

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki
Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADEM ERGÜL

Balıkesir, 2012

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

2012

Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel
Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim
ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir
Araştırma

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BAÜ

ADEM ERGÜL

Adem ERGÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Balıkesir, 2012

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki
Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADEM ERGÜL

Tez Danışmanı

Yrd.Doç.Dr. SEDAT YUMUŞAK

Balıkesir, 2012

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 200912507013 numaralı Adem ERGÜL' ün hazırladığı "**Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**"konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27/03/2012 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan: Yrd.Doç.Dr.Sedat YUMUŞAK



Üye: Yrd.Doç.Dr.Recep KILIÇ



Üye: Yrd.Doç.Dr. Burak DARICI



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

09.05/2012

Enstitü Müdürü

Doc.Dr.Zübeyde GÜNEŞ.

Doc. Dr. Zübeyde Güneş Yılmaz

Müdür



ÖNSÖZ

Bu çalışma, Balıkesir ilinin Manyas İlçesinde Eğitim ve Sağlık alanında hizmet üreten beşeri kaynağın Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma konusu ile ilgilidir. Yukarıda ifade edilen çalışmaya ilişkin bilgi, düşünce ve tutumlarını ortaya koyarak, önerilerde bulunmayı amaçlamaktır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli destekleriyle beni yönlendiren ve yardımlarını esirgemeyen Başta muhterem hocamız Prof.Dr.Edip ÖRÜCÜ'ye, pek kıymekli danışmanız Yrd.Doç.Dr. Sedat YUMUŞAK Beyfendiye görüş ve düşünceleriyle yol haritamızı çizen Dr.Recep KILIÇ'a , desteklerini sürekli hissettiğimi bir kez daha ifade eder, teşekkürlerimi takdim ederim.

Adem ERGÜL

ÖZET

Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

ERGÜL, Adem
Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Sedat YUMUŞAK
2012, 90 Sayfa

Stres günümüzde hemen hemen her ortamda ve herkes tarafından hissedilen bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmektedir ve dolayısıyla strese maruz kalmaktadırlar. Bu çalışma, eğitim ve sağlık sektöründe çalışan işgörenlerin stres düzeylerini tespit etmek ve yaşanan stresin performans üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçla Balıkesir İli Manyas ilçesinde kamunun eğitim ve sağlık sektöründeki işgörenler örneklem olarak seçilmiş ve 156 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sağlık sektöründe çalışanların eğitim alanında çalışanlara göre daha fazla strese maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca kurumda çalışılan süre ile stres düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Kurumda çalışma yılı arttıkça algılanan stres düzeyi artmaktadır. Eğitim durumu ile stres algısı arasındaki ilişki incelendiğinde ise negatif yönlü ilişki olduğu, eğitim seviyesi stres algısının azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışma yaşamındaki görev ile stres algısı arasında yapılan varyans analizi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı verilere ulaşılmıştır. Ücretli öğretmenlerin stres algıları en düşük, ebe ve hemşirelerin ise en yüksek grup olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin çalışma yaşamında maruz kaldıkları stresin performansları ile ilişkisi incelenmiş ancak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Stres, Örgütsel Stres, Bireysel Performans.

ABSTRACT

**How Stress in Working Life Effects Individual Performance : A
Research Intended for Education and Health Employees**

ERGÜL, Adem
Master's Degree Thesis, Department of Business Administration,
Adviser: Yrd. Doç.Dr. Sedat YUMUŞAK
2012, 90 Pages

Stress, today appears to be a phenomenon that is felt by everyone almost in every environment. Because people spend most of their day at work, they are being subject to stress. This study aims to identify the stress levels of the workers in health education sectors and to analyse the effects of stress on their performance.

For this purpose, 156 people from Manyas, a province of Balıkesir, working on these so called sectors selected for a sample survey about stress. According to the result of the survey, health sector employees found out to be more exposed to stress those of working in the education sector. Also, it has been understood that the length of the working hours is directly related to the level of stress on the employees. Another result is that the relationship between the education level and the perception of stress has a negative way relationship, that is higher education level helps to reduce the stress perception. Findings showed that, as a result of analysis of variance between working life duties and perception of stress, statistically significant data has been accessed. Temporary teachers' perception was the lowest, while the highest stress levels found out to be the midwives' and nurses'. When the relationship between exposure to stress in working life and its effects to the performance of the employees was examined, no significant relationship was found.

Keywords: Stress, Organizational Stress, Individual Performance

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES, ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL YAŞAMDA STRESİN SONUÇLARI

1.1. STRES KAVRAMI VE STRES KAYNAKLARI	3
1.1.1. Stres Tanımı	4
1.1.2. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi	7
1.1.2.1. Engellenme	7
1.1.2.2. Endişe	8
1.1.2.3. Çatışma	8
1.1.3. Stresin Aşamaları	9
1.1.3.1. Alarm Tepkisi	9
1.1.3.2. Direnç Tepkisi	10
1.1.3.3. Bitkinlik	10
1.1.4. Stresin Belirtileri	11
1.1.5 Stres Kaynakları	12
1.1.5.1. Çevresel Stres Kaynakları	12
1.1.5.1.1. Fiziksel Çevre Koşulları	13
1.1.5.1.2. Ekonomik Koşullar	14
1.1.5.1.3. Politik Belirsizlikler	14
1.1.5.2. Kişisel Stres Kaynakları	15
1.1.5.3. Örgütsel Stres Kaynakları	15
1.2. ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	15
1.2.1. Örgütsel Stres Kavramı	16
1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları	18
1.2.2.1. İşin Yapısı İle İlgili Stres Kaynakları	20
1.2.2.1.1. İş Yoğunluğu ve İş Monotonluğu	21
1.2.2.1.2. Zaman Baskısı	23

1.2.2.1.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları.....	24
1.2.2.1.4. Vardiyalı Çalışma Düzeni.....	25
1.2.2.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları	26
1.3. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA STRESİN SONUÇLARI	27
1.3.1. Bireysel Sonuçlar.....	28
1.3.1.1. Fizyolojik Sonuçları	28
1.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar	30
1.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar.....	30
1.3.2. Örgütsel Sonuçlar	31
1.3.3. Ölçülü Stresin Yararlı Sonuçları	32

İKİNCİ BÖLÜM

STRES YÖNETİMİ VE PERFORMANS KAVRAMLARI

2.1. STRES YÖNETİMİ.....	34
2.1.1. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Bireysel Stratejiler	37
2.1.1.1. Geliştirici Rahatlama Yöntemleri, Egzersiz ve Beden Hareketleri ..	37
2.1.1.2. Olumlu Hayal Kurma.....	38
2.1.1.3. Zaman Yönetimi	38
2.1.1.4. Davranışsal olarak Bireyin Kendini Kontrol Etmesi ve Öz Saygının Geliştirilmesi	38
2.1.1.5. Meditasyon, Gıda Kontrolü ve Masaj.....	39
2.1.1.6. Hobiler, Dışa Dönüklük ve İletişim Kurma	39
2.1.1.7. Gevşeme Oyunları.....	40
2.1.2. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Örgütsel Stratejiler	40
2.1.2.1. Destekleyici Örgütsel İklimi Yaratmak	40
2.1.2.2. İşin Zenginleştirilmesi	41
2.1.2.3. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması.....	41
2.2. Bireysel ve Örgütsel Performansın Tanımı.....	42
2.3. Performansı Belirleyen Faktörler.....	45
2.3.1. Örgütsel Faktörler	45
2.3.2. Kişisel Faktörler	46
2.3.3. Çevresel Faktörler.....	46
2.4. Performans Yönetimi	46
2.4.1. Performans Değerleme Süreci.....	49

2.4.1.1. Performans Standartlarının Saptanması.....	49
2.4.1.2. Değerleme Sisteminin Seçilmesi ve İşletmenin Yapısı ile Uyumlu Hale Getirilmesi.....	49
2.4.1.3. Değerleme Sonrası Elde Edilecek Bilgilerin Kullanılması	51
2.4.2. Performans Değerlemenin Amaçları	51
2.4.3. Performans Değerleme Yöntemleri	52
2.4.3.1. Grafik Değerlendirme Ölçeği.....	53
2.4.3.2. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği	53
2.4.3.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği	54
2.4.3.4. Amaçlara Göre Yönetim	54
2.4.3.5. 360 Derece Değerleme	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRES-PERFORMANS İLİŞKİSİ VE ÇALIŞMA YAŞAMINDA STRESİN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: EĞİTİM VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Stres ve Performans	56
3.2. Stres Performans İlişkisinde Modeller	57
3.2.1. Negatif İlişki Modeli.....	57
3.2.2. Pozitif İlişki Modeli	59
3.2.3. Ters U Biçimi İlişki Modeli.....	60
3.2.4. İlişki Bulunmaması Modeli	62
3.3. Stresin Performans Üzerine Etkileri	63
3.3.1. Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri	63
3.3.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri	65
3.3.2.1. İşe Devamsızlık	65
3.3.2.2. İşgücü Devri	66
3.3.2.3. İş Kazaları	66
3.4. Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma	67
3.4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	67
3.4.2. Veri Toplama Aracı	68
3.4.3. Güvenilirlik Analizi.....	69
3.4.4. Araştırma Verilerinin Analizi	69

SONUÇ	76
KAYNAKÇA	80
EKLER	85
EK-1: Anket Formu	85
EK-2: Özgeçmiş	89

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo.1: Örgütsel Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması.....	19
Tablo.2: Güvenilirlik Analizi Tablosu.....	69
Tablo.3: Demografik Faktörler	69
Tablo.4: Hipotez1: T Testi Sonuçları.....	70
Tablo.5: Hipotez 2: T Testi Sonuçları.....	71
Tablo.6: Hipotez 3: Çoklu Regresyon Tablosu.....	73
Tablo.7: Hipotez 4: Varyans(Anova) Analizi Tablosu.	74
Tablo.8 : Tukey B Tablosu.....	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil.1: Negatif İlişki Modeli.....	58
Şekil.2: Pozitif İlişki Modeli.....	59
Şekil.3: Ters U İlişkisi.....	60
Şekil.4: Stres ve Performans İlişkisi.....	64

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada bir örgütün başarılı olabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için sahip olduğu en değerli işletme varlığının; o örgütte çalışanlar olduğu kabul edilmektedir. Günümüzde örgütler, stresle baş etmek için çok büyük bedeller ödemektedir. İnsanlar ise yaşadıkları hem örgütsel hem de bireysel stresin sonucunda ciddi zararlar görmektedir. Bu nedenle örgütlerin, örgütsel ve bireysel stres hakkında bilinçlenmeleri, stresi kontrol altına almaları ve stresi optimum seviyede tutmak için gerekli önlemleri almaları bir zorunluluk haline gelmiştir.

Son yılların en önemli konularından biri de hiç kuşkusuz strestir. Stres en genel tanımı ile kişilerin bazı olaylara karşı verdikleri tepkilerdir. İçinde bulunulan rekabetçi ve zor ortam koşulları kişileri stresli bir durumda bırakmaktadır. Hayatın hızlı temposu içerisinde bireylerin stres içerisinde yaşamalarına neden olan pek çok olay yaşanmaktadır. Bu stres kaynaklarının bir kısmının sebebi kişisel faktörler iken, bir kısım stres kaynaklarının sebebi ise çevresel faktörlerdir. Gelişen teknoloji ile birlikte hayat içerisindeki imkanlar, fırsatlar ve seçenekler de artmıştır. Fakat bunlar kişileri daha hızlı hareket etmeye, daha çabuk kararlar vermeye zorlamaktadır. Bu durum da kişiler için stres kaynağına neden olmaktadır.

Kişilerin çoğu belli bir yaştan itibaren zamanlarının çoğunu iş yaşamında geçirmektedirler. Bu da haliyle bireyde negatif sonuçların oluşmasına ki bunlardan en önemlisi strese neden olmaktadır. Ancak çalışma yaşamındaki başarı ve performans için belli bir oranda stresin gerekliliği yadsınamaz. İş stresinin kişileri çoğunlukla olumsuz etkilediği düşünülebilir. Bu durum, onları psikolojik ve ekonomik açıdan etkilerken belli bir oranda stres yaşamalarına da neden olmaktadır. Olumlu stresin gerekliliğini kaçınılmaz olunmakla birlikte olumsuz stresin günümüz toplumunda ne denli önemli yer tuttuğunu kavramış olan işletmeler, stresin bireyde yaratacağı kaçınılmaz zarar verici sonuçlarının önüne geçmek amacıyla çeşitli önlemler alırken, bir anlamda işletmelerini de yaşanan stresin dolaylı sonuçlarından korumaktadırlar. Stresin günümüz toplumunda ne kadar önemli bir yeri olduğunu bilen ve buna göre önlem alan şirketler; hem şirketlerin hem de şirket çalışanlarının stresten en az

seviyede zarar görmesini sağlamak için yoğun çaba sarf etmektedirler. Günümüz işletmeleri, son yıllardaki yoğun küresel rekabet ortamı, her alanda hızla yaygınlaşan otomasyon ve bilgisayar kullanımı, çevrecilik hareketleri, yüksek enflasyon ve ekonomik belirsizlikler gibi faktörlerle karakterize olan bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışmakta ve başarılı olmanın yollarını aramaktadır.

Çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli öge olan insanlar, yaşamları boyunca iş ve özel yaşantıları arasında denge kurmaya çalışmaktadırlar. Bu denge hem birey hem de örgütler açısından önem arz etmektedir. Çalışma hayatında başarı, etkinlik ve verimliliği arttırmanın yegane yolu, var olan stresin azaltılması ve işgücü performansının arttırılmasından geçmektedir.

Günümüzde hızla artan rekabet, küreselleşme, bireyselliğin ön plana çıkması ve teknolojideki gelişmeler işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve ayakta kalabilmek için bu süreçlere uyum sağlaması gerekliliğini ortaya koymuştur. İşletmelerle birlikte çalışanların da bu süreçlere uyum sağlamaları zorunlu olmuştur. Daha önce işlerini kaybetme korkusu yaşamayan, değişimlerin kendilerini etkilemeyeceğini düşünen, kendilerini geliştirme gereği hissetmeyen çalışanlar yeni oluşumların kendi konumlarını da etkilediğini fark ettiklerinde stres altına girmeye başlamışlar ve yaşanan bu stres çalışanlarda performans düşüşüne yol açmıştır. Baş döndürücü hızla gelişen değişim ortamında çalışanlar bir yandan daha fazla iş yükü altına girmeye, yeni şeyler öğrenmeye ve uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da gelecekleri hakkında endişelenmeye başlamışlardır.

Stresle mücadele etmek için işletmeler çok büyük bedeller ödemekte ve iş gücü kaybetmektedirler. Bireyler ise stres nedeniyle ciddi maddi ve manevi kayıplar vermektedirler. Bu çalışmada, stresin iş hayatındaki yeri ve önemi tartışılarak, eğitim ve sağlık gibi iki önemli noktada çalışan iş görenlerin performansları üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES, ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL YAŞAMDA STRESİN SONUÇLARI

1.1. STRES KAVRAMI VE STRES KAYNAKLARI

Günümüzde artan teknolojik değişmeler, hızlı iletişim, şiddetli rekabet, ekonomik krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon, resesyon, yüksek faiz ve politik istikrarsızlık ve bunun sonucunda oluşan depresyon sonucu çalışanların iş ve yaşama ortamlarının geleceğinin belirsizliğini artırmaktadır. Bunlara ek olarak, kentsel kirlenme, çalışanların sağlıklarını olumsuz etkilerken; ulaşım sorunu gibi birçok sorun da fiziksel ve psikolojik olarak onların tükenmelerine ve yaşama sevinçlerini kaybetmelerine yol açmaktadır. Stres sözlük anlamı olarak, “her türlü etkenle (heyecan, soğuk, hastalık) organizmaların varlığını bütünüyle tehdit eden saldırı; bu saldırıya karşı organizmanın gösterdiği tepki” olarak tanımlanmaktadır (Genç ve Demirdöğen, 2000: 180)

Stres bireyin kendi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskı yapan bir uyarıcıya gösterdiği bireysel uyum çabasıdır (Aydemir vd.2005: 88).

Stres, günlük hayatta ve iş dünyasında hemen hemen herkesin çok sık kullandığı bir kavramdır. Yaşam boyunca insanoğlu çeşitli stres kaynaklarına maruz kalmaktadır. Çalışma yaşamında temel bir sorun olan stres, insanların mutsuz bir yaşam sürmelerine neden olan etkenlerin başında gelmektedir (Örücü ve Demir, 1999: 59).

Küreselleşmenin hızlanması ise, bir yandan mevcut iş ortamlarını ve iş tiplerini, diğer yandan ülkelerin sosyal özelliklerini değiştirerek çalışanların yaşam tarzlarında kararsızlık ve dengesizliğe neden olmaktadır. Ayrıca, iletişim

teknolojisindeki hızlı gelişmeler çalışanlar arasındaki ikili iletişimi yani yüz yüze olan diyalogu giderek yok etmektedir. Bu durum çalışanları bir ortamda başkalarıyla paylaşmak istedikleri şeylerden uzaklaştırarak yalnızlığa itmektedir. Çağımızın bu modern teknoloji olanakları, çalışanların sorunlarının çözümünün bir parçası olacağı yerde, giderek daha çok sorunlarının bir parçası olmaktadır. Bütün bu etkenler, çalışanları her gün biraz daha çekingenlik, tedirginlik, endişe, korku ve gerilime sevk etmektedir. Kısacası, çalışanlar gittikçe daha fazla stres yaşamaktadırlar(Ekinci ve Ekici, 2003: 109).

Modern toplumun hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Günümüzde çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir(Güçlü, 2001: 92).

Günlük rutin yaşamımızda olumsuz ya da istemediğimiz bir değişikliğe neden olan herhangi bir olay, stres vericidir. Vücut sağlığımızda meydana gelen değişiklikler, zihinsel değişiklikler, günlük hayatımızda şahit olduğumuz iddialar, yorumlar, anlaşmazlıklar ve çatışmalar stres yaşamamıza neden olmaktadır.

1.1.1. Stres Tanımı

Günlük yaşamımıza sınırsızca girmiş olan stres kavramı, en sık kullanılan haliyle bazı şeylerden duyulan memnuniyetsizliği dile getirmektedir.

Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres, 17. Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18. ve 19. Yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres kavramı, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır(Torun, 1997: 43).

Stres kavramının doğduğu dönemden itibaren aldığı anlamlarda büyük değişimler olmuştur. Günümüzde stres kavramının sayısının bile hatırlanamayacağı kadar tanımının yapıldığı bilinmektedir. Şayet stres kavramının tanımındaki bu değişime şartların, insanların yaşadığı ortamların ve stres kaynaklarının sebep olduğu bilinmektedir. Stresin tanımlaması yapılırken ayrıca kişi ile çevresi hakkında iletişim kurduğu ve etkileşim içinde olduğu bütün sistemlerin dikkate alındığı görölmektedir(Gökdeniz, 2006: 3).

Cüceloğlu'na göre stres, "bireyin fiziksel ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" (Cüceloğlu, 1994: 321).

Stres, birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan, bireysel farklılıklar ve psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir(Arpacı, 2005: 3). Tehdit ve zorlanmalar karşısında, canlı; kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu durum özellikle tehlike ile karşılaşınca "savaş" ve "kaç" diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıdır(Baltaş ve Baltaş, 1999: 23).

Stres, insan vücudunun ve zihninin aşırı isteklere karşı gösterdiği tepki olarak da ifade edilebilmektedir. Ayrıca stres, değişiklik gerektiren, iç dünyamızda heyecanlı çatışmalar yaratan veya bir tehdit ortaya koyan olaylar ya da durumlardır.

Diğer taraftan bireylerin ve toplumların gelişmesi için stres gerekmektedir. Önemli olan bireyin kendisini motive edecek, ancak rahatsız etmeyecek stres düzeyini belirleyebilmesi ve bu düzeyde kalabilmesidir(Arpacı, 2005: 4). Aslında arpacının izah ettiği stres düzeyine işletme ve iktisat ilminde kullanılan optimal stres düzeyiyle de ifade edilebilir.

Bireyin davranışları ve anlayış kabiliyetlerine bağlı olarak; "kendi içinde stres" ne iyi ne de kötüdür. Stres; kişinin bir dizi birbiriyle ilgili olaylara veya belirli durumlara gösterdiği duyarlı davranışları olarak tanımlanmaktadır ve stres bir kişi için mücadele unsuru olarak görölebilmektedir(Tural, 1994: 3).

İş ortamındaki stres, bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan bir coşku, bir enerji şeklinde bireye fayda sağlıyorsa iyi strestir. Bu stres, bireyin örgüte bağlanmasına ve örgütün başarısı yönünde faaliyette bulunmasına olanak sağlamaktadır. Bireye baskı yaratan, sağlığı için tehdit oluşturan ve bu nedenle de denetim altına alınması gereken stres ise kötü strestir. Stresin denetim altına alınabilmesi için ilk yapılacak şey, kuşkusuz stres yaratan etmenleri tanıma ve bunları zarar vermeyecek düzeye indirgemedir(Şenyiğit, 2004: 104).

Çalışma yaşamında iş başarısı açısından stres olgusu değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkinin önemli olduğu görülmektedir. Bu dört işlevsel ilişkiden ilki; işin temel bir stres kaynağı olmasıdır. Stresin çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapması ikinci işlevsel ilişkiyi oluşturmaktadır. Diğer bir ilişki ise işin dışındaki bazı faktörlerden kaynaklanan stres etmenlerinin belli bir süre içerisinde işte de etkili olmaya başlamasıdır. Kişinin yaptığı işle beraber bazı stresli durumları da azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışması da dördüncü işlevsel ilişki olarak ele alınabilmektedir. Bu ilişkilerden şu sonucu çıkarmak mümkündür. Çalışma yaşamında stres yoğunluğu ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki vardır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmak için çalışma yaşamındaki stres yoğunluğunun kontrol altında tutulması gerekmektedir(Güney ve Demir, 1997: 131).

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı araştırma sonucunda ise stresli mesleklerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır(Baltaş ve Baltaş, 1999: 62):

- Günlük hayat problemleri ile etkili şekilde başa çıkmayı zorlaştıran meslekler, (polislik, öğretmenlik, hava trafik kontrol memurluğu gibi)
- İş yerinde çalışana yeterli kontrol imkanı veremeyen meslekler, (telefon operatörlüğü, kasiyerlik, sekreterlik, danışma ve şikayet servisi memurluğu gibi)
- Fiziki şartları ağır olan meslekler, (maden işçiliği, sürekli havasız rutubetli yerdeki işçilik, gürültülü ve tozlu kavşaklarda trafik polisliği gibi)
- Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren meslekler (gazetecilik,

borsa simsarlığı gibi).

1.1.2. Stresin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Genel olarak stres, engellenme, endişe, çatışma kelimeleri literatür taramalarında sıkça karşılaşılan ve çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardan bazılarıdır.

Gerçekte stres kavramının alt unsurları ve kısımları sayılabilecek bu kavramların hiçbiri stresle özdeş değildir. Aslında stres kavramı bu alt kavramları içinde barındırmaktadır. Engellenme, çatışma ve endişe, uzun süre devam ederek kişinin davranışlarına egemen olduğu zaman stres yaratmaktadır. Buna karşın ılımlı düzeyde engellenme ve çatışmalar birey için motive edici bir araç olabilmektedir.

1.1.2.1. Engellenme

Engellenme kavramı, günlük konuşma dilinde "hüsran" veya "hayal kırıklığı" anlamında kullanılmaktadır.

Bireylerin çok sayıda ve sınırsız ölçüdeki ihtiyaçları ve amaçları vardır. Ancak bu hedef ve ihtiyaçları tatmine yarayan olanakların ve araçların sınırlı oluşu engellenme yaratan en önemli etkidir (Eroğlu, 2000: 305). Yani kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçların karşılanması gayri mümkün olduğundan engellenmenin de ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır.

Organ ve Hammer'a (1982: 260) göre, engellenme geçici değilse ve alternatif hedeflerde yaratılmıyorsa veya belirli bir tolerans oluşturulmamışsa olumsuz engellenme sonuçları ortaya çıkmaktadır ve bu durum da stresin oluşmasına neden olmaktadır (Akt: Aydın, 2004: 13).

Dolayısıyla, yukarıda izah ettiğimiz hususları toparlarsak engellenme olgusunu stres kavramının yalnızca bir yönü olarak görmek gerekmektedir.

1.1.2.2. Endişe

Stresle karıştırılan bir diğer kavram da endişedir. Stres kavramının tanımlanmasında olduğu gibi endişe kavramının tanımlanmasında da araştırmacılar ortak bir tanım ortaya koyamamışlardır.

Endişe, “kişilerin yaklaştıklarını hissettikleri tehlikeler ve zararlı etkenler karşısında derin bir emin olmama duygusuna kapılmalarıdır” (Eroğlu, 2000: 307).

Organ ve Hammer'a (1982: 263) göre, endişenin tanımlanması girişimleri genellikle endişe ile korku arasında ya da endişe ile hayal kırıklığı arasında bir ayrıma gidilmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Oysa korku mevcut olan, şu anda karşı karşıya kalınan tehlikeye karşı gösterilen bir reaksiyonken, endişe fiziksel veya psikolojik olan ve önceden tahmin edilen bir tehlike veya zarara gösterilen tepkidir (Akt: Aydın, 2004: 13). Korkunun kaynağı net ve belirgin iken, endişenin nedeni veya kaynağı belirsizdir.

Endişe ile stres ilişkisinde diğer benzer kavramlara göre daha sıkı bir bağlantı söz konusudur. Stres ile endişe, sonuçları ve etkileri açısından birbirine yakın olmasına rağmen, stres endişeyi de kapsayan geniş bir kavramdır(Eroğlu, 2000: 308-309). Yani endişe bir nevi stresin mütemmim cüzi olarak kabul edilmektedir.

1.1.2.3. Çatışma

Genel anlamıyla çatışma, birey ya da grubun bir alternatifini seçmede güçlükle karşılaşması ve karar vermede zorluk çekmesi şeklinde tanımlanmaktadır(Peşkiroğlu, 1994: 78).

Anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlık ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarındandır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir(Koçel, 1999; 491).

Çatışma ile stres kavramları arasındaki bağlantı ise sanıldığıının aksine kavramların özdeşliğinden değil, çatışma durumunun stresin meydana gelmesinde önemli nedenlerden biri olmasından doğmaktadır. Çatışma, başlangıcı, sebepleri ve sonuçları itibariyle izlenmesi mümkün olan ve genellikle de sürekliliği olmayan olaydır (Eroğlu, 2000: 307).

Stres kavramı, yukarıda ifade edilen diğer kavramlarda olduğu gibi çatışma kavramını da içinde barındıran daha kapsamlı bir olgudur.

1.1.3. Stresin Aşamaları

Hans Selye, vücudun stres tepkisinin belirli bir zaman içerisinde gerçekleştiğini belirterek, ortaya çıkan tüm fizyolojik değişimleri kapsayan mekanizmaya Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrome) adını vermiştir (Akt: Eroğlu, 2000: 301). Genel Uyum Sendromu, stres ve stresle baş etme sürecini tetkik etme yoludur ve üç aşamadan oluşmaktadır:

- Alarm Tepkisi (The Alarm Reaction)
- Direnç Aşaması (The Resistance Stage)
- Tükenme Aşaması (The Exhaustion Stage)

1.1.3.1. Alarm Tepkisi

Savaş, direnç göster ya da kaç tepkisinin ortaya çıktığı aşama, "alarm aşaması" olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada organizmanın stres ile karşılaştığında gösterdiği değişiklikler gözlenmektedir.

Alarm aşamasında dış stres kaynağı organizmada çeşitli tepkilere neden olmaktadır. Bu aşamada, nefes alıp vermede, kalp atışı, kan basıncı ve hormon salgılanmasında artışlar gibi fizyolojik ve kimyasal birtakım reaksiyonlar ortaya çıkmaktadır. Stres kaynağı etkisini devam ettirirse, genel uyum süreci direnç

aşamasına geçmektedir(Aktaş ve Aktaş, 1992: 155). Alarm aşamasının erken teşhisi halinde örgüt ve bireyin proaktif tavır alarak stres başlamadan da sonlandırması mümkündür. Bu durumda herhangi bir kayıp başlamadan süreç sonlanmış olacaktır.

1.1.3.2. Direnç Tepkisi

Alarm aşamasını, "uyum" ya da "direnme aşaması" izlemektedir. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale dönmektedir. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılmaktadır. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayreti ortaya koymakta ve stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilmektedir (Güçlü, 2001: 94).

Stres yapıcının etkisi devam ederken "uyuma elverişli" bir durum oluşursa, direnç tepkisi ortaya çıkmakta ve kişi sistematik kontrollü davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Böylece alarm tepkisiyle ortaya çıkan özel davranışlar ortadan kalkmakta, direnç normalin üzerine çıkmaktadır. Dışarıdan normal görülen birey aslında ruhsal olarak normal değildir. Bu evrede uzun süre kalınması bireyin, peptik ülser, yüksek kan basıncı, kardiyovasküler hastalıklar gibi hastalıklara yakalanma riskini arttırmaktadır (Erdoğan, 1996: 92). Bireyde oluşan ruhsal sıkıntılar belirli bir aşamadan sonra kişiyi fizyolojik olarak etkileyip bireyde telafisi güç imkansız zararların doğmasına neden olacaktır.

1.1.3.3. Bitkinlik

Doğal dengenin yeniden kurulmasına çalışan organizma, dengeye kavuşunca uyum enerjisini tüketmekte ve daha sonra bitkinlik aşaması başlamaktadır. Alarm tepkisinin belirtileri yeniden görülse bile kişi bunları artık bildiği için bunların herhangi bir etkisi söz konusu değildir. Yani birey karşılaştığı stres yaratan olumsuz durumlarla artık beraber yaşamaya karar vermek zorunda kalmıştır.

1.1.4. Stresin Belirtileri

Stresle ilgili belirtiler fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanmaktadır(Braham, 1998: 52-54):

1. Fiziksel Belirtiler: Baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış.

2. Duygusal Belirtiler: Kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk ağlama, ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, asabılık, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık, duygusal olarak tükendiğini hissetme.

3. Zihinsel Belirtiler: Konsantrasyon, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, iş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.

4. Sosyal Belirtiler: İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, birçok kişiye birden küs olmak, konuşmamak.

Olağan durumlar dışında bu belirtiler sık görülmeye başlarsa, bireyler stres altında demektir. Stresi kontrol etmenin ilk adımı, stresin farkında olmaktır. Yapılması gereken, bireyin kendi fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi analiz etmesi yani tabiri diğer ile SWOT analizini yapıp, normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına vararak stres yaratıcı durumla en iyi şekilde başa çıkabilmesidir.

1.1.5. Stres Kaynakları

Strese neden olan etkenleri sınırlamak çok zordur. Stres, birey ile stres doğuran etkenler arasındaki etkileşim sonucu meydana gelmektedir. Bu durumda stres doğuran etkenler, bireyden, çevresinden ve çevre ilişkilerinden kaynaklanabilmektedir.

Kişinin stres kaynakları, birbirinden ayrı düşünülemez. Bütün stres kaynakları bir bütünün parçaları gibi birbirini tamamlamakta ve etkilemektedir. Kişi işinde iken dış koşullardan, örgüt dışında iken de iş yerindeki koşullardan soyutlanamaz. Örgüt içi ve örgüt dışı çevrede bulunan stres kaynakları kişiye, çevreye ve örgüte ait değişkenlerin etkileşimi sonucu daha etkili olmaktadır. Stres yaratan faktörleri bireyin kendisi ile ilgili kişisel stres kaynakları, bireyin iş çevresinin yarattığı örgütsel stres kaynakları ve bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu çevresel stres kaynakları olarak baslıca üç grupta toplayabiliriz (Güçlü, 2001: 96).

Bu çalışma, örgütsel stres kaynaklarının incelenmesine yöneliktir; ancak çalışanların iş ortamında iken çevre koşullarından veya kişiliğinden sıyrılması mümkün olmayacağından çalışmada stres kaynakları kapsamında örgüt-çalışan ilişkisi yanında bireysel ve çevresel stres kaynaklarına da yer verilmektedir.

1.1.5.1. Çevresel Stres Kaynakları

İşletmelerde örgütsel stres, belirli sınırlar içerisinde örgüt dışı stres kaynakları ile kuşatılmış durumdadır. Çevresel etmenlerin etkisi ile hedeflerini değiştirmek durumunda kalan çalışanlar gerilim ve strese kapılmaktadırlar. Özellikle açık sistem anlayışı çerçevesinde yapılacak sağlıklı bir değerlendirme, iş stresinin işletmede geçirilen olaylarla sınırlı olmadığı sonucunu vermektedir. Çalışanların günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişmelerin, yaşanan kentin genel problemlerinin, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres kaynağı olduğu açıktır(Ekinci ve Ekici, 2003: 111).

Bireyin çevresinden kaynaklanan stres kaynaklarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür(Keskin, 1997: 145):

- Fiziksel Çevre Koşulları
- Ekonomik Koşullar
- Politik Belirsizlikler
- Sosyal Yaşam Stresleri

1.1.5.1.1. Fiziksel Çevre Koşulları

Strese yol açan birçok farklı faktör içerisinde, fiziki çevre çoğu zaman bu faktörlerden biri olarak algılanmamakta ve bu nedenle de strese bağlı olarak gözlenen belirtilerin ana sebebi olduğu anlaşılmamaktadır.

Algılamaya ve bireysel farklılıklara göre stresin düzeyi şekil değiştirse de yapılan araştırmalarda fiziksel çevre koşullarının, kişiler üzerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişikliklere yol açtığı saptanmıştır(Erdem, 1992: 140).

Yoğun trafik ve buna bağlı olarak ortaya çıkan gürültü ve her türlü kirlilik, çok önemli stres kaynaklarıdır(Tutar, 2000: 221). İşe geliş-gidişlerde mesafenin uzunluğu, toplu taşıma araçlarının ve yolların yetersizliği, yoğun trafik, her an kaza yaşama olasılığının yarattığı endişe bireylerin evlerinden iş yerlerine gidene kadar fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine neden olmaktadır. Ulaşım sorunlarının yanı sıra çevre bozulmaları, hava kirliliği, toprak kirliliği, çöp ve atıkların yarattığı sorunlar gibi nedenler bireyin içinde yaşamakta olduğu ortamı biyolojik ve sosyo-psikolojik açıdan tehlikeye sokmaktadır.

Fiziksel çevre koşullarından kaynaklanan sorunlar bireyin kişisel çabaları ile çözülemeyeceğinden gün geçtikçe bireyler bu sorunlarla yaşamaya alışmakta ve hatta bundan ötürü yoğun stres altında olduklarını dahi kavrayamamaktadırlar.

1.1.5.1.2. Ekonomik Koşullar

Artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz gibi ekonomik gelişmeler bireyin üzerinde tehlike ve korkuların oluşmasına neden olmaktadır. Ekonomik krizler nedeniyle "yarın ne olacak" endişesi ile yaşayan bireyler, istikbalinden emin olmayan ve güvenlik duygusunun eksikliğini hisseden insanlara dönüşmektedir(Eren, 2000: 283).

Yüksek enflasyon, resesyon ve refah seviyesinin düşük oluşu, satın alma paritesinin düşmesi, kişilerin temel ihtiyaçlarını yani fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama konusunda sıkıntıya girmeleri, önemli stres kaynakları olarak görülmektedir. Ayrıca birey bu ekonomik sıkıntıları aşmak için girişeceği ek iş veya fazla mesai uygulamalarında aşırı yorgunluğa girecektir ve dolayısıyla bu durum gerilim ve strese neden olacaktır(Tutar, 2000: 221). Ekonomik koşulların bir nedeni de ülkenin sahip olduğu Gayri Safi Milli Hasıla ile de doğru orantılıdır. Milli Hasılası yüksek olan ülkelerde yapılacak sosyal transfer harcamaları sayesinde bireydeki ekonomik sıkıntılar belirli düzeyde azalmış olacaktır.

1.1.5.1.3. Politik Belirsizlikler

Politik belirsizlikler özellikle, yerleşmiş bir demokrasi ve hukukun üstün olmadığı toplumlarda, demokrasiyi benimsemiş kişilerin ait olma ihtiyaçlarını tatmin etmelerini engellemekte, bu tatminsizlik durumu da önemli ölçüde stres yaratmaktadır(Tutar, 2000: 221). Bu da beşeri sermayenin etkin ve verimli kullanılmamasına ve kendini gerçekleştirememesine ve toplumsal bir kayba neden olacaktır.

Sık sık iktidar değişikliğinin yaşanması belirsizliğe, güvensizliğe, istikrarsızlığa neden olacağından karşımıza stres kavramı ortaya çıkmakta ve bu durum aynı zamanda ülke ekonomisinin içinde bulunacağı negatif koşullara da yansıtacaktır. Politik belirsizlikler, iş hayatında yatırımların azalmasına, yüksek enflasyona, yüksek işsizlik ve yüksek faize de neden olarak, bireylerin yarınından endişe ve korku duyarak stres içinde yaşamalarına neden olmaktadır(Eren, 2000: 288).

Özetle, siyasal iktidarın sık değişimi, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi gibi politik hayattaki belirsizlikler, o ülkede yaşayanlar üzerinde önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır.

1.1.5.2. Kişisel Stres Kaynakları

Kişileri etkileyen olaylar değil, olaylara verdikleri anlamlardır. İnsanlar nasıl düşünüyorlarsa öyle görürler veya görmek istediklerini görürler. Önemli olan nereye baktığımız değil, ne şekilde baktığımızdır. Çok olumsuz bir durumu, bir fırsata dönüştürecek iyimser bir bakış, kurtarıcı olabileceken aynı durum karamsar bir bakış nedeniyle, felakete dönüşebilir. Bu nedenle, bireyin kişisel özellikleri, bizzat potansiyel stres kaynağıdır (Tutar, 2000: 222). Bireysel stres kaynakları ise daha çok bireyin bedensel, psikolojik ve kişisel durumlarıyla ilgili olabilmektedir. Bireyin kişiliği ve duygusal yapısı, biyolojik yapısı, yüksek tansiyonu, aile sorunları, yaşam standartları ve alışkanlıkları, ekonomik darboğazları, orta ve ileri yaş dönemi bunalımları, hayal kırıklığı yaşama anları gibi faktörler de bireysel stres kaynakları arasında sayılabilecek faktörlerdir(Eren, 2000: 277). Bu faktörlerden önemli olanların bazıları: Kişisel stres kaynaklarını, biyolojik-bedensel, maddi-parasal, kişisel-duygusal ve yaşam tarzı ve yaş açısından dört kısımda incelenebilir.

1.1.5.3. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynakları çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sıralanmış ve gruplandırılmıştır. Örgütsel stres kaynakları bu çalışmanın temel konularından biri olması hasebiyle çalışmanın devamında detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.2. ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Günümüzde çalışanlar zamanlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmekte, işin amaç ve gereklerini gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedir. Örgütte kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için çalışanlar, işle,

yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla, maddi, manevi ve ailevi konularla ilgili bir dizi stres kaynağına maruz kalmaktadır. Bu durum, kurumda veya organizasyonda örgütsel stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuş, bilim adamları ve araştırmacıları bu konuda çalışmaya, araştırma yapmaya, fikirler ve yeni düşünceler üretmeye yöneltmiştir(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 285).

Günümüzün hızlı değişim ortamında, faaliyet konusu hangi alanda bulunursa bulunsun örgütler, bugün hızlı ve sürekli değişen ile gelişen bir çerçevede bulunmaktadır.

Bu kesintisiz değişim; örgütlere, aynı anda çeşitli tehlike ve olanakları bir arada sunmaktadır. Örgütlerin başarıları, büyük oranda, bu tehlike ve olanaklara karşı gösterecekleri duyarlılığa ve bu sürece ilişkin öngörü ve tedbirlere bağlıdır(Tutar, 2000: 12). Tutarın görüşüne ek ve paralel olarak örgütler ve bireyler yapacakları başarılı bir GZFT(Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehlikeler) analizi vasıtasıyla etkinlik, verimlilik ve karlılıkta büyük bir kazanım elde edeceklerdir.

1.2.1. Örgütsel Stres Kavramı

Çalışma yaşamında birçok farklı sebepten dolayı vuku bulan ve artık çalışanların kimyasını bozan davranışlar vb. birçok sonuç doğuran bir olgu ve doktrindeki bazı yazarlara göre de hastalık olarak tanımlanan stres, sonuçları itibariyle çözülmesi gereken bir sorun olarak çalışma yaşamının aktörlerini olumsuz yönde etkilemekte bu da kaynak israfına yol açmaktadır.

Örgütsel stres, kişi ve örgüt arasındaki ilişkilerden kaynaklanan, kişilere göre değişiklik gösteren ve kişinin normal fonksiyonlarından uzaklaşmasını sağlayan bir durum olarak değerlendirilmektedir(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 107).

Örgütsel stres, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklılıklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir. Örgütsel stres, kişi

ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur(Erdoğan, 1996: 270-278).

Örgütsel stresin görünümünü tam olarak anlamak için, stresin iki etmenin etkileşiminden kaynaklandığının bilinmesi gerekmektedir. Bu iki etmen, bireysel özellikler ile örgütsel özelliklerdir. Bunlar bir durumda stres tepkisini başlatmaktadır. Bireyde olumsuz bir tepki yaratacak stres uyaranlarının bulunduğu noktada, bireyin bu tepkisi strese direnmeyi belirlemektedir. Stres uyaranlarının büyüklüğü direnme kapasitesini aştığı noktada stresi ortaya çıkarmaktadır. Strese direnme bir bireysel nitelik, bir kişilik özelliğidir. Oysa stres uyaranlar, çalışma hayatının ve örgütün özellikleridir. Stres, örgütsel ve bireysel özelliklerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerinin bir işlevidir(Pehlivan, 2000: 22). Demek ki örgütsel stresi kontrol edebilmek için yukarıda ifade edilen iki faktörün iyi analiz edilip bunların kontrol altına alınması için yapısal çalışmalar yapmak gerekecektir. Atılacak kabul görmüş evrensel adımlar sayesinde stres bir nebze dahi olsa düşürülmüş olacaktır.

Stres, işe devamsızlık, iş kalitesinin düşüklüğü ve gecikme gibi örgütsel sorunlara neden olduğu kadar, ölüm, hastalık ve intihar gibi sonuçlar da doğurmaktadır. Bu nedenle, her yöneticinin, stresin nedenlerini ve sonuçlarını bilme, stresi önleme ve yönetme konusunda bilgiye gereksinimi vardır. Stresin günden güne artan nedenleri, yarattığı etkileri, fizyolojik, psikolojik, tıbbi rahatsızlıkları ve sonuçların yüklediği ekonomik maliyetler de göz önünde bulundurulduğunda, müteşebbis, işletmeci veya özel sektör ve kamu yöneticilerinin stresi göz ardı etmesi asla söz konusu olmayacaktır.

Örgütlerin başarıları veya başarısızlıkları şüphesiz ki çalıştırdığı insanların başarılı veya başarısız olmaları ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların başarıları örgütü başarıya götürecektir. Bu nedenle, örgütler çalışanların stres kaynaklarını doğru bir şekilde belirleyip, giderilmesi veya kontrol altına alınması için gerekli önlemleri öğrenip bunları almak ve uygulamaya koymak konusunda çalışmalıdırlar. Örgütler bu çalışmayı etkin bir şekilde yaptıkları sürece, stresin olumsuz etkilerini yenip olumlu etkilerinden yararlanarak örgüt başarısını artırabilirler. Örgütler çalışanları olumsuz yönde etkilemeyecek, işlerini daha iyi yapmaları yönünde katkıda bulunacak, dolayısı

ile örgütsel performansa olumlu etkiler yapacak optimum stres düzeyini yakalamaya çalışmalıdırlar. Burada da, örgüt yönetiminde rol alan her düzeydeki yöneticilere, yetki ve sorumlulukları ile doğru orantılı olarak görev düşmektedir(Eren Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 286-287).

1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütler; tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan oluşan bireylerin meydana getirdiği birer sosyal sistemdir ve bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve birbirleri ile ilişkide bulduktan bir sosyal iklime sahiptirler(Saldamlı, 2003: 291).

Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir. Ayrıca tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanı sıra, yalnızca o örgüte özgü ya da o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabilmektedir(Ertekin, 1993: 7). O zaman her örgüt stres kaynakları noktasında küresel düşünüp yerel davranmak zorunda kalacaktır. Yani stres kaynaklarından bazıları belirli bir örgüt için stres kaynağı olmayabilir.

Örgütsel stres kaynaklarının çok fazla tasnif edildiği görülmektedir. Özellikle iş hayatını etkileyen birçok faktörün stres kaynağı olarak değerlendirilmesi mümkün olduğu için tasnif çok detaylara kadar bölünmüştür. Çalışma ortamının strese her zaman elverişli olduğu bilinmektedir. Bir işte bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi stres yaratabilmektedir. Açıkçası işin her yönü strese gebe dir. Aşırı gürültü, ışık, sıcaklık, çok fazla ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da çok az denetim insanlarda strese yol açabilmektedir(Balcı, 2000: 4-5).

Stres oluşturan faktörlerin önemli bir kısmı da iş hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır. İş hayatının niteliğinden kaynaklanan stres faktörlerini; kantitatif (niceliksel) ve kalitatif (niteliksel) iş yükü, iş hayatındaki rol çatışması ve belirsizliği, bireye sunulan fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlar, bilgisayara bağlı iş yapmanın doğurduğu tekno-stres, kişinin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinden

kaynaklanan sosyal destek eksikliği, yetersiz bireysel otonomi, sorumluluğa denk olmayan yetki, kariyer gelişim endişesi, örgütsel politikalar, örgütsel iklim, örgütsel yapı olarak sıralamak mümkündür(Bingöl ve Naktiyok, 2001: 323-336).

Tablo 1 stres kaynakları hakkında yapılmış iki ayrı çalışmadan oluşturulmuştur.

Tablo 1: Örgütsel Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI	
<p>A- Görev Yapısına İlişkin Stres Kaynakları</p> <p>a. Aşırı İş Yükü b. İşin Sıkıcı Olması c. Ücret Yetersizliği d. Yükselme Olanağı e. Çalışma Saatlerinin Uzun Olması f. Çalışma Koşulları</p> <p>B-Yetke Yapısına İlişkin Stres Kaynakları</p> <p>a. Karar Verme b. Kararlara Katılma c-Yetkilerin Yetersizliği d. Çok Fazla Sorumluluk e.Değerlendirmede Adaletsizlikler Yöneticilerin Teşvik Etmemesi</p> <p>C-Üretim Yapısına İlişkin Stres Kaynakları</p> <p>a. Zaman Baskısı b. Araç Gereç Yetersizliği c. Yeteneklerin İşin Gereklarine Olmaması d. Çalışmaların Karşılığını</p> <p>D-Toplumsal Çevre ve Stres Kaynakları</p> <p>E-Kümeleşme Yapısına İlişkin Stres Kaynakları / Örgütsel İklime İlişkin Stres Kaynakları</p> <p>a. İş Ortamında Huzursuzluk b.Ast-Üst ve İş Arkadaşları İle Anlaşmazlık c. Toplumsal Desteğin Düzeyi d. İşyerinde Dedikodu Yapılması</p>	<p>A-İşin Gerekerinden Kaynaklanan Stres Kaynakları</p> <p>a. Bıkkınlık b. Kötü Çalışma Koşulları (Çevresel Stres Kaynakları) c. Zaman Kısıtlaması d. Aşırı İş Yükü e. Aşırı Bilgi Yükü f. İş Tasarımı ve Teknik Sorunlar</p> <p>B- Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Yapıcılar</p> <p>a. Rol Çatışması b. Rol Belirsizliği c. İnsanlardan Sorumlu olma d. Örgüt alanı</p> <p>C- Mesleki Gelişimden Kaynaklanan Stres Yapıcılar</p> <p>a. Yeterince İlerleyememe b. Aşırı İlerleme c. İş Güvenliğinin Eksikliği d. Engellenmiş Hırslar</p> <p>D-İşteki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar</p> <p>a. Astlarla İlişkiler b. Üstlerle ilişkiler c. Meslektaşlarla İlişkiler</p> <p>E- Örgüt Yapısı ve İkliminden Kaynaklanan Stres Yapıcılar</p> <p>a. Katılmanın Olmaması b. Bürokratik sorunlar c. Uyum Baskısı</p>
<p>F- Rol Yapısına İlişkin Stres Kaynakları</p>	

a. Rol Çatışması	
b. İş Gereklere İle Kişilik	
c. Rol Belirsizliği	
G- Kültürel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları	
a. İş Ortamında Görüş	
b. Statü Düşüklüğü	
c. İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum	

Kaynak: Pehlivan, İnanet., Yönetimde Stres Kaynakları: Personel Geliştirme Merkezi Yayınları, Ankara, 1995, s.15-43.

Bu çalışmada ise örgütsel stres kaynakları aşağıdaki şekilde beş başlık altında incelenmektedir. Bunlar;

- İşin yapısı ile ilgili stres kaynakları
- Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları
- Örgütsel politikadan kaynaklanan stres kaynakları
- İş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres kaynakları
- Örgütte kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres kaynaklarıdır.

1.2.2.1. İşin Yapısı İle İlgili Stres Kaynakları

Artan'a (1986: 67) göre, iş hem birey hem örgüt için bir stres kaynağı olabilir. Her işin kendi yapısına ve kapsamına göre birtakım istekleri ve gereklere vardır. Bu isteklerin yerine getirilmesi ve gereklere uyma davranışlarında bulunmak kişileri strese sokmaktadır(Akt: Tüzel, 2002: 35).

Her türlü işin belirli bir sorumluluk ve risk getirmesi onu doğal olarak stres faktörü haline getirmektedir. Bir işin stres faktörü olmasına hem bireyden hem de işin niteliğinden kaynaklanan unsurlar neden olmaktadır(Tutar, 2000: 242).

İşin yapısı ile ilgili stres kaynakları, bir örgütte çalışanlar tarafından yapılan iş

ve rollerle doğrudan ilgilidir. Söz konusu iş ve rollerle ilgili stres kaynakları çalışmada beş grup altında incelenmektedir. Bunlar:

- İş yoğunluğu ve monotonluğu
- Zaman baskısı
- İşte tehlike unsurunun varlığı
- Rol belirsizliği ve rol çatışması
- Vardiyalı çalışma düzeni

1.2.2.1.1. İş Yoğunluğu ve İş Monotonluğu

Örgütlerde yapılan işin sürekli aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması, bunun sonucunda oluşan yorgunluk ve bitkinlik durumlarına kısaca monotonluk denilmektedir(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 115). Monoton işlerin sonucunda aşağıdaki belirtiler ortaya çıkmaktadır:

- Kanıksama,
- İsteksizlik,
- Dikkat dağılması,
- Becerilerin azalması,
- Yorgunluk,
- Bezginlik ve genel bir bitkinlik hissi,
- İş hataları ile kazaların çoğalması,
- İş ritminin yavaşlaması,
- İşten kaçış.

Stresin olmadığı bir iş ortamı monotonluk demektir. İşlerin monotonluğa dönüşmesi ve yoğun sıkıntı çalışanlarda gerginlik yaratabilir. Bu nedenle, ılımlı bir düzeyde stres yaşamak monoton ve tekdüze bir çalışma yaşamını engelleyerek çalışan üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 286).

Aşırı iş yükü, genel anlamda çalışanların belli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesi anlamını taşımaktadır.

Aşırı iş yükü niteliksel ve niceliksel olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Niceliksel aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içerisinde bitirilmesi gereken birçok işin olmasıdır ve bu durumda açık bir stres kaynağı oluşmaktadır. Niteliksel aşırı iş yükünde ise, işin kendisinin yapılması çok zor olmaktadır. Bilimsel çalışmalar yaparak yeni ve şahsına münhasır bir şey oluşturmak, tez yazmak, gibi kavramlarda niteliksel iş yüküne girmektedir.

Buna göre, bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya zamanda yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni, gerilim yaratan bir aşırı yüklenme türüdür. Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur(Eroğlu, 2000: 322-323).

Örgüt içindeki çalışmalarda kimi çalışanların sorumlu kılındığı görev karşısında kendini bilgi ve deneyim açısından sürekli eksik hissetmesi, bu eksikliğin onda bir gerginlik yaratmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla örgüt çalışmaları bütünlüğündeki görev dağılımında çalışanların; beceri, yetenek ve bilgileri göz önünde bulundurularak stresin oluşması engellenmeye çalışılmalıdır.

Ayrıca yoğun iş yükünün çalışanlarda miktar, kalite ve performans arasında sıkça çatışma ortamı yarattığı da unutulmamalıdır.

Birçok çalışan, aşırı iş yükünün kurbanı olmaktadır. Yapılması gereken işin, kişinin iyice emin olmadığı beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması, kaygı ve

gerginlik yaratacaktır. Bunun tam tersi de söz konusu olmaktadır. İş hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirmektedir. Yöneticilerin uzun saatler boyu çalışması ve psikolojik olarak ağır iş yükü altında olmaları kariyer-özel yaşam dengesi çatışmasını daha da arttırmaktadır.

Günümüzde iş yoğunluğu, bilgi kaygısı ile daha da artmaktadır. Çünkü bilgi çağında çalışan her geçen gün daha fazla bilgi ile karşılaşmakta ve bu bilgilerin geçerliliği sürekli olarak değişmektedir. Bu durumda çalışan beyinde tüm bilgileri depolamak ve düzenlemek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmaktadır.

Uzmanlar en iyi performansın ve bireyin kendini en rahat hissettiği düzeyin, stresin optimal düzeyde bulunduğu durumlarda oluştuğunu belirtmektedirler. Bu nedenle de iş yükünün optimal düzeyde tutulması çok önemlidir(Özkalp ve Kirel, 1996: 64).

1.2.2.1.2. Zaman Baskısı

Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an çalan telefonlar, çalışanların zamanı kontrol altına almalarının engelleyerek zamanın hızla akıp gitmesine yol açmaktadır. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise, kişide gerginlik ve stres oluşturmaktadır.

Zamanla yarışmak ve zamanın baskısını hissetmek özel sektörde daha çok stres yaratmaktadır. Çünkü, özel sektörde kamu sektörüne nazaran zamanında yetişmesi gereken işlerin yoğunluğu fazladır. İş zamanında yetiştirilmediğinde herhangi bir güvencesi olmayan çalışanın işini kaybetme riski söz konusudur(Güney ve Demir, 1997: 138). Aksine kamu kurumlarında çalışanlarda ise genelde zaman baskısı gibi bir durum söz konusu olmamakta zaman baskısı olduğu hallerde ise devlet memurları, kanundan kaynaklanan bir zırhtan dolayı pek de fazla sıkıntı yaşamamaktadırlar. Belirli meslek kollarında bulunan meslek dallarında ise farklı bir durum söz konusudur.

Özellikle bazı işler kesin zaman sınırına sahiptirler. Örneğin, vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar ve öğretmenler yılın belirli zamanlarında kesin bir tarihte bitirilmesi gereken yoğun bir yükü karşı karşıyadırlar. Bu durum ise bireylerin önemli ölçüde stres altına girmelerine neden olabilmektedir(Baltaş ve Baltaş, 1999: 90).

Çalışanların yapmakla görevli olduğu bazı işler çalışanları zaman baskısı altında bırakmakta ve çalışanları işi yetiştirme telaşına sokmaktadır. Çalışanlar üzerinde oluşan zaman baskısı, zorlayıcı ve gerginlik yaratan bir unsurdur.

1.2.2.1.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları

Çalışma ortamı ve koşulları, çalışanların özlem, istek, gereksinim ve beklentilerini yanıtladığında çalışmak keyifli olurken, çalışma ortamı ve koşulları özelemleri, istekleri, gereksinim ve beklentileri karşılamadığında, eziyete, angaryaya dönüşebilmektedir(İncir, 2002: 69). Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Ancak, bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir. Mesela madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile çalışanları gerilim ve tedirginlik içerisine sokmaktadır. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar İş yerlerinde tehlike kaynağı olan nedenler ise şöyle sıralanabilmektedir: Eroğlu, 2000: 325).

- Yerlerin kaygan olması
- Yetersiz aydınlatma
- Bakımsız, pis ve tozlu işyeri
- Arızalı, eski ve bozuk ev aletleri

- Makine koruyucularının kullanılmaması
- Mal ve malzeme stoklarının düzensiz ve tehlikeli şekilde depolanması.

Yapılan işte söz konusu tehlike unsurlarının varlığı çalışanların yoğun stres yaşamalarına, bu da verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

1.2.2.1.4. Vardiyalı Çalışma Düzeni

Çalışma yaşamında vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmet üretiminin kesintiye uğramaması bakımından önemli olan, dönüşümlü bir çalışma sistemidir (Eroğlu, 2000: 324).

Vardiyalı çalışma sistemi, başlangıç ve bitiş saatlerinin işletmenin yapısına ve faaliyet koluna göre değişiklik göstermesiyle birlikte; iş gününün gündüz, akşam ve gece çalışmaları biçiminde düzenlenmesidir. Vardiya çalışması yaygın olarak ulaşım, iletişim, sağlık, güvenlik, kimya, kağıt, cam endüstrisi gibi hizmet ya da üretimin ekonomik ve kamusal açıdan sürekliliğine gereksinim duyulan ve gelişen teknolojiye koşul olarak hızla değişen, üretim donanımının bir an önce amorti edilmesi zorunluluğu olan sektörlerde uygulanmaktadır (Yüksel, 2003: 50).

Vardiyalı çalışma biçimi, çalışanın normal biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşam kalıbını ciddi biçimde bozmaktadır. Vardiya çalışması bedenin normal biyolojik ritmi ile çeliştiğinden kronik yorgunluğa, bireyin aile ve sosyal yaşamının bozulmasına neden olmaktadır. Biyolojik ritim, değişikliğe karşı çok dirençlidir ve çalışma, yeme, uyuma düzeninde yeni bir kalıba uyum son derece yavaş olmaktadır. Bilimsel olarak birçok araştırmayla ortaya konmuş olan bu olgunun doğurduğu önemli sonuç şudur: Çalışma günleri sırasında vardiya düzenine uyum göstermeye başlayan biyolojik ritim, dinlenme günleri sırasında hızla eski haline geri dönecek ve dinlenme günlerini izleyen çalışma döneminden zorunlu olarak yeni bir uyum süreci başlayacaktır (Gezer, 1998: 13).

Genel olarak gençlerin vardiya düzenine daha kolay alıştıkları bilinmektedir. Ancak vardiya düzeninde çalışma süresi uzadıkça sağlık problemleri görülme ihtimali de artmaktadır. Yine yapılan araştırmalar yaşı kırk ve ellinin üzerinde olanların gece vardiyasında çalışmaya başlamalarının birçok açıdan sakıncalı olduğunu ortaya koymuştur(Baltaş ve Baltaş, 1999: 86-87). Vardiya sisteminin etkin ve verimli olabilmesi için çalışmanın güç ve zor olduğu saatlerde ücret sistemini arttırarak çalışanları motive edici bir ücret sistemi oluşturup bu işi gönüllülük esası doğrultusunda yapılması gerekir. Böylece bir nebze dahi olsa kimsenin çalışmak istemediği saatlerde belirli bir grup insan gönüllü bir şekilde çalışmak isteyip daha nitelikli mal veya hizmet üretiminin gerçekleşmiş olmasına vesile olacaktır. Bu sistemi özel sektörde oluşturmak pek zor olmasa da kamu sektöründe çalışma usul ve esasları daha rijit ve kanun ve yönetmeliklere dayandırıldığından bu sistemi oluşturmak çok zor hatta imkansız gibidir.

1.2.2.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Kaynakları

Bireyler herhangi bir örgütte sistemin bir parçası olmak için kendi özgürlüklerini ve kişiselliklerini bırakmak zorundadırlar. Buna ek olarak örgütün amaç ve yöntemlerinin belirsizliği, bölümler arası çekişmeler ve baskı, sıkı yönetim, olumsuz ilişkiler, kararlara katılmama, iş baskısı, çalışanlara beslenen duyarlılık düzeyi, bürokratik uğraşlar, uyum baskısı, bireyin örgüte ait olma duygusunun az ya da çok olması, iletişim kanallarının iyi çalışmaması gibi etmenler kişiyi strese sokan nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır(Erdoğan, 1996: 112).

Bireyin çalıştığı iş yerinin de stres kaynağı olması söz konusudur. Karar verme süreçlerine yetersiz katılım, iletişim sorunları, günlük davranış biçimleri, kurum içinde kurallar, sınırlamalar ve engellemeler nedeniyle sorunlar çıkabilmektedir. Örgüt içinde yaşanan bu stres kaynaklarının yanında örgütün kendisi ile ilgili stres kaynakları da vardır. Örgütsel stres kaynaklarının; politikalar, yapılar, fiziksel koşullar ve süreçler olarak da gruplandırılabilmesi mümkündür.

Örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kurallar, prosedürler, politikalar ve katılma düzeyinin azlığı gibi etkenleri kapsayan örgütsel yapı; bir örgütte otoriter

yapıya sahip bir liderin, çalışan üzerinde korku ve endişe yaratması, liderin çalışandan belli bir süre içinde bir işi bitirme zorunluluğu getirmesi, baskı uygulaması, sıkı kontrolü, cezalandırmaları; örgütün yaşam sürecini oluşturan kurulma, büyüme, olgunlaşma ve gerileme evreleri ve bu evrelerin çalışan üzerinde yarattığı farklı etkiler, kuruluş ve gerileme evrelerinde yaşanan yoğun baskılar, olgunluk evresinde ise nispeten daha az yaşanan baskılar; evlilik, çocuk, sağlık, ekonomik problemler gibi doğrudan bireyin hayatına yön veren etkenlerin bireyin iş yaşamına yansiyarak iş verimi üzerinde olumsuz etkileri başlıca stres kaynakları arasında sayılmaktadır(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 285-286).

1.3. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA STRESİN SONUÇLARI

Stres, hem örgütler hem de bireyler için hep istenmeyen, kaçınılan ama yakalanılan bir öge olmuştur. Ancak makul düzeyde olduğu takdirde; stresin kamçılayıcı bir güç, başarıyı tetikleyen bir faktör haline de dönüşmesi söz konusudur.

Örgütsel stresin, hem pozitif hem de negatif sonuçları bulunmaktadır. Stresin pozitif yönü, birey ve işletme için olumlu ve yapıcı etkiler yaratmaktadır. Aşırı derecedeki stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte ve bireyi işlemez hale getirmektedir.

Performans ve verimliliğin düşmesi, çalışmaya karşı ilginin azalması, sert tepkilerin artması, sorumluluktan kaçma stresin negatif bireysel etkileridir. Stresin örgütsel etkileri ise örgütsel bağlılığın azalması ve çalışanların geri çekilme davranışlarının artmasıdır.

Stresin performans üzerindeki etkileri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında sıralanabilir(Çetiner, 1999: 12). Bu durumda Örgütsel yaşamda stresin sonuçlarının bireysel ve örgütsel düzeyde değerlendirmek mümkündür.

1.3.1. Bireysel Sonuçlar

Organizma, çeşitli nedenlerden dolayı normal dengesinin bozulması durumunda, savunma mekanizmalarını harekete geçerek tekrar denge halini sağlamaya çalışmaktadır. Bireyi zorlayarak, onun ruh ve beden sağlığı bakımından zarar verici olan stres kaynakları ile bunlara karşı bireyin gösterdiği tepkiler arasında bir dizi sonuçlar ortaya çıkmaktadır(Yılmaz ve Ekici, 2003: 3).

Her insanın kendi iç dengesi ve olaylara verdiği tepkiler farklı olduğu gibi, stresi kaldırma gücü ve onunla başa çıkabilme becerisi de farklıdır. Bireyin psikolojik ve fizyolojik durumunu ele alarak, stresin yarattığı etkilere ulaşılmaktadır. Stres altındaki bireyin davranışlarında değişmeler grlmektedir. Alkol tüketimindeki artış, en çok fark edilen değişimdir. Aşırı yemek yeme ya da iştahta kesilme, zamanla oluşan madde bağımlılığı da stresin bireyde yarattığı etkilerdendir. İnsan bedeni, dış etkenlere uyum sağlayabilmek için çalışan bir i dengeye sahip olduğundan stres, birçok hastalığa da yol açmaktadır.

1.3.1.1. Fizyolojik Sonuçları

Strese karşı verilen fizyolojik tepkileri zaman boyutunda iki ayrı grupta ele almak gerekmektedir. Birincisi kısa süreli (birkaç gün ya da saat) stres kaynaklarına karşı gösterilen fiziksel tepkilerdir. Bu tepkiler genel olarak standart niteliktedir ve organizmanın olumsuz etkenler karşılığında zorlandığını ve baskı altında olduğunu göstermektedir. İkinci grup fizyolojik belirtiler ise, uzun süreli (haftalarca ya da yıllarca) stres karşında organizmanın kısa dönemdeki fiziksel değişikliklerinin sürekli olarak arz etmesi sonucunda ortaya çıkan hastalıkları içermektedir. Genel olarak bu türden strese bağlı hastalıklara psikosomatik hastalıklar denilmektedir(Eroğlu, 2000: 329).

Stresli yaşam bireyler üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar bırakmaktadır. Ancak bu hastalıklar ortaya çıkmadan önce stresin insanlar üzerinde bırakmış olduğu bir takım işaretler bu hastalıkların belirtisi olmaktadır. Bu bedensel işaret ve belirtiler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır(Eren, 2000: 291):

- Aşırı iştahsızlık, yemek yememeye rağmen tokluk duygusu, kilo kaybı ve zayıflık,
- Aşırı yemek yeme veya özellikle bir sorunla karşılaşınca yemek yeme ve içki içme eğilimi ile beraber oluşan kilo fazlalığı,
- Sürekli yorgunluk ve halsizlik hali ve bu durumdan dolayı etrafa yakınmalar,
- Sıkça görülen migren tarzı baş ağrıları, Geceleri uyuyamama veya erken uyanma, Oturma ve dinlenmeyi engelleyen sinirsel ağrı ve şikayetler,
- Gece ve gündüz vücudun değişik organlarına ve özellikle bacaklara giren kramplar ve adele spazmları,
- Yüksek tansiyon, kalp atışlarında artma, ellerde titreme, nefes darlığı,
- Sık sık gelen mide bulantıları, mide krampları, sürekli ishal ve kabızlıktan şikayetçi olma,
- Aşırı hassasiyet, duygulanma ve gözlerden yaş gelmesi,
- Cinsel ilişki kurmada isteksizlik, korku ve iktidarsızlık,
- Ağrı kesici ilaçlara ve aspirine aşırı düşkünlük ve bunun sonucu oluşan mide kanamaları,
- Daha dinamik ve enerjik olmak, azalan vücut mukavemetini arttırmak için aşırı ölçüde vitamin ve mineral türü ilaçlara eğilim ve düşkünlük.

Yukarıda ifade edilen hususların insan fizyolojisi üzerindeki vehametini ifade etmek için kelimeler kifayetsiz kalmaktadır.

1.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Genel olarak çöküntü ve bunalım olarak nitelendirilen depresyonun, endüstrileşme ve şehirleşmenin getirdiği rekabet, yüksek bir tempoda çalışma zorunluluğu, insanlar arası ilişkilerin zayıflaması ve beklentilerin çoğalması sonucunda son yıllarda giderek artan psikolojik bir rahatsızlık olduğu görölmektedir. Dünya nüfusunun %3-5'inin çeşitli düzeylerde depresyon yaşadığı tahmin edilmektedir(Baltaş ve Baltaş, 1999: 129).

Uyku problemlerinin stres sonucu ortaya çıkan psikolojik bir sonuç olmakla birlikte, uykusuzluğun insanların daha fazla gerilmelerine ve performansta ve dikkatte düşüşe neden olarak stresi körüklediği de unutulmamalıdır. Stresin neden olduğu uyku bozukluğu genellikle uykusuzluk olarak ortaya çıkmakla birlikte, bazı durumlarda tam tersine aşırı uyuma isteği içerisine girilebilmektedir. Bu eğilimde olan bireylerin uyuyarak kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak istedikleri görölmektedir(Yılmaz ve Ekici, 2003: 6).

1.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Örgütsel stresin birey üzerindeki etkilerinin diğer bir boyutu, davranışlarla ilgili olarak ortaya çıkan sorunlardır.

Stresin fizyolojik ve psikolojik sonuçları bireyin davranışlarında değişiklikler oluşmasına neden olmaktadır. Stresin davranışsal sonuçlarını, sigara kullanımında artış, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, uykusuzluk ve düzensiz beslenme olarak sıralamak mümkündür.

Stres karşısında insanların sigara kullanmaya başladıktan veya sigara kullananların içtikleri sigara sayısını arttırdıkları görölebilmektedir. Ancak sigaraya, strese karşı kullanılan bir yöntem olarak değil, stresin olumsuz bir sonucu olarak bakmak gerekmektedir(Pehlivan, 1995: 53). Fakat bir çok insana göre ise oluşan stresin sigara kullanımı ile yıkıcı etkisinin daha azalacağı görüşü hakimdir.

Stresin insanların beslenme düzenini iki şekilde etkilediği görülmektedir. Bazı bireyler, strese maruz kaldıklarında daha fazla yemek yeme eğilimine girmektedir. Bunun iki nedeni vardır: Birincisi, bireyin, yemek yerken sorunlar düşünmekten ve endişelenmekten uzaklaşmasıdır. İkincisi ise, dolu mide ve bağırsakların daha fazla kan kullanması ile beyindeki kan basıncının azalarak rahatlatıcı bir etkinin ortaya çıkmasıdır(Yılmaz ve Ekici, 2003: 7).

Stresin fiziksel ve psikolojik sorunları gibi davranışsal sorunlarının da kontrol edilebilmesi ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi, hatta birey ve örgüt tarafından kaldırılabilmesi ancak yapılacak hizmet içi eğitimlerle farkındalık düzeyinin artması ve çeşitli stres ile ilgili kaynaklar tavsiye edilerek bunların okutulması ve uygulanması ile mümkün olacaktır.

1.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Stres olgusu örgütün etkinliğini ve verimliliğini azaltan ve önemli maddi kayıplara neden olan etkileri açısından değerlendirildiğinde örgütsel iklimin soğuklaşmasından, işgücü devir hızının artmasına, mal ve hizmetlerin kalitesinin azalmasından, iş kazalarındaki artışa kadar çok geniş bir alana yayılan stres sonuçlarından söz edebilmek mümkündür.

Yabancılaşma, kişinin kendini yabancı gibi hissettiği bir durumdur. Bu durumda insanın kendi eylemleri, onun tarafından yönetilmek yerine onun üstünde, ona karşı işleyen yabancı bir güç olmaktadır(Keskin, 1997: 150).

Davranış bilimciler göre yabancılaşma olgusu, "çalışanların, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sonuçlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları" şeklinde tanımlanmaktadır(Eroğlu, 2000: 337).

Örgütsel yabancılaşma günümüzde kendisini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Örgüt ve onunla doğrudan irtibatta bulunan çalışan arasındaki

yabancılaşma, gelişen teknolojik olanaklar, kültürel farklılıklar, sanayileşme, değer ve tutumlardaki hızlı değişimler gibi etkenlerle birlikte devam etmektedir. Çalışanlardaki yalnızlık, kendine ve işine soğuma, harcadığı emeğin üretimdeki karşılığını görememe, işin artık çalışanı tatmin etmediği, iş tatminsizliğinin bulunduğu durumlar, yabancılaşmanın kendini gösterdiği birer koşul olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerdeki iş yeri düzeni ve iş disiplininin sağlanamaması, işveren ve işçilerin beklentileri arasındaki ciddi farkların oluşması gibi durumların iş yerinde bir kısım huzursuzlukları ortaya çıkarması kaçınılmazdır. Ayrıca iş yerindeki tatminsizlik şikayetlerinin giderilmemesi, keyfi ve özel davranışlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları da yine iş yerindeki huzursuzlukları arttıracaktır. Böyle bir yapı hem çalışanların uzun vadede strese girmelerine yol açacak hem de örgüt ve çalışan arasında yabancılaşmayı hızlandıracaktır.

Ancak günümüz şartları içerisinde yabancılaşma sorununu giderici yeterli tedbirler alınamamaktadır. Bu durum da çalışanın verimliliğini azaltırken örgütlerin hedeflerine ulaşmasındaki süreyi de uzatmaktadır.

Çalışanlar stresle başa çıkabilmek için, buldukları ortamdan işe gitmeyerek uzaklaşmaya çalışmaktadırlar. Hatta böyle bir ortamdan uzaklaşıp evde kalmak için bazen hafif baş ağrısı veya baş dönmesini bile yeterli neden olarak kabul etmektedirler. İşe devamsızlık genelde, çalışanların çeşitli hastalıklar nedeni ile çalışamayacak durumda olmaları sonucunda yani kalp krizi, hipertansiyon ve ülser gibi hastalıklar nedeniyle ortaya çıkması gerekirken işe devamsızlık isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle de olabilmektedir.

1.3.3. Ölçülü Stresin Yararlı Sonuçları

Stresin her bakımdan olumsuz olduğu yönündeki yaygın kanaat doğru değildir. Başka bir ifadeyle, stresi zihinsel, fiziksel ve duygusal kaynakları tüketen psikolojik bir durum olarak görmek, genellikle stres konusundaki eksik bilgilerden kaynaklanmaktadır. Stres eşiğini aşmış aşırı bir stresin bireyler için olumlu yanları yoktur ve çeşitli psikolojik ve fiziksel hastalıklara neden olmaktadır. Ancak bir stres

eşii ve olumlu stres düzeyinin varlığı da göz ardı edilmemelidir. Herkes için değişebilen olumlu seviyedeki stres etkin bir işleyiş için gerekli olan, bireyin içinde olan enerjinin açığa çıkmasının en önemli aracıdır. Denetlenebilen ve stres toleransını aşmayan yönetilebilir bir stres bireyde var olan potansiyelin açığa çıkmasında katalizör etkisi yapmaktadır(Cüceloğlu, 1992: 273).

İnsan sağlığı ile örgütler üzerindeki olumsuz etkileri açısından hiç olmayan stres ile aşırı stres arasında herhangi bir farkın olmadığı unutulmadan, optimum düzeydeki stresin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği, verimliliği arttırdığı göz önüne alınarak örgütsel yaşamda stresi optimum düzeyde tutabilmek için bilinçli ve etkin stres yönetimi stratejileri uygulanması gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilmesinde ise özellikle kamu ve özel sektör yöneticilerine çok önemli görevler düşmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRES YÖNETİMİ VE PERFORMANS KAVRAMLARI

2.1. STRES YÖNETİMİ

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denmektedir(Güçlü, 2001: 101). Diğer bir deyişle stres yönetimi; bireyin strese neden olan olumsuz durumlarla etkin olarak başa çıkabilmesidir.

Çalışma hayatında stresle başa çıkmak için başvurulan çeşitli yollar dikkate alındığında, tipik bazı davranış türleri görülmektedir. Bireylerin çoğu ya sigaraya, yemeğe, alkole, ilaca ya da bir kaçına birden yönelmekte bazıları da strese tepki olarak geri çekilmekte, içine kapanmakta, pasifleşmekte, sorunlarıyla yüz yüze gelmekten kaçınmaktadır. Bazen de sorunlarını tümüyle yok sayarak, olayların dışına çıkmaktadır. Yaygın olarak kullanılan bir başka stresle başa çıkma biçimi aşırı tepki göstermektir. Aşırı tepki gösterme çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Başkalarına yönelik öfke nöbetleri kinci olma, kaygılanma vb davranışlar bunlardan bazılarıdır. Bir başka zararlı başa çıkma yöntemi de stres karşısında hiç tepki göstermeyip yaşanan sıkıntıyı içinde biriktirmektir.

Etkin stres yönetimi, kendisini iyi hissetmek ve yüksek bir enerji düzeyine sahip olmak isteyenler için gereklidir. Yaşanılan stresin hemen hemen tamamına yakını algılardan, düşüncelerden, kişisel özelliklerden ve inançlardan kaynaklanmaktadır. 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 (Eren Gümüstekin ve Öztemiz, 2004: 61–62).

Stresle başa çıkmayı işletme yönetimi açısından örgütsel ve bireysel başa çıkma yöntemleri olarak iki grup altında toplamak mümkündür. İş hayatında kişinin karşı karşıya kaldığı stres yaratıcılarını kendisinin yok etmesi mümkün değildir. İşte bu durumda bireysel başa çıkma yöntemlerine başvurması, stresin olumsuz etkilerini kontrol altına almasına yol açacaktır. İşletmeyi örgütleyen ve yönetenler de stres yaratan faktörlerden bir kısmını yok edebilirlerse, kişi daha huzurlu bir ortamda çalışır hale gelecektir.

Stres Yönetimi'nde bireysel stresle başa çıkma yöntemlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Etkin zaman yönetimi
- Rahatlama uygulamaları
- Meditasyon, yoga
- Derin nefes alma yöntemi
- Olumlu düşünme, olumsuz düşünceleri uzaklaştırma
- Egzersiz ve beden hareketleri
- Davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesi
- Olumlu iletişim kurma, sosyallik
- Gıda kontrolü, alkol, kafein ve sigaradan uzak durmak
- Hobi edinmek
- Değiştirilemeyecek durumların kabullenilmesi.

Örgütsel stres yönetimi, stres ile baş etmede önce stres kaynaklarını tanıma, stres tepkilerini anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarının azaltma veya yok etmeye çalışmaktadır(Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65).

Yöneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde istememekte, sağlıklı ve iş tatmini olan çalışanların örgütün uzun dönemli amaçları için vazgeçilmez olduğunu

bilmektedirler. Çalışanların aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı öneriler aşağıda yer almaktadır(Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 120):

- Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak tatmini yükseltmek ve personel hareketliliğini azaltmak.
- Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak.
- Sürekli olarak iş yükü azlığı ve fazlalığına dikkat etmek ve işte uygun bir şekilde değişiklik yaparak çalışma sürecini yönetmek.
- Örgütte değişiklik ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak ve örgüt dışında değişen koşullardan geri kalmamak için çalışanın kendisini yenilemesi gerekmektedir. Ancak, böyle değişimler çalışanlar arasında stres yaratacak kadar yaygın ve hızlı bir şekilde olmamalıdır.
- Çalışanları sürekli destekleyerek teşvik etmek, çalışanların gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını arttırmak.
- Mümkün olduğu ölçüde, her çalışana kısa dönemde verimlilik kadar uzun dönemli sağlık, tatmin, kendini ifade imkanı sağlayarak, iş yerindeki ilerlemenin gerçekleştirilmesi için personel kariyer planlaması yapmak.
- Bütün çalışanlara, onların kararlarında etkili olacak fırsatlar sağlamak.
- Stres içindeki çalışanlar için stres yönetimi hizmetlerini desteklemek.
- Fiziki iş koşullarını çalışanların yapılarını da dikkate alarak düzenlemek şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda maddeler halinde belirtilen önerileri, stresle başa çıkmak için geliştirilen bireysel ve örgütsel stratejiler olarak daha detaylı olarak incelenmesinde fayda mülahaza edilmektedir.

2.1.1. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Bireysel Stratejiler

Aşağıdaki stratejilerden bazıları uygulanarak stresin olumsuz etkilerini sınırlamak, bedensel ve zihinsel yapıyı strese karşı güçlü hale getirmek mümkündür. Stresle başa çıkmak için geliştirilen bireysel stratejiler kaynaklarda değişik olsa da birbirlerine yakındırlar.

2.1.1.1. Geliştirici Rahatlama Yöntemleri, Egzersiz ve Beden Hareketleri

Temel kuramı zihinsel stresle bedensel yorgunluk arasındaki karşılıklı etkileşimi kırmaktır. Kişi zihinsel olarak stresi yaşadığında kasları kasılmaktadır. Kasılan kasların yarattığı fiziksel rahatsızlık ve yorgunluk zihinsel stresi daha da arttırmaktadır. Fiziksel egzersiz aslında enerji harcama pratiğidir. Egzersiz sırasında organizmada harekete geçen biyolojik mekanizmalar ile stres sırasında faaliyette bulunan mekanizmalar aynıdır. Fiziksel egzersiz bir bakıma stres anında vücudun vereceği tepkiyi prova etmek, vücudu bu konuda eğitmektir (Loehr, 1999: 199). Geliştirici Rahatlama Yöntemi'nin amacı farklı kas gruplarını önce gerip sonra rahatlatmak yoluyla, rahatlamanın nasıl bir şey olduğunu göstermektir. Bu yöntemin düzenli olarak uygulanması kişinin iş tatminini arttıracak ve genel olarak sağlığını olumlu yönde etkileyecektir. En basitinden sabah kalktıktan sonra birkaç tane şınav çekmek bile kişiye pozitif bakış açısı verebilmektedir. Egzersiz, stresin etkilerinden fiziksel etkinlikle kurtulma, bir rahatlama sağlama için başvurulan, sakinleştirici sonuç yaratan yöntemlerdendir. Yöneticilerinin sağlığını düşünen ve iyi bir stres yönetimi ile iş veriminin artacağını bilen birçok işletme egzersizin değerini anlamış ve elemanları için jimnastik salonları açmıştır.

2.1.1.2.Olumlu Hayal Kurma

Bireyler geçmişte yaşadıkları olumsuzlukları düşündüklerinde o anı adeta tekrar yaşamakta, üzerinde yorum yaparak yeniden stresli bir yapıya ulaşmaktadırlar. Buna karşılık geçmişte yaşanan olumlu zamanları hayal etmek, unutulmuş hazları yeniden yaşamak ve rahatlamak için bir yoldur. Hayal kurma bazen gelecekte özlenen ve gerçekleştirilebilecek davranışları da içerebilir. Önemli olan olumlu sahneleri tekrar yaşamak veya yaşamayı düşünmektir.

2.1.1.3.Zaman Yönetimi

Zaman yönetimindeki maksat gereksinimlerimizi karşılamak için zamanı yönetmek ve onu kontrol altına almaya matuf adımlar atmaktır. Zamanı kontrol etmede belli baslı yöntemleri şöyle sıralayabiliriz(Makin ve Lindley, 1995: 22-39).

- Öncelikle uzun vadeli hedefler belirleyin
- Hedeflerinizi davranış bağlamında gözden geçirin
- Hedeflerinizi sizin için kritik olan zaman birimlerine göre saptayın
- Başlamadan önce yapmanız gereken her şeyin listesini çıkarın
- Her görevi yapıp yapmamanın sonuçlarını tartın..
- Yedek etkinliklerden kaçının
- Bir "Yapılmayacaklar" listesi çıkarın
- Günün sonunda bir "yapılacaklar" listesi hazırlayın
- Zamanınızı değerlendirin
- Kesintisiz bir düşünme zamanı ayırın

2.1.1.4.Davranışsal olarak Bireyin Kendini Kontrol Etmesi ve Öz Saygının Geliştirilmesi

Kendi davranışının sonuçlarını bilinçli olarak yönlendiren kişinin kendisini kontrol edebilmesi mümkündür. Bireyin kendisini tanıması, stresi belirlemek ve başa çıkmak için yararlı bir yöntemdir. Kişinin atmış olduğu adımlarda hep sebep sonuç bağı kurması ve her gün on dakikayı sadece kendine ayırıp geri dönüşüm yapması

ilerde daha makul adımlar atmasına vesile olacaktır. Öz saygını geliştirilmesi, stresle etkin bir bireysel başa çıkma yöntemidir. Herkesin kişiliğine göre, değişen bir stresle basa çıkma özelliği vardır. Biz buna uyum düzeyi veya direnme sınırları diyoruz. Ne kadar kendiniz olabiliyorsanız, o kadar sağlıklısınız demektir. Sağlık için, bundan başka bir reçete yoktur. Size zevk veren sizi istek ve neşeyle dolduran her şeyi yapın ve kendiniz olun (Whitlington, 1994: 21).

2.1.1.5.Meditasyon, Gıda Kontrolü ve Masaj

Meditasyon stresi, endişeyi, fobileri azaltmada etkili olmaktadır. Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani ve uzun süreli stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde basa çıkabilir(Braham, 1998: 199). Gıda kontrolü ile de stresi yönetmek mümkündür. Kafein bir uyarıcıdır. Bunu sindirdikten kısa bir süre sonra birey kendisini zinde hissetmektedir ancak bir süre sonra endişeli ve sinirli olmaktadır. Şeker, kafein ve çok fazla rafine gıdalar yerine et, peynir, yumurta, fındık, sebze, meyve ve su tüketimini arttırmak, günlük hayatın sorunları ile daha rahatlamış ve olumlu şekilde başa çıkmayı sağlamaktadır. Ellerle vücuda basınç ve friksiyon uygulamak demek olan masaj, stres tepkisinin yavaşlatılması ve önlenmesinde birçok açılardan yarar sağlar. Bu durumda masaj, kasların gevşemesine yardım eder.

2.1.1.6. Hobiler, Dışa Dönüklük ve İletişim Kurma

İnsanların kendi başlarına yapabilecekleri, gereğinde kendilerini dinlendirecekleri hobileri olmalıdır. Yüzmek, bisiklete binmek, karateye gitmek vb. şeyler bireyin zihinsel ve vücut stresini arttırmayan hobiler seçerek, kendisine zevk veren, ilgisini çeken davranışlar sergileyerek de bireysel stres ile başa çıkması mümkündür. Dışa dönüklüğe gelince insan ilişkilerinde proaktif tavır alıp, empati yapıp onların ilgilerini paylaşan birey her zaman belirli bir çevreye sahip olup bu çevre ile beraber stresini atacaktır. Bireyin stres azaltıcı strateji olarak güvendiği iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kurabilmesi, ihtiyaç duyduğunda onlarla dertlerini paylaşabilmesi, onlardan destek alabilmesi ve böylece stresle başa çıkabilmesi mümkündür.

2.1.1.7. Gevşeme Oyunları

Bireyin belli durumlarda stres yaşayıp yaşamayacağı, taşıdığı beceri ve inançlara bağlıdır. Bireyin beceri ve inançlarının farklı bir biçime sokulmasıyla stresle başa çıkma gücü ortaya çıkmaktadır. Gevşeme eğitimi ve oyunları stresin etkilerini azaltmak için mükemmel bir yöntemdir. Bu yöntemde bireylere kendi vücutlarının belli bir kısmı üzerinde yoğunlaşmaları, daha sonra kaslarını dinlendirmeleri öğretilmiştir. Bu biçimdeki bir yoğunlaşma giderek tüm vücutta bir gevşeme ve rahatlama sağlamaktadır (Ertekin, 1993: 95).

2.1.2. Stresle Başa Çıkmak İçin Geliştirilen Örgütsel Stratejiler

Yönetim tarafından düzenlenen örgüt düzeyindeki mücadele stratejileri, çalışanların stresini azaltmak veya yok etmek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarını kontrol etmeyi veya yok etmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel stratejiler uygulanırken stres kaynaklarından her biri örgütsel stresi azaltmak veya yok etmek amacıyla ele alınmaktadır. Örgüt ile ilgili olarak, yüksek derecedeki iş bölümünden ve yazılı kurallardan kaynaklanan stresi azaltmak için gerekli düzeltmelerin yapılması, süreç alanında stresi azaltmak için ise örgütün haberleşme ve bilgi sisteminin iyileştirilmesi ve birbiriyle çelişen ve çatışan amaçlara çözüm bulunması gerekmektedir(Aktaş ve Aktaş, 1992: 164).

2.1.2.1. Destekleyici Örgütsel İklimi Yaratmak

Örgütün psikolojik ortamı örgütsel iklimi ifade etmektedir. Örgütsel iklimi niteleyen faktörler örgütten örgüte farklılık göstereceği gibi kişilerin algılamalarına göre de farklılık göstermektedir. Örgüt iklimi çalışanların tatminine ve örgütsel verime etki eden önemli bir konudur. Gerilimlerle dolu iş hayatında psikolojik kökenli stres etmenlerinin fiziksel kaynaklı stres etmenlerinden daha fazla etkili olduğunu söylemek mümkündür(Keskin, 1997: 153). Bu durumda yöneticilere örgütsel iklimi oluşturmak için büyük görevler düşmektedir.

Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olmaktadır. Yönetimin çalışanlar için destekleyici bir örgütsel yapı geliştirmesi gerekmektedir. Örgütün işleyişi planlanırken yapının merkeziyetten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturulması, örgütsel stresi azaltmaktadır(Güçlü, 2001: 103). İnsiyatif alabilen, takım oyununu destekleyen, karar alırken çalışanların görüşlerini göz önünde bulunduran örgütlerde stres olgusu yavaş yavaş azalmaya haliyle başlayacaktır.

2.1.2.2. İşin Zenginleştirilmesi

İşin içeriği ile ilgili faktörlerin veya işin niteliğinin iyileştirmesi yoluyla çalışanların daha fazla motive edilmesi mümkündür. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin işlerde görülen stres kaynaklarını yok etmekte iken işin içeriğini zenginleştirme bazı çalışanlar için strese sebep olmaktadır.

İş zenginleştirme, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerin hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerklik gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içermektedir. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur(Güçlü, 2001: 103).

İşin içeriğini zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk vermek, çalışanın önüne başarı fırsatları çıkarmakta ve onun kendi isteği ve çabasına göre yükselmesini sağlamaktadır. Bu durumda çalışanın yeteneklerinde çeşitlilik yaratılması, anlamlı işler yapması ve yapılan işlerin önem derecesinin belirlenmesi söz konusu olmaktadır.

2.1.2.3. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması

Rol çatışması ve belirsizlikler, bireysel stres kaynaklarının başında

gelmektedir. Her görev, çalışana destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. Bir örgütte yeterli düzeyde bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, çalışanların ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeleri rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilmektedir. Çatışmayı önleyici düzenlemeler, işin yapısına, çalışanın ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır(Güçlü, 2001: 103).

Strese sebep olan örgütsel rolleri netleştirmek, bu rollerin sınırlarını çizmek ve çatışmayı azaltmak yönetimin bir görevidir. Çalışanın birbiriyle çatışan taleplerle ve ne yapması gerektiği konusunda belirsizlikle karşılaşmaması için her işten ne beklendiği, bu işi yerine getirmek için hangi bilginin ve desteğin gerekli olduğu açıkça ve net olarak ortaya konmalıdır. Ayrıca örgütün amaçları ile iş görenin amaçları arasında paralellik kurmak noktasında özel sektör ve kamu sektörü yöneticilerine büyük görevler düşmektedir.

2.2. Bireysel ve Örgütsel Performansın Tanımı

Performans kavramının kökenine baktığımızda dilimize yani Türkçe' mize Fransızca "performance" kelimesinden girdiği görülmektedir. Türkçe karşılığı ise başarı anlamına gelmektedir. Bu tanımları ek olarak yerine getirilen görevin ya da amacın hangi sürede, niteliksel ve niceliksel olarak yapılan aynı görevlerle kıyaslandığında olması gerekenden ne kadar iyi veya kötü bir noktada yapılmış olup olmadığını anlamak performans kavramı ile anlatılır. Performans kavramından bahsedebilmek için önceden belirlenmiş amaç ve hedefler manzumesinin olması gerekir.

İnsanı, bir iş gücü olarak çalışma hayatının dışında düşünmek mümkün olmadığından, işletmeler çalışan personelinden üstün bir çalışma azmi ve performans göstermelerini isterler. Zira nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip işletmelerin nihai amaçlarına kolay ve zamanında ulaşması, çalışanlarının gösterdikleri performansa bağlıdır. Ayrıca performansa ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgüt içi terfi, transfer, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme gibi maksatlarla kullanılması performans konusunun önemini artırmaktadır (Eren Gümüştekin ve

Öztemiz, 2005: 280).

İşletmelerin temel hedefi; yüksek performans sağlayarak, rekabet güçlerini koruyabilmek ve geliştirebilmektir. Bazı işletmeler, kârlılığı, pazar payını veya kaliteyi performans kriteri olarak kabul ederken; bazıları da maliyeti, müşteri odaklılığı veya verimliliği performans kriteri olarak kabul etmektedir. Bu nedenle performansın, her işletme için anlamı farklıdır. Bununla birlikte günümüz çalışma hayatının değişken koşulları, performans kavramının boyutlarının ve içeriğinin yeniden şekillendirilmesini ve yeniden tanımlanmasını zorunlu hale getirmektedir (Erkut, 2001: 11).

Örgütlerde çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile performans ve performans değerlendirme kavramlarının sistemli ve biçimsel olarak incelenmesine yönelik ilk çalışmalar, 1900'lü yılların başlarında yapılmıştır. Ülkemizdeki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup yaklaşık seksen yıllık bir geçmişi vardır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

En genel tanımıyla bir işletmenin veya kamu idaresinin belirli bir zaman diliminde elde ettiği sonuçlara o organizasyonun performansı denilmektedir. Bu tanıma paralel olarak bir başka tanıma göre performans, işletmenin belirli bir zaman sonundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olup, bu sonuç işletme amaçlarının ya da görevlerinin yerine getirilme derecesidir. Bu durumda, performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların sonucudur (Erkut, 2001: 18–19).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Coşgun, 2004: 581). Örneğin; bir atletin maraton koşudaki ferdi derecesi veya genel sıralamadaki yeri, işletmenin ya da en küçük seviyedeki üretim biriminin üretim miktarı ya da gerçekleştirdiği üretimin planlanan üretime oranıdır (Songur, 1995: 1).

“Sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına da gelen performans, işlevsel olarak

ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir.” (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280)

Diğer bir tarife göre performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak anlatılmasıdır. Bu tanımlardan hareketle bir işletmenin performansı ise belirli bir dönem sonundaki çıktısı ya da faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma derecesi olarak yorumlanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanması olarak da tanımlanabilir (Songur, 1995: 1–2).

Bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılması demek olan performans genel olarak, bireyin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkililik olarak da tanımlanabilir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280). Bireyin ortaya koyduğu performansın düzeyini ise sahip olduğu özellikler, bilgi ve becerisi ile bireyin başarı güdüsünün seviyesi belirler.

İş performansı, bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olarak kendisine verilen işi, mevcut kaynakları makul sınırlar içinde kullanmak suretiyle, başarılı biçimde yerine getirme eylemidir (Ulukuş, 2003: 6). Bu tanımdan hareketle örgütte işgören performansından söz edebilmek için; kişinin önceden tanımlanmış ve sınırları çizilmiş bir işle karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması ve çalışanın işini gerçekleştirme derecesini göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir.

Görüldüğü gibi literatürde performans için yapılan tanımların neredeyse birbirinin aynısı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Her örgütün kendine özgü bir amacı vardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için değişik faaliyetlerde bulunurlar. Örgütleri yönetenlerin asıl görevi örgütün amaçlarını ve görevlerini en başarılı düzeyde gerçekleştirmelerini

sağlamaktır. Örneğin; örgüt kar amaçlı bir işletme ise en yüksek kar seviyesine ulaşmak, bir kamu kurumu ise belirlenmiş görevleri en az maliyetle yerine getirmek ve toplumsal faydayı en üst düzeye çıkarmaktır.

Başlangıçta performans anlayışı firmalar için en düşük maliyet en yüksek üretim ve dolayısı ile kar iken, zamanla bu anlayış günümüzün rekabetçi şartlarının gereği olarak müşterinin tatmini, kalite, yenilik gibi çok değişik ölçülere doğru değişim göstermiştir. Bu gelişme kuruluşlarda performans ölçümü ve denetimi açısından önemlidir (Songur, 1995: 8).

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. İşletme yöneticileri, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan işletmenin geleceğine yönelik isabetli kararlar veremez (Tetik, 2003: 222). Yani performansın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi başarılı bir yönetim için zorunluluktur (Aktaş, 2001:163). Tanımları ve yazarların görüşlerini topladığımızda: Örgütler performans kavramının sınırlarını çizip bu sınırlar içerisinde değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

2.3. Performansı Belirleyen Faktörler

Örgütlerde performansı belirleyen faktörler; örgütsel, kişisel ve çevresel faktörler biçiminde sınıflandırılmaktadır(Erdoğan, 1991: 178).

2.3.1. Örgütsel Faktörler

İşletmelerde performansı belirleyen örgütsel faktörler, işletme ortamındaki fiziki koşullar ile örgütsel amaçlardır. Aydınlatma, ısıtma, gürültü, havalandırma gibi fiziki koşulların çalışanın performansı üzerinde etkili olacağı açıktır. Öte yandan örgütsel amaçların yeterli ve belirgin olmaması da çalışanların yeterli performans göstermesine engel olacaktır. Bu kapsamda çalışanların iş performanslarını etkileyen örgütsel faktörler arasında en çok karşılaşılanlar şu şekilde sıralanabilir (Tokay, 2001: 10):

İşletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu, İşin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkânların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği, Zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği, Otorite yokluğu, İşbirliği eksikliği, Çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üstünde başarı beklenmesi, vs. Örgütlerde performansı belirleyen örgütsel faktörler, çalışanların performans düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, aynı etkenleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stres kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek, onun ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

2.3.2. Kişisel Faktörler

Performansı belirleyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler, yetenek ve kabiliyet gibi rekabet özellikleri ve algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi, psikolojik özelliklerden oluşmaktadır. Kişisel faktörlerin değiştirilmesi zor ve zaman alacağından örgütlerin sabırlı olup hemen pes etmemeleri gerekir. Aksi takdirde başarıya ulaşmak daha zor olacaktır.

2.3.3. Çevresel Faktörler

Aile, kulüp, dernek gibi toplumsal faktörler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik faktörler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal faktörler ve eğitim, din gibi kültürel faktörlerin tümü çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

O halde bu faktörleri derinlemesine incelemek ve çözüm yolları geliştirmek örgütler ve yöneticiler için önemli bir can simidi olacaktır.

2.4. Performans Yönetimi

Son zamanlarda giderek yaygınlaşan bir kavram olan performans yönetimi;

yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulamasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışa göre yönetimin görevi; örgütü istenen amaca yöneltebilmek amacıyla mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar hakkında bilgi toplamak, bu bilgileri karşılaştırmak ve performansın gelişiminde sürekliliği sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştirecek tedbirleri almaktır (Songur, 1995: 19–20).

Performans yönetimi, organizasyonun amacını ve görevlerini en iyi biçimde gerçekleştirmek için, organizasyon kaynaklarını seçme ve değerlendirme sürecidir(Akal, 1998: 5).

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansla ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman, 2000: 135). Başka bir deyişle performans yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla personelin performansının konulan standartlarla, paralel olması veyahut aynı yöne bakmasıdır.

Dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak değerlendirilmesi mümkün olan performans yönetimi (Barutçugil, 2002: 126), yöneticilere organizasyonun gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansı ölçme olanağı sağlamanın yanında, onlara kritik yönetim kararları alırken uzun ve kısa dönem getiriler arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapma fırsatını da vermektedir (Barutçugil, 2004: 335).

Aslında “Şimdiki durumumuz ne?”, “Bu durumdan daha iyi bir noktaya ulaşabilir miyiz?”, “Olmamız gereken yer neresidir?” sorularına cevap arayan performans yönetiminin amacı, örgütün, verimliliğini ve etkinliğini artırmaktır. Yani çalışanın mevcut olanaklar çerçevesinde en üst düzeyde verimli ve etkin bir biçimde görevin gereklerini yerine getirmesini temin etmektir. Bunun için personelin başarı

düzeyi, gerçekleştirdiği etkinlikler, olumlu ve olumsuz özellikleri gözden geçirilir, değerlendirilir ve sürekli olarak geliştirilir.

Performans yönetiminin amaçları daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 126–127):

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- Performans geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme, kariyer planlama için gerekli bilginin sağlanması.

Kısaca, sistemin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel

performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir (Barutçugil, 2004: 336). Bireysel performansın artması halinde örgütte sinerji ortaya çıkıp organizasyona ivme sağlamış olması kaçınılmaz olacaktır.

2.4.1. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme süreci, bir yanda örgütsel boyuta sahip iken, öte yanda iş nitelikleri kapsamındaki çalışma standartlarına bağlı olarak, bireyin performansının psikolojik ve sosyal yönden değerlendirilmesini de içermektedir.

2.4.1.1. Performans Standartlarının Saptanması

Performans değerlemesi bazen kolay olmasına rağmen genelde oldukça karmaşıktır. Zira insanların çoğu, bazı alanlarda iş gereksinimlerini karşılayabilir, bazı alanlarda aşabilirler, bazı alanlarda da yetersiz kalabilirler (Gillen, 1997: 18). Bu nedenle değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, elle tutulur ve objektif olması gerekmektedir. Ölçüm işlemi sonucunda belirlenen işin kalitesi, işin miktarı, bireyin başkalarıyla geçinme derecesi gibi kriterlerin her biri birer performans göstergesidir. İyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci-onuncu, 500 Kg., %80 gibi (Songur, 1995: 53).

İşletmelerdeki çalışanların performansının değerlendirilmesinde geçerli performans kriterleri adil, genel kabul görmüş ve güvenilir olmak zorundadır. Aynı şekilde, iş tanımları, iş başarı standartları ve iş gerekleri de performans değerlemesinde belirleyici etkiye sahiptir (Akin, 2002: 100).

2.4.1.2. Değerleme Sisteminin Seçilmesi ve İşletmenin Yapısı ile Uyumlu Hale Getirilmesi

Kurum içinde adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sisteminin olması, motivasyonun yüksek tutulması ve kurum için öngörülen hedeflere ulaşılması için çok önemli bir faktördür. Böyle bir sistem, belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda

öngörülen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanlara rehber olur. Bir performans değerlendirme sisteminden beklenen sonucun alınması için gerekli şartlar şunlardır (Baltaş, 2001: 171):

- Kurumun vizyon, misyon ve değerlerinin belirlenmiş olması,
- Kurumun stratejik hedeflerinin vizyon, misyon ve değerlerine göre saptanması,
- Saptanmış olan stratejik hedeflerin yıllık hedeflere dönüştürülmesi,
- Yıllık hedeflerin bölümlere, birimlere, alt birimlere dağılması,
- Bireyin bütün içinde kendi hedefini ve kendinden beklenenleri bilmesi,
- Yöneticinin çalışanına bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için gereken araç ve gereçleri sağlaması,
- Yöneticinin sonuçları izlemesi ve geri bildirimde bulunması,
- Belli periyotlarda ara değerlendirmelerin yapılması,

Yöneticiler, işletmelerin genel amaçları ile çalışanların özel amaçlarını dengeli ve uyumlu hale getirecek kısa veya uzun süreli değerlendirme sistemine gerek duymaktadır. Bireysel iş potansiyelini ortaya koyan performans kriterleri, işin kendisinden iş ortamına, hatta bireyin birikim ve kapasitesine kadar çok farklı etkenlerden etkilenebilmektedir. Örneğin; Ağır bir yükü taşımada, belli bir sayıya kadar grup performansı sayı arttıkça artar. Fakat belli bir sayıdan sonra, her bireyin bireysel katkısı azalır. Bu durumla birlikte gizli işsizlik veya sosyal aylaklık denilen konular ortaya çıkar. Bu tür performans ölçümünün amacı olası asgari işgücünün sayısını tespit etme, dolayısıyla asgari masraf ile maksimum faydayı sağlamaktır (Erdoğan, 1996: 227). Zaten asgari masrafın sıfır olduğu nokta son nokta olarak kabul edilmelidir. Aksi takdirde atıl iş gücü oluşup kaynak israfı oluşacaktır.

2.4.1.3. Değerleme Sonrası Elde Edilecek Bilgilerin Kullanılması

Performans değerlemeyle elde edilen sonuçlar pek çok yönetsel kararın yanında özellikle çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında kullanılmaktadır.

2.4.2. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemesi yapmanın amaçlarından birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Diğer ana amaı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer, 1993: 9–10).

Bu ana amaçlar dışında performans değerleme süreci sonunda ulaşılması beklenen bir takım alt amaçlar da vardır. Bu amaçlar şunlardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106–107):

- Her alışana kendi değerleri ve başarıları hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyarmak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanlara yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirleri ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı sağlamak,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- Yöneticilerle alışanlar arasındaki ilişkileri, birbirine bakış tarzlarını iyileştirmek,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak, güven yaratmak ve çalışanların moralini yükseltmek,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,

- Kariyer olanaklarının yöneticiler ile işgörenler arasında bölüşülmesine fırsat sağlamak,
- Takım çalışmalarının yoğun olduğu işletmelerde takım çalışmalarının kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
- İşletmedeki sorunları ortaya çıkarmak ve çözüm önerileri getirmek,
- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak suretiyle örgütsel performansı artırmak,
- Mevcut performans düzeyini değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına göre gelecekte ulaşılması öngörülen performans düzeyini iyileştirme yöntemlerini geliştirmek,
- Haberleşmeyi etkin kılmak,
- Motivasyonu artırmak,
- Performans beklentilerini belirlemek, ölçmek ve değerlendirmek.

Kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele alan ve başarılarını ödüllendiren, eksikliklerinin giderilmesine olanak sağlayan performans değerlemede temel ilke; başarısızlıklardan hareket edip, kişiyi cezalandırmak değil, eksik yönlerin tespit edilip düzeltilip bunlardan hareketle başarılar elde edip, kişiyi ödüllendirmektir.

2.4.3. Performans Değerleme Yöntemleri

Performansı belirlemek için geliştirilmiş çok sayıda yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramının ilk ortaya çıktığı yıllarda uygulanmaya başlanan ve bugün klasik olarak nitelendirilirken, bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da eski yöntemlerin noksan yönlerini tamamlamak üzere geliştirilmiş modern yöntemlerdir (Coşgun, 2004: 582; Uyargil, 1998: 209). Kullanılan yöntemler örgütten örgüte değişiklik göstermekte, bir örgüt için etkin olarak değerlendirilen bir yöntem diğer bir örgüt için etkin olmayabilmektedir.

Dolayısıyla her örgüt tarafından kabul edilip uygulanabilecek tek bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır (Aldemir, 2001: 280–281). Örgütler bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri öneme göre bir seçim yaparak performans değerlemesi yaparlar. Aynı nedenlerden ötürü bazen bir yöntem yerine birkaç yöntemi bir arada kullanmaları da olasıdır (Barutçugil, 2002: 187).

Performans değerlendirme yöntemleri içinde en çok bilinen ve kullanılan yöntemler grafik değerlendirme ölçeği, davranışa dayalı sıralama ölçeği, davranışsal gözlem ölçeği, amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlemedir” (Eren Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 282).

2.4.3.1. Grafik Değerlendirme Ölçeği

Grafik değerlendirme yöntemiyle bir çalışma gurubu oluşturan çalışanlar genel olarak analiz edilebileceği gibi, her çalışanın belirli performans kriterlerine göre de analiz edilmesi sağlanabilmektedir. Grafik değerlendirme tekniğinde ölçek sayısal olabileceği gibi, çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından da oluşabilir. Değerlendirmeyi yapacak olan kişi çalışanları dikkatli bir biçimde düşünür ve her çalışan için uygun gördüğü noktayı işaretler (Sabuncuoğlu, 2000: 173). Kolay düzenlenmesi ve sonuçları puanla ifade etmesi bakımından en çok kullanılan yöntemlerden biri olmasına karşın değerlendiricilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları farklı yorumlamaları, yöneticilerin genelde orta not verme eğilimleri ve bir niteliğin etkisinde kalarak diğer niteliklere de aynı şekilde not verilmesi bu yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır (Yüksel, 2003: 189; Barutçugil, 2002: 191).

2.4.3.2. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği

İş için kritik olayların belirlenmesi, başarı aralıklarının belirlenmesi, kritik iş davranışlarının ve başarı faktörlerinin yeniden düzenlenmesi, ölçekleme ve ölçek

geliştirme aşamalarından oluşan bu yöntem, çalışanları, başarıyı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmede kullanılır. Grafik değerlendirme yöntemi ile çalışan davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden oluşmuştur. Ölçekte her konuya özgü davranış tasvirleri bulunur. Yönetici çalışanların performanslarını 'mükemmel'den 'çok düşük'e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirirken, bu tasvirleri temel alır. Daha çok başarı geliştirmeye yönelik bilgi oluşturma analizlerinde yararlanılabilecek bir yöntemdir (Palmer, 1993: 42).

2.4.3.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği

İş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanmakla birlikte, değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Çalışanların somut olarak gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmelerinin esas olduğu bu yöntemde, yönetici, iş sırasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları ve bu olaylar karşısında çalışanın davranış biçimini çalışanların dosyasına kaydeder, biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde bu notlara bakarak değerlendirmelerini işgörenlerle tartışır. Bu nedenle sonuçların çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolay olmaktadır (Tokay, 2001: 14; Palmer, 1993: 47).

2.4.3.4. Amaçlara Göre Yönetim

Modern bir değerlendirme yöntemi olan amaçlara göre yönetim, sonuçlara dayalı bir performans değerlendirme tekniğidir. "Amaçlara göre yönetim, yöneticiye, örgütün hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştıracak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme görev ve sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir" (Eren, 2000: 584).

Amaçlara göre yönetim, çalışanların performansının yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan hedeflerin açık seçik, ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı olması gerekir. Ayrıca hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır.

Bu hedefler çalışanların performanslarının ölçüsü olarak kullanılırlar. Değerlendirmede bir elemanın bu amaç ve hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılır. Bu yöntemde başarıya ulaşmak için bireysel amaçların örgütün amaçlarıyla uyum içinde olması sağlanmalıdır (Barutçugil, 2004: 434; Palmer, 1993: 49–50).

2.4.3.5. 360 Derece Değerleme

Performans değerlemesinde geleneksel yaklaşımlarda sadece yöneticilerin astları değerleyebileceği savunulur. Oysa gerçek durumda bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye kişi işletme sahibidir. İşletme sahibi adına hareket eden yöneticinin de bu değerlemede tek yanlı kalması ve subjektif bir değerlendirme yapması mümkündür. Bunu önleyip, objektif bir değerlendirme yapabilmek için değerlendirmeyle ilgili görüşlerin çoğaltılması gerekir. Bu nedenle bazı örgütler, bireyin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler gibi birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 169). Böylece personelin tavır ve becerilerinin sadece üstleri tarafından değil, iş arkadaşları, müşteriler, işletme sahipleri ve kendileri tarafından da değerlendirildiği 360 derece değerlendirme süreci, performans değerlendirme konusundaki en güncel yöntemlerden biri haline gelmiştir. Yöntem, yöneticinin performansı ile ilgili farklı bakış açılarına sahip olmasını, personelin kendi değerlendirmelerinin yanında başkalarının değerlendirmelerini de karşılaştırmasını ve personel ile iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale getirilmesini sağlar (Tokay, 2001: 15). 360 derece değerlendirme sistemini özel sektör kullanmakta ise de kamu sektörünün bu sistemi kullanması bir tarafa kamu yöneticilerinin çoğunun dahi bildiği söylenemez. Sadece tanımı üzerinde bir parça yorum yapıp bu değerlendirme sistemini uygulamak istedikleri pek söylenemez.

Yukarıda ifade edilen performans değerlendirmelerinden sonra üçüncü bölümde stres ve performans arasındaki kolerasyona bakılıp uygulamalı bir alan araştırması ile bazı sonuçlara varılmaya çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRES, PERFORMANS İLİŞKİSİ VE ÇALIŞMA YAŞAMINDA STRESİN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: EĞİTİM VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Stres ve Performans

Stres yoğun olmamak kaydıyla aslında yaşamın ilk anından itibaren gerekli ve yararlıdır. Tarih bize aşırı stresli deneyimlerden geçenlerin, bu sınamalardan güçlenerek çıktıklarını gösterir. Örneğin; Hindistan'ı bağımsızlığa kavuşturan Mahatma Gandhi, 2300 günden fazla bir süre demir parmaklıkların arkasında yaşamış, birkaç uzun oruca katlanmış, yine de yirminci yüzyılın en etkili liderlerinden biri olabilecek kadar sağlıklı ve dinç kalabilmiştir. Tıpkı teli çok gevşek bir kemanla tek bir nota bile çalınamayacağı gibi, aşırı gergin bir keman telinin de kopma riski vardır. Yalnızca doğru miktarda gerilmiş bir tel ile güzel bir müzik armonisi elde edilebilir. Aynı denge stres için de geçerlidir. Keman teli örneğinde olduğu gibi, düşük stres ve aşırı stres bireyin performansının azalmasına yol açacaktır (Lewis, 1995: 32–33).

Çalışanların performanslarını en fazla stresin etkilediği bilinen bir gerçektir. Çalışanların düşük performansı, bir şirketin rekabet gücünü kıran en önemli etkindir ve çok kere çalışanlardan kaynaklanan bir sorun olarak görülür (Atkinson vd., 1995 :191). Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte, çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 282). Bu nedenle örgütlerde strese, stres kaynaklarına, stresle mücadele yöntemlerine, stresin sonuçlarına ve stres birey ilişkisine oldukça önem verilmelidir (Tokay, 2001:66).

Stresin işletmeler ve çalışanlar açısından her zaman olumsuz olduğunu düşünmek de yanlış olur. Zira yüksek performans için belirli düzeylerde strese ihtiyaç

vardır. Dozu ayarlanmış stresi, verimliliği ve etkinliği artıran bir unsur olarak görmek gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 131). 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). Buna karşın, bir başka araştırmaya göre büyük şirketlerde işe gelememe nedenlerinin yarısını strese bağlı hastalıklar oluşturmaktadır. Ayrıca stresin herhangi bir andaki iş gücünün %1,4’ünü etkilediği de yapılan araştırmalarla saptanmıştır (Lewis, 1995: 24).

Görüldüğü gibi stres işletme ve kamu yöneticilerinin göz ardı edemeyecekleri bir kavram olduğu, stresle baş edemedikleri veyahut onu yönetemedikleri takdirde ise kendi kötü sonuçlarını oluşturdukları ortaya çıkmaktadır.

3.2. Stres Performans İlişkisinde Modeller

Bireylerin çalıştıkları ortamlar, birlikte çalıştıkları insanlar, iş gerekleri, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar nedeniyle stres kaynakları her bireyi farklı etkilemekte, bu da onların performansına farklı yansımaktadır. Yapılan araştırmalara göre bu durum, stres ile performans arasında kavramsal düzeyde dört farklı ilişki tipini ortaya çıkarmıştır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 283). Bunlar; negatif ilişki modeli, pozitif ilişki modeli, ters U tipi ilişki modeli ve ilişki bulunmaması modeli olarak aşağıda açıklanmıştır:

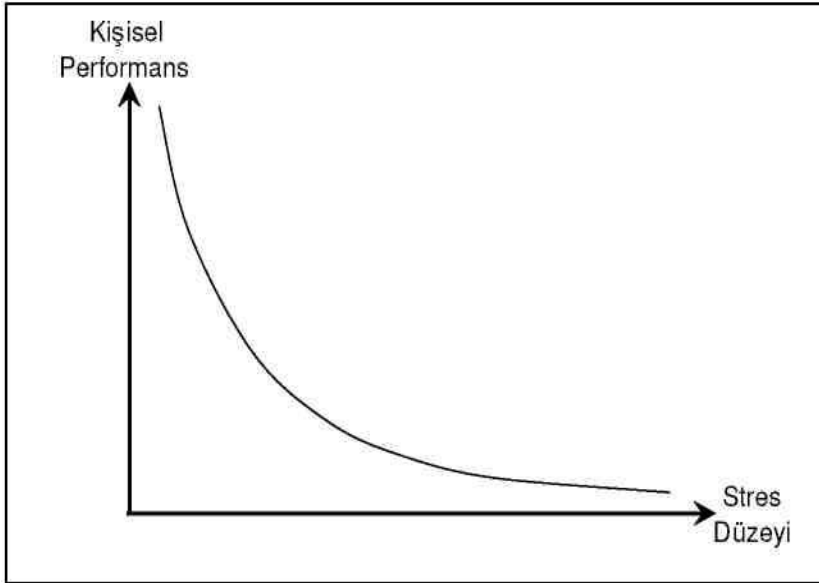
3.2.1. Negatif İlişki Modeli

Şekil 2’de şematik olarak görülen bu modelde stres arttıkça performansın azalacağı düşünülmektedir. İş stresinin iş performansı ile ilişkisinin negatif yönlü (ters orantılı) olduğunu öne sürenler, iş stresinin örgüt ve örgüt üyeleri için işlevinin olmadığını belirtmektedirler. Bu görüşe göre, bireyin stresle mücadele etmek için fazladan ürettiği enerji, ona zihinsel bir yük getirmekte, bunun yarattığı gerilim ve olumsuz duygular performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Stresli kişiler

performans için kullanacakları enerjilerini stresle mücadele için harcadıklarından performanslarında düşüşler meydana gelecektir. Ayrıca stres durumunda çalışanlar işleri için kullanacakları zamanlarını da stresi yenmek veya stresli oldukları için çalışmayarak boşa vakit geçirmek gibi nedenlerle harcadıklarından, performans düşüşüne sebep olmaktadır.

Bu konuda Vroom şunları açıklamıştır (Muse vd., 2003: 350):

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



Şekil 1 : Negatif İlişki Modeli

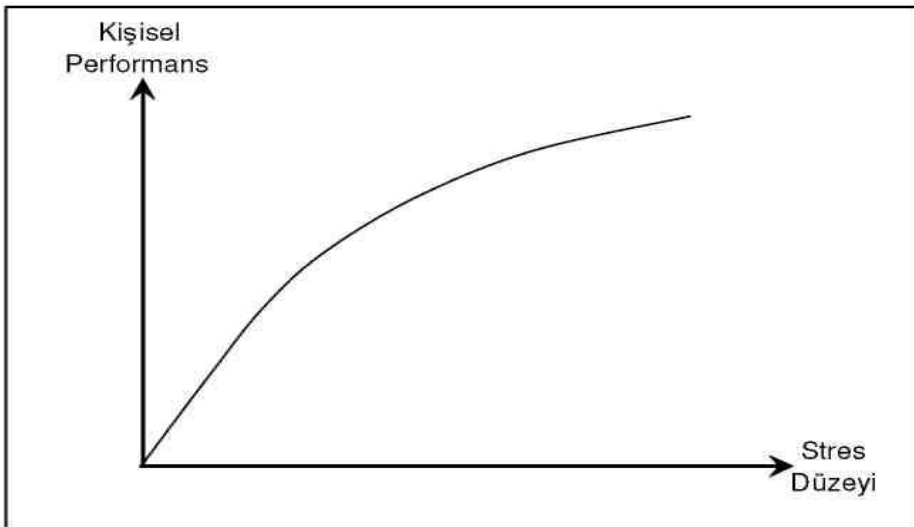
Kaynak : Sullivan, S.E. ve Bhagat, R.S. (1992), "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: where do we go from here?", Journal of Management, V:18,N: 353.

Bu modeli destekleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, modelin problemlerinden biri, stresin olası önemli sonuçlarını incelemekteki başarısızlığıdır. Zira stres tecrübesi, kişileri hazırlıklı ve tedbirli olmaya yönlendirebilir.(Ulukuş, 2001: 87).

3.2.2. Pozitif İlişki Modeli

Negatif ilişki modelinin teorik olarak tersi olan bu modelde stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin mevcut olduğu kabul edilmektedir (Şekil 2). Kısaca, bu modele göre stres arttıkça performans da artmaktadır.

İş performansı ile iş stresi arasındaki pozitif ilişki modeli, işyerindeki zorlukların, endişelerin, yarışmacı ortamın, bireyin yapıcı bir eylem ortaya koyması ve performansını geliştirmesi için birer fırsat olduğu esasına dayanmaktadır. 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). Daha basit bir anlatımla, düşük seviyedeki stres, daha az dürtü sağlaması nedeniyle bireyi harekete geçirmemekte veya daha az harekete geçmesine sebep olmakta dolayısıyla performans düşüşüne neden olmaktadır (Muse vd., 2003: 350). Benzer şekilde, düşük stres düzeyinde, bireylerin rekabetle yüz yüze gelmemeleri de performans düşüşüne neden olur. Orta stres seviyesinde, bireyler kısmi rekabeti tecrübe ettiklerinden ortalama performansın oluşması olasıdır. Yüksek seviyeli stres ise hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla son bulur (Tokay, 2001: 67).



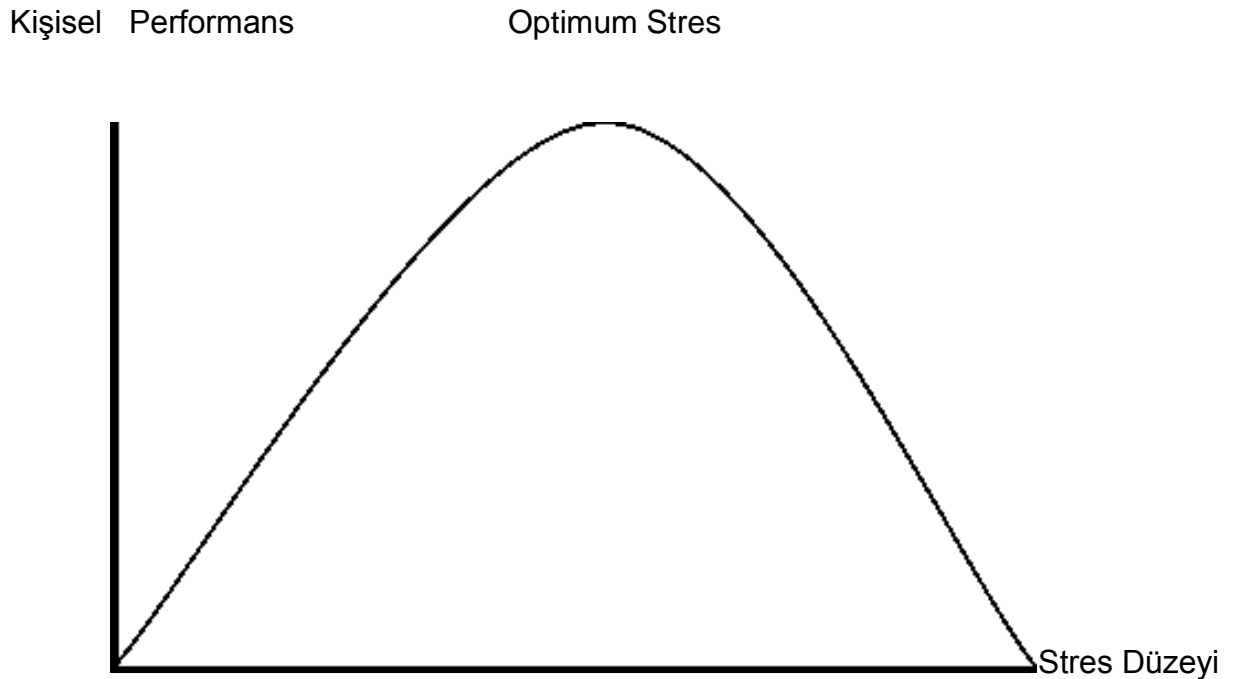
Şekil 2 : Pozitif İlişki Modeli

Kaynak : Sullivan, S.E. ve Bhagat, R.S. (1992), "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: where do we go from here?", Journal of Management, V:18,N: 355.

Bu modelin eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerdir. Özellikle kişilerin farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı bu yetersizlikler arasında yer alır. Örneğin başarıya istekli kişiler rekabet koşullarında iyi performans gösterebilirlerse de, önemli olan görevin ulaşılabilir olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz kişilerin yüksek stresli koşullarda ve rekabette başarılı olmaları ise pek mümkün değildir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 283).

3.2.3. Ters U Biçimi İlişki Modeli

Stres ile performans arasındaki ilişkinin tersine dönmüş U eğrisine benzetildiği bu model, bir bakıma negatif ilişki modeliyle pozitif ilişki modellerinin birleşiminden oluşmaktadır. Ters U biçimi ilişki modeli şekil 3'de de görüldüğü gibi, başlangıçtan belirli bir stres seviyesine kadar pozitif ilişki modeli gibi bir karakter gösterirken bu noktadan sonra negatif ilişki modelinde olduğu gibi bir karaktere bürünür. Başka bir deyişle belli bir noktaya kadar artan stres, performansı geliştirirken kritik seviye aşıldığında verimli çalışma yeteneği gitgide düşmektedir. (Lewis, 1995: 34).



Şekil 3 : Ters U ilişkisi

Kaynak : ALBERT, E., "Gérer Son Stress", **Manageris**, No:121a, s.1-8, 2003, s.3'ten uyarlanmıştır.

Stresin performans üzerindeki etkileri, 1908 yılında, Harvard fizyoloji laboratuvarında R.B. Yerken ve J.D. Dodson tarafından belirlenmiştir. Bu iki bilim adamına göre, herhangi bir işte iyi bir sonuç elde etmek için belli bir heyecan düzeyine gereksinim vardır. Fakat bu belli düzey aşılsa birey işinde daha az başarılı, daha çok endişeli, yorgunluk ve yanılmaya daha yatkın olur. Diğer bir deyişle stres düzeyindeki belli artışlar, performansta ve bireysel başarıda, önemli artışlara yol açmaktadır. Bu sınırlar, artı ya da eksi yönde aşılsa, performans ve başarıda azalmalar başlar (Ulukuş, 2001: 87; Ertekin, 1993: 63). Günümüze baktığımızda aslında değişen bir şeyin pek olmadığı ve yukarıda ifade edilen iki bilim adamının görüşlerinin halen geçerli oldukları ifade edilebilir.

Stres bazen yararlı, bazen de zararlıdır. Yararlı stres uyumlu ve yapıcı olup, etkin bir performans sağlarken, uyumsuz, zararlı ve fonksiyonel olmayan yıkıcı stres, performansa yaptığı olumsuz etki nedeniyle örgütlerde istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapıcı stres, bireyler üzerindeki motive edici etkisi sayesinde onların, işlerine daha sıkı bağlanmalarını ve işlerini daha istekli yapmalarını sağlayarak performanslarını yükseltirken; yıkıcı stres bireyin görevlerini yerine getirmesine engel olmaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281,284).

Ayrıca, düşük stres düzeyi, olumlu stres düzeyi ve yüksek stres düzeyi olmak üzere üç farklı stres düzeyi bulunmaktadır. Aşırı düşük ve aşırı yüksek stres düzeylerinin bireyin verimlilik ve performansı üzerindeki etkisi yıkıcı ve olumsuzdur. Şöyle ki; düşük stres düzeyinin bireyleri yüksek verimlilik için yeterince uyaramaması, bireyi etkin hale getirmemekte, dolayısıyla performansının artmasına olumsuz etki yapmaktadır. Benzer şekilde, bireyin maruz kaldığı yüksek düzeydeki stres, onun daha fazla zamanı ve çabayı stresle baş edebilmek için ayırmasına neden olarak performansını düşürmektedir. Buna karşın olumlu stres düzeyinde ise bireyler stresi yenmekten çok, performanslarını artırmak çabası içindedirler. Bu stres düzeyinde performans yüksektir. Örgütsel etkinlik, verimlilik ve performansı artırmak için yöneticilerin, işgörenlerde olmasını sağlayacağı stres düzeyi, bu olumlu stres düzeyidir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 282–283; Tutar, 2000: 255). Daha

açık bir ifadeyle, verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun (optimum) durumdadır. Stres çok fazla ya da çok az ise performansta da düşüşler olmaktadır. Örneğin, aşırı bir biçimde işe boğulmuş olan bir yönetici ya da o iş için hazır olmayan bir işgören tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir, ama optimum performans bölgesinde değildir. Bu modelde çalışanların ve yöneticilerin genellikle optimum bölgede olması istenir. Ancak, “stresin optimum noktası, kişiden kişiye stresi tolere edebilme durumuna göre değişiklik göstermektedir” (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 283).

Gerçekten bireyler, kendileri için en uygun olan, ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadır. Bunun tersi, yani aşırı stres ise uyumsuzluk, yaratıcı ve verimli olmama ile sonuçlanabilmektedir. Örneğin; bir ağırlık çalışmasında kuvvetlenmek için, kasları artan miktarlarda ağırlığa maruz bırakmak gereklidir. Ancak çok fazla ağırlık kas dokularına hasar verebilir, çok az ağırlık da kas dokularını bozar ve kuvveti zayıflatır. Örnekten de anlaşılacağı üzere fazla stres bireye zarar verirken, çok azı da gelişmesine katkı sağlamaz. Başarılı bir ağırlık programının anahtarı, stres ile gelişme arasında dengeli bir ilişki bulmak, yani uygun ağırlıkla çalışmaktır (Loehr, 1999: 20–21). Bu konuda Kanada’da yapılan bir araştırma, stresini kontrol altında tutan sporcuların stresi kendi avantajlarına kullandıklarını ve daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur (Gaudreau, 2003). Yapılan bilimsel çalışmalar şu sonucu ortaya çıkarmaktadır; Hemen hemen her sektörde stresle beraber yaşamasını bilen yöneticiler ve işgörenlerin daha yapıcı mutlu ve başarılı oldukları müşahede edilmiştir.

Bu modelin yanlış olduğunu kanıtlamak –bu yönde bir çalışma yapılmadığından– zordur. Yapılan bazı çalışmalar ise bu modelin ortaya koyduğu hipotezi desteklemektedir. Sezgisel yönü nedeniyle bu model stres performans ilişkisini açıklayan en gözde modeldir (Tokay, 2001: 67).

3.2.4. İlişki Bulunmaması Modeli

İş stresinin iş performansı ile ilişkisi bulunmadığı görüşü; birey ile örgütü 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 (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 283; Tokay, 2001: 68). Bu model geleneksel yaklaşımın bir ürünü olduğundan günümüzde bu model birçok davranış düzleminde ilk birkaç ay kabul görse de orta vadede modelin geçerliliği söz konusu değildir. Çünkü birey belirli bir aşamadan sonra tatmin olmadığı işi yapmayı elde ettiği tecrübesini başka alanlarda kullanmaya başlayacaktır.

3.3. Stresin Performans Üzerine Etkileri

Stresin performans üzerindeki etkileri bireysel ve örgütsel olarak iki başlık altında sıralanabilir.

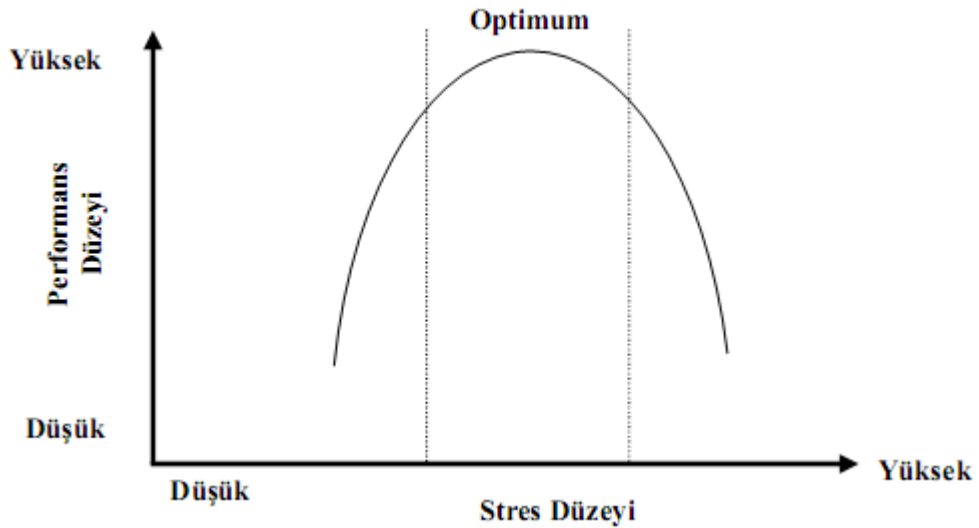
3.3.1. Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri

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; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 197). Bu sorunların bazıları şunlardır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 284; Tokay, 2001: 72):

- Diğer çalışanlarla ve müşterilerle iletişim sorunları,
- İşe konsantre olamama,
- Zaman yönetimi ve organize olma eksikliği,
- Karar verme güçlüğü,
- Motivasyon eksikliği,

- Sorun çözüme becerisinin azalması,
- Vizyon eksikliği, vb.

Stres, performans üzerinde yapıcı stres ve yıkıcı stres olmak üzere iki tür etki yaratmaktadır(Pehlivan, 1995: 70). Yapıcı stres, birey ve/veya örgüt için olumlu bir eylem yoludur. Orta düzeyde stres tepkisi; kişinin işinde daha özenli çalışmasını teşvik eden, yaratıcılığını uyaran, çabalarını artıran ve enerji veren bir etkiye sahiptir. Bu stres, bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurmasında başarısını artırmaktadır. Stresin ılımlı düzeyde hissedilmeye başladığı zamanlar bireylerin performansları artacak, bu şekilde yeni fırsatların avantajlarından yararlanacak ve potansiyel problemlerle mücadele edecek enerjileri olacaktır.



Şekil 4: Stres ve Performans İlişkisi

Kaynak: PEHLİVAN, İnyet (1995), Yönetimde Stres Kaynakları, Pegem Yayınları Personel Geliştirme Merkezi, Yayın No:16, Ankara s.70

Yapıcı stres bölgesinde yaşanan stresin bireyler üzerinde motive edici bir etkisi söz konusudur ve bu olumlu dürtü onların, işlerine daha sıkı bağlanmalarına, işlerini daha istekli yapmalarına neden olurken iş performanslarını yükseltmektedir. Yıkıcı stres, birey ve/veya örgütün işlerini yerine getirememesine neden olur. Orta düzeyde stres verimliliği artırır ancak, aşırı düzeyde stres çalışanların fiziksel ve zihinsel sistemini bozar. Aşırı stres altında bireylerin devamsızlık, hata yapma ve

kaza oranı yüksek, iş tatmini azdır. Aşırı stres altında bireylerin yalnızca performansları olumsuz etkilenmekle kalmaz; aynı zamanda stresin neden olduğu tüm olumsuz sonuçlar yaşanır.

3.3.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri

Aşırı stres altındaki bir işgören, örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. Bu durumdaki bireylerin devamsızlık, hata yapma ve kaza oranı yüksek, iş tatmini ise azdır. Aşırı stres nedeniyle çalışanın dolayısıyla işletmenin performansının tabana vurmasından, işten ayrılmaya ve hatta ölüme kadar varacak çeşitli olumsuz etkiler görülebilir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 3). Bu etkilerden bazıları şunlardır:

3.3.2.1. İşe Devamsızlık

İşgörenlerin, çalışmaları gereken süre içerisinde önceden herhangi bir mazerette bulunmadan işine gelmemesi ve bunu alışkanlık haline getirmesi olarak tanımlanan devamsızlık çalışanların doyumsuzluklarını ifade etmek için kullandıkları kolay ve zahmetsiz bir yoldur. Genellikle düşük ücret, işletme politikası, işin monotonluğu, aşırı iş yükü, haksızlığa uğramak gibi stres yaratıcı durumlar çalışanların devamsızlığı bir araç olarak kullanmalarına neden olabilir (Keskin, 1997: 150).

Örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynakları problemlerinden biri olan işe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar (soğuk algınlığı, sakatlanma vb.) sonucunda ortaya çıkabileceği gibi stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar işyerlerinde stresle karşı karşıya bulunan çalışanların bu stresli durum ve olaylardan uzaklaşmak istedikleri için işe gelmedikleri düşüncesini desteklemektedir. Bir örgütteki devamsızlıkların en az %40'ının stres ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İşe devamsızlık son derece değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın etkin ve verimli biçimde değerlendirilememesine neden olmakta, işçi işveren ilişkilerini zedelemekte, örgüt içi çatışmalara yol açmakta, huzuru bozmakta dolayısıyla verimin düşmesine neden olarak örgütün rekabet

gücünü zayıflatmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8–9). Bu da örgüte orta ve uzun vadede çok büyük maliyetlere katlanmasına yol açacaktır.

3.3.2.2. İşgücü Devri

İşgücü devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra çeşitli nedenlerle işten ayrılmaları olarak tanımlanabilir. Emeklilik, ölüm ve işten çıkarılma dışında işgörenlerin 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, 2003: 9; Keskin, 1997: 151).

3.3.2.3. İş Kazaları

İş kazalarının önlenmesi konusu gerek bireysel, gerekse örgütsel maliyeti nedeniyle örgüt yönetimlerinin son yıllarda üzerine önemle eğildikleri bir konu haline almıştır. Yapılan araştırmalara göre örgütsel stres iş kazalarıyla ilişkili tek faktör olmamakla birlikte iş kazaları ile arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. İş kazalarının yaklaşık %75–85'inin nedeni, stres yönetimi konusundaki bireysel ve örgütsel yetersizliklerdir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 9).

Bunlardan başka stresin örgütsel performans üzerindeki diğer etkileri şunlardır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 284)

- İş kalitesinde düşüş,
- Kaza yapma riskinde artış,
- Hata yapma oranında artış,
- Örgüte bağlılığın azalması,
- Takım ruhunun azalması,

- Müşteri tatmininin azalması,
- Verimliliğin düşmesi, vs.

Stresin örgütsel performans üzerindeki etkilerine kapsamlı bir şekilde baktığımızda özel sektör için orta ve uzun vadede ciddi maddi ve manevi kayıplara neden olup firmanın kapanma noktasına geleceği kuşku götürmez bir gerçektir. Diğer taraftan kamu sektörü için ise sunulan kamu hizmetin etkin, verimli olamaması ve bunun sonucunda kaynak israfına yol açması ve böylece Milli Gelirden ayrılan payın boş yere harcaması söz konusudur.

3.4. Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

Balıkesir ili Manyas ilçesi sınırlarında; “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın sonuçları aşağıda ifade edilmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, eğitim ve sağlık alanında çalışan personelin stres düzeylerini belirlemek ve yaşanan stresin bireylerin çalışma ortamlarındaki performansları üzerindeki etkilerini tespit etmeye yöneliktir. Çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları stres problemini çözmek amacıyla hangi yöntemleri uyguladıkları da araştırma konusu kapsamında yer almaktadır. Çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları stresli durumları tespit etmek ve performansları üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve test edilmeye çalışılmıştır.

H1: Çalışma yaşamında stres algıları eğitim ve sağlık çalışanları arasında farklılık göstermektedir.

H2: Çalışma yaşamında işgörenlerin performansını etkileyen faktörler eğitim ve sağlık kurumlarında farklılık göstermektedir.

H3: Çalışma yaşamında eğitim düzeyi ve kurumda geçirilen süre arttıkça, işgörenlerin stres düzeyleri de artmaktadır.

H4: Çalışma yaşamında stres algıları kurumdaki göreve göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

H5: Çalışma yaşamında işgörenlerin algıladıkları stres düzeyleri ile performansları arasında ilişki vardır.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Çalışma yaşamında yaşanan stres düzeylerini tespit etmek ve stresli ortamın bireylerin performansları üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla Balıkesir ili Manyas ilçesinde Eğitim ve Sağlık alanında çalışan personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Manyas İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve İlçe Sağlık Müdürlüğünden alınan bilgilere göre eğitim ve sağlık alanında çalışan 350 personel olduğu tespit edilmiştir. Örneklem yöntemi olarak Kolayda Örneklem Yöntemi seçilmiş ve 156 personele yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örneklem Evreni temsil yeteneği (156/350) % 44,5 olarak gerçekleşmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında Paşa (2007) tarafından uygulaması yapılan ve geçerliliği test edilen soru formundan yararlanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde eğitim ve sağlık alanında çalışanların performanslarını tespit etmek amacıyla Performans Değerleme Ölçeği, İkinci bölümde ise örgütsel yaşamda karşılaştıkları stresli durumları tespit etmek amacıyla Stres Değerleme Ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise Stresle Başa Çıkma Ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise

anket uygulamasına katılan eğitim ve sağlık alanında çalışan personele yönelik demografik sorular yer almaktadır.

3.4.3. Güvenilirlik Analizi

Anket formunda yer alan likert tipi sorulara yönelik güvenilirlik analizi sonucu aşağıdaki Tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Tablosu

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,893	49

Formda yer alan 49 soru üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri %89,3 çıkmıştır. Kayış (2009:405)'a göre Alpha (α) değeri ($0.80 \leq \alpha < 1.00$) ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Buna göre %89,3 düzeyindeki α değeri anket uygulamasında kullanılan ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu göstermektedir.

3.4.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Tablo 3: Demografik Faktörler

GÖREV/UNVAN	Kişi	(%)	EĞİTİM DÜZEYİ	Kişi	(%)
Müdür	7	4,0	Lisansüstü Mezunu	10	5,7
Müdür Yardımcısı	9	5,1	Lisans Mezunu	115	65,3
Öğretmen	94	53,4	Yüksek Okul	23	13,1
Ücretli Öğretmen	12	6,8	Lise Mezunu	18	10,2
Doktor	6	3,4	İlköğretim	10	5,7
Hemşire	9	5,1	GELİR	Kişi	(%)
Ebe	8	4,5	500-1000 TL Arası	33	18,8
Teknisyen	12	6,8	1001-1500 TL Arası	91	51,7
Memur	4	2,3	1501-2000 TL Arası	43	24,4

Sağlık Memuru	6	3,4	2001-2500 TL Arası	6	3,4
Hizmetli	9	5,1	2501 TL ve üzeri	2	1,1
YAŞ	Kişi	(%)	MEDENİ DURUM	Kişi	%
20-25 Arası	39	22,2	Evli	115	65,3
26-31 Arası	47	26,7	Bekar	59	33,5
32-37 Arası	42	23,9	Evlenip ayrılmış	2	1,1
38-43 Arası	22	12,5	CİNSİYET	Kişi	%
44-49 Arası	15	8,5	Erkek	86	48,1
50 ve Üzeri	10	5,7	Kadın	90	59,9
KURUM	Kişi	(%)			
Sağlık Kurumu	47	26,7			
Eğitim Kurumu	129	73,3			

Demografik faktörler tablosu incelendiğinde anket uygulamasına katılanların büyük çoğunluğu (%53,4) öğretmenlerden oluşmaktadır. Eğitim seviyeleri incelendiğinde %65,3 oranında Lisans mezunu, Yaş dağılımında ise % 50,6 sı 26 yaş ile 37 yaş arasında dağılım gösterdikleri görülmektedir. Örneklemin dağılımında Kadın-Erkek oranlarının birbirine yakın olduğu anlaşılmaktadır. Medeni durumlarına göre % 65,3 oranında evli, % 33,5 oranında ise bekar kişilerin uygulamaya katıldıkları tespit edilmiştir.

H1: “Çalışma yaşamında stres algıları eğitim ve sağlık çalışanları arasında farklılık göstermektedir”.

H1 hipotezini test etmek amacıyla Bağımsız t testi analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo.4: Hipotez 1: T Testi Sonuçları

Kurumunuz	N	Ortalama	Std.Sapma	Ser.Der.	T	P
Sağlık Kurumu	47	2,7383	,76678	174	3,555	,000
Eğitim Kurumu	129	2,3512	,58648			

H1 hipotezini test etmek amacıyla Bağımsız İki Örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız İki Örneklem t testi “Stres Değerleme Ölçeği” ortalamalarının sağlık ve

eğitim kurumlarındaki işgörenlerin algılama farklılıklarını tespit etmek amacıyla uygulanmıştır. Analiz sonucunda %95 anlamlılık düzeyinde $P=0,000$ olup $p<0.05$ değerinden küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık tespit edilmiş ve H1 hipotezi KABUL edilmiştir. Çalışma yaşamında stres algıları sağlık ve eğitim kurumlarında anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde sağlık kurumunda çalışanların eğitim kurumunda çalışanlara oranla “Stres Değerleme Ölçeği”ne katılım oranları daha yüksektir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, sağlık kuruluşlarındaki işgörenlerin eğitim kurumlarındaki işgörenlere göre çalışma yaşamlarında daha çok stres altında çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

H2: “Çalışma yaşamında işgörenlerin performansını etkileyen faktörler eğitim ve sağlık kurumlarında farklılık göstermektedir”.

H2 hipotezini test etmek amacıyla bağımsız t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo.5: Hipotez 2: T Testi Sonuçları

	Kurumunuz	N	Ort.	S.S	Ser. Der.	T	P
1.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	4,0213	1,206	174	-1,519	,130
	Eğitim Kurumu	129	4,3101	1,081			
2.Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	4,1915	1,135	174	,235	,814
	Eğitim Kurumu	129	4,1473	1,090			
3.İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	4,0851	1,176	174	-1,315	,190
	Eğitim Kurumu	129	4,3178	,984			
4.İşimde birlikte çalıştığım, etkileştığım ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	4,1702	1,129	174	-,855	,394
	Eğitim Kurumu	129	4,3178	,968			
5.Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	4,2553	1,052	174	-1,723	,087
	Eğitim Kurumu	129	4,5271	,875			
6.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	4,1915	1,172	174	-1,165	,246
	Eğitim Kurumu	129	4,3876	,912			
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansını performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	3,7872	1,121	174	-1,390	,166
	Eğitim Kurumu	129	4,0233	,947			
8. Amirlerimden gördüğüm destek ve	Sağlık Kurumu	47	4,1489	1,141	174	-1,985	,049

<i>rehberlik performansımı etkiler.</i>	Eğitim Kurumu	129	4,4651	,848			
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	4,1489	1,233	174	-,868	,387
	Eğitim Kurumu	129	4,3023	,956			
10.İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	3,7872	1,102	174	-3,907	,001
	Eğitim Kurumu	129	4,4031	,852			
11.İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	3,9149	1,059	174	-2,603	,022
	Eğitim Kurumu	129	4,3178	,847			
12.İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	3,5319	1,213	174	-3,496	,001
	Eğitim Kurumu	129	4,1318	,921			
13.İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	3,1064	1,306	174	-2,632	,016
	Eğitim Kurumu	129	3,6357	1,131			
14.İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.	Sağlık Kurumu	47	4,2128	1,020	174	-,647	,518
	Eğitim Kurumu	129	4,3178	,926			

H2 hipotezi test edildiğinde “Performans Değerleme Ölçeği”nde yer alan sorulardan Soru 8, Soru 10, Soru 11, Soru 12, Soru 13 için H2 hipotezi KABUL edilirken, ölçekte yer alan diğer sorular için hipotez red edilmiştir.

Ölçekte yer alan “Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler” görüşüne katılım düzeyinde eğitim ve sağlık kurumunda çalışan işgörenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede ($p=0,049$) farklılık olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde eğitim kurumlarında çalışanların bu görüşe katılım oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler.” görüşü incelendiğinde de istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,001$) farklılık tespit edilmiştir. Ortalamalara göre yine eğitim kurumlarında çalışan işgörenlerin sağlık kurumlarındakilere göre bu görüşe katılma düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Performans Değerleme Ölçeğinde yer alan “İşyerimin geleceğim açısından

vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.” görüşüne katılım düzeyinin de kurum çalışanlarına göre anlamlı derecede ($p= 0,022$) farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu görüşte de eğitim kurumunda çalışan işgörenler sağlık kurumunda çalışanlara oranla daha yüksek katılım düzeyi sergilemektedirler. Bunun temel nedenine bakıldığında eğitim alanındaki işgörenler arasında ücretli öğretmenler olduğundan ki bu oran %7 gibi bir rakamı temsil etmektedir. Ücretli öğretmen kadrolu ve sözleşmeli olmayan girdiği ders saati kadar ücret alan bu ücret ortalama 800 tl civarında olup yaz sezonu gelince işine son verilen ve bir sonraki sene de ücretli öğretmenlik yapma ihtimali %50 olan öğretmen topluluğudur. Yukarıdaki sonucun çıkma nedenlerinden biri de ücretli öğretmenlerden kaynaklanmaktadır.

Ölçekte yer alan “İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.” sorusuna da kurum çalışanlarının istatistiksel açıdan farklı katılım düzeyi ($p=0,001$) sergiledikleri görülmektedir. Yardım etme fırsatının performans etkilediği düşüncesine katılımda da eğitim alanındaki çalışanların daha yüksek oranlarda katıldıkları tespit edilmiştir.

“İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler.” Düşüncesine katılım düzeyi de H2 hipotezini destekler derecede anlamlı derecede ($0,016$) farklılık göstermektedir. Kurum çalışanlarının katılım düzeyi ortalamalarına göre eğitim kurumunda çalışanların bu görüşe katılım düzeyi sağlık kurumundaki işgörelere göre yüksek olmuştur.

H3: “Çalışma yaşamında eğitim düzeyi ve kurumda geçirilen süre arttıkça, işgörenlerin stres düzeyleri de artmaktadır”

H3 hipotezini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda aşağıdaki regresyon tablosu elde edilmiştir.

Tablo.6: Hipotez 3: Çoklu Regresyon Tablosu

	R^2	Düzeltilmiş R^2	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p Değeri

Stres Düzeyi (Sabit)	,080	,070	7,549 (Sig=0,001)	2,836	13,375	,000
Kurum Yılı				,156	2,040	,043
Eğitim Durumu				-,196	-2,564	,011

Çoklu regresyon tablosu incelendiğinde kurumda çalışılan süre ve çalışanların eğitim durumu stres düzeyini % 07'lik düşük bir oranında arttırmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi ile stres düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Ancak eğitim durumu ile stres düzeyinde negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kurumda çalışma süresi arttıkça stres düzeyinde de artış görülürken, eğitim seviyesi yükseldikçe çalışma yaşamındaki stres düzeyinde azalma görülmektedir. H3 hipotezi kurumda çalışma süresi için KABUL edilirken, eğitim seviyesi için red edilmiştir.

H4: “Çalışma yaşamında stres algıları kurumdaki göreve göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir ”

H4 hipotezini test etmek amacıyla Varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo.7: Hipotez 4: Varyans (Anova) Analizi Tablosu:

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	175	76,236		2,818	,003
Gruplar arası	10	11,119	1,112		
Gruplar içi	165	65,117	,395		

H4 hipotezi varyans analizi ile test edilmiş P değeri 0,003 <0,050 değerinden küçük olduğu için “Çalışma yaşamında stres algılarının kurumdaki göreve göre farklılık gösterdiği istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. H4 hipotezi KABUL edilir. Farklılığın hangi pozisyonlardaki işgörenler tarafından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey B testi yapılmış ve aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo.8: Tukey B Tablosu:

Tukey B Tablosu		Subset for alpha = 0.05	
<i>Kurumdaki Görevi</i>	N	1	2
Ücretli Öğretmen	12	1,9708	
Memur	4	2,1000	2,1000
Müdür	7	2,1929	2,1929
Müdür Yardımcısı	9	2,3111	2,3111
Öğretmen	94	2,4074	2,4074
Teknisyen	12	2,5208	2,5208
Sağlık Memuru	6	2,5417	2,5417
Doktor	6	2,6167	2,6167
Hizmetli	9	2,7111	2,7111
Ebe	8		3,0500
Hemşire	9		3,0556

Tukey B tablosu incelendiğinde Stres Değerleme Ölçeği ortalaması sonucu elde edilmiş stres algılama düzeyi en düşük olan meslek grubunun ücretli öğretmenlerin olduğu tespit edilmiştir. En yüksek stres algı düzeyine sahip olan meslek grubu ise Ebe ve hemşirelerden oluşmaktadır. Aslında ücretli öğretmenlerin stres algılarındaki sonuç şahsımca en yüksek olması gerektiği idi. Belki kısa vadede stres algılamaları düşük çıksa da orta vadede bu düzeyin daha yüksek çıkacağı düşünülebilir; Çünkü düşük maaş, gelecekteki belirsizlik ve aynı zamanda mevzuat zırhına bürünememe bireyde yüksek stres düzeyi oluşturacaktır.

H5: “Çalışma yaşamında işgörenlerin algıladıkları stres düzeyleri ile performansları arasında ilişki vardır.”

Hipotez 5'i test etmek amacıyla performans değerlendirme ölçeği ile stres değerlendirme ölçeği ortalaması sonucu elde edilen stres düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon analizi sonucu test edilmiş ve aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Beşinci hipotez RET edilmiştir.

SONUÇ

Stres yaşamımızın her aşamasında, her ayrıntısında bazen sık bir şekilde bazen de nadir olarak ortaya çıkmaktadır. Stresin ortadan kaldırılması gerçekte hayatın bizzat kendisini ortadan kaldırmak anlamına gelir. Günümüz çalışma yaşamında yoğunluk ve strese hemen hemen her çalışan maruz kalmaktadır. Bu durum işgörenleri çalışma yaşamında olumsuz yönde etkileyip motivasyonlarının düşük olmasına ve dolayısıyla da verimlerinin düşmesine neden olmaktadır.

Bu amaçla aşağıda belirlenen hipotezler geliştirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. Stresi ortadan kaldırmak bir bakıma, hiç güzel bir şehri ziyaret etmemek, yeni hiçbir faaliyete katılmamak veya hiç rüya görmemek anlamına gelir. Öyleyse stresle yaşamayı öğrenmek, onu kontrol altına alarak yıkıcı etkilerini en aza indirmek ve yapıcı yönde kullanmak gerekir. Bu yüzden örgütsel kurum ve kuruluşlar stres yönetim tekniklerini geliştirmeli ve uygulama alanını da yaygınlaştırmalıdır.

Stresle mücadele edebilmek için veya stresi yönetmek için; stresin ne olduğu, sebep ve sonuçlarının neler olabileceği ve stresi yenebilmek için neler yapılması gerektiği açıkça belirlenmelidir.

Etkili bir stres yönetimi; şahsın fiziki ve zihni dengesini sağlar, problem çözme ve karar verme yeteneğini artırır, iş tatminini kolaylaştırır ve iş görenlerin verimliliğini artırır. Stres yönetiminin organizasyona ve ülkeye sağlayacağı katkılar ise, sağlık ve tıbbi harcamaların azalarak ülke ekonomisine pozitif anlamda katma değer sağlaması, işe gelmeme ve işten ayrılma davranışlarının azalması, daha iyi karar verme sisteminin oluşturulması, olgun ve nitelikli bir çalışma atmosferinin ihdas edilmesi ve yüksek verimlilik şeklinde sıralanması mümkündür.

Stressiz bir iş de bireyi, olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanın verimi için makul bir iş stresi gereklidir. Konu stres olunca yöneticilerin bir görevi de, iş ortamında uygun düzeyde stres yaratmak olacaktır.

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

Bu çalışmada işgörenlerin çalışma yaşamında maruz kaldıkları stres düzeylerinin tespit edilmesi ve maruz kalınan stresin çalışanların performansını ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla aşağıda belirlenen hipotezler geliştirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Birinci hipotezde, çalışma yaşamındaki stres algılarının eğitim ve sağlık çalışanları arasında farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız t testi analizi yapılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde sağlık kurumunda çalışanların eğitim kurumunda çalışanlara oranla “Stres Değerleme Ölçeği”ne katılım oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, sağlık kuruluşlarındaki işgörenlerin eğitim kurumlarındaki işgörene göre çalışma yaşamlarında daha çok stres altında çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

İkinci hipotezde, çalışma yaşamında işgörenlerin performansını etkileyen faktörler eğitim ve sağlık kurumlarında farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan araştırma sonucunda bazı performans parametrelerinde anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır. “*Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler*” görüşüne katılım düzeyinde eğitim ve sağlık kurumunda çalışan işgörenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık olduğu görülmüş, ortalamalar incelendiğinde eğitim kurumlarında çalışanların bu görüşe katılım oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. “*İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler.*” Görüşünde de istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiş ve ortalamalar sonucu eğitim kurumlarında çalışan işgörenlerin sağlık kurumlarındakilere göre bu görüşe katılma düzeyinin daha

yüksek olduğu görülmektedir. Performans Değerleme Ölçeğinde yer alan “*İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.*” görüşüne katılım düzeyinin de kurum çalışanlarına göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu görüşte de eğitim kurumunda çalışan işgörenler sağlık kurumunda çalışanlara oranla daha yüksek katılım düzeyi sergilemektedirler. “*İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.*” sorusuna da kurum çalışanlarının istatistiksel açıdan farklı katılım düzeyi sergiledikleri görülmektedir. Yardım etme fırsatının performansı etkilediği düşüncesine katılımı da eğitim alanındaki çalışanların daha yüksek oranlarda katıldıkları tespit edilmiştir. “*İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler.*” Düşüncesine katılım düzeyi de anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Kurum çalışanlarının katılım düzeyi ortalamalarına göre eğitim kurumunda çalışanların bu görüşe katılım düzeyi sağlık kurumundaki işgörelere göre yüksek olmuştur.

Üçüncü hipotezde ise çalışma yaşamında eğitim düzeyi ve kurumda geçirilen süre arttıkça, işgörelerin stres düzeylerinin de artıp artmadığını araştırmak amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucunda kurumdaki çalışma süresi ile stres düzeyi arasında doğru orantılı, eğitim durumu ile stres düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kurumda çalışma süresi arttıkça stres düzeyinde de artış görülürken, eğitim seviyesi yükseldikçe çalışma yaşamındaki stres düzeyinde azalma görülmektedir.

Dördüncü hipotezde, Çalışma yaşamındaki stres algılarının kurumdaki göreve göre anlamlı derecede farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla varyans analizi yapılmış ve hipotez kabul edilmiştir. Ücretli öğretmenlerin stres algılarının diğer işgörelere oranla daha az, hemşire ve ebe olarak görev yapan çalışanların ise stres düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Beşinci hipotezde ise, çalışma yaşamında işgörelerin algıladıkları stres düzeyleri ile performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Sonuç olarak, hem sağlık kurumu çalışanları hem de eğitim kurumu çalışanları stresli bir ortamda çalışmaktadırlar. Çalışanların stres düzeylerini azaltmak amacıyla yöneticiler tarafından işgörenlerin stres durumlarını arttıran faktörlerin tespit edilip bunlara azaltma yönünde çabalar göstermeleri gerekmektedir. Her ne kadar kamu sektöründe yöneticilerin daha rahat ve esnek çalışmalarını sağlayacak yasal düzenlemeler ve mevzuatlar olmasa da yöneticilerin alternatif çözüm yollarına odaklanması gerekecektir. Aksine zel sektör ise bu anlamda fazla mevzuat sıkıntısıyla karşı karşıya kalmamaktadır. Bundan ötürü elleri güçlenmekte ve stresle baş edip onu en uygun düzeyde tutmakta kamu yöneticilerine nispeten birkaç adım ndedirler. Her şeye rağmen hem kamu sektöründe hem de özel sektörde, örgüt içerisinde etkili iletişim ağının kurulması ve çalışanların motivasyonların yüksek tutulması sayesinde stresle mücadele etmek ve onu optimal düzeyde tutmak mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akal, Zühal. (1998), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara: MPM Yayınları, MPM Yayınları: 473.
- Akın, Ayşe. (2002), “ İnsan Kaynakları Performansını Değerlendirme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, s.97-113.
- Aktaş, Aliye, Aktaş, Ramazan. (1992), İş Stresi. Verimlilik Dergisi, 1.
- Aktaş, Hanifi. (2001), “ İşletme Performansının Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, s. 163-175.
- Albert, E. (2003), “Gérer Son Stress”, Manageris, No:121a, s.1–8.
- Aldemir, Mehmet Ceyhan. (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- Arıkanlı, Ahmet, Ulubaş, Bekir. (2004), Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Arpacı, Fatma. (2005), Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Kademesine Göre Stres Kaynaklarının İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 17.
- Atkinson, R.L., R.C. Atkinson ve E.R. Hilgard Psikolojiye Giriş II Çevirenler: Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- Aydemir, Muzaffer, Demirci, M. Kemal ve Uluköy, Metin. (2005), “Bankacılıkta Stres Sorunu: Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yolları Üzerine Bilecik'te Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Yıl 1, Sayı 1.
- Aydın, Şule. (2004), Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bakan, Ebubekir ve Kelleroğlu, Hakan. (2003), “ Performans Değerlendirme: Çalışanları Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Araştırması” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, s.103-127.
- Balcı, Ali. (2000), *Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Baltaş, Acar. (2001), Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi, İstanbul.

- Baltaş, Acar, Baltaş, Zuhâl. (1999), Stres ve Başa Çıkma Yolları. Remzi Kitabevi: Ankara.
- Barutçugil, İsmet. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet. (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bingöl, Dursun, Naktiyok, Atılhan. (2001), Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs.
- Braham, Barbara J. (1998), Stres Yönetimi, Çev. Vedat G. Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Canman, D. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Coşgun, Emine. (2004), “ Teknik Personelin Performans Değerlendirmesinde Bir Uzman Sistem Modeli” , Teknoloji Dergisi, Cilt 7, Sayı 4, s.579-589.
- Cüceloğlu, Doğan. (1992), İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- ÇETİNER, Ö. (1999), “Deprem Sonrası Stres Yönetimi”, MESS Mercek İşveren Gazetesi, Ekim.
- Ekinci, Hasan ve Süleyman, Ekici. (2003), “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2.
- Erdem, Ferda. (1992), “Fiziksel Çevre Stresörleri ve İş Görenlerin Üzerinde Bir Uygulama”. Verimlilik Dergisi, 2.
- Erdoğan, İlhan. (1996), İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Erdoğan, İlhan.(1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya. No:248.
- Eren, E. (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:1433, İstanbul.
- Erkut, Haluk. (2001), Değişimi Başarıya Dönüştürme MESDEM, MESS Yayınları, Yayın No: 360, İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah. (2000), Davranış Bilimleri. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Ertekin, Yücel. (1993), Stres ve Yönetim TODAİE Yayınları Yayın No:253, Ankara.

- Gaudreau, Partice. (2003), "La Gestion Du Stres Durant Les Conpétitions : Un Pas Vers L'atteinte De Ses Objectifs De Performance".
- Genç, Nurullah ve Osman Demirdöğen. (2000) ,Yönetim El Kitabı, Birey Yayıncılık, İstanbul.
- Gezer, Nurdan. (1998), Muğla İli Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Stres. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Gillen, Thomas. (1997), Değerlendirme Tartışması, Çeviren; Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Yönetim Dizisi, Ankara.
- Gökdeniz, İsmail. (2006), Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sosmak/makaleler%5Cİsmail%20GÖKDENİZ%5C173-189.pdf ., Erişim: 21.05.2006.
- Güçlü, Nezahat. (2001), "Stres Yönetimi", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 21, Sayı 1.
- Gümüştekin, Gülten E. ve Öztemiz, Ali Bircan.(2005), "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi" Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, s.271–288, 2005.
- Gümüştekin, Gülten. E. ve Öztemiz, Ali Bircan. (2004), "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 23.
- Güney, Salih, Ayhan, Demir. (1997), Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması. *Verimlilik Dergisi*, 2.
- İncir, Gülten. (2002), Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler. *Verimlilik Dergisi*,3.
- Kayış, Aliye. (2009), "Güvenilirlik Analizi", İçinde: SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Editör:Şeref KALAYCI, Asil Yayın Dağıtım, 4.Baskı, Ankara.
- Keskin Ünal, Gülseren. (1997), "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 2, s.141-164.
- Koçel, Tamer. (1999), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,İstanbul.
- Lewis, D. (1995), Bir Dakikada Stres Yönetimi, Çeviren : Nedime Harmandağlı, Arda's Yayınları, s. 24-34 İzmir.
- Loehr, J.E. (1999), Stres Altında Başarılı Olmak, Çeviren : Tuncel Büyükonat, Beyaz Yayınları, Yayın No: 52, İstanbul.
- Muse, L.A.,” Has The Invertediu Theori Of Stres And Job Performance Had a Fair

Test “ Human Performance 16(4) s.349-364.

Örücü, Edip ve Birgül, Demir. (1999), “Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı: 1.

Özdevecioğlu, Mahmut. (2003), “ Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ. B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s.125-138.

Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem. (1996), Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları: Eskişehir.

Palmer, M.J. (1993), Performans Değerlendirmeleri, Çeviren Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

Paşa, Muammer. (2007), Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri Ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.

Pehlivan, İnyet. (1995), Yönetimde Stres Kaynakları, Pegem Yayınları Personel Geliştirme Merkezi, Yayın No:16, Ankara.

Pehlivan, İnyet. (2000), İş Yaşamında Stres, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Peter, E Makin, Patricio, A Lindley. (1995), Pozitif Stres Yönetimi, İstanbul, Rota yayını.

Peşkiroğlu, Nurettin. (1994), Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik. Verimlilik Dergisi, 1.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Mustafa. (1998), Örgütsel Psikoloji, Alfa Kitapevi, Yayın No: 464, Bursa.

Saldamlı, Asım. (2003), Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6.

Songur, H. M. (1995), Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No:6.

Sullivan, S.E. ve Bhagat, R.S. (1992), “Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: where do we go from here?”, Journal of Management, V:18.

- Şenyiğit, Gümran. (2004), Çalışma Hayatında Stres, Verimlilik Dergisi, 3.
- Tetik, Süleyman. (2003), "İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s. 221-229.
- Tokay, T. (2001), Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, Alev. (1997), Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Türk Psikologlar ve Kal-der Yayınları: Ankara.
- Tural, Nazlı. (1994), Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Stres Kaynakları, Stres Tepkileri ve Stresle Başetme Yolları. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tutar, Hasan. (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayıncılık: İstanbul.
- Tüzel, Yeşim. (2002), Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi Bankalarda Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulukoş, K. Süleyman. (2003), Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Baş Etme Yolları, Polis Dergisi, Sayı 34.
- Ulukoş, K. Süleyman. (2001), Stres ve İş Verimi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Uyargil, Cavide. (1998), " Performans Değerlendirme", İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:276, s.205-228, İstanbul.
- Whdtdlndgton, G. H. (1994), "Bir Psikiyatrisin Gerçekçi ve Bütüncül Yaklaşımı", Stresle Basa Çıkma, Ed., Nesrin H Sahin, (Çev. Neslihan Rugancı), Ankara, Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Yılmaz, Abdullah ve Süleyman, Ekici. (2006), "Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, Sayı 1.
- Yılmaz, Alper ve Ekici, Sami. (2003), "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, s.1-19.
- Yüksel, Öznur. (2003), İnsan kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın Yetkili,

Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırmaya ilişkin bir çalışma yapılmaktadır. Yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır.

Lütfen size uygun olan seçeneği X şeklinde işaretleyiniz. Çalışmamıza katılıp anket sorularını yanıtladığınız için teşekkür ederiz.

Adem Ergül

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Bu bölümdeki soruların amacı, anket sorularını yanıtlayanların demografik yapısını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

1.Yaşınız ?

2.Cinsiyetiniz? Erkek Bayan

3. Eğitim Durumu? İlkokul-Ortaokul Lise Yüksek Okul (Önlisans)
 Üniversite(Lisans) Yüksek Lisans/Doktora

4. Medeni Haliniz: Evli Bekar Dul Ayrılmış

5. Kurumunuz Sağlık Kuruluşu Eğitim Kurumu

6.Görev / Unvanınız?:

7.Aylık Geliriniz (TL)? :

8.Mesleğinizde Kaçınıc Yılıınız? :

9.Şimdiki Kurumunuzda Kaçınıc Yılıınız?:

ANKET FORMU
“STRESİN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: EĞİTİM VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA”

I.PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıy	Kararsız	Katılıyor	Kesinlikle
1.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler.					
2.Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.					
3.İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler.					
4.İşimde birlikte çalıştığım , etkiletiğim ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler.					
5.Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.					
6.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.					
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler.					
8. Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler.					
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler.					
10.İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı performansımı etkiler.					
11.İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.					
12.İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.					
13.İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler.					
14.İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.					
II. STRES DEĞERLEME ÖLÇEĞİ					
1.Başım zaman zaman ağrır.					
2.Enerjimde bir azalma olduğunu fark ediyorum.					
3.Çoğu kişiye güvenilmemesi gerektiğine inanıyorum.					
4.Aşırı yemek yiyorum.					
5.Yalnızlık hissediyorum.					
6.Her şeye karşı ilgisizlik duyuyorum.					
7.Yaptığım işleri birkaç kez kontrol etme gereği duyarım.					
8.Uyumakta ve uykumu kesintisiz sürdürmekte zorlanırım.					
9.Midemle ilgili rahatsızlıklar yaşıyorum.					
10.Zihnimi bir iş üzerinde toplamakta zorlanıyorum.					
11.Aspirin yatıştırıcı ilaçları, uyku hapları, mide ve müşil ilaçlarından birini veya birkaçını zaman zaman kullanırım.					
12.Sinirli bir insanımdır.					
13.Sabahları kendimi yorgun hissederim.					
14.Kendimi istediklerimi yapacak kadar güçlü hissetmem.					

15.Bazen hiçbir işe yaramadığım hissine kapılıyorum.					
16.Gelecek konusunda ümitsizim.					
17.Sosyal ilişkilerimi güçlendirmek veya sürdürmek konusunda isteksizlik duyuyorum.					
18.Daha önceleri zevk veren faaliyetler artık sıkıcı geliyor.					
19.Anlaşılmadığımı ve sevilmediğimi hissediyorum.					
20.Alkol kullanırım.					
III. STRESLE BAŞA ÇIKMA ÖLÇEĞİ	Kesinlikli	Katılım	Kararsız	Katılıyo	Kesinlikle
Yönetmel Faktörler					
1.Yaptığım işin takdir edilmesi beni rahatlatır.					
2.Sorumluluklarımı iş arkadaşlarımla paylaşarak stres düzeyimi azaltmaya çalışırım.					
3.Amirlerim ve iş arkadaşlarımla etkin bir iletişim içinde olmaya gayret ederim.					
4. İşyerimde beni rahatlatıcak sosyal etkinliklerin olması stres düzeyimi azaltır.					
5. İşyerimde, arkadaşlarımdan ve amirlerimden beni rahatsız edecek bir davranış görmem.					
Psikolojik Faktörler					
1.Amirlerimin beni her zaman dinlemeye hazır olduklarını bilmek beni rahatlatır.					
2. Arkadaşlarımdan ve ailemden duygusal destek almaya çalışırım					
3. İşletme içinde psikolojik danışmanlık alabileceğim bir birimin bulunması beni rahatlatır.					
4.Performansım hakkında geri bildirim aldığımında kendimi mutlu hissederim.					
5. İş arkadaşlarımla ve amirlerimle yaşayacağım çatışmaları en aza indirmeye çalışırım.					
6. Performansımın adil bir şekilde belirlendiğine ve ölçüldüğüne inancım tamdır					
7. Her sabah işe sevecek ve motive olmuş bir şekilde gelirim					
Fizyolojik Faktörler					
1. Stresli bir günün sonunda meditasyon veya yoga yaparak rahatlamaya çalışırım.					
2. Sık sık egzersiz yapmak beni stresten uzaklaştırır.					
3.Beslenmeme dikkat etmeye çalışırım.					

Diğer görüş ve önerileriniz .Lütfen belirtiniz.....

Ek-2: Özgeçmiş

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Adem ERGÜL
Doğum Yeri: Baskil/ Elazığ
Doğum Tarihi: 01.01.1980
Medeni Hali: Evli

Eğitim Durumu

Lise : Hacı Ahmet Akıncı Lisesi - 1998
Lisans : Selçuk Üniversitesi , İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi , İşletme – 2004
Yüksek Lisans : Balıkesir Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Anabilim Dalı – Tez Aşamasında

Çalışma Hayatı / Staj

08/2006 - : İç işleri Bakanlığı, Bingöl, Yayladere Kaymakamı
05/2006 – 08/2006 : Maliye Bakanlığı , Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı, Vergi Denetmen Yardımcısı

Yabancı Dil

1.İngilizce: KPDS: 73

Bilgisayar Bilgisi

*Microsoft Office 2007 (Word, Powerpoint, Excell)

*SPSS 13 (Statistical Package for Social Sciences)

İletişim Bilgileri

Telefon : +90506 6744945

E-posta: ergul80@yahoo.com

Adres: Bingöl, Yayladere Kaymakamlık lojmanı