4.1.3. Okul Yöneticilerinde Stresin Performansa Etkilerinin Analiz Sonuçları ve Yorumlar

"Çalışanların performanslarını en fazla stresin etkilediği bilinen bir gerçektir. Çalışanların düşük performansı, bir şirketin rekabet gücünü kıran en

önemli etkidir ve çok kere çalışanlardan kaynaklanan bir sorun olarak görülür.” (Atkinson vd., 1995:191). Stres sonucu yaşanan psikolojik, sosyal ve fizyolojik her türlü olumsuz durum, iş görenin performansını doğrudan etkiler, motivasyonunu düşürür, iş ilişkilerini zedeler ve çalışma hayatında başarısızlığı beraberinde getirir.

Günümüz koşullarında gerek teknolojik gelişmelerden, gerekse çevresel faktörlerden kaynaklı değişim ve yenilikler her örgüt içerisinde baş göstermektedir. Eğitim ortamlarında bunların etkileri fazlasıyla görülmektedir. Okul yöneticileri, birçok değişkenin hâkim olduğu eğitim ortamlarında zaman zaman baskı ve gerilim hissetmektedirler. Okul yöneticilerinin, eğitim ortamlarının ulaşmak istedikleri amaçlar doğrultusunda, bu değişimlere ayak uyduramamaları, gereklilikleri karşılayamamaları durumunda, yetersizlik hissi ile karşı karşıya kalmaları kaçınılmazdır. Bu durum beraberinde performans düşüklüğünü de getirir. Kurumlarda stres yaratan faktörlerin etkisinin asgariye indirilememesi yöneticilere büyük stres yaşatmaktadır.

Ölçekte bulunan 9 soru stresin performansa etkisini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Stresin performans üzerindeki etkilerine ait bulgular Tablo 4.3’ te görüldüğü gibidir.

Tablo 4.3: Stresin Performansa Etkileri İçin Yüzdeler Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Sorular	Hiç (%)	Az (%)	Orta (%)	Çok (%)	Pek Çok (%)	N	Standart Sapma
İşe gitmede isteksizlik	26,2	30,1	23,3	16,5	3,9	2.4	1.2
İşten ayrılmayı düşünme	35,9	24,3	20,4	17,5	1,9	2.3	1.2
İşte kendini yetersiz hissetme	51,5	29,1	14,6	3,9	1,0	1.7	0.9
Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	42,7	36,9	13,6	5,8	1,0	1.8	0.9
İş çevresine karşı kırıcı davranma	43,7	34,0	15,5	5,8	1,0	1.9	0.9
İşte hata yapma	31,1	50,5	13,6	4,9	0	1.9	0.8
İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği	72,8	17,5	3,9	1,9	3,9	1.5	1.0
İsabetsiz kararlar verme	35,0	44,7	16,5	3,9	0	1.9	0.8
Yapılan işin niteliğinin düşmesi	20,4	32,0	18,4	22,3	6,8	2.6	1.2

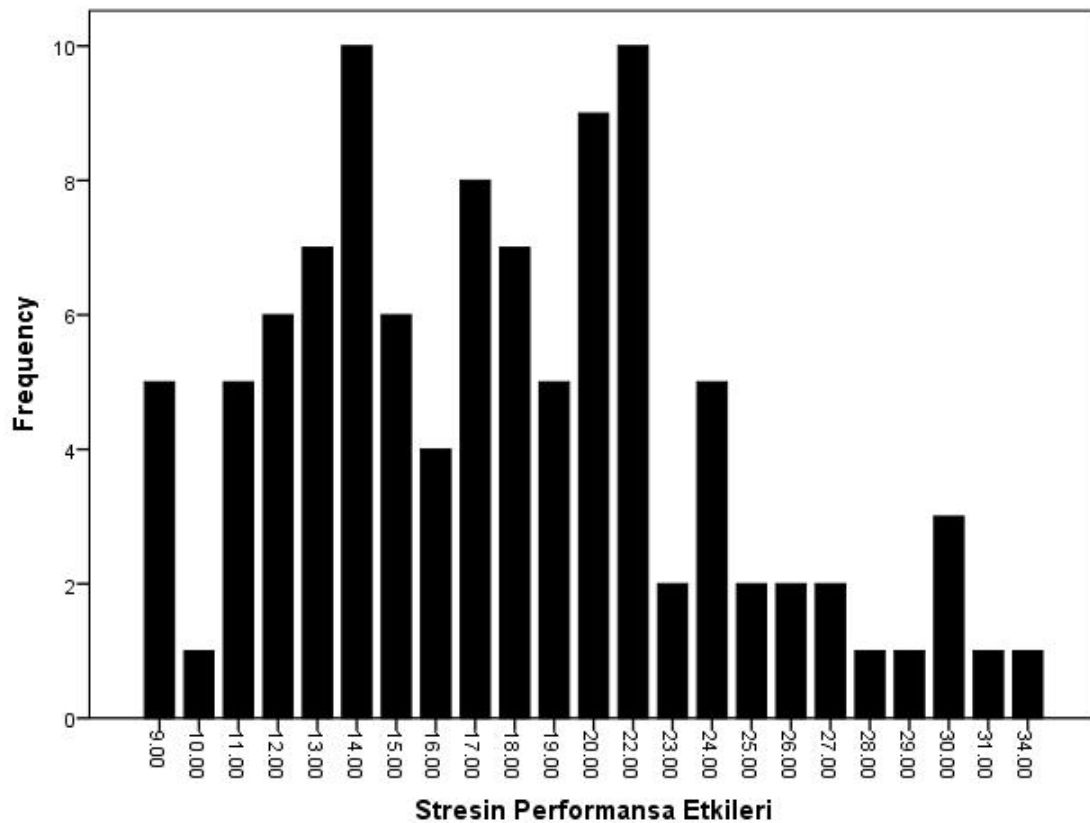
Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cevapları değerlendirildiğinde genel olarak stres düzeyinin performansa etkisinin az olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle yöneticilerin %90,3 gibi büyük bir kısmı izin veya rapor olarak işten uzaklaşma isteğine “hiç” ve “az” cevabını verirken; “işe gitmede isteksizlik” yöneticilerin %56,3’ü tarafından aynı şekilde değerlendirilmiştir. Yöneticilerin %43,7’si işe gitmede isteksizlik yaşadıklarını belirtse de, işten uzaklaşmak için rapor/izin almayı tercih etmedikleri görülebilmektedir.

Ayrıca, 103 okul yöneticisi ile yapılan ölçek sonuçlarına bakıldığında; işte hata yapma ve isabetsiz kararlar verme konularında yoğun bir etkinin olmadığı da gözlemler arasında yer almıştır. Yöneticilerin %81,6’sı “işte hata yapma” sorusuna “hiç” ve “az” cevabını vermiştir. %79,7’si ise “isabetsiz kararlar verme” sorusunu aynı şekilde değerlendirmiştir.

Yöneticilerin %79,6’sı “birlikte çalışılan kişilerle iş birliği kuramama” sorusuna ve %77,7’si “iş çevresine kırıcı davranma” sorusuna “hiç” ve “az” olarak cevap vermişlerdir. Bilindiği üzere okullar çağdaş eğitim düzeyinde bireyler yetiştirmek için iş birliği içerisinde çalışılarak eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü örgütsel kurumlardır. Bu kurumlarda meydana gelen olaylar, karşılıklı davranış ve ilişkiler, paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar kurum kültürünü oluşturmaktadır. Yöneticilerin tutum ve davranışları birbirleriyle ve öğretmenlerle olan iletişimi kurumda olumlu bir örgütsel iklim yaratmaktadır. Kişiler arasındaki iletişim yetersizliğinin insanlardaki güvensizlik, karmaşıklık ve inançsızlık duygularını arttırdığı, moral bozukluğuna neden olduğu ve lidere olan inancı ciddi boyutlarda azalttığı literatür kısmında anlatılmıştı. Bütün bunlara dayanarak olumlu bir örgüt iklimini iş stresinin azami düzeye indirilmesinde büyük katkısı olduğunu söyleyebiliriz. Okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplara dayanarak okul yöneticilerin iş stresinin çevreleriyle olan iletişimi büyük çoğunlukta olumsuz etkilemediğini söyleyebiliriz.

Stresin performansa etkilerini gösteren toplam ölçek sonuçları Grafik 4.3'de görülmektedir.

Grafik 4.3: Stresin Performansa Etkileri Toplam Ölçek Sonuçları



Ölçekte stresin performansa etkilerinden oluşan kısım değerlendirildiğinde, yöneticilerin soruları yüksek bir oranla “hiç” ve “az” olarak cevapladığı görülmektedir. Ölçek sonuçları, literatürde stres ve performans arasındaki ilişkinin incelendiği; negatif ilişki modeli, pozitif ilişki modeli, ters U tipi ilişki modeli ve ilişki bulunmaması modeli olarak adlandırılan dört farklı modele göre değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinde stres ile performans arasında ilişki olmadığı sonucu çıkarılabilir. İş stresinin iş performansı ile ilişkisi bulunmadığı görüşü; birey ile örgütü arasında psikolojik bir anlaşma olduğu

yaklaşımına dayanmakta olduğuna literatür kısmında değinmiştik. Bu görüşe göre bireylerin işe bakış açısı mantık çerçevesi içerisine oturtulmuştur. Bireyler karşılaşılan bütün olumsuz durumları görmezden gelip iş performansını en iyi şekilde göstermek amacı ile çalışır ve işe odaklanırlar. Göstermiş oldukları performans karşısında ücret aldıklarını düşünür ve yüksek performans elde etmek gayret gösterirler. Bu model stresin performansa olumlu ya da olumsuz herhangi bir etkisinin olmadığını savunmaktadır.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinde stresin performansa etkisi yoğun olarak gözlemlenmemiştir.

4.1.4. Okul Yöneticilerinde Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Analiz

Sonuçları ve Yorumlar

Aşırı stresin etkileri yöneticilerin kendileriyle sınırlı kalmamakta, aldıkları kararların kalitesinde düşme ve yönetsel etkinlikte azalma biçiminde de kurumlarına yansımaktadır. Okul müdürlerinin karşı karşıya kaldıkları olumsuz yaşam olaylarının ya da stres yaratan değişikliklerin onlardaki zorlayıcı etkisinin bunların şiddetine, sayısına olduğu kadar yöneticilerin bunlarla başa çıkma tekniklerine de bağlı olduğu düşünülmektedir.

Yöneticinin risk alabilme, tehdit ve engellerle başa çıkabilme davranışı, zor işlerdeki kararlılığı, yönetim becerisinde kuşkusuz önemli rol oynamaktadır. Bireyin yüksek benlik saygısına sahip olması ile bağlantılı olan bu özelliklerinin, okullarda başarının anahtarı olan okul yöneticilerinde olması gerekliliği kaçınılmazdır. Çünkü yüksek düzeyde benlik saygısına sahip olan yöneticiler çalışma hayatında karşılaştıkları problemleri çözmede daha başarılı olur ve her konuda daha rahat davranırlar. Benlik saygısı düşük olan yöneticiler ise bu davranışların aksine karşılaştıkları zorluklar karşısında kaygı yaşar ve verimli olamazlar. Bundan dolayı stresleri artar ve mantıklı düşünemezler.

Stresle başa çıkmaya yönelik ölçekte yer alan sorular, beşli dereceleme sistemine göre incelendiğinde genel olarak orta düzeyde sonuçlara ulaşıldığı Tablo 4.4' de görülmektedir.

Tablo 4. 4:Stresle Başa Çıkma Yöntemleri İçin Yüzdeler Dağılımı, Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Sorular	Hiç (%)	Az (%)	Orta (%)	Çok (%)	Pek Çok (%)	N	Standart Sapma
Stres yaratan durumu düşünmemeye çalışmak, boş vermek	6,8	31,1	38,8	18,4	4,9	2.8	1.0
Olay veya durumun üstüne gitmek	7,8	8,7	30,1	38,8	14,6	3.4	1.1
“Daha da kötü olabilirdi” diye düşünmek (kendini avutmak)	7,8	39,8	34,0	14,6	3,9	2.7	1.0
İşle ilgili olarak birini suçlamak	50,5	29,1	16,5	2,9	1,0	1.7	0.9
Bedensel egzersizler yaparak rahatlama çalışmak	26,2	24,3	33,0	6,8	9,7	2.5	1.2
Çeşitli gevşeme yöntemlerini kullanma (meditasyon, yoga vb.)	47,6	11,7	26,2	7,8	6,8	2.1	1.3
Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olmak	9,7	15,5	28,2	30,1	16,5	3.3	1.2
Stres yaratan durumu güvenilen biri ile konuşmak	3,9	12,6	35,9	30,1	17,5	3.4	1.0
Kültürel ve sportif etkinlikleri izlemek	4,9	18,4	34,0	32,0	10,7	3.3	1.0
Yetenekli olunan bir alanda etkinlik göstermek (sanat, müzik, spor, okuma vb. zevk veren uğraşlar	8,7	17,5	33,0	25,2	15,5	3.2	1.2
İbadet etmek	20,4	18,4	31,1	23,3	6,8	2.8	1.2

103 okul yöneticisinin %23,3'ü “stres yaratan durumumu düşünmemeye çalışmak” sorusuna “pek çok” ve “çok” ,%38,8'i “orta” yanıtını,%37,9'u ise “az” ve “hiç” yanıtını vermiştir.

Genel olarak olay veya durumun üstüne giderek stresle başa çıkmayı tercih eden okul yöneticilerinin, %16,5'i bu yönteme “hiç” ve “az” cevabını vermiştir. Düşünmemeye çalışarak olumsuz bir düşünceden kurtulmak olanaksızdır. Keza olumsuz bir imgelemde onu görmemeye çalışarak kurtulmak çözüm getirmemektedir. İşe yarayan tek strateji karşıt duygular yaratan düşünce ve imgelere odaklanmaktır. Ölçek sonuçlarına bakıldığında;

yöneticilerin %83,5'i "olay veya durumun üstüne gitmek" sorusuna "pek çok", "çok" ve "orta" cevabını vermiştir. Buradan, yöneticilerin stresle başa çıkmada karşıt strateji oluşturduğu söylenebilir. Öte yandan stres yaratan durumu düşünmemeye çalışarak stresle mücadele yoluna giden yönetici yüzdesinin de ortanın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu iki karşıt yöntemin de kullanılması yüzdesinin orta derecenin üzerinde olmasına dayanarak yöneticilerin stres yönetimine durumsal yaklaşıtları sonucuna varılabilir.

"Kişi bir zorlanma ile karşılaştığında bu durumla baş edebilme gücünü kendisinde bulursa çabaya yönelik bir davranış biçimi gösterir ve içinde bulunduğu duruma uyum sağlamaya çalışır. Yetersiz kaldığı durumlarda ise belirmeye başlayan stresten kurtulabilmek amacıyla savunmaya yönelik tepkiler geliştirir."(Ertekin,1993;102). "Yansıtma" da diyebileceğimiz "başkasını suçlama" durumunda başarısızlıkların sorumluluğunu başkasının üzerine atma söz konusudur. Ölçeğe katılan yöneticilerin %79,1'i "hiç" ve "az" cevabını vererek, stresle başa çıkma yöntemi olarak iş ile ilgili olarak birini suçlamadıklarını belirtirken; %3,9'u bu yöntemle "çok" ve "pek çok" cevabını vermiştir. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin bu yöntemle başvurmadıkları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin %50,5'i "bedensel egzersizler yaparak rahatlamaya çalışmak" sorusuna; %59,3'ü ise "çeşitli gevşeme yöntemleri kullanma" sorusuna "hiç" ve "az" cevabını vermiştir.

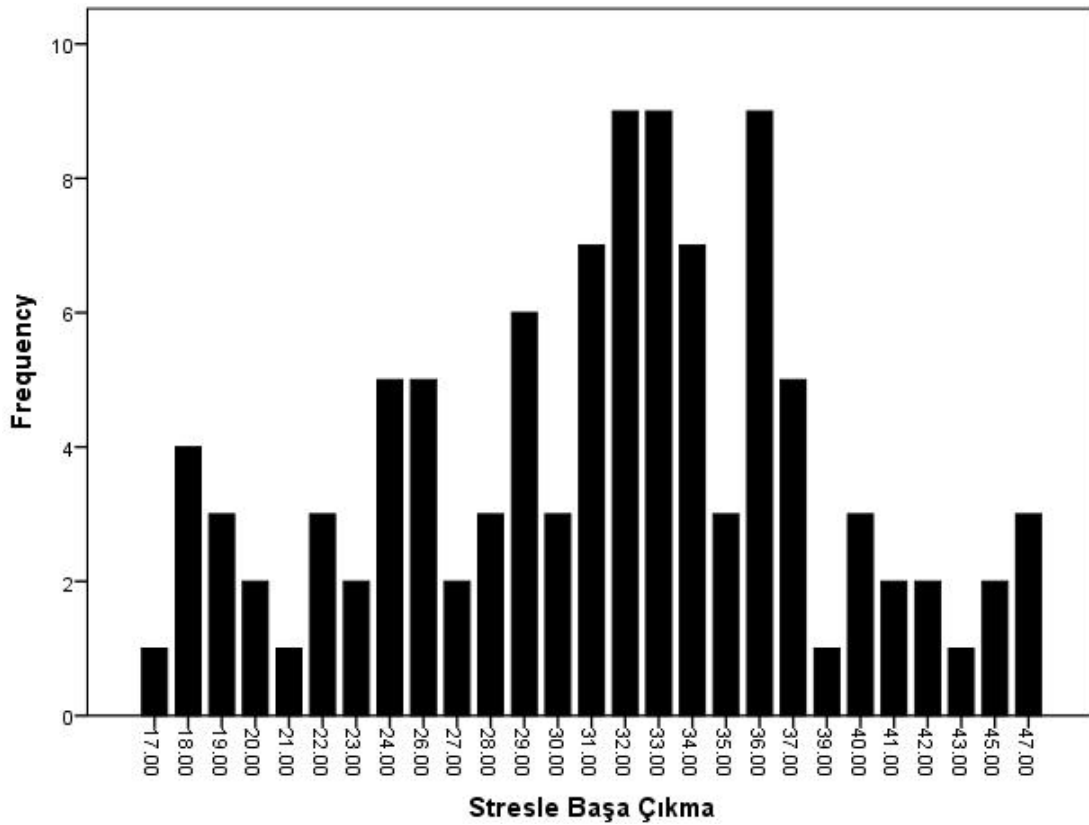
Bireylerin kişilik ve yeteneklerine uygun, yapmaktan keyif aldıkları, sosyal, kültürel ve sportif aktivitelere katılmaları, boş zamanı değerlendirme, günlük yaşamın sıkıntılarından kurtulma ve insanlarla etkileşerek toplumsal bir kişilik kazanma açısından gerekli ve stres yönetimi açısından oldukça önemlidir. Yöneticilerin %76,7'si kültürel ve sportif etkinlikleri izlediğini belirtirken; %73,7'si "yetenekli olunan bir alanda faaliyet gösterme" sorusunu "pek çok", "çok" ve "orta" olarak değerlendirmiştir. Yöneticilerin yoğun iş yükünden arta kalan

zamanlarda bu tür faaliyetlerde bulunması, stresle başa çıkmada önemli bir yere sahiptir. “Kişi zihinsel ve vücut stresini artırmayan hobiler seçerek, kendisine zevk veren, ilgisini çeken davranışlar sergileyerek de stresle başa çıkabilir.” (Erdoğan, 1996;324).

Okul yöneticilerinin verdiği cevaplar doğrultusunda stresle başa çıkma yöntemlerini orta düzeyde uyguladıkları söylenebilir.

Stresle başa çıkma yöntemlerinin kullanılma dereceleri ile ilgili toplam ölçek sonuçları Grafik 4.4’ te görülmektedir.

Grafik 4.4: Stresle Başa Çıkma Toplam Ölçek Sonuçları



4.2. ÖLÇEKTE YER ALAN SORULARIN ANOVA TESTİ SONUÇLARI

4.2.1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre örgütsel stres kaynakları algıları Tablo 4.5 'te verilmiştir.

Tablo 4.5: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Stres Kaynakları Algıları

Örgütsel Stres Kaynakları			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Kadın	22	114,7273	28,34008
Erkek	81	108,8148	16,55076
Toplam	103	110,0777	19,65022

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	604,793	1	1,575	,212
Grup İçi	38780,586	101		
Toplam	39385,379	102		

Ortalamalar incelendiğinde, kadın yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarının (114,7273) erkek yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarına (108,8148) göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Ancak cinsiyete göre stres kaynakları anova testi ile değerlendirildiğinde $p=0,212$ (anamlılık değeri) sonucuna ulaşılmıştır. 101 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p=0,212 > 0,05$ olduğuna göre yöneticilerin örgütsel stres kaynakları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre stres belirtileri algıları Tablo 4.6' da verilmiştir.

Tablo 4.6: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stres Belirtileri Algıları

Stres Belirtileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Kadın	22	48,5909	14,35157
Erkek	80	44,7625	13,14500
Toplam	102	45,5882	13,43437

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	252,900	1	1,407	,238
Grup İçi	17975,806	100		
Toplam	18228,706	101		

Cinsiyete göre stres belirtilerinin düzeyini verilerden edindiğimiz ortalamalara göre incelersek, kadın yöneticilerde görülen stres belirtileri ortalama 48,5909 iken erkekler yöneticilerde stres belirtileri ortalama 44,7625'tir. Yani bu sonuç kadınlarda erkeklere göre daha fazla stres belirtisi görüldüğünü ortaya koymaktadır. Ancak, anova testi ile yapılan değerlendirmede $p=0,238$ (anlamlılık değeri) sonucuna ulaşılmıştır. 100 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde sonuç $p=0,238>0,05$ olduğuna göre ilk ve ortaokul yöneticilerinin stres belirtileri de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre stresin performansa etkisi algıları Tablo 4.7' de sunulmuştur.

Tablo 4.7: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stresin Performansa Etkisi Algıları

Stresin Performansa Etkileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Kadın	22	19,9545	6,62950
Erkek	81	17,5185	5,26097
Toplam	103	18,0388	5,63588

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	102,668	1	3,305	0,072
Grup İçi	3137,177	101	31,061	
Toplam	3239,845	102		

Stresin performansa etkileri cinsiyet faktörüne göre incelendiğinde, kadın yöneticilerin 19,9545 ortalamayla erkek yöneticilere göre daha fazla etki yaşadığı gözlenmektedir. Ancak 101 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $0,072 > 0,05$ olduğundan, stresin performansa etkileri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre stresle başa çıkma algıları Tablo 4.8' de verilmiştir.

Tablo 4.8: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Stresle Başa Çıkma Algıları

Stresle Başa Çıkma			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Kadın	22	32,2273	7,60909
Erkek	81	31,0494	6,92622
Toplam	103	31,3010	7,05557

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	24,004	1	,480	,490
Grup İçi	5053,666	101		
Toplam	5077,670	102		

Stresle başa çıkmada kadınların erkeklere göre daha fazla yöntem kullandıkları söylenebilirken, 101 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p=0,490 > 0,05$ olduğuna göre okul yöneticilerinin stresle başa çıkmada cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkar.

4.2.2. Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorumlar

İlk ve ortaokul yöneticilerinin yaş değişkenine göre örgütsel stres kaynakları algıları Tablo 4.9' da sunulmuştur.

Tablo 4.9: Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Stres Kaynakları Algıları

Örgütsel Stres Kaynakları				
	N	Ortalama	Std. Sapma	
25-30 yaş	8	118,5000	14,29286	
30-40 yaş	43	113,5116	19,60123	
40-50 yaş	29	108,7241	15,90125	
50 yaş ve üzeri	23	102,4348	23,61399	
Toplam	103	110,0777	19,65022	
ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	2471,189	3	2,209	,092
Grup İçi	36914,189	99		
Toplam	39385,379	102		

İlk ve ortaokul yöneticilerinin 99 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde, yaş faktörüne bağlı örgütsel stres kaynakları $p=0,092 > 0,05$ olarak sonuç vermektedir. Bu sonuca göre örgütsel stres kaynakları, yöneticilerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Eğitim yöneticilerinin stres kaynakları ile yaşları arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı görmek adına aritmetik ortalamalara bakılmış, buradan 25-40 yaş aralığındaki yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre daha fazla stres kaynağına sahip oldukları görülmüştür.

Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre stres belirtileri algıları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10: Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Stres Belirtileri Algıları

Stres Belirtileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
25-30 yaş	8	47,2500	11,86532
30-40 yaş	43	47,4419	13,16616
40-50 yaş	29	46,5862	14,05986
50 yaş ve üzeri	22	40,0455	13,00724
Toplam	102	45,5882	13,43437

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	874,612	3	1,646	,184
Grup İçi	17354,094	98		
Toplam	18228,706	101		

Yöneticilerin yaş gruplarına bağlı stres belirtilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde stres kaynaklarında da olduğu gibi 25-40 yaş aralığındaki yöneticilerde diğer yaş gruplarına göre daha fazla stres kaynağı gözlenmektedir. Ancak anova testi sonuçlarına bakıldığında, 98 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p=0,184 > 0,05$ olduğuna göre okul yöneticilerinin yaş gruplarına göre ortaya çıkan stres belirtilerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Yöneticilerin yaş değişkenine göre stresin performansa etkisi algıları Tablo 4.7' de sunulmuştur.

Tablo 4.11: Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Stresin Performansa Etkisi Algıları

Stresin Performansa Etkileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
25-30 yaş	8	20,8750	4,76408
30-40 yaş	43	19,5349	6,06845
40-50 yaş	29	18,3103	4,91429
50 yaş ve üzeri	23	13,9130	3,71622
Toplam	103	18,0388	5,63588

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	554,239	3	6,810	0,000
Grup İçi	2685,606	99	27,127	
Toplam	3239,845	102		

Ortalamlar incelendiğinde, stresin performansa etkileri en yoğun 25-30 yaş aralığında yaşanmakla beraber yaş grubu arttıkça stresin performans üzerindeki etkisi az da olsa azalmıştır. Stresin performansa etkileri, yaş gruplarına göre anova testi ile değerlendirildiğinde $p=0,000$ (anlamlılık değeri) sonucuna ulaşılmıştır. 99 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p=0,000 < 0,05$ olduğuna göre ilk ve ortaokul yöneticilerinde stresin performansa etkisi yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin yaş değişkenine göre stresle başa çıkma algıları Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12: Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Stresle Başa Çıkma Algıları

Stresle Başa Çıkma			
	N	Ortalama	Std. Sapma
25-30 yaş	8	35,5000	6,90755
30-40 yaş	43	31,5814	6,55828
40-50 yaş	29	31,8276	6,21099
50 yaş ve üzeri	23	28,6522	8,37534
Toplam	103	31,3010	7,05557

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	313,849	3	2,174	,096
Grup İçi	4763,820	99		
Toplam	5077,670	102		

Yaş faktörüne bağlı olarak yöneticilerin stresle başa çıkma düzeylerini ortalamalara göre incelersek, 25-30 yaş arasındaki yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemlerini diğer yaş gruplarına göre daha fazla kullandığını söyleyebiliriz. Ancak 99 serbestlik derecesi ve 0,05 anlamlılık düzeyine göre sonuçlar değerlendirildiğinde, $p = 0,096 > 0,05$ görülmekte ve ilk ve ortaokul yöneticilerinde yaş faktörüne bağlı olarak stresle başa çıkma yöntemlerini kullanmalarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

4.2.3. Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre örgütsel stres kaynakları algıları Tablo 4.13 'te verilmiştir.

Tablo 4.13: Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Stres Kaynakları Algıları

Örgütsel Stres Kaynakları			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Bekar	17	112,7059	19,10093
Evli	86	109,5581	19,82488
Toplam	103	110,0777	19,65022

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	140,640	1	,362	,549
Grup İçi	39244,739	101		
Toplam	39385,379	102		

İlk ve ortaokul yöneticilerinin medeni durumlarına göre örgütsel stres kaynakları farkının anlamlılık düzeyi sorgulandığında, anova tablosunda görüldüğü üzere, $p=0,549 > 0,05$ anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında ise bekar yöneticilerin evli olanlara göre daha fazla örgütsel stres kaynağına sahip olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre stres belirtileri algıları Tablo 4.14'te verilmiştir.

Tablo 4.14: Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Stres Belirtileri Algıları

Stres Belirtileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Bekar	17	46,1176	13,89641
Evli	85	45,4824	13,42227
Toplam	102	45,5882	13,43437

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	5,718	1	,031	,860
Grup İçi	18222,988	100		
Toplam	18228,706	101		

Ortalamalara göre, medeni durum değişkenine göre yöneticilerde gözlenen stres belirtileri incelendiğinde bekar yöneticilerin evli olanlara göre daha fazla stres belirtisi gösterdiği görülmektedir. Ancak 100 serbestlik derecesi ve 0,05 anlamlılık düzeyinde, $p=0,860 > 0,05$ sonucuna ulaşmamız, bekâr ve evli yöneticilerde gözlenen stres belirtileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Okul yöneticilerin medeni durum değişkenine göre stresin performansa etkisi algıları Tablo 4.15'de verilmiştir.

Tablo 4.15: Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Stresin Performansa Etkisi Algıları

Stresin Performansa Etkileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Bekar	17	20,2353	5,98466
Evli	86	17,6047	5,49712
Toplam	103	18,0388	5,63588

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	98,228	1	3,158	0,079
Grup İçi	3141,617	101		
Toplam	3239,845	102		

İlk ve ortaokul yöneticilerinin medeni durumlarına göre stres performans ilişkilerinin anlamlılık düzeyi sorgulandığında, anova tablosunda görüldüğü üzere, $p=0,079 > 0,05$ anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında ise bekâr yöneticilerin yaşadığı stresin evli olanlara göre daha fazla performanslarını etkilediği söylenebilir.

Okul yöneticilerin medeni durum değişkenine göre stresle başa çıkma algıları Tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.16: Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Stresle Başa Çıkma Algıları

Stresle Başa Çıkma			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Bekar	17	31,0000	7,23706
Evli	86	31,3605	7,06093
Toplam	103	31,3010	7,05557

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	1,844	1	,037	,848
Grup İçi	5075,826	101		
Toplam	5077,670	102		

Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanmada medeni durumlara göre farklılıklar incelendiğinde bekar ve evli yöneticilerin ortalamalarının çok yakın olduğu görülmektedir. Bununla beraber, 101 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p = 0,848 > 0,05$ sonucu ortalamaların yakınlığını destekler nitelikte olup, yöneticilerin stresle başa çıkmada medeni durumlarının anlamlı bir farklılık taşımadığını göstermektedir.

4.2.4. Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel stres kaynakları algıları Tablo 4.17 'de verilmiştir.

Tablo 4.17: Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Stres Kaynakları Algıları

Örgütsel Stres Kaynakları			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Lisans	84	109,8452	19,93332
Yüksek Lisans	18	112,0000	18,95506
Köy Enstitüsü	1	95,0000	.
Toplam	103	110,0777	19,65022

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	298,391	2	,382	,684
Grup İçi	39086,988	100		
Toplam	39385,379	102		

Eğitim düzeyi faktörüne bağlı örgütsel stres kaynakları da anova testi ile değerlendirilmiş olup, 100 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde; $p = 0,684 > 0,05$ sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin örgütsel stres kaynakları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İlk ve ortaokul yöneticilerinin stres kaynakları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı görmek adına aritmetik ortalamalara bakılmış, buradan yüksek lisans mezunu olan yöneticilerin diğer eğitim düzeylerine sahip olan yöneticilere göre daha fazla stres kaynağına sahip oldukları görülmüştür.

Okul yöneticilerin eğitim düzeyi değişkenine göre stres belirtisi algıları Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.18: Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Stres Belirtileri Algıları

Stres Belirtileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Lisans	84	45,5476	13,37540
Yüksek Lisans	18	45,7778	14,09863
Toplam	102	45,5882	13,43437

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	,785	1	,004	,948
Grup İçi	18227,921	100		
Toplam	18228,706	101		

İlk ve ortaokul yöneticilerinde görülen stres görülen stres belirtileri eğitim düzeylerine göre incelendiğinde, lisans ve yüksek lisans mezunu yöneticilerin ortalamaları birbirine neredeyse denk görülmektedir. Anova testi sonuçları da bunu destekler nitelikte olup, veriler 100 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde ($p=0,948 > 0,05$), eğitim düzeyine göre ortaya çıkan stres belirtilerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Okul yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre stresin performansa etkisi algıları Tablo 4.19'da verilmiştir.

Tablo 4.19: Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Stresin Performansa Etkisi Algıları

Stresin Performansa Etkileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Lisans	84	18,1667	5,73477
Yüksek Lisans	18	17,6667	5,36875
Köy Enstitüsü	1	14,0000	
Toplam	103	18,0388	5,63588

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	20,178	2	0,313	0,732
Grup İçi	3219,667	100		
Toplam	3239,845	102		

Yöneticilerin eğitim düzeyi faktörüne bağlı stres performans ilişkileri de anova testi ile değerlendirilmiş olup, 100 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde; $p = 0,732 > 0,05$ sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre stresin performansa etkisi eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin stres kaynakları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı görmek adına aritmetik ortalamalara bakılmış, buradan lisans mezunu olan yöneticilerin diğer eğitim düzeylerine sahip olan yöneticilere göre performans üzerinde daha fazla stres etkisine sahip oldukları görülmüştür.

Okul yöneticilerin eğitim düzeyi değişkenine göre stresle başa çıkma algıları Tablo 4.20'de verilmiştir.

Tablo 4.20: Okul Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Stresle Başa Çıkma Algıları

Stresle Başa Çıkma			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Lisans	84	30,9405	6,99974
Yüksek Lisans	18	32,8889	7,48244
Köy Enstitüsü	1	33,0000	.
Toplam	103	31,3010	7,05557

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	59,190	2	,590	,556
Grup İçi	5018,480	100		
Toplam	5077,670	102		

Eğitim düzeyi faktörüne bağlı olarak yöneticilerin stresle başa çıkma düzeylerini anova testi ile değerlendirdiğimizde, 100 serbestlik derecesi ve 0,05 anlamlılık düzeyine göre $p = 0,556 > 0,05$ görülmekte ve ilk ve ortaokul yöneticilerinin eğitim düzeyi faktörüne bağlı olarak stresle başa çıkma yöntemlerini kullanmalarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

4.2.5. Okul Yöneticilerinin Deneyim Süresi Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin deneyim süresi değişkenine göre örgütsel stres kaynakları algıları Tablo 4.21 'de verilmiştir.

Tablo 4.21: Okul Yöneticilerinin Deneyim Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Stres Kaynakları Algıları

Örgütsel Stres Kaynakları			
	N	Ortalama	Std. Sapma
1-5 Yıl	7	118,0000	13,72346
5-10 Yıl	16	112,7500	16,99608
10-15 Yıl	30	110,6333	16,79590
15 + Yıl	50	107,7800	22,54908
Toplam	103	110,0777	19,65022

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	826,832	3	,708	,550
Grup İçi	38558,547	99		
Toplam	39385,379	102		

Deneyim süresi 1-5 yıl arasında olan ilk ve ortaokul yöneticilerinin daha fazla deneyim süresine sahip olan yöneticilere göre örgütsel stres kaynakları yüksek seviyededir. Ortalamalara bakıldığında, deneyim süresi arttıkça örgütsel stres kaynakları azalmakta yorumu yapılabilir. Ancak deneyim süresine göre stres kaynakları anova testi ile değerlendirildiğinde $p=0,550$ (anlamlılık değeri) sonucuna ulaşılmıştır. 99 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p=0,550 > 0,05$ olduğuna göre yöneticilerin örgütsel stres kaynakları deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin deneyim süresi değişkenine göre stres belirtileri algıları Tablo 4.22'de verilmiştir.

Tablo 4.22: Okul Yöneticilerinin Deneyim Süresi Değişkenine Göre Stres Belirtileri Algıları

Stres Belirtileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
1-5 Yıl	7	47,2857	12,61896
5-10 Yıl	16	47,1875	12,08977
10-15 Yıl	30	48,5333	14,51452
15 + Yıl	49	43,0204	13,17113
Toplam	102	45,5882	13,43437

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	644,394	3	1,197	,315
Grup İçi	17584,312	98		
Toplam	18228,706	101		

İlk ve ortaokul yöneticilerinde gözlenen stres belirtileri de stres kaynaklarında olduğu gibi 1-5 yıl arası daha yüksek görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında deneyim süresi arttıkça stres belirtilerinin azaldığı söylenebilir. Ortalamalar arasında çok fark bulunmaması ile birlikte anova testi sonuçları da bu durumu destekler niteliktedir. Ancak 98 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde, $p=0,315 > 0,05$ sonucu, stres belirtilerinin deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık ortaya koymadığını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin deneyim süresi değişkenine göre stresin performansa etkisi algıları Tablo 4.23'te verilmiştir.

Tablo 4.23: Okul Yöneticilerinin Deneyim Süresi Değişkenine Göre Stresin Performansa Etkisi Algıları

Stresin Performansa Etkileri			
	N	Ortalama	Std. Sapma
1-5 yıl	7	20,4286	6,67975
5-10 yıl	16	20,3750	5,22653
10-15 yıl	30	18,4667	5,51320
15 + yıl	50	16,7000	5,45576
Toplam	103	18,0388	5,63588

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	222,414	3	2,432	0,070
Grup İçi	3017,431	99	30,497	
Toplam	3239,845	102		

Deneyim süresi 1-5 yıl ve 5-10 yıl arasında olan yöneticilerin stresin performans üzerindeki etkisi daha yoğun gözlenmiştir. Ancak deneyim süresine göre stres kaynakları anova testi ile değerlendirildiğinde $p=0,070$ (anlamlılık değeri) sonucuna ulaşılmıştır. 99 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p=0,070 > 0,05$ olduğuna göre ilk ve ortaokul yöneticilerinde stresin performansa etkisi deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin deneyim süresi değişkenine göre stresle başa çıkma algıları Tablo 4.24'te verilmiştir.

Tablo 4.24: Okul Yöneticilerinin Deneyim Süresi Değişkenine Göre Stresle Başa Çıkma Algıları

Stresle Başa Çıkma			
	N	Ortalama	Std. Sapma
1-5 Yıl	7	31,4286	6,47707
5-10 Yıl	16	32,6250	6,16306
10-15 Yıl	30	31,5333	6,90194
15 + Yıl	50	30,7200	7,59710
Toplam	103	31,3010	7,05557

ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	F	P
Gruplar Arası	46,659	3	,306	,821
Grup İçi	5031,011	99		
Toplam	5077,670	102		

Stresle başa çıkma yöntemlerini kullanmada yöneticilerin deneyim süresi ortalamaları da yakın görünmektedir. Bununla beraber, 99 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde $p = 0,821 > 0,05$ sonucu ortalamaların yakınlığını destekler nitelikte olup, yöneticilerin stresle başa çıkmada deneyim süresinin anlamlı bir farklılık taşımadığını göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzün oldukça yaygın hastalıklarından birisi olarak tanımlanan stres, kişinin tüm dış ve iç dünyasında yaşadığı, her türlü değişim ve soruna uyum süreci olarak karşımıza çıkmakta; aileden işe, çevreden topluma ve hatta dünyaya kadar her alanda etkisini göstermektedir. Bireylerin davranışlarını, başka insanlarla olan iletişimini etkileyen stres; insanların motivasyonunu arttırıp enerji verici bir unsur olarak algılanarak insanları mükemmel olmaya yöneltebildiği gibi, istenmeyen durumlara ve ciddi rahatsızlıklara da neden olabilmektedir.

Özellikle çalışan ve günün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren bireyler için iş stresi önemli bir boyut kazanmıştır. İş stresi; iş görenlerin iş ortamından kaynaklı kişisel veya örgütsel boyutta yaşadıkları baskı ve gerilim durumu olarak tanımlanabilir.

İş hayatında ortaya çıkan stres, bireyin normal işlevlerini yerine getirmesine engel olabilmekte; fiziksel ve duygusal olarak tepkilerinin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bu istenmeyen tepkiler ise, örgüt içerisindeki uyumu ve düzeni bozmakla beraber bazı olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Stresin olumsuz etkilerinin yanında, olumlu stres; güdüleyici olarak olumsuz stresi yok edebilmektedir.

Eğitim ortamlarında okul yöneticileri, kurum içerisindeki işleyişi etkileyen birçok değişkenin var olduğu iş ortamlarında görev yapmaktadırlar. Okul yöneticileri; okulun misyon ve vizyonunu belirleyerek bunlara ulaşabilmenin yollarını aramakla yükümlüdürler.

Değişimin hız kazandığı dünyada, değişim ve gelişimleri yakından takip ederek; ağdaş bilgi, birikim ve beceriye sahip olarak, tam anlamıyla okul lideri olmak zorundadırlar. Okulun, toplumsal görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için iyi yönetilmesi gerekirken, yöneticilerin geniş ve farklı yaş gruplarından oluşan bir kitlenin sorumluluğunu alması strese yol açabilmektedir. Bunun yanında çalışma şartları da okul yöneticilerinin iş stresi yaşamalarına sebep olabilmektedir. Strese neden olan etmenler kontrol altına alınamayacak durumda ise, yöneticiler bu ortamda etkili bir performans göstermede zorlanırlar. Eğitim kurumunun amaçlarına ulaşma sürecinde yöneticilerin istedikleri nitelikte çalışmamaları ve verimlilik gösterememeleri, stresin ortaya çıkmasına ve stres yaratan faktörlerle mücadele edememelerine neden olur.

Çalışmada, iş stresinin ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri üzerindeki etkisi; literatür çalışması ve Prof.Dr. İneyet Pehlivan'ın (1995) geliştirdiği ölçek ile incelenmiştir. Okul yöneticilerinin iş ortamlarındaki stres kaynaklarından hangi düzeyde etkilendiği, stres belirtilerinin ne olduğu, performanslarına etkisi ve stresle başa çıkma da hangi yöntemleri kullandıkları belirlenmiştir.

Okul yöneticilerine uygulanan ölçeğin ilk bölümünde, 35 sorudan oluşan "rgtsel Stres Kaynakları"nı belirleyici sorular yer almıştır. İş yaşamında stres nedenleri birçok araştırmacı tarafından incelenmiş, çeşitli şekillerde ele alınmıştır. "Yates'e göre bireyin iş çevresi ile ilgili olarak ortaya çıkan stres faktörleri; kişiler arası çatışmalar, rollerdeki belirsizlik, sorumluluk, yoğun iş yükü, mekan ve yer sorunları, kaynakların dağılımında dengesizlikler, katılım,

zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, iş güvensizliği, yetersiz veya hızlı terfi, eksik veya kapalı iletişim gibi faktörlerdir.”(Tutar,2009;209). Bu faktörler önemli ölçüde örgütsel strese neden olmaktadır.

Ölçekte yer alan 35 soruda; özellikle çalışma saatlerinin uzun olması, ücretin yetersiz olması ve çalışmaların karşılığının alınamaması; okul yöneticileri tarafından yüksek bir oranla örgütsel stres kaynağı olarak değerlendirilmiştir.

Örgütlerde çalışma süreleri, çalışanların ruhsal ve fiziksel dengeleri üzerinde oldukça etkilidir. Çalışma sürelerinin uzun olması kişinin aşırı yorgunluğuna sebep olabileceği gibi, sosyal hayatı ve çevresiyle etkileşimi için de bir engel teşkil edebilmektedir. Çalışma saatlerinin uzun olmasının yanında ücret yetersizliği de okul yöneticileri için önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır.

Okul yöneticileri çalışma ortamının kalabalık olmasını yüksek bir stres kaynağı olarak değerlendirmezken, gürültülü bir ortamda çalışıyor olmak yöneticiler için stres kaynağı oluşturmaktadır. İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri, birçok öğrenci, öğretmen ve diğer görevlilerin de bulunduğu bir çalışma ortamında gürültüye maruz kalmaktadır. Gürültülü ortamda çalışmak bireyi zihinsel anlamda yormakla beraber strese yol açabilmekte, diğer stres kaynaklarına karşı toleransı azaltabilmektedir. Çalışma ortamındaki fiziksel faktörlerden bir diğeri de aydınlatmadır. Ölçek sonuçlarına bakıldığında, aydınlatmanın yöneticiler için baskın bir stres kaynağı olmadığı sonucu çıkarılmıştır.

Okul yöneticilerinin sorumluluklarından doğan stres kaynaklarına bakıldığında, ölçek sonuçları yüksek stres kaynağı olarak elde edilmiştir. Özellikle önemli kararlar verme zorunluluğu yöneticiler üzerinde etkili bir stres

kaynağıdır. Karar verme; çok yönlü düşünmeyi ve olasılıkları hesaplamayı gerektirir. Okul yöneticileri karar verirken; öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve çevre ile ilgili birçok faktörü düşünerek; etik değerlere uygun ve doğru kararları vermekle yükümlüdürler. Önemli kararlar verme zorunluluğu okul yöneticileri için stres kaynağı yarattığı gibi; verilen kararların yaratacağı vicdani sorumluluk da yöneticiler için stres kaynağı olarak değerlendirilmiştir.

Okul yöneticilerinin, okulda görev yapmakta olan öğretmenler, idarî kadro, teknik personel ve diğer hizmet personellerinin amiri olması nedeniyle performans değerlendirme görevi de vardır. Yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirerek verimliliği arttırmak için önlem alırlar. “Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder.” (MEB 2010). Ölçek sonuçlarına göre bu değerlendirmelerde yaşanan adaletsizlikler, yöneticiler için stres kaynağı yaratmaktadır.

Okul yöneticilerine örgütsel stres kaynakları başlığı altında yöneltile soruların bir bölümü meslektaşları ile ilişkilerini ve iletişimlerini kapsamaktadır. Öğretmenlerle etkileşim içerisinde okul iklimini geliştirme, onların yeterlik duygularını olumlu anlamda etkileme ve bu sayede okul verimliliğini artırma okul yöneticilerinin temel görevlerindedir. Okul yöneticilerinin, farklı değerlere sahip olan insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmesi, öğretmenlerin ve diğer çalışanların taleplerini dikkate alabilmesi gerekir. Ölçekte bulunan; iş arkadaşları ile geçimsizlik, üst ve astlarla anlaşmazlık yöneticiler tarafından yüksek bir stres kaynağı olarak değerlendirilmemiştir. Bu da okul yöneticilerinin iletişim seviyelerinin yüksek olduğunu ve genel olarak iş ilişkilerinin strese zemin hazırlamadığını göstermektedir.

Bulgular değerlendirildiğinde, yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarını ortamın üzerinde değerlendirdiği sonucuna varılmıştır.

“Strese karşı verilen tepkiler uzun zaman dilimi içinde bir takım hastalıkların gelişmesine neden olur. İstedığımız anda stres uyandırıcı olayın dışına çıkabilme yani stresi kontrol edebilme imkânına sahip değilsek vücudumuz peş peşe savaş veya kaç tepkisi yaşar ve yavaş yavaş bir takım belirtiler görülmeye başlar.” (Braham,1998: 51). Ölçekte bu belirtilerin bir kısmı 20 soru üzerinden okul yöneticilerine yöneltilmiş ve bulgular ele alındığında; uykusuzluk, gerginlik ve yorgunluk okul yöneticilerinde stres belirtisi olarak daha yoğun gözlemlenmiştir. Derecelemeğe göre bu stres belirtilerini; sindirim bozukluğu, sürekli endişe, yersiz telaş ve baş ağrısı ortanın altında bir değerlendirme ile takip etmiştir.

Sigara ve alkol kullanımı, nefes daralması, terleme, iştahsızlık, mide bulantısı ve uyuma isteği yöneticilerin hiç ve az olarak değerlendirdikleri belirtiler arasındadır. Okul yöneticileri stres kaynaklarını yüksek olarak değerlendirse de belirtilerini ciddi ölçüde yaşamamaktadır.

Ölçekte stresin performansa etkisini inceleyen bölümde, okul yöneticilerine 9 soru yöneltilmiştir. Her işletmede olduğu gibi, okul yöneticilerinin de en önemli endişelerinden birisi stresin çalışma hayatı üzerine etkisidir. Stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkisi doğrudan iş ortamına yansımaktadır. Strese maruz kalan bireyler, çalışma hayatı açısından önemli zararlara neden olabilir. Yaşanan bireysel problemlerin yanı sıra devamsızlık, hata yapma, motivasyon düşüklüğü, işte hata yapma, yerinde olmayan kararlar verme gibi daha bir çok istenmeyen durum ortaya çıkabilir. Bütün bunların sonucunda da verimlilik düşer, başarı azalır ve örgüt için istenmeyen olumsuzluklar yaşanabilir.

Çalışanlar, aşırı iş yükü, ücret yetersizliği, meslektaşları ile yaşadığı anlaşmazlıklar, fiziksel çalışma şartlarının iyi olmaması ve daha sayılabilecek birçok sebep ile çalışmalarını gereken süre içerisinde mazeret bulmaksızın işe

gitmemeye ya da izin alarak iş ortamından uzaklaşmaya yönelebilir. Bu durum, bireyin performansını yüksek derecede etkiler. Günümüzde birçok gelişmeden etkilenen ve yeniliklerin sıkça yaşandığı okullarda, yöneticilerin düzenli olarak işe gelmeleri ve yönetimde istikrarı sağlamaları kaçınılmazdır. Okul yöneticilerinden alınan cevaplara göre, yöneticiler işe gitmede isteksizlik yaşamadıkları gibi izin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği duymamaktadır. Bu da okul yöneticilerinin yüksek sorumluluk bilincini ve görevlerine olan bağlılıklarını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin birlikte çalıştıkları kişilerle işbirliği kurma konusunda sorun yaşamadıkları da bulgulardan çıkartılabilecek bir başka sonuçtur. Özellikle öğretmen ve yöneticilerin iletişim ağlarını geniş tutmaları; öğrencilerin sorunları, beklentileri ve gelecekleri için fikir alışverişinde bulunarak doğru karar vermeleri; kısacası işbirliği içinde olmaları; eğitim öğretimin sürdürülebilirliği ve öğrencilerin geleceği için önemlidir.

Yöneticilerin, stres kaynağı olarak da görmedikleri meslektaş ilişkileri; yönetici performansında olumlu etki yaratmaktadır. Okul yöneticilerinin, iş çevresine karşı kırıncı davranmadıkları bulgulardan çıkarılabilecek bir sonuçtur. Okul yöneticileri yaptıkları işte kendilerini yetersiz hissetmezken, isabetsiz kararlar vermediklerini ve hata yapma oranlarının az olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinde stresin performansa etkisinin yok denecek kadar az olduğu aşikârdır.

“Stresle başa çıkma, diğer bir deyişle stres yönetimi; ruh ve beden sağlığını korumak, üretken ve verimli bir yaşam sürdürebilmek için gereklidir. İş hayatında başarının yolu stresin bütün türlerinden kaçınmaktan değil, verimlilik, enerji ve canlılık alanında olumlu bir güç oluşturacak optimum stresi yaratmaktan geçmektedir. Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenir, olumsuz etkileri azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılır.” (Gümüştakin ve Öztemiz, 2004:61–62). Okul yöneticilerine, stresle başa çıkmada hangi yöntemleri ne

derecede kullandığını saptamak için 11 soru yöneltilmiştir. Literatürde de yer verildiği üzere, “problem odaklı başa çıkma” olarak adlandırılan yöntemde birey, stres kaynağını değiştirmek için bir şeyler yapmayı ve sorunu çözmeyi amaçlar. Ölçek sonuçlarına göre yöneticilerin genel olarak olay veya durumun üstüne giderek stresle başa çıktıkları görülmüştür.

Stres yaratan durumu düşünmemeye çalışmak ya da daha da kötü olabileceğini düşünerek kendini avutmak bir çeşit duygu odaklı başa çıkmadır. Duygu odaklı başa çıkma, problem odaklı başa çıkmaya kıyasla daha pasif bir stratejidir ve genelde bu yöntem ile olumsuz duygular kontrol altına alınarak olumlu yönde odaklanma sağlanır. Okul yöneticileri bu yöntemleri orta düzeyde kullanmaktadırlar. Stresle başa çıkma yöntemleri içinde “yansıtma” olarak da bilinen “başkasını suçlama” okul yöneticileri tarafından kullanılmayan bir yöntemdir.

Stresle başa çıkmada bir diğer yöntem ise bedensel egzersizdir. Egzersiz sonucunda bireyde fiziksel ve biyo-kimyasal değişimler yaşanır ve bu durum stresin olumsuz etkilerinin azalmasında önemli bir rol oynar. Genel anlamda değerlendirildiğinde, okul yöneticileri bedensel egzersizleri orta düzeyin altında yapmaktadırlar.

Stresli durumlarda gevşeme tekniklerini kullanarak stresin fiziksel etkilerinden büyük ölçüde kendimizi koruyabiliriz. Gevşeme teknikleri yoğun stresin yarattığı baskı ve gerginliği azaltmaya yardımcı olur. Gevşeyen kişiler, stres ortamının devam etmesi halinde bile bundan etkilenmemeyi başarır ve stresin yarattığı gerginlikten sıyrıldıklarından yeniden enerji üretmek için kendilerine zaman tanımış olurlar. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre bir değerlendirme yapıldığında; yöneticilerin çeşitli gevşeme yöntemlerini orta düzeyde kullanmakta oldukları sonucuna varılmaktadır.

Okul yöneticilerinin “kültürel ve sportif etkinlikleri izlemek” ve “yetenekli olunan bir alanda etkinlik göstermek” sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda, bu yöntemleri orta düzeyin üzerinde kullandıkları söylenebilir. Boş zamanları değerlendirme ve bu zamanda sosyal ve sportif etkinliklere katılma stresle başa çıkmada önemli bir yöntemdir.” Sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılmak, televizyon izlemek, kitap okumak, müzik dinlemek, sinema ya da tiyatroya gitmek gibi hobiler stresin azaltılması ve önlenmesinde önemli bir rol oynar.” (Pehlivan, 2002:160-161). Okul yöneticilerinin yoğun çalışma temposunda bu tür aktivitelere katılması, iş stresinden uzaklaşmalarını sağlayacaktır.

Genel olarak bakıldığında; okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları orta düzeyin üzerinde çıkmıştır. Ancak yöneticiler stres belirtilerini ve stresin performanslarına etkisini aynı paralelde değerlendirmemişlerdir. Bu da okul yöneticilerinin stres yönetiminde başarılı olduklarını göstermektedir.

Ölçekte yer alan sorular cinsiyet, yaş, medeni durum, deneyim süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre genel olarak değerlendirildiğinde; anova testi sonuçlarına göre örgütsel stres kaynaklarında, stres belirtilerinde ve stresle başa çıkma yöntemlerinde anlamlı bir farklılık görülmediği ortaya çıkmıştır. Stresin performansa etki düzeyine bakıldığında ise yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Stresin performansa etki düzeyinin en yoğun 25-30 yaş aralığında yaşanmakta olduğu ve yaş grubu arttıkça stresin performans üzerindeki etkisinin az da olsa azaldığı ortaya çıkmıştır. Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve deneyim süresi değişkenlerine göre stresin performansa etkisinde ise anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

Ortalamalara göre detaylı inceleme yapıldığında ise; kadınların erkeklere göre, 25-40 yaş aralığında olan yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre, bekar olan yöneticilerin evli olan yöneticilere göre, deneyim süresi 1-5 yıl

olanların diğerlerine göre ve yüksek lisans yapmış olan yöneticilerin, lisans mezunu olanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel stres yaşadıkları tespit edilmiştir.

Stres belirtileri ortalamaları detaylarına bakıldığında da bazı değişkenlerde farklılıklar görülmüştür. Kadın yöneticilerde erkek yöneticilere göre, 25-40 yaş aralığındaki yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre, bekar olan yöneticilerin evli olan yöneticilere göre, 1-5 yıl deneyime sahip olan yöneticilerin deneyim süresi daha uzun olan yöneticilere göre daha fazla stres belirtisi gösterdikleri saptanmıştır.

Stresin performansa etkisi ortalamaları detaylı incelendiğinde; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre, bekâr yöneticilerin evli olanlara göre, lisans mezunu olan yöneticilerin diğer eğitim düzeylerine sahip olan yöneticilere göre, deneyim süresi 1-5 yıl ve 5-10 yıl arasında olan yöneticilerin, deneyim süresi daha fazla olan yöneticilere göre stresin performans üzerindeki etkisinin daha yoğun gözlemlendiği sonucuna varılmıştır.

Stresle başa çıkmada ayrıntılı ortalamalara bakıldığında ise stres belirtilerinde olduğu gibi bazı değişkenlerde farklılıklar göze çarpmıştır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre, 25-30 yaş arasındaki yöneticilerin, diğer yaş aralığındaki yöneticilere göre daha fazla stresle baş etme yöntemleri kullandıkları sonuçlarına varılmıştır.

Genel bir yorum yapmak gerekirse, anlamlılık düzeyi yüksek olmasa da kadın yöneticilerin stresten daha çok etkilendikleri ve stresle baş etmek için daha çok çaba harcadıkları sonucuna varılabilir. Bununla birlikte yaş ve deneyim süresinin az da olsa etkili olduğu sonucu çıkarılabilir. 40 yaş üstü yöneticilerin deneyim süresinin de fazla olduğu hesaba katılırsa daha az stres

yaşadıkları söylenebilir. Buradan da yaş ve deneyim ile stres arasında ters orantı olduğu sonucuna varılabilir.

Yaş değişkenine göre stresin performans üzerindeki etkisinde anlamlı farklılıklar görülmüştür. Her ne kadar deneyim süresi ve performans arasında anlamlı farklılıklar görülmese de özellikle 25-30 yaş aralığında gözlenen bu anlamlı farklılığa dayanarak genç yaştaki yöneticilerin deneyimsizlikten kaynaklı performans düzeyinde stres yaşadıkları yorumu yapılabilir.

5.2. ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları incelendiğinde; çalışma saatlerinin uzun olması, ücretin yetersiz olması ve çalışmaların karşılığının alınamaması önemli stres kaynakları arasında görülmüştür. Ücretin yetersiz olması ile birlikte çalışma saatlerinin uzun olması okul yöneticileri için motivasyon eksikliği yaratabilir. Okul yöneticilerinin stres kaynaklarının birçoğunun eğitim sisteminden kaynaklanmakta olduğu aşikardır. Bu durumu ortadan kaldırmak için üst yönetimlerin gerekli iyileştirmeleri yapmalarının zorunlu olduğu bilinmektedir. Ancak yapılan uygulamaların yıllar geçtikçe çalışanların aleyhine olduğu da acı bir gerçektir. Bu durumda yapılacak olan tek şey ise var olan şartlarla mücadele edebilmek için öncelikle bireysel stres yönetimi uygulamaktır. Bu şekilde stresin bedensel ve psikolojik etkisi azaltılabilir.

Okul yöneticilerinde strese yol açan fiziksel faktörlere bakıldığında “gürültülü ortamda çalışmak” yöneticileri etkileyebilmektedir. Bir eğitim kurumunda, gürültünün olmaması imkânsızdır. Ancak okul yöneticilerinin odaları

öğrencilerin bulunduğu katlara göre daha sakin bir katta olursa, yöneticiler gürültülü ortamdan biraz olsun uzak kalarak çalışabilir.

Sonuçlara göre okul yöneticilerinin sorumluluklarından doğan stres kaynaklarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Önemli kararlar vermek zorunda kalan okul yöneticileri, astların fikirlerini alarak kararlara katılmalarını sağlamalıdır. Okul müdürlerinin yönetim sürecinde daha etkili olabilmeleri için sorumlulukları astları ile paylaşması hem iletişimi artırır, hem de başarıyı beraberinde getirir. Öğrenci, öğretmen, veli ve diğer idareciler tarafından sorumlulukların paylaşılması kurum içerisinde olumlu bir iklimin oluşmasını sağlar.

Okul yöneticileri geniş bir sorumluluk ağına sahip olmanın yanında yetkilerinin yetersiz kalmasını stres kaynağı olarak görmektedir. Yönetim ilkelerinden biri olan yetki ve sorumluluk denklığı sağlanmalı, okul yöneticilerinin yetkileri güçlendirilmelidir.

Stres yönetimi, stres kaynaklarının bireyde yarattığı olumsuz etkileri kontrol altına alabilmek ve stresle başa çıkabilmek için çok önemlidir. Stresle başa çıkmada hem bireysel hem de örgütsel stratejiler kullanılabilir. Bireysel stratejiler, stresin bedensel ve psikolojik etkilerini azaltmada önemli bir yer tutar.

Okul yöneticileri stresle başa çıkmada genellikle “problem odaklı başa çıkma” yöntemini kullanmaktadırlar. Sonuçlara bakıldığında stresle başa çıkmada okul yöneticileri bedensel egzersiz, çeşitli gevşeme yöntemleri ve yetenekli olunan alanlara daha fazla eğilim göstermelidir. Yöneticiler boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla; sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere daha fazla katılım sağlayarak, iş dışındaki hayatlarını kaliteli zaman yaratarak geçirmeli ve kendilerine aktivitelerde başarı, kendini ifade etme, gevşeme gibi stresten uzaklaşmalarını sağlayan olanaklar tanınmalıdır.

Okul yöneticileri, yoğun iş temposu içerisinde zamanı iyi planlamalı ve kullanmalıdır. Stres kaynaklarında da üzerinde durduğumuz gibi yoğun çalışma saatlerinden yakınan ve zaman yetersizliği yaşayan okul yöneticileri, zaman yönetimi konusunda kendilerini geliştirmelidir. Böylece kendilerine iş saatleri dışında, yeterli programı yapabilecek, aktivitelere katılabilecek; kısacası kendilerine ayıracakları zamanı da programlamış olacaklardır. Bu sayede de iş stresinden uzaklaşarak, stresle başa çıkmada oluşturmaları gereken bireysel stratejilere istedikleri gibi yön verebileceklerdir.

Okul yöneticileri için “stres yönetimi” üzerine çeşitli eğitimler ve seminerler düzenlenmeli, yöneticilere stresle başa çıkmada kullanacakları alternatif yöntemler kazandırılmalıdır. Ancak her bireyde olduğu gibi okul yöneticileri için de, stresle başa çıkabilmek adına tek ve ortak bir çözüm yolu yoktur. Her ne kadar genelleme yapılabilse de, her insanın strese maruz kaldığı durumlarda zayıf ve güçlü yönleri farklı tepkiler verebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler de ilk olarak kendi kişiliğine ve yaşam tarzına uygun olan yöntemleri seçmelidir.

Yöneticiler kendilerini stres yönetiminde olabildiğince geliştirerek, iş ortamında stres oluşturan kaynakları belirlemeli, gerekli önlemleri almalı, kendilerine yakın olan stresle başa çıkma yöntemlerini seçmeli ve pozitif yaşam tarzını benimsemelidirler.

KAYNAKÇA

AKAT, İter, BUDAK, Gönül; **İşletme yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1. Basım 1994

ALTUNTAŞ Ersin; **Stres Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2003

ARTAN, İnci; **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir İnceleme**, İstanbul, Özgün Matbaacılık, 1986

ATAMAN, Göksel; **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002

ATKINSON, R.-ATKINSON, Richard C. ; **Psikolojiye Giriş**(Çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay, Aysun Yavuz), İstanbul, Sosyal Yayınları, 1995

AYDIN, İnayet Pehlivan; **İş Yaşamında Stres**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2. Basım, 2002

AYDIN, Şule; **Örgütsel Stres Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.:6, Sayı: 3, 2004

AYTAÇ, Serpil; **“İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları”**
<http://www.isguc.org./saytac3.htm>, 2002

BALCI, Ali; **Öğretim Elemanının İş Stresi, Kuram ve Uygulaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000

BALTAŞ, Acar, BALTAŞ, Zuhale; **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 19. Basım, 1999

BALTAŞ, Acar; **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001

BALTAŞ, A, BALTAŞ Z.; **Stres Ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2012

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004

BİNGÖL, Dursun ve NAKTİYOK, Atılhan; **Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri**, 9. Ulusal Yönetim ve organizasyon Kongresi Bildirileri, Yayın No: 10, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 Mayıs, 2001

BRAHAM, Barbara J.; **Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek** (Çev: Vedat DİKER), İstanbul, Hayat Yayınları , 1998

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005

CANMAN, Doğan; **Çağdaş Personel Yönetimi**, Todai Yayını, No:260, Ankara, 1995

COATES, Jonattan, BREEZE Claire; **Güvenle Delege Edin, İlk Kaynak Yayınları**, Ankara,1997

ÇAM, S., & TÜMKAYA, S. ; Developing the interpersonal problem solving inventory (IPSI): The validity and reliability process. Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal, 28 (3), 2008

EKİNCİ, S. , EKİCİ H. ; **Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama**, Bursa, Uludağ Üniversitesi İ. Dergisi, Cilt XXII, Sayı 2, 2003

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2000

ERDOĞAN, İlhan; **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 266, 1996

ERDOĞAN, Tolga, ÜNSAR, Sinan, SÜT, Necdet; **Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, Isparta, 2009

EROĞLU, Feyzullah; **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 5. Baskı, 2000

ERTEKİN, Yücel; **Stres ve Yönetim**, Ankara, TODAİ Yayını, 1993

ERYILMAZ, Ali; **Ergenlik Döneminde Stres ve Başa Çıkma**, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: VI, No:2, Ankara, 2009

GARİH, Üzeyir; **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003

GREENBERG, Jerald, BARON, Robert; **Behaviour in Organizations**, (6th. ed.). NJ:Prentice Hall, 1997

GÜÇLÜ, Nezahat; **Stres Yönetimi**, Gazi Üniversite Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, Ankara, 2001

GÜL, Hasan; **İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması**, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Karaman, 2007

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren ve ÖZTEMİZ, Ali Bircan; **Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, 2004

GÜNEY, Salih; **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000

GÜNEY, Salih; **Stres ve Stresle Başa Çıkma. Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001

GRİFFİN, R. W. ; **Management**, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1990

HEPPNER, Paul P. ve ANDERSON, Wayne P.; **The Relationship Between Problem-Solving Self-Appraisal and Psychological Adjustment**, Cognitive Therapy and Research, 1985

HİMMETOĞLU, Bülent ve KIREL Çiğdem; **Stres Yönetimi**, Eskişehir, Eskişehir Üniversitesi Yayınları, 1994

HİROKAWA, K., YAGİ, A. and MİYATA, Y. ;An examination of the effects of stres management training for Japanese college students of social work. International Journal of Stress Management,9 (2), 2002

IŞIKHAN, Vedat; **Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002

IŞIKHAN, Vedat; **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Sandal Yayınları, 2004

IWANCHEVICH, John M. - GIBSON James L. , - DONNELLY James H. ; **Organizations**, Business Publications Inc. 4. Baskı, Texas, 1982

JONATTAN, Coates, CLAIRE, Breeze, **Güvenle Delege Edin**, İlk Kaynak Yayınları, Ankara, 1997

KAYA, Ertan; **Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2006

KEENAN, Kate; **Stresle Başa Çıkma Kılavuzu, Yöneticinin Kılavuzu**, İstanbul, Remzi Yayınları, 1999

KESER, Aşkın; **Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri**, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2004

KOÇ, Saliha ve YEĞEN, Öznur; **İşyeri Stresi, Hemşirelikte İşle İlgili Stres ve Stres Yönetimi**, 2002, <http://www.acibademhastanesi.com.tr/TipBilgi/stres.htm>

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001

KORKUT, Fidan; **Okul Temelli Önleyici Rehberlik ve Psikolojik Danışma**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2004

KUMAŞ, Volkan; **Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri İle Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008

LAZARUS, Richard. S. ve FOLKMAN, Susan; **Stress, Appraisal, and Coping**, New York, Springer, 1984

LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, New York, Mc Graw, Hill Book Com. , 1989

MACKAY, Colin.J; **Management Standarts and Work-Related Stress in the U.K, Human Factors Unit**, Health and Safety Executive, Vol.5., 2003

MILLER, Gregory E; **Psychological Stress and Antibody Response to Influenza Vaccination**, American Psychomatic Medicine , Vol.66, 2004

MORGAN, Cliffort; **Psikolojiye Giriş** (Çev: Hüsnü Arıcı ve diğerleri) , Ankara, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1998

OKUTAN, Mehmet; **Okul Müdürlerinin İdari Davranışları**, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:157, 2003

OKUTAN, Mustafa, TENGİLİMOĞLU Dilaver; **İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması**, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı. 3, 2002

ÖZBAY, Yaşar; **Psikolojik Danışma ve Rehberlik - Kişisel Rehberlik**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2002

ÖZDAĞ, Selçuk; AYDIN, Eyüp; ÜNSAL, Veyis; SAYDAM, Mehmet ve AKÇAKOYUN, Fahri; **Stres Yaratan Faktörlerin Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi**, 75. Yıl Fen Lisesi, Muğla Türkiye Kick Boks Federasyonu Spor Bilimleri Dergisi, Muğla, Cilt:1, Sayı:2, 2009

ÖRÜCÜ, Edip, KILIÇ, Recep, ERGÜL, Adem; **Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Kırgızistan, Sayı: Eylül-Ekim, 2011

ÖZER, Mehmet Akif; **Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü, TÜHİŞ İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:24, Sayı:1-2, 2012

PALMER M.; **Yönetimde Kadınlar**, American Management Association, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

PAŞA, Muammer; **Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa, 2007

PEHLİVAN, İnalet; **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara, Pegem A Yayınları, 1995

PEHLİVAN, İnalet; **İş Yaşamında Stres**, Ankara, Pegem A Yayınları, 2000

PEHLİVAN(AYDIN), İınayet; **İş Yaşamında Stres**(2. Baskı), Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002

PERREWE Pamela L.;The İmpact of Job Demands and Behavioural Control on Experienced Job Stress,Journal of Organizational Behaviour,Vol.10.No.3,1989

ROWSHAN, Arthur; **Stres Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2011

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2001

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Furkan Ofset, Bursa, 2005

SELYE, Hans; **The Stress Of Life** , Mc Graw Hill Book Comp., New York, 1976

SİLAH, Mehmet; **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, 2005

SÖKMEN, Alptekin; **Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı 1, 2005

TARHAN, Nevzat; **Mutluk psikolojisi**, İstanbul, Timaş Yayınları, 10. Basım, 2006

TAŞTAN, Seçil; **Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Human Resources, 2004

TAŞTAN, Seçil; “**Stres ve Stres Yönetimi**”,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/stres.html>

TINAZ, Pınar; **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Yayınları, 1. Basım, 2005

TUTAR, Hasan; **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Yaşam Yayıncılık, İstanbul, 2000

TUTAR, Hasan; **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2004

TUTAR, Hasan; **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2009

ULUKUŞ, Kanuni Süleyman; **Stres ve İş Verimi**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2001

VOĞİC', N.P. ve BOGDANİC', A.; Individual Differences and Occupational Stress Perceived: A Croatian Survey. Working Paper Series, 2007

YILDIRIM, A. , ŞİMŞEK, H. ; **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005

YILDIRIM, Oya; TEKTÜFEKÇİ, Fatma ve ÇUKACI, Yusuf Cahit; **Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri**, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, Isparta, 2004

YILMAZ, Orhan; **Stresin Performans Üzerine Etkisi: 40. Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2006

YILMAZ, Abdullah, EKİCİ, Süleyman; **Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, 2003.

WARD, C. Douglas; **The Impacts of Quality Improvement Training on Fear-Anxiety in Organizations**, Journal of Industrial Technology, Vol.16, No.4, 2000

EK-1

**EĞİTİM YÖNETİMİNDE STRES KAYNAKLARI VE STRES YÖNETİMİ
ÖLÇEĞİ**

Sayın Yöneticiler,

Bu ölçek, ilköğretim

okul yöneticilerinin stres kaynaklarını ve stres yönetimi stillerini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Elinizdeki bu ölçek sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, ölçeği yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Elif HATİBOĞLU

A-DEMOGRAFİK BİLGİLER

Birinci bölüm içerisinde yer alan şıklı sorulardan size uygun olanını parantez içine (X) işareti koyarak seçiniz. Diğer soruya ise size uygun cevabı yazınız.

1. Cinsiyetiniz: Erkek() Bayan()
2. Yaşınız: 25-30() 30-40() 40-50 () 50 ve üzeri()
3. Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz? 1-5 yıl() 5-10 yıl()
10-15 yıl () 15 yıl ve üzeri ()
3. Medeni Durumunuz: Bekar () Evli () Diğer ()
4. Eğitim Durumunuz: Köy Enstitüsü () Lisans()
Yüksek lisans() Doktora ()
5. Mezuniyet Alanınız :

B-ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

İşiniz ve iş çevrenizle ilgili olarak aşağıda belirtilen hususlar sizde ne derecede stres yaratmaktadır?

	Pek Çok (5)	Çok (4)	Orta (3)	Az (2)	Hiç (1)
1. Çalışma saatinin uzunluğu					
2.Ucretin yetersizliği					
3.Yükselme olanağının az olması.					
4. İşin sıkıcı olması.					
5.İş yerinin kalabalık olması.					
6.Çalışma ortamının gürültülü olması.					
7. İş yerinde aydınlatmanın kötü olması.					
8. İş yükünün ağır olması.					
9.işinizde sizden ne beklediğinin açık olmaması.					
10.Mevzuatın karışık olması.					
11.Yöneticilerin teşvik etmemesi.					
12.Yetkilerin yetersiz olması.					
13.Sorumlulukların endişe yaratması.					
14.Onemli kararlar verme zorunluluğu					
15.Görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması					
16.Personel değerlendirmede adaletsizlikler olması.					
17.Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk					
18.Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu					
19.Çalışırken kullanılan araç ve gereçlerin yetersizliği					
20.Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması.					
21.Çalışmaların karşılığını almamak					
22.Görev sırasında tarafsız kalabilmenin güçlüğü					

23.İş ortamındaki huzursuzluk					
24.İş arkadaşları ile geçimsizlik					
25.Ustlerle anlaşmazlık					
26.Astlarla anlaşmazlık					
27.Öğrenci velilerinin haksız talepleri					
28. İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması.					
29.İş yerinde dedikodu yapılması.					
30.İşyerinde farklı kişilerin sizden farklı beklentiler içinde bulunması.					
31.İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk bulunması.					
32. Moral bozukluğu					
33.İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları					
34.Meslektaşların koyduğu ortak kurallara uyma zorunluluğu					
35. Mesleğin statüsünün düşük olması.					

C -STRES BELİRTİLERİ

İşinizle ve iş çevrenizle ilgili olarak ortaya çıkan aşağıdaki stres belirtilerini kendinizde ne derece gözlüyorsunuz?(Lütfen soruları cevaplarırken, iş stresi nedeniyle gözlenen belirtiler olmasına dikkat ediniz.)

	Pek Çok (5)	Çok (4)	Orta (3)	Az (2)	Hiç (1)
36.Uykusuzluk					
37.Gerginlik					
38.Tansiyon yükselmesi					
39.Sindirim bozukluğu					
40.Sigara kullanma					
41.Alkol kullanma					

42.Başkalarıyla işbirliğinden kaçınma					
43.Sürekli endişe					
44.Yetersizlik duygusu					
45.Terleme					
46.Geçimsizlik					
47.Nefes daralması					
48.Baş ağrısı					
49.Yorgunluk					
50.Yemek alışkanlığında artış					
51.İştahsızlık					
52.Alerji					
53.Uyuma isteği					
54.Mide bulantısı					
55.Yersiz telaş					

D-STRESİN PERFORMANSA ETKİLERİ

İçinde bulunduğunuz mesleki stres, iş performansınızla ilgili olarak aşağıda belirtilen hususlarda sizi ne derece etkiliyor?

	Pek Çok (5)	Çok (4)	Orta (3)	Az (2)	Hiç (1)
56. İşe gitmede isteksizlik					
57. İşten ayrılmayı düşünme.					
58. İşte kendini yetersiz hissetme.					
59. Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama.					
60. İş çevresine karşı kırıcı davranma.					
61. İşte hata yapma.					
62. İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği					
63. İsabetsiz kararlar verme.					
64. Yapılan işin niteliğinin düşmesi.					

E-STRESLE BAŞA ÇIKMA

İşle ilgili çeşitli etkenlerin sizde yarattığı stresten kurtulmak için aşağıda belirtilen yöntemleri ne derecede kullanıyorsunuz? (Lütfen belirtiniz.)

	Pek Çok (5)	Çok (4)	Orta (3)	Az (2)	Hiç (1)
65. Stres yaratan durumu düşünmemeye çalışmak, boş vermek.					
66. Olay veya durumun üstüne gitmek					
67. "Daha da kötü olabilirdi "diye düşünmek (kendini avutmak).					
68. Olav veya durum ile ilgili olarak birini suçlamak.					
69. Bedensel egzersizler yaparak rahatlamaya çalışmak					
70. Çeşitli gevşeme yöntemlerini kullanma (meditasyon, yoga vb.).					
71. Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olmak.					
72. Stres yaratan durumu güvenilen biri ile konuşmak.					
73. Kültürel ve sportif etkinlikleri izlemek.					
74. Yetenekli olunan bir alanda etkinlik göstermek(sanat, müzik, spor, okuma v.b. zevk veren uğraşlar).					
75. İbadet etmek.					

Ek-2

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-020- 39143
Konu : Anket (Elif HATİBOĞLU)

27/03/2013


VALİLİK MAKAMINA

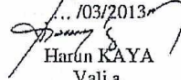
- İlgi: a) İstanbul Aydın Üniversitesinin 20.03.2013 gün ve 187 sayılı yazısı.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 3616 sayılı ve 2012/13 No'lu Genelgesi.
c) Millî Eğitim Komisyonunun 26.03.2013 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Elif HATİBOĞLU'nun "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Stres Kaynaklarının ve Stres Yönetimi Stillerinin İncelenmesi" konulu tez çalışmasını Beyoğlu İlçesinde ekli listede bulunan okullarda eğitim yönetiminde stres kaynakları ve stres yönetimi ölçeğini uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Elif HATİBOĞLU'nun söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, eğitim ve öğretimi aksatmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
... /03/2013

Harun KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

5070 Sayılı Kanuna Göre HARUN KAYA tarafından 44313607571748881 Seri Nolu Sertifikası ile 28.03.2013 16:08:14 Tarihinde Elektronik Olarak İmzalanmıştır.
NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb31@meh.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239

Ek-3:

Outlook - elifhtp@hotmail.com

Yeni Sil Arşivle Şuraya taşı: Kategoriler

**Re: Eğitim Yönetiminde Stres
Kaynakları Ölçeği**

Bununla ilişkili iletileri görmek için, iletileri konuşmaya göre gruplandırın.



Inayet.Aydin@ankara.edu.tr (Inayet.Aydin@anka
Kime: elif hatipoğlu

Elif hanım selamlar,
"Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları"
konulu doktora tezim için geliştirmiş
olduğum ölçeği tezinizin yöntem
bölümünde kaynak göstererek ve bu izin
yazısına tezinizin ekinde yer vererek
kullanabilirsiniz. Başarılar
dilerim.

Prof.Dr. İnayet Aydın
Ankara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Fakültesi
Eğitim Yönetimi ve Politikası Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı

ÖZET

Bu çalışma, eğitim öğretim süreci içerisinde bulunan ilk ve ortaokul yöneticilerinin iş ortamlarındaki stres kaynaklarından hangi düzeyde etkilendiklerini, stres belirtilerinin düzeyinin ne olduğunu ve çalışma performanslarını ne derecede etkilediğini, stresle başa çıkma yöntemlerini hangi düzeyde kullandıklarını ortaya çıkartarak stres yönetiminde yapılabilecekler hakkında genel bilgiler vermek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada tarama modeli kullanılmış, mevcut literatür taraması yapılarak konu hakkında genel bir çerçeve çizilmiştir. Nicel bir araştırma olan bu çalışmada veriler, ölçek uygulaması ile toplanmıştır. Araştırmada verileri toplamak için; Pehlivan (1995)'in geliştirdiği "Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bulunan ilk ve orta öğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini İstanbul İli Beyoğlu İlçesi'ne bağlı bulunan ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan bütün yöneticiler (42 okul müdürü, 15 müdür başyardımcısı ve 80 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 137 yönetici) oluşturmaktadır. Bütün okul yöneticileri ile görüşülüp, gönüllülük esasına dayanarak 103 okul yöneticisine ölçek uygulanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistikî teknikler kullanılmıştır. Sorulara verilen yanıtların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış, çeşitli değişkenler açısından farklılıkları belirlemek için anova testi yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesi IBM SPSS 20.0 paket programından

yararlanılarak yapılmıştır. Çözümleme sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amacına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre ücretin yetersizliği, çalışmaların karşılığını alamama, yetkilerin yetersiz olması, çalışma ortamının gürültülü olması ve çalışma saatlerinin uzunluğu okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynağı olarak belirlenmiş, en sık karşılaşılan stres belirtilerinin ise uykusuzluk, gerginlik ve yorgunluk olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerde stresin performansa etkisinin yüksek derecede olmadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin en çok kullandığı stresle başa çıkma yönteminin olay ve durumun üstüne gitmek olduğu, diğer yöntemleri kullanma oranlarının orta düzeyde ya da düşük olduğu sonuçlarına varılmıştır. Ölçekte yer alan sorular cinsiyet, yaş, medeni durum, deneyim süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre genel olarak değerlendirildiğinde; anova testi sonuçlarına göre örgütsel stres kaynaklarında, stres belirtilerinde ve stresle başa çıkma yöntemlerinde anlamlı bir farklılık görülmediği ortaya çıkmıştır. Stresin performansa etkisi incelendiğinde ise yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar görülmüştür. Stresin performansa etkilerinin en yoğun yaşandığı dönemin 25-30 yaş aralığı olduğu, yaş arttıkça stresin performansa etkisinin manidar bir düzeyde azaldığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Stres, Örgütsel Stres, Stresör, Yönetici, Kişilik

ABSTRACT

This study has been conducted in order to provide general information about what could be done in stress management by specifying to what extent the primary and secondary education directors are affected by stressors in work environment, what the levels of stress are and how they affect work performance and revealing at what level the directors employ methods for coping with stress.

Scanning model has been used, A general frame on the subject has been drawn after current literature scanning. In this quantitative study, data has been collected through scaling. In order to collect the data below, Pehlivan's (1995) "Stressors and Stress Management Scale in Education Management" has been used.

This study has targeted school directors working in primary and secondary schools of İstanbul Directorate of National Education in 2012-2012 Academic Year. The study sample comprises all directors (137 directors including 42 principals, 15 general vice principals and 80 vice principals) who are on duty in primary and secondary schools of Beyoğlu District of İstanbul Province. Every school director has been interviewed online or face to face and scale has been applied on 130 school directors on voluntary basis.

Descriptive statistical techniques have been used in data analysis. Frequency, percentage, average and standart deviation of the responses have been computed. The data have been analyzed by IBM SPSS 20.0 pack average program. Findings obtained through analysis have been put into charts and interpreted.

The findings suggest that main stressors are insufficient wages, failure to yield results, having little authority, noisy working environment and long working hours while the most common stress symptoms have been found to be insomnia, tension and fatigue. Study findings reveal that stress is not highly influential on performance of directors. The method most frequently resorted to by school directors in coping with stress is focusing on the case and situation while ratio of other methods is quite low.

Keywords: Stress, Organizations Stress, Stressor, Director, Identity