

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN
ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİNİN İNCELENMESİ
(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

Ufuk KESKİN

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Yrd. Doç. Dr. M.Akif HELVACI

Uşak

Temmuz, 2012

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN
ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİNİN İNCELENMESİ
(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

Ufuk KESKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Yrd. Doç. Dr. M.Akif HELVACI

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2012

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİNİN İNCELENMESİ (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)

Ufuk KESKİN

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI

Stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakmaksızın, her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkidir. Günümüzde okul yöneticiliği en stresli meslekler arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin işlerinin stresli oluşu öğretmenleri, okulu, öğretmen performansını ve öğretmenlerin çevresini olumsuz olarak etkilemektedir. Stresin olumsuz etkilerinin engellenmesi ve stresle baş etme yollarının belirlenmesi kurum yararına yönlendirilebilmesi verimlilik açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle araştırmanın genel amacı Uşak İli okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynaklarını ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

Araştırmada tarama modeli ve ölçme aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen beşli Likert tipi iki bölümden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. İlk bölümde kişisel bilgilere yönelik sorular, ikinci bölümde stres kaynaklarını belirlemeye yönelik ölçek yer almıştır. Ölçek, 2011-2012 öğretim yılında Uşak İli ve İlçelerinde 245 lise ve ilköğretim okulu okul yöneticisine uygulanmıştır. Veriler yüzde, frekans, ortalama, bağımsız gruplar için *t*-testi, tek yönlü ANOVA testi, anlamlı farkın

bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla Tukey HSD analizi ile yürütülmüştür.

Uşak İli okul yöneticilerinin işinde stres oluşturan faktörlerden orta düzeyinde etkilendikleri ve “İşin özünden çok, biçimi ile uğraşmak zorunda kalmak, Mali kaynakların yetersizliği, Velilerin çocukları ile yeterince ilgilenmemesi, Bürokratik işlemlerin aşırı olması, Öğretim programlarının sıklıkla değişmesi, Okulda yardımcı hizmetler personelinin sayı bakımından yetersiz olması, Üst yönetimin okulun sorunlarına gereken ilgiyi göstermemesi ve Mevzuatın çok sık değişmesi” faktörlerine çoğunlukla düzeyinde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Uşak İli okul yöneticilerinin işinde stres oluşturan faktörlere ilişkin görüşlerinde cinsiyet, yaş, görev unvanı, görev yapılan kurum, yöneticilik kıdemi, okuldaki öğretmen sayısı ve eğitim yönetimi konusunda Hizmet İçi Eğitime katılma durumu bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Stres, yönetici, okul, örgüt.

ABSTRACT

SCHOOL ADMINISTRATORS ORGANIZATIONAL STRESS ANALYSIS OF FACTORS (UŞAK CASE)

Ufuk KESKİN

Educational Sciences Department

Uşak University Social Sciences Institute, July 2012

Advisor: Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI

Stress is the common reaction of the body to adopt itself to any new condition no matter if it is desirable or not. Today teaching is accepted as one of the most stressful professions. The stressful nature of teaching has negative effects on school teachers' performance and teachers' environment. Eliminating, deteriorating effects of and identifying effective ways of coping with stress is very important in terms of productivity. Therefore, the general aim of this study is to identify organizational stress sources of Uşak's school administrators and explain the strategies they adopt to cope with stress.

In the study, the crosshatching model and a quin tet likert type questionnaire which was consisted of three chapters and developed by the researcher were used. In the first chapter, there are questions about personal information of teachers the second chapter includes questions that were intended to measure stress sources. The questionnaire was applied to 245 high school and primary school administrators during 2011-2012 teaching year. Sub-problems percent frequency, average analysis of variance t-test for independent groups one way Anova test was performed with Tukey HSD analysis to determine the difference between groups if there is no significant difference

Usak Province affected by the level of middle school administrators and business factors to stress "the essence of the work, rather than having to deal with the format, lack of financial resources, to deal adequately with the parents, their children, to be excessive bureaucratic procedures, frequent change of education programs at school, ancillary services, far less in number personellinin fact that not showing the necessary interest in the problems of the school's senior management and the legislation changed very often, "mostly at the level of factors, it is concluded participate. Submissions concerning the business of school administrators to stress factors, Usak Province gender, age, position titles, institution, management seniority, the number of teacher training in the management of and participation in service training was not a significant difference in terms of availability.

Key Words: Stress, administrator, school, organization.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI


Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ufuk KESKİN' in "Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörlerinin İncelenmesi (Uşak İli Örneği)" başlıklı tezi 31.07.2012 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ**İmza**

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI



Üye : Yrd. Doç . Dr. Osman BİRGİN



Üye : Yrd. Doç. Dr. İbrahim H. ÇANKAYA



Enstitü Müdür V.

Yrd. Doç. Dr. Erol DURAN

ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda tez konusunun seçiminden tezin tamamlanmasına değin, her aşamasında emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, tanıdığım günden beri beni sürekli destekleyip motive ederek yol gösteren ve kendisinden çok şey öğrendiğim saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Dünyaya gelişimden itibaren itinayla beni yetiştirmek uğrunda hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan anneme, çalışmalarım sırasında hep yanımda olan ve kendilerini ihmal ettiğimde bunu anlayışla karşılayan sevgili eşime, beni sabırla, özlemlerle bekleyen oğluma ve kızıma çok teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca emeği geçmiş tüm saygıdeğer hocalarıma ve veri toplama sürecinde bana vakit ayıran, teşvik eden değerli okul yöneticilerimize ilgileri ve duyarlılıkları için teşekkür ederim.

Ufuk KESKİN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

:

Adı Soyadı : Ufuk KESKİN
Doğum Yeri ve Tarihi : 20.09.1969
Lisans Öğretimi : Hacettepe Üniversitesi S.İ.
Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri

İş Deneyimi

:

Çalıştığı Kurumlar : Afyon/İscehisar-Atatürk İ. O. - Öğretmen
: Erzurum/Pasinler- Uzunark Köyü İ.O. -Öğretmen
: Uşak/Banaz-Şehit Veli Uludağ Derbent İ.O.-Öğretmen
: Uşak/Merkez-Hasibe ve Mazhar Gürbüz İ.O.-Yönetici
: Uşak/Merkez-Nuri Şeker İ. O.- Yönetici
: Uşak/Merkez-Mehmet Sesli İ. O. - Yönetici

Projeler

:

İletişim

:

e-posta adresi : uffffk@hotmail.com

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT.....	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.4. VARSAYIMLAR.....	5
1.5. TANIMLAR.....	6
1.6. SINIRLILIKLAR	6
2.BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1.STRES KAVRAMI.....	7
2.2.STRESİN ÖZELLİKLERİ	11
2.3.STRESE YOL AÇAN FAKTÖRLER (STRES KAYNAKLARI)	15
2.3.1.Kişisel Stres Kaynakları.....	15
2.3.2.Örgütsel Stres Kaynakları.....	17

2.3.3.Örgüt Dışı Stres Kaynakları.....	29
2.4.STRESİN SONUÇLARI.....	31
2.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları.....	32
2.4.2.Stresin Örgütsel Sonuçları	34
2.5. STRES YÖNETİMİ (STRESLE BAŞA ÇIKMA).....	39
2.5.1.Stresle Başa Çıkmada Bireysel Stratejiler	40
2.5.2.Stresle Başa Çıkmada Örgütsel Stratejiler	45
2.6. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	49
2.6.1.Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	49
2.6.2.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	51
3. BÖLÜM-YÖNTEM.....	58
3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM	58
3.2. VERİ TOPLAMA ARACI.....	59
3.3.VERİLERİN ANALİZİ.....	62
4. BÖLÜM - BULGULAR	63
4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	63
4.2. OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ	64
4.2.1. Cinsiyet, Yaş, Görev Unvanı, Görev Yapılan Kurum ve Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörlerine İlişkin Görüşleri.....	66
4.2.2. Yöneticilik Kıdemi ve Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörlerine İlişkin Görüşleri.....	67
5. BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR	70
5.2. ÖNERİLER	76
6.2.1. Probleme İlişkin Öneriler.....	76
6.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler	78

EKLER.....	79
EK 1- Araştırma İzin Belgeleri.....	79
EK 2- Örgütsel Stres Faktörleri Ölçeği.....	81
KAYNAKÇA.....	83

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Evren ve Örnekleme Oluşturan Okul ve Yönetici Dağılımı

Tablo 2. Örgütsel Stres Faktörleri KMO Değeri

Tablo 3. Örgütsel Stres Faktörleri Faktör Yük Değerleri

Tablo 4. Okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin dağılımları

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörlerine İlişkin Betimsel İstatistik

Tablo 6. Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Tablo 7. Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörlerine İlişkin Görüşlerinin

Yöneticilik Kıdemi Ve Okuldaki Öğretmen Sayısı Bakımından Dağılımı

Tablo 8. ANOVA Testi Sonuçları

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri

Şekil 2. İş Verimliliği Ve Stres Arasındaki İlişki

Şekil 3. DKBY Modeli

KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
İ.O.	: İlköğretim Okulu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
N	: Eleman Sayısı (Adet)
SS	: Standart Sapma
Sd	: Serbestlik derecesi
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
M	: Ölçek Madde
ÖSF	: Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörleri Ölçeği
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla

1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde çalışmamızın temellerini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, varsayımları, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

Örgütleri bir dizi amaçlara ulaştırmak üzere bir araya gelmiş insanlar oluşturur. Örgütsel yapıları amaçlarına ulaştırma, yönetim çabalarıyla mümkündür. Örgütlerde amaçlara, insanlar tarafından gerçekleştirilen tüketim içerikli eylemlerle ulaşılır. Buradaki tüketim, üretimin gerektirdiği girdilerin tümünü içine alır. İnsan gücü-emek, üretimin öncelikli şartıdır. Bu açıdan, örgütlerin üretimleri ancak, bu üretimin tüketicisi olan, insanların varlığı ile mümkündür. Bu sebeple örgütlerin bir takım sonuçlara ulaşma işlevi ve verimliliği ancak insan ögesinin varlığı ve sisteme girişi ile anlam kazanmaktadır. İnsan bir anlamda örgütlerin hem amacı hem de aracı olmaktadır (Açıkalın, 1998).

Tüm örgütlerin amacı varlıklarını sürdürmektir. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Eğitim yönetiminin özel bir alana uygulanışı olan okul yönetiminde okul içi ve dışı bireylerin, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirilmesi için yöneticilerin eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterli olması gerekir (Bursalıoğlu, 2000).

Duygusal etkileşim içermesinden dolayı insanlara karşı duyulan sorumluluk, nesnelere karşı duyulan sorumluluktan çok daha fazla streslidir ve bu mesleklerde çalışanlar, tükenmişliğe karşı daha açıktır (Ensari ve Tuzcuoğlu, 1999). Eğitim örgütleri insan ilişkilerinin en yoğun olarak yaşandığı örgütlerin başında yer alır. Eğitim hizmetlerinin amacını gerçekleştirmesinde en büyük görev ve sorumluluk ise bu hizmetlerin üretilmesi ile görevli olan okullara, okulların yöneticilerine ve öğretmenlere düşmektedir. Okulların etkili olarak çalışmasını engelleyen en önemli

sorunlardan biri ise stres olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim sistemi içerisinde başarının ölçüldüğü birim okul, sorumlu tutulacak kişiler ise okul yöneticileridir. Öğrenci başarısıyla ilişkili faktörlerden ebeveyn desteği, öğretmen etkililiği, okul iklimi ve fiziksel kaynakların yeterliliği aynı zamanda okul yöneticileriyle de ilgilidir. Bu nedenle okul yöneticiliği, büyük gayret ister ve yorucudur (Yaman, Bardakçı ve Yaman, 2002).

Eğitim yöneticilerinden insanı merkeze alması, başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanlara eğitim-öğretimi sevdirmesi, isteklilik içinde okulda çalıştırması, okulu benimsetme ve onunla bütünleştirme koşullarını hazırlaması beklenmektedir (Can, 2002). Eğitim örgütlerindeki yöneticilerde stres oluşturan birçok stres kaynağının ne derecede stres yarattığı ve bu durumun çalışanlar üzerindeki etkilerini bilmek örgüt çalışanlarının verimliliğini artırmada önemli bir unsurdur. Örgüt çalışanlarının stresten uzak tutulması veya stresin kurum yararına yönlendirilebilmesi verimlilik açısından çok önemlidir.

Günümüzde belli bir örgütte çalışan bir birey, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte, belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmektedir. Bu durum, örgüt ortamında meydana gelen “örgütsel stres” kavramını ortaya çıkarmaktadır (Pehlivan, 1993). Stresli bir iş ortamı yöneticilerin performansını olumsuz etkileyecek ve bu yöneticilerden tüm kurum personeline, öğrencilere ve velilere kadar yansıyabilecektir. İş stresi bireylerde; iş gitmede isteksizlik, işten ayrılma, bıkkınlık, çevresine kırıcı davranma, hata yapma, isabetsiz kararlar verme, işbirliği kuramama gibi davranışlara neden olabilmektedir. Bu tür davranışların örgütlerde en aza indirilmesi yöneticilerin performansı olumsuz etkileyecek stres ortamlarından çalışanlarını uzak tutabilmesi ve stresle başa çıkma konusunda yeterli bilgi ve beceri ile kendilerini geliştirmeleri ile mümkün olacaktır.

Temel girdisi insan olan işleme sürecinde de insan öğesinin başat olduğu eğitim örgütlerinde diğer örgütlerde görülmeyen çok daha farklı stres kaynakları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde görev alan yöneticilerin ve

öğretmenlerin stres yönetimi konusunda yetkin olmaları gerekmektedir (Kayum, 2002).

Stresten tamamen uzak bir günlük yaşam düşünmek ne derece olanaksız ise toplumsal yaşamın temel dokusu olan örgütlerdeki iş yaşamının da stresten tamamen uzak olması o denli olanaksızdır. Bu durumda stresi, çağdaş örgüt ve yönetim kuramının vurguladığı biçimde toplumsal ve örgütsel yaşamın gerçek bir olgusu olarak kabul etmek, ussal bir yönetici stratejisi uygulayarak stresle basa çıkmak gerekmektedir (Aslan,1995).

Stres yönetiminin, hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmada payı bulunmaktadır. Örgütlerin gelecekteki başarıları için, stres yapan kaynakları bilmesi ve bu yönde bireysel ve örgütsel stres yönetim tekniklerini uygulaması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, örgütlerin birincil görevi, hem yöneticilerin hem de çalışanların stres düzeyini optimum düzeyde tutacak şekilde stresle mücadele etmek ve stres kaynaklarını azaltmaya çalışmaktır. Stresin önemli bir bölümünün kaçınılabilir olduğu göz önüne alınarak bireysel ve örgütsel yollarla stresin etkilerini azaltmak ve bu yolla moral, iş birliği ve takım ruhu sağlayarak ortaya çıkarılacak olan sağlıklı ve mutlu insanın ortaya koyacağı hizmet ve ürünlerden yararlanmak, ödüllendirici ve huzurlu bir yaşam sürmeye imkân taniyacaktır (Bayrak, 1998)

Stres, işe devamsızlık, iş kalitesinin düşüklüğü ve gecikme gibi örgütsel sorunlara neden olduğu kadar, ölüm, hastalık ve intihar gibi sonuçlar da doğurabilir. 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 düşünülürse, bir yöneticinin stresi göz ardı etmesi söz konusu değildir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004). Stres cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadın ve erkeklere atfedilen rollerin farklılığından, toplumsal beklentilerden dolayı stres cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir. Kadının toplumdaki yeri ve rolüne ilişkin geleneksel düşüncenin (iyi bir eş, anne) yanı sıra günümüz kadının mesleğinde başarılı olma, ilerleme arzusunun ev ve iş arasındaki

giderek artan tempo nun yaşanmasını zorunlu kılmaktadır (Kırel,1994). Alanda yapılan çalışmalara göre kişilerin örgütsel stresten etkilenme düzeyleri cinsiyete, yaşa, kıdeme, görev unvanına, kurum türüne ve eğitim alma durumuna göre farklılıklar göstermektedir.

Uşak İlinin küçük bir şehir olarak okul yöneticilerinin birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olması nedeniyle olumlu olumsuz en küçük bir olay Uşak'taki tüm yöneticileri ve haliyle tüm eğitim camiasını etkilemektedir. Bu bakımdan daha önce Uşak'ta okul yöneticilerinin stres faktörleriyle ilgili bir çalışma yapılmamış olması nedeniyle okul yöneticilerinin performansını etkileyen stres faktörlerin incelenmesinin ve buna göre alınacak tedbirlerin Uşak ilinin eğitimdeki verimliliğini, başarısını artıracakı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin iş stresi olarak belirtilen örgütsel stres kaynaklarından hangi düzeyde etkilendiklerini belirlemek, araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Uşak İli kamu okullarında görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerini incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- a)Okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin görüşleri nedir?
- b)Okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, görev unvanı, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurum, okuldaki öğretmen sayısı ve eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitim alma bakımından anlamlı bir fark göstermekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Stres, her insanı etkileyen günümüzün en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Çalışma hayatında gerek örgütsel, gerekse bireysel düzeyde strese yol açan

pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler yöneticileri ve öğretmenleri olumsuz etkileyerek fiziksel ve zihinsel olarak zorlanmalarına sebep olmaktadır.

Okul yöneticileri görevlerini yerine getirirken pek çok engelle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller okul yöneticisini stres ve baskıyla karşı karşıya getirmektedir. Kurallara boyun eğmek, birçok toplantıya katılmak, raporları tamamlamak, personelin performansını değerlendirmek ve sorunları çözmek okul yöneticilerinin günlük rutin işlerindeki stres kaynaklarından bir kaçıdır. Toplumdaki ve iş çevresindeki çeşitli etkenler bunlara ek stres kaynakları yaratmaktadır (Yaman, Bardakçı ve Yaman, 2002). Diğer yandan (Stanley, 2004) politika değişikliklerinin de stres kaynağı olduğunu dile getirmektedir (Akt. Babaoğlu 2006). Her an değişen bir ortamda performans standardını yakalamaya çalışmak oldukça zordur. Örgütü için çaba gösteren yöneticinin zaman sıkıntısı da stresi artırır. Alkan (1999)'a göre okul müdürleri, okulda fiziksel olanakların sınırlılığını, fiziksel ya da zihinsel yorgunluğu, bir anda birden fazla iş yüklenme ve yetenekli eleman yokluğunu yönetsel zamanlarını etkili ve verimli kullanmalarını etkileyen etkenler arasında birinci derecede önemli görmektedirler (Akçay ve Başar, 2004).

Yöneticilerin ve öğretmenlerin işte başarılı olmaları için söz konusu faktörlerin olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi ve stresin yapıcı etkisinden yararlanılması gerekir. Bunun için öncelikle strese sebep olan kaynakların belirlenmesi gerekir. Bu araştırma ile yöneticilerde stres oluşturan etmenlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılacak ve ortaya konulan sonuçlara göre üst yönetime yapılacak çalışmalarda planlama yapmak için ışık tutmanın önemli olduğu düşünülmüştür.

1.4. VARSAYIMLAR

Ölçekte uygulanan sorulara okul yöneticilerinin içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmiştir.

1.5. TANIMLAR

Okul Yöneticisi: Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren 2011-2012 Eğitim ve Öğretim Yılında Uşak İlindeki ilk ve orta düzeydeki okullarda görevli müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu, birlik, teşekkül, teşkilat olarak tanımlanabilir.

Örgütsel stres: Çalışanların iş ortamında, yapması gereken görevler ve pozisyonunun gereği olarak örgüt ortamından kaynaklanan strese verilen ad olarak adlandırılabilir.

Örgütsel stres faktörleri: Çalışılan örgütle ya da işle ilgili strese neden olan olaylar veya durumların tümüdür.

Başa çıkma: Kişinin yaşamış olduğu kendini rahatsız eden durum ile ilgili zor olarak düşündüğü bir durumu kontrol etme veya yönetme gayretini ifade eder.

1.6. SINIRLILIKLAR

Araştırma aşağıda belirtilen şekliyle sınırlıdır;

1. Araştırma Uşak İli ve İlçelerindeki ilk ve orta dereceli okullarla sınırlıdır.
2. Araştırma ilk ve orta dereceli okullardaki yöneticilerin 2011-2012 eğitim ve öğretim yılındaki okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerini kapsamaktadır.

2.BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.STRES KAVRAMI

Stres, açlık ve susuzluk gibi yaşantımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Yoğun trafikte araba kullanırken, elimiz ocakta yandığında, bir kâbus gördüğümüzde, birileri ile kavga ettiğimizde veya gayet karışık bir form doldururken, hep stresle karşılaşırız. Tıp kitaplarını araştırarak olursak, endişenin 300'den fazla tarifi olduğunu görürüz fakat bunların hiçbirisi stresi tanımlamada tamamen yeterli değildir(Norfolk, 1998).

Günlük hayatta çok sık karşılaşılan bir kavram olmasına rağmen stresin tanımı ve kapsamı hakkında net bir çerçeve sunulamamaktadır. Bu bağlamda öncelikle stres kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından stresin ne olmadığı üzerinde durularak, çeşitli stres tanımlarının üzerinde birleştikleri ortak noktaların vurgulanması daha faydalı olacaktır. Stresle ilgili bilinen yanlış anlayışları ve değerlendirmeleri şu şekilde sıralamak mümkündür(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996): Stres basit bir endişe değildir. Stres, sanılanın aksine sadece sinirsel bir tansiyon değildir. Stresin sakınılacak veya zararlı bir durum olduğu da düşünülmemelidir. Strese karşı yapılacak hiçbir şeyin olmadığı düşüncesi de yanlıştır. Stresi yalnız yetişkinleri ilgilendiren veya çalışma hayatına ilişkin bir problem olduğu inancı da doğru değildir.

Stres kelime olarak gerilim, gerginlik, bunalım, şiddet, zorlama gibi anlamları içermektedir. Kavramsal olarak stres ise, algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemi olarak ifade edilebilecektir. Daha genel bir ifadeyle stres bir etki tepki olayıdır. Bu bağlamda bireyler ilk etapta stres yaratan durumlara ya karşılık verirler ya da yok sayma yönünü seçerler veya donup kalabilirler (Barutçugil, 2006).

Selye (1977) stres kavramını “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” biçiminde tanımlamış, stresi, bireyi etkileyen çevresel uyarıcı olarak görmüştür. 1950 yılında yaptığı bir çalışmadan sonra stres terimini, organizmanın içindeki çevreye karşı aldığı bir durum olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımın sonunda Selye, stres ve stresör kavramlarını ön plana çıkarmış, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcıyı stresör, bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye de stres demiştir. Sonuç olarak Selye, stresi "bireyin çeşitli çevresel stresörlere karşı gösterdiği genel bir tepki" olarak tanımlamıştır (Akt. Erdoğan, 1999). Cüceloğlu' na göre ise stres, "bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" (Cüceloğlu, 1994).

Stres sözcüğünün ilk kez, fizik biliminde tanımlanmasından sonra, anlamı disiplinlere göre farklılıklar göstermiştir (Tutar, 2000). Sözcük olarak stres Latince kökenli olup “estricia” dan gelmektedir (Ertekin,1993). Stres 17.yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, elem gibi anlamlarda kullanılmış, 19. Yüzyılda anlamını değiştirerek objelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapılara uygulanan güç, baskı ve zorlama olgularının ifade edilmesinde kullanılır olmuştur. Stres sözcüğü iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, insanın ya da başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etmenler ve koşullara göre dengenin bozulduğu durumu anlatmaktadır. İkincisi organizmanın var olan dengesini bozabilecek tüm etmenleri kapsayacak genişliktedir. Bunlarla anlatılmak istenen fiziksel(travma, sıcak, soğuk vb.), psikolojik(duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları vb.) ve sosyal(çevre etmenleri, kültürel değişim vb.) içerikli tüm etmenlerdir (Baltaş ve Baltaş,1990).

Stres konusunda genelde olumsuz tanımlar yapılırken Selye (1977) stresin olumsuz nedenlerden kaynaklanabileceği gibi, olumlu nedenlerin de stres kaynağı olabileceğini belirtmiştir. Olumlu ve olumsuz stres kaynaklarına karşı bedenin gösterdiği stres tepkisinin aynı olduğu üzerinde durmuştur. Olumlu da olsa olumsuzda olsa stres her durumda insanda belli bir gerilimin doğmasına neden olmaktadır. Stresin olumlu veya olumsuz oluşu doğurduğu sonuçlar itibariyle

birbirinden farklıdır. Bu nedenle stresin bireyi etkileme derecesi bireylere göre farklılık gösterebilir. Birini etkileyen stres yaratan bir olay bir başkasını etkilemeyebilir. Burada önemli olan olayların niteliğinden çok, insanların yaşamış olduğu o olaylara karşı koyabilme veya uyum gösterebilme becerileridir.

Stres ve başa çıkma konusunda çok sayıda araştırma yapmış Lazarus ‘ a göre (1991)stres, içinde bulunulan ortama değil, o ortam içindeki kişiye ait bir özelliktir. Başka bir deyişle, stres, bir kişinin ortamda bulunan bir unsurun kendisi için tehlike oluşturduğunu algılaması sonucu oluşur. Kişi hoşnut olmadığı ya da stres yaratan durumu genellikle değiştirmeye çalıştığı için, stres durağan bir durum değil, dinamik bir süreçtir. Dinamik olması kişinin stresli olarak algıladığı çevreyi değiştirmeye çalışmasından, çevrenin de kişiyi çeşitli davranışlarda bulunmaya doğru harekete geçirmesinden kaynaklanmaktadır. Kişi ve çevre birbirini sürekli etkiler. Stresin algılanması için ilk olarak, bir kişinin stres kaynağını kişisel hedeflere ulaşmasında engel olarak görmesi, ikinci olarak da stres kaynağının kendi başa çıkma kaynaklarını aşmış olduğunu düşünmesi gerekir (Akt.Telman ve Ünsal, 2004). Stres, kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlikler yaratan, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumudur (Kaldırımcı,1983). Strese çevresel uyarıcılara karşı yaşanan uyum problemiyle yaklaşan yaklaşım anlayışına göre stres, “ bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret” olarak tanımlanmaktadır (Cüceloğlu, 1994). Iwancevich, Gibson ve Donnelly’in geliştirdiği tanıma göre stres, bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsal davranım olup, kişi üzerinde aşırı, psikolojik veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış ve iç hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucudur (Artan, 1986).

Yapılan tanım farklılıklarından da anlaşılacağı üzere, stres tanımlanması pek kolay olmayan, betimlenmesi daha çok yeğlenen günümüzün en karmaşık kavramlarından biridir. Bu nedenle araştırmacı sayısı kadar stres tanımı bulunmaktadır. Telman ve Ünsal’a göre (2004) stres, birçok araştırmacının da belirttiği üzere herkesin çok iyi bildiği, az ya da çok yaşadığı ve de çok iyi anladığı ancak tanımlanması zor bir kavramdır. Bunun nedeni stresin literatürde değişik biçimlerde

ifade edilmesinden kaynaklanmaktadır. Stres yerine endişe, tahrik, uyarıcı, zorlanma, baskı terimleri de kullanılmaktadır. Stresi genellikle iki gruba ayırarak incelemek mümkündür: Strese karşı karşıya kalan canlının verdiği cevap (tepki) ya da stresi meydana getiren koşullar (etki). Örnekle açıklamak gerekirse, bir kişinin stres karşısında kalp atışlarının artması, uykusuzluk çekmesi gibi verdiği tepkiler, stres kavramını ifade etmek amacıyla kullanıldığında, stresin tepki biçiminden söz edilmektedir. Ancak fazla sıcak ya da gürültülü bir ortamın stres yaratıcı özelliğinden söz ediliyorsa, stresin etkileyen tarafı tanımlanıyor demektir. Günümüzde daha çok stresin etki ve tepki yönlerini birleştiren ve strese etkileşimsel yaklaşım olarak adlandırılan bir yaklaşım benimsenmektedir. Bu görüşe göre, stres tepkisi bireysel ve çevresel etkenler arasındaki etkileşim sonucunda belirlenir.

Aydın (2004) ve Tutar (2000) “a göre stres üzerine yapılan tanımlamaların ortak özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür: Stres, kişi ve çevrenin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Stres, motive edilmiş durumdan daha aşırı biçimde insanı harekete geçirir. Streste, tehlike söz konusudur ve bu tehlikenin önemi algılanmalıdır. Stres, kısıtlama, fırsat ve isteklerle ilişkilidir. Stres, organizmanın tümünü etkiler ve stres normal olarak kontrol edilebilir bir tepki değildir.

Bu tanımlamalar çerçevesinde stres, bireylerin esenliği ve huzuru için tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik bir etki (Akatay,2007) veya insanların aşırı baskıya karşı gösterdikleri bir tepki şeklinde ifade edilebilir. Genelde stres insan organizmasındaki olumsuz sonuçları ve etkileriyle tanımlanmaktadır. Stresin günlük hayattaki kullanımı da, daha çok olumsuzluk ve hoşnutsuzluk hallerinin ortaya konulması şeklindedir. Şüphesiz stresin olumlu bir yönü de vardır. Örneğin, mesleki bir ilerleme sağlandığı zaman, gelir seviyesinde ve satın alma gücünde ani artışlar olduğu zaman, birisinden kıymetli bir hediye alındığı zaman ve sevilen bir kişiyle kucaklaşıldığı zaman da, insanlar stres altındadır (Eroğlu, 1998). Buna göre, bilimsel anlamda stres kavramı, karşılaşılan olumsuz etkenler gibi, organizmanın maruz kaldığı olumlu hayat olaylarının organizmadaki değişimlerini

de içine alabilmektedir (Eroğlu,1998). Yani bir miktar stres yeni etkinliklere ve yeni yöntemlere ulaşılmasında, psikolojik ve örgütsel gelişme için gerekli olabilmektedir.

2.2.STRESİN ÖZELLİKLERİ

Günümüzde stres genellikle gerilim, endişe, baskı, çelişki, sıkıntı gibi olumsuz kavramlarla özdeşleşerek kullanılan bir kavramdır. Yapılan tanımlamalarda, stresin hoş olmayan, zarar verici yönleri ele alınmış ve olumsuz özellikleri ele alınarak, olumlu olan yanı göz ardı edilmiştir.

Çincede stres kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin karışımıdır. Stres bu iki kavramı paylaşmaktadır. Her problem çözümünü de içinde saklamaktadır. Stres altında olunan her an hem yıkıcı, hem de yapıcı kullanma potansiyeline sahip olunan durumdur (Roswhan,1998). Loehr (1999) “ Her türlü stres, fiziki, zihinsel ve duygusal sizin için yararlıdır.” diyerek stres yaşamının hayatta canlılığı sürdürmek için gerekli olan bir uyarıcı etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Selye ‘ye göre (1974) stres, her zaman zarar verici, kötü kaçınılması gereken bir durum olarak görülmemelidir. Terfi etmek, ün kazanmak, evlenmek gibi insanların ulaşmak istedikleri amaçlarla ilgili olaylarda yaşananlar “olumlu stres”; ölüm, işsizlik, mesleğinde ilerleme gösterememe gibi engellemeler ve kayıplarla ilişkili olaylar da “olumsuz stres” kategorisinde yer almaktadır. Olumlu stresler kişileri güdüleyici ve teşvik edici rol oynarken diğerleri ruhsal ve bedensel açıdan zararlı sonuçlara yol açabilmektedir (Akt. Avcı, 2007).

Yapılan araştırmalarda, örgütlerde stresin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkileri sonucunda örgütsel başarının olumsuz yönde etkilendiği belirtilmektedir. Buna karşın orta derecede ya da ılımlı düzeydeki stresin insan vücudunu canlandırarak, tepki gösterme yeteneğini artırdığı ve bu kişilerin görevlerini daha iyi ve hızlı yapacakları görüşü benimsenmektedir (Öztürk 1994). Jessie Bernard stresi, “zevk veren stres” ve “zevk vermeyen stres” olmak üzere iki grupta toplamıştır. Bu

ayrımı da “eustress” ve “dystress” kavramlarıyla tanımlamıştır. Bunlardan birincisi yaşadıkça neşe, canlılık ve kazanç sağlayan istenmesi gereken bir durumlarırken diğer gruptakiler zarar verici ve istenmeyen durumları kapsamaktadır (Baltaş ve Baltaş,2001).

Strese yönelik yapılan tanımlarda stres genellikle sıkıntı, endişe, gerilim gibi olumsuz kavramlarla özdeşleştirilmiş ve stresin olumsuz yanından bahsedilmiştir. Stres çoğu durumda istenmeyen insanların verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Buna rağmen bazı olumlu olaylarda kişide stres yaratabilir. Stresin olumlu ve olumsuz yanları göz önünde bulundurulduğunda, sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Stres, kaçınılmaz bir durumdur. Bireyin içinde bulunduğu toplum, aile ilişkileri, çalışma arkadaşları, amirleri, astları, toplumdaki hayat tarzları, ısı, gürültü, amaçlara ulaşamama, karar verememe vb. insanın sıkıntıya düştüğü haller birer stres potansiyelidir (Kaldırımcı, 1983). Hayatın her alanında insan stresle karşı karşıya kalabilir.
- Stres, bireyin ulaşmak istediği aşamalar ve bu alanda karşılaştığı kısıtlamalarla ilgilidir. İstekler, arzulanan bazı şeylerin kaybedilmesine neden olurken, kısıtlamalar kişiyi arzulanan şeyleri yapmaktan alıkoymaktadır (Can,1992).
- Stres kişiseldir. Bir kişi için stres verici olan bir olay başka bir kişi için stres kaynağı olarak algılanmayabilir. Hayata bakışımız ve ona yüklediğimiz anlam, hayatın bize getirdiklerini doğrudan etkiler. Algıları ve olaylara yüklenen anlamı farklı kılan çeşitli sebepler vardır. İnsanlar farklı genetik özelliklere, yaşantılara, tutumlara, yeteneklere, eğitime ve kişilik özelliklerine sahiptir; bunların sonucunda istekleri, beklentileri ve bunlara karşı tepkileri de farklı olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002).
- Stres cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadın ve erkeklere atfedilen rollerin farklılığından, toplumsal beklentilerden dolayı stres cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir. Kadının toplumdaki yeri ve rolüne ilişkin geleneksel düşüncenin (iyi bir eş, anne) yanı sıra günümüz kadının

mesleğinde başarılı olma, ilerleme arzusunun ev ve iş arasındaki giderek artan temponun yaşanmasını zorunlu kılmaktadır (Kırel,1994).

- Stres çeşitli meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Amerikan Stres Enstitüsünün yaptığı araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre stresli mesleklerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1-** Günlük hayat problemleriyle etkili biçimde başa çıkmayı zorlaştıran meslekler: Polislik, öğretmenlik ve hava trafik kontrol memurluğu bu mesleklere örnek verilebilir.
- 2-** İş üzerinde yeterli kontrol imkânı vermeyen meslekler: Telefon operatörleri, sekreterler, kasiyerler, danışma ve şikâyet servisi memurları gibi işlerinin insan ilişkisine dayanması sebebiyle psikolojik talebi yüksek ancak kendiliğinden bağımsız karar verme yetkileri olmayan meslekler.
- 3-** Fiziki şartları ağır olan meslekler: Maden işçiliği, gürültülü ve tozlu kavşaklarda trafik polisliği, sürekli havasız, rutubetli yerde işçilik gibi meslekler.
- 4-** Zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren meslekler: Gazetecilik zaman ve rekabet baskısı açısından, borsacılık vb (Baltaş ve Baltaş 2002).

Fontana'ya(1989) göre yöneticiler de insanların sağlığını, geleceğini etkileyecek kararlar alma yetkisine sahip olma özelliğinden dolayı, stres seviyesi yüksek meslek grupları arasında yer almaktadır (Avcı,2007).Yapılan araştırmalar, yaşam düzeyleri yüksek olmasına karşın yöneticilerin ortalama sürelerinin genel ortalama yaşam düzeyinden düşük olduğunu ve ölümlerin daha çok kalp, felç ve benzeri gibi yönetim mesleğinin oluşturduğu ruhsal stresten ileri geldiğini ortaya koymuştur. Yönetimle sorumlu olanlar açısından stres iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler ilk olarak kendi işlerinden dolayı baskı altında bulunurlar. Eğer bu stres dayanılmaz boyutlarda ise, aldıkları doyumun bedeli olarak sağlık ve mutluluklarını feda ediyorlar demektir. Böyle bir durumda yöneticiler huzurlu olamayacak ve gerektiği ölçüde etkin çalışamayacaklardır. Bu da hem çalıştıkları örgütün, hem de kendilerinin zarar görmesine neden olacaktır. İkincisi örgütlerde çalışan iş görenler dayanılmaz stresle karşı karşıya ise, onların yaşamları da huzurlu olmayacak ve gerektiği gibi işlev görmeyecektir. Yöneticilik işinin karar verme ve faaliyete yön

verme gibi özellikleri olması nedeniyle, günlük iş hayatında, stresi azaltma ve başa çıkma yönünde yapıcı girişimlerde bulunma imkânlarının çoğu işçilerden ziyade yöneticilerde bulunmaktadır. Bu anlamda, tepe yöneticilerinden alt düzeydeki personele kadar her çalışan stresle iki yönlü ilgilenme durumundadır. İlk olarak yönetim işini sürdürmenin kendi üzerinde kurduğu stresi azaltmak ve yönetmek, ikincisi personelin içinde bulunduğu stresi azaltmalarına ve yönetmelerine yardımcı yollar bulunmasıdır (Gümüş, 1995).

Gerilimli bir dünyada, yöneticiler için iki temel sonuç çıkartılabilir. Birincisi; yöneticiler değişiklikler karşısında doğru tutumlar geliştirebilmelidir. Meydana gelecek değişimleri önceden görerek, organizasyonu ve bunları tanımak için gerekli şartları bu değişiklik gerçekleşmeden önce hazırlayabilmelidir. Değişiklikleri açık fikirli olarak değerlendirmeye hazır olabilmelidir. Günümüzün yaşam şartlarından çıkartılacak ikinci sonuç, yöneticinin kişisel olarak gerilimi denetleyebilecek etkin yöntemler geliştirmek zorunda olmasıdır. Yöneticiler, içinde buldukları şartlara sadece dayanmakla kalmayıp, onları aşmalarını sağlayacak gerilim giderici yollar bulmak zorundadırlar. Böylece yöneticilerin çifte rolleri olduğu söylenebilir: Bir yanda kendi sağlıklarını düşünürken, öte yandan personelin sağlığı ile ilgilenmeli, sonradan başka tıbbi sorunlara yol açabilecek gerilim kaynakları için tedbir alabilmelidir (Yates,1998).

Stres alt düzeyde çalışanlardan çok, üst düzeyde bulunan yöneticileri daha fazla etkilemektedir. Çünkü yöneticilerin günlük hayatta karşılaştıkları problemler onları en iyi, doğru yerinde kararlar almasına, çalışma yaşamında verimliliği sağlaması gibi zor görevleri yerine getirilmesi ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu da yöneticileri hem kendi streslerini hem de çalışanların stresleri azaltmasına ve yönetmesi durumu ile karşı karşıya bırakmaktadır (Avcı, 2007).

Herkes stresi yaşar, stres kaçınılmazdır. Stresin hayattan tamamen yok olması, yaşamın bitmesiyle mümkündür. Stres yaşıyor ve çalışıyor olmanın tek ürünüdür. Stres devreseldir. Gerçek bir momentuma sahiptir. Stres bir kez yaşamaya

başlanıldığı andan itibaren büyüme ve sürekli olma eğilimi gösterir (Stern&Zemke, 1990).

2.3.STRESE YOL AÇAN FAKTÖRLER (STRES KAYNAKLARI)

Stres oluşumunda birçok çevresel faktör, rol oynamakta ve stres yaratıcı ortam oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizlik ve hatta muğlâklığın hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar. Stres yaratan faktörleri başlıca üç grupta toplayabiliriz. Bunlar; (1) bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, (2) bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları, (3) bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları (Pehlivan, 1995).

Bu Çalışmada stres kaynakları Kişisel stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları ve örgüt dışından(genel çevre) oluşan stres kaynakları olmak üzere üç ana başlık altında incelenecektir.

2.3.1.Kişisel Stres Kaynakları

Bireyin kendisiyle ilgili stres kaynakları, onun fizyolojik veya biyolojik özellikleri ile ilgili olabilir. Bunlar; bireyde çeşitli sistem bozuklukları, fizyolojik bozukluklar, salgı bezleri ve hormonal denge düzensizliklerine bağlı olarak ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olabileceği gibi, yaşam koşullarının ağırlığı ve refah düzeyine bağlı olarak gelişen genel ekonomik yetersizlikler, özelliklerinin strese yatkın olması gibi, psikolojik stres kaynağı olabilir (Tutar, 2000).

Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde işgörenin kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir. İşgörenin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (Erdoğan, 1999). İş görenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemliyse, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de o kadar önemlidir. Genellikle bireyler, strese eğilimli olma düzeyleri açısından birbirlerinden farklıdırlar. İş görenleri, strese eğilimleri bakımından sınıflandıracak olursak A Tipi, B Tipi ve Karma Tip Kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı iş gören kişiliği ortaya konulabilir (Baltaş ve Baltaş, 1987).

A tipi davranış özellikleri genellikle acele konuşmak, diğer insanlar konuşurken acele etmek, hızlı yemek, sırada beklemekten nefret etmek, asla bir şeye yetişmek durumunda olmamak, zamanın elverdiğinden daha fazla etkinlikle dolu bir programa sahip olmak, zamanı boşa harcamaktan nefret etmek, aynı anda birçok şeyi yapmaya çalışmak, çok yavaş insanlara karşı sabırsızlık, dinlenme, dostluk veya zevk verici şeyler için çok az zaman ayırmaktır. B tipi davranış özelliği gösteren bireyler, A tipindeki bireylerin tam tersidir. B tipi insanlar, katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar. Başarı onlara pek fazla bir şey vermez. Başkaları ile yarışa girmezler. Konuşmaları bile daha rahat ve sakin bir tondadır. B tipi birey, kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir (Pehlivan, 1995).

A ve B tipi kişilerin belirgin özellikleri Şekil 1’le özetlenebilir (Erdoğan, 1999):

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
Sürekli hareket eder.	Zaman ile ilgilenmez.
Hızlı yürür.	Sabırlıdır.
Hızlı yer.	Eğlenmek için oyun oynar.
Hızlı konuşur.	Suçlulukduymadan dinlenir.
Sabırsızdır.	Acelesi yoktur.
İki şeyi aynı anda yapar.	İşi bitirmek için zaman saplantısı yoktur.
Başarıyı, miktarı ile ölçer.	
Rekabeti sever.	
Zaman baskısını hisseder.	

Şekil 1. A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri

Örgütlerde çalışan bireyler, A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere karma tip denmektedir. Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Amaç, iş görenlerin kendisine zarar vermeden, işle ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmasını sağlamaktır (Pehlivan, 1995).

2.3.2.Örgütsel Stres Kaynakları

İş yaşamında karşılaşılan stres hem çalışanlar açısından hem de yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Stres, çalışanların ise devamsızlık etmelerine ve isten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir(Balcı,2000)

İş, zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi önemli unsurları içerdiğinden bireylerde stres yaratır. Ayrıca örgüt ve isin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres yaratan etmenlerden bazılarıdır. Çalışma ortamında stres

yükü fazla olan birinin bulunması, hem kendisinin hem çalışanların güvenliğini olumsuz yönde etkileyebilir(Aktaş,1992)

İş gören ile örgütün işlevsel ve toplumsal çevresi arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bunlar birbiriyle tümleşik bir bütündür. İş görenler örgütteki işlevsel ve toplumsal çevre ile etkileşerek örgütsel davranışı gerçekleştirirler. İş görenler bu etkileşim içinde aynı zamanda istenmeyen davranışlar da gösterebilirler. Stres kavramı iş görenin kendisi, işlevsel çevresi ve toplumsal çevresi ile yakından ilgilidir. İş gören davranışını etkileyen ve iş görenin işlevsel ve toplumsal çevreyle etkileşmesi sürecinde ortaya çıkan bir kavram olduğundan, örgütsel stres kaynaklarının da örgütsel davranış modeline uygun olarak kurulması gerekmektedir (Pehlivan, 2002).

Bir örgütteki iş görenleri etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilir. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır (Pehlivan, 2002):

- a) İş yükünün fazlalığı
- b) Zamanın sınırlılığı
- c) Denetimin sıkı ve yakından olması
- d) Yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz olması
- e) Politik havanın güvensizliği
- f) Rol belirsizliği
- g) Örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk
- h) Engellenme
- i) Rol çatışması
- j) Sorumlulukların yarattığı endişe
- k) Çalışma koşulları
- l) İnsan ilişkileri
- m) Yabancılaşma

Çalışma hayatı ile ilgili stres kaynakları, yöneticiler için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmeyince, etkili bir şekilde yönetilmeleri mümkün olamaz, bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler (Şahin, 1995).

Bu çalışmada örgütsel stres kaynakları, beş başlık altında incelenecektir. Bunlar; işle ilgili stres kaynakları, işteki ilişkilerle ilgili stres kaynakları, örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili kaynaklar, örgüt politikasıyla ilgili etkenler, fiziksel koşullardan kaynaklanan stres kaynaklarıdır.

2.3.2.1. İşle İlgili Stres Kaynakları

Hemen hemen her iş potansiyel bir stres kaynağıdır. Çünkü her isin kendi yapısına ve kapsamına göre birtakım gerekleri ve istekleri vardır. Bu istekleri yerine getirmek, bunlara uyma davranışlarında bulunmak kişileri çoğu zaman strese itebilir. Burada, kurumun plan ve prosedüründen kaynaklanan sorunlara bakmak gerekir (Balcı, 2000). Bu stres kaynakları işin vardiyalı çalışma şekline, çok fazla ya da çok az iş yükü oluşuna, zaman baskısının olup olmaması durumuna göre farklılık göstermektedir.

Vardiyalı Çalışma Düzeni: Vardiya düzeni ile çalışma ülkemizin endüstrileşmesine ve gelişmesine paralel olarak artmaktadır. Bu sistemi çok uzun süreden beri uygulamakta olan ülkelerde yapılan araştırmalar, sistemin insan sağlığı üzerinde son derece olumsuz ve yıkıcı etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Baltas ve Baltas, 1998). İnsanların uyuma ve günlük faaliyetlerini düzenli yapmalarını amaçlayan güçlü bir sisteme sahip oldukları belirtilmektedir. İnsanın bu özelliğine rağmen gece vardiyası doğal olmayan bir çalışma düzenidir. Bu durumda potansiyel bir stres kaynağı olarak bireyleri rahatsız etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001).

İş Yükü: Kişinin, özellikle yöneticilerin hayatlarının büyük bir kısmını iş kapsar. Bu kişiler kuvvetli bir şekilde istedikleri şeylere ulaşmak için iste uzun saatler geçirirler ve çok fazla çalışırlar. Pek çok olayda kişilerin kendilerini yalnızca işe verdikleri ve çalışarak çok uzun saatler geçirdikleri gözlenmektedir. Bu kişiler tüm enerjilerini, ilgilerini ve zamanlarını çalışarak tüketirler. İşten başka bir yaşam tarzı düşünmezler. Pek çok yönetici, çok fazla çalışmanın yükselmelerinde en büyük etkenlerden biri olduğuna inanırlar. Gerçekten de pek çok zaman aşırı çalışan yöneticilerin işlerinde ilerledikleri görülmektedir. Buna paralel olarak ücretlerinde de

yükselme olmaktadır. Ancak bu kişilerin yaşantıları izlendiğinde, genelde mutsuz kişiler oldukları gözlenmektedir. Evlilikleri ve sağlıkları bozuktur. Haftada 60–70 saat çalışan yöneticiler yaşamlarında işten başka hiçbir şey düşünemezler ve iş dışındaki yaşamlarında genel olarak başarısız kişiler oldukları gözlenmektedir (Artan, 1986). İşin çok olmasının yanında yapılan işin az olmasının da stres yaratabileceği bir gerçektir. Yapılan araştırmalara göre dünyadaki en zor iş hiç bir şey yapmamaktır. Böylece az iş yükü can sıkıntısı ve monotonluğa yol açacak, bu durum strese yol açacaktır (Özkalp ve Kırel, 2003).

Zaman Baskısı: Özellikle üst düzey yöneticiler ve belirli projeleri yapmakla görevli yöneticiler için zaman kısıtlaması son derece önemli bir baskı unsurudur. Zaman bu kişiler için çok önemlidir, yönetsel görevleri nedeniyle bu kişiler kendilerini her an, zaman kısıtlamasının ortasında bulurlar. Bu konuda hatırladıkları en önemli şey, işlerini yetiştirecekleri stres dolu, belirli zaman süreleridir. Herhangi bir projeyi teslim etme zamanından ya da bir bütçenin verilmesinden önceki süreler son derece rahatsız edici ve baskılı sürelerdir. Ancak tüm bu işler bitirilip teslim edildiğinde büyük bir rahatlama, ferahlık hissedilir. Görevleri gereği, işletmeyle ilgili işler nedeniyle, işletme dışında çalışan kişiler ve üst düzey yöneticileri, hayatlarını, takvim ve saat ile düzenleyerek, bir işi yetiştirmenin büyük baskısını duyan kişilerdir. Takvim ve saat onların vazgeçemedikleri, en önemli araç gereçleri durumundadır. Bir yönetici saatsiz hiçbir şey yapamıyorsa, ya da gelecek haftanın randevularını takvime işaretlemeyi unutmuşsa, zamanında yetiştirilmeyen işler ve gününde gidilmeyen randevular nedeniyle stres dolu günler geçireceği şüphesizdir. Yöneticiler, zaman baskısının ve bir şeyi yetiştirme zorunluluğunun, iş hayatından kaynaklanan stres yapıcılar içinde, önemli bir yeri olduğunu vurgulamışlardır (Artan, 1986).

Stresten uzak bir biçimde zamanı yasamanı yollarından biri de, herkesin zamanı kendi hızında yaşamasıdır. Shakspeare' in dediği gibi “zaman farklı insanlara göre farklı hızda ilerler”. Kendini yönetmesini bilen insan, kendi hızının bilincinde olan insandır(Tutar, 2000).Günlük işini bitirmek isteyen memur, toplantılara yetişmek isteyen yönetici, sınavlara hazırlanan öğrenci, akşam eve döndüğünde yemek hazırlama telaşında olan çalışan bir kadın, akıp giden zamanla, çabaları

arasındaki çatışmayı yaşarlar. Başka bir deyişle, zaman bütün davranışları zorlamaya dönüştüren zararlı bir etken olabilir. Zamanın bu niteliği üzerinde ilk duran, 1968 yılında Hosach olmuştur. Araştırmacı zorlanmayı zaman içinde yer alan ve gelişen bir süreç olarak yorumlamış, zamanın sınıрыyla zorlanma arasında bir bağlantı olduğunu belirtmiştir (Köknel,1987).

Tekrarlanan İş: Örgütlerde yapılan isin sürekli aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması, bunun sonucunda oluşan yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca, monotonluk denir. Başlıca kaynakları ise isin özellikleri, işçinin monotonluğa karşı duyarlılığı, is yerinin manevi ortamı ve işçinin psikolojik durumudur (Eren, 1998).Yapılan işin monoton bir biçimde devam edip gitmesi ve bireyin kendini işin süreçlerine dahil edememesi durumu, bireyde ise karşı yabancılaşma duygusu oluşturur. Bu durum onun için yaygın bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerinde etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır. Bunlardan bazıları hemen her insanda gözlenen basit davranış bozuklukları olmakla birlikte bazıları da tıbbi tedavi gerektiren ağır patolojik durumlardır (Tutar, 2000).

2.3.2.2. İşteki İlişkilerle ilgili Stres Kaynakları

Bir çalışma grubunda iyi ilişkilerin kurulması kişi sağlığı ve iş veriminde önde gelen bir etmendir. Asta saygı gösterilmemesi yani önemsenmeme, dostluk davranışı içinde olmama, sevgi sıcaklığının bulunmaması gerilim duygularına yol açar. Yöneticinin adil olmaması, yeteneklere, katılımcılığa, teknik bilgi ve donanıma uygun davranım içinde olmaması, karar mekanizmasında kararlara daha fazla kimseyi katmaması iç gerilimi artırır. İş yeri ortamında zor durumlarda destek görülmemesi, barışçıl olmayan yarışmacılık, rekabet kaygılarının paylaşılmaması stres kaynağı olmaktadır. Sıkıntı, depresyon, psikosomatik hastalıklar böyle durumlarda belirgin oranda artmaktadır. İdeal yöneticilik, insanların farklılıklarını korurken, aynı amaç etrafında uyumlu bir şekilde çalıştırmayı başarmaktır. Tek tip insandan oluşmuş bir yönetimde yetenekler ortaya çıkamamaktadır (Tarhan, 2005)

Yönetim ve örgüt kuramcılarında bulunan Agyris, Mc Gregor, Likert ve diğerleri, örgütte kişiler arasındaki iyi ilişkilerin, örgütsel sağlığı geliştirmede ana öge olduğu görüşünde birleşmişlerdir (Artan, 1986).

Bir işletmenin belirli bir grubu içerisinde yer alan kişiler arasında, kişilik uyumu beklemek her zaman mümkün değildir. Ancak yönetici ile yönettiği kişiler arasında önemli ölçüde kişilik uyumsuzluğu varsa yöneticilerin bazı davranış ve uygulamaları grup tarafından olumlu algılanmayabilir. Bu durum, o ortamda ilişkilerin kötüye gitmesine, iş tatminsizliğine, iş ile ilgili kuşularının artmasına ve örgütün amacını gerçekleştirememesine neden olabilir (Erdoğan, 1999).

Yöneticiler, meslektaşları ile ilişkilerinde strese girerler. Sorunları aynı olmasına karşılık, zayıf görünme korkusu ile birbirlerine kendilerini açamayacaklardır. Özellikle rekabet ortamının söz konusu olduğu durumlarda, yönetici, ayağının kaydırılacağı korkusu ile yapay ilişkiler sürdürecektir (Artan, 1986).

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Yöneticilerin en fazla zamanlarını alan konuların başında iş yerinde meydana gelen çatışmalar yer almaktadır. İşletmelerde görev yapan çeşitli personel arasındaki anlayış, değer yargıları, amaçlar ve amaçlara ulaşılması için takip edilmesi gereken yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar uyumsuzluğa ve çatışmaya yol açmaktadır. Yöneticilerin görevi, bu farklılıklar en uygun biçimde yöneterek, bireyleri organizasyon amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirmektir (Ertürk, 1995).

Organizasyonlarda bireylerin rollerindeki belirsizlik de bir stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bireyin işini yaparken başkalarının ondan beklediği ile kendisinin kesinlikle yapması gereken iş ve işlemlerin neler olacağı belli değilse, iş tanımları ve örgütlenmesi net değilse rol belirsizliğinden söz edilmektedir. Bu durumdaki birey neyi nasıl yapacağından emin olamamaktadır (Ertekin, 1993).

2.3.2.3. Örgüt Yapısı ve İklimi İle İlgili Stres Kaynakları

İş yaşamındaki önemli bir stres kaynağı da örgüt yapısı ve onunla ilgili konulardır. Kisiler herhangi bir örgütte, sistemin bir parçası olmak için, kendi özgürlüklerini ve kişiselliklerini bırakmak zorundadırlar. Buna ek olarak örgütsel hayatın bu önemli gerçeği karşımıza pek çok stres yapıcıyı da çıkarmaktadır (Artan, 1986).

Örgüt Yapısı ve iklimi: Örgütün amaç ve yöntemlerinin belirgin olmaması, bölümler arası çekişmeler, baskı, sıkı denetim, bireyler arasındaki iletişim bozukluğu, tedirgin edici davranışlar, sistemdeki karmaşıklıklar, kararlara katılmama gibi unsurlar stres açısından önemli faktörler arasında yer almaktadır (Özkalp, Kirel, 2001).

Örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozuklukların yanı sıra işi görececek elemanların işin gerektirdiği bilgi, yetenek, tecrübe ve becerileri sahip olmaması nedeniyle onlardan beklenen başarı düzeyi düşeceği için hem çalışanların hem de yöneticilerin stres düzeyi artmaktadır. Bu da örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine ve tüm çalışanların birbirlerine güvenlerinin sarsılmasına, moral düzeyinin düşmesine ve dolayısıyla motivasyon eksikliğine neden olmaktadır (Eren, 2001).

2.3.2.4. Örgüt Politikasıyla İlgili Stres Kaynakları

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

2.3.2.4.1. Kararlara Katılma

Çalışanın çalıştığı kurumdaki kararı verme sürecindeki etkisidir. Bazen, karar vermekte kaçınma olabilir. Ancak, birey karara katkıda bulunmak isterken, dışlandığını hissettiği zaman strese girer. Özellikle bireyi ilgilendiren kararlarda, fikir

sorulmadan sadece sonuçları bildirmek, kızgınlık ve gerilime neden olur. işler çok yoğunsa, kurum yapısal bir değişim geçiriyorsa, çalışanlar kendilerini güvende hissetmek için görüşlerinin dikkate alınmasını isterler. Kurumdaki değişikliklerin nedenlerine ilişkin bilgi yoksunluğu, çalışanların öz güvenlerini, morallerini ve kontrol duygularını sarsar (Altuntas, 2003).

Bireyin kendisini ilgilendiren kararlara katılımının azlığı stres yaratmakta ve üretimde düşüşe neden olmaktadır. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinden ayrı tutulursa katılım azlığı oluşur. Karara katılma ise çalışanın stresini azaltmaktadır (Balcı, 2000). Kararlara katılma yoluyla iş görenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz,2001)

2.3.2.4.2. Liderlik

Stres, belli bir beklenti seviyesine ulaşınca kadar, işlevselliğini sürdürmektedir. Fakat bu beklenti seviyesine erişildikten sonra, eğer endişe artarsa, etkinlik gerilemektedir. Uygulamada önemli olan, ne zaman en iyi sonucu veren bir düzeye geldiğimizi görmek ve bu noktanın ötesine ve daha fazla baskıya girmeyi reddetmektir. Yates'e göre de gaye, stresten kaçmak değildir. Bu; yemekten, çalışmaktan ve sevgiden kaçmak gibi bir şey olur. Eğer stres, stres esiklerine dikkat edilir, doğru ve faydalı olarak yönetilirse umutlarımızı, amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmede bize ilave güç sağlayacak, önemli bir motivasyon unsuru olabilir. Stres kontrolden çıkar, üst stres esiğini asarsa, çeşitli hastalıklara, düşük performansa, hatta erken ölümlere neden olabilir (Tutar, 2000).

Liderler yaratıcı gerilimlerinin verdiği güçle, süreçlerden çok, sonuçlarla ilgilenirler. Yöneticiler en iyi ihtimalle yenilikleri takip ederken, liderler yenilikler ortaya çıkarırlar. Liderler buna, mevcut olana eleştirel bakabilme yetenekleri

sayesinde amaç ve hedeflerine ulaşırlar. Onlar ilerleme peşindedirler ve ilerlemenin motoru, liderdeki yaratıcı gerilimdir. Kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak, insanlara ilham verirler. Bu yetenek, formal ve yönetimin soğuk ilkelerini kullanarak asla başaramayacağı yöntemlerin ötesine geçerek, tutkuları harekete geçirme yeteneğidir. Yöneticiler liderlik vasıflarına ancak, alt kademe çalışanlara güvenerek ve onlara güven vererek ulaşabilirler. Bir misyon ve vizyon geliştirmek, ölçülü ve soğukkanlı olmak, riske girmek ve riski teşvik etmek, süreçleri basitleştirmek ve karşıt görüşleri bir arada uyum içinde tutmak, kolay yönetsel görevler değildir ve bütün bunlar ancak liderin yaratıcı gerilimi sayesinde başarılabilir (Tutar, 2000).

2.3.2.4.3. Performans Değerlendirme

Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı bir takım etkiler göstermektedir. Bu konuda ilk kez 1908'de Robert M. Yerkes ve John D. Dodson çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda stres arttıkça etkinlik ve performansın da artacağı ortaya çıkmıştır. Ancak bu doğrusal ilişki belli bir noktaya kadar devam etmekte o noktadan sonra, (kırılma noktası) stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Bulunan bu sonuç Yerkes - Dodson veya kısaltılmış şekliyle «Y-D» yasası olarak adlandırılmaktadır. Bu yasada da görüldüğü gibi stres normal düzeyin üzerine çıktığı zaman yani yoğunluğu arttığı zaman kişiler bundan olumsuz etkilenmekte ve dolayısıyla performansları da düşmektedir. Çünkü aşırı derecede yoğun olan stres, kişinin dikkatinin azalmasına, yargılamalarında ve kararlarında bir takım yanlışlıklar yapmasına ve önemli noktalarla, önemsiz noktaları ayırt edememesine neden olmaktadır. Özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceriler gerektiren işlerde stresin etkisinin daha belirgin olması sonucunda, stres içindeki yöneticiler, işletme için zarar verici duruma gelmektedirler (Artan, 1986).

2.3.2.4.4. Terfi

Yükselme olanağı iş görenin yeterliliğine dayalı olarak verildiğinde iş göreni yarışma ortamına soktuğu için önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Pehlivan, 1986).

Birey, yeteneklerini kullanamadığı bir işte çalışıyorsa, yetersiz terfi gerilim yaratır. Hızlı terfi ise, yeteneklerinin en üst noktasına ulaşmış, kapasitesini asan sorumluluklar almış kişiler için kullanılır. Buna, **Peter kuramı** denir. Birey, artık aşamayacağı bir düzeye gelmiştir. Bu düzeyde kalacaktır. Becerileri yetersiz olmasına karşın, bireyden kapasitesinin üzerinde iş yapması bekleniyorsa, birey yoğun bir gerilimle karşı karşıyadır. Birey, yeni görevleri yüklenecek kadar hızlı değilse, gerilimli durum yaşanacaktır (Altuntaş, 2003).

2.3.2.4.5. Ücret

Bir çalışanın ürettiği değer ile bunun karşılığında alacağı ücret arasındaki ilişki bir ticari kuruluşun temel fonksiyonudur. Çalışanın ücretini artırarak hayat şartlarını yükseltme çabası, kurumların en az yatırım ve harcamayla en çok kârı elde etme düzenlemeleriyle çatışır. Emeğin piyasa fiyatı birçok faktör tarafından belirlenir. Ancak çalışanların pazarlık gücünün sınırlanması onlar adına birçok stresi de beraberinde getirir. Düşük ücret, iş güvencesi, geçimi sağlayabilecek ücret uğruna fazla mesailere ve vardiyalardan sağlanacak primlere aşırı bağlanma, çalışan birey ve ailesi için büyük streslerin tetikleyicisidir (Baltaş ve Baltaş, 1998).

Yetersiz kazanç, çalışanın ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve yeterli konfora sahip bir evde oturmasını sağlayamayacağı anlamına gelir. Ailenin tatil ve bos vakitlerini geçirmesi ve kendileri için asgari şartları sağlaması aşırı fazla mesaiye ve gece mesailerinden sağlanacak ek gelirlere bağlı olacağı için bu durumdan aile hayatı ve sosyal hayat büyük zarar görecektir (Baltas ve Baltas, 1998).

2.3.2.4.6. İş Güvensizliği

İş güvensizliği duygusu, bireyin daha verimli çalışmasına değil, gerilime girmesine ve verimin düşmesine neden olur. İş güvensizliği şartları altında, en son atılacak birey olmak için, daha fazla çalışma beklense de, araştırmalar kahve molalarının kimin atılacağını konuşmakla geçtiğini göstermektedir. Abraham

Maslow, iş güvenliği duygusunun, verimliliğin asgari koşullarından olduğunu vurgulamıştır (Altuntaş, 2003).

2.3.2.4.7. Kariyer Geliştirme Problemi

Çalışanların, örgüt içinde kariyer olanakları konusunda açık ve net bilgiye sahip olması, görev alma sıraları, yaşanacak stres ve harcanılacak zaman miktarı, aile yaşamını etkileme seviyesi ve öteki aile üyelerinin beklentileri bakımından farklılık gösterecektir. O nedenle personelin organizasyon hakkında bilgi sahibi olması ve uzun vadeli kariyer geliştirme potansiyelini öğrenmesi azami ölçüde yararlı olacaktır. Kariyer gelişimiyle ilgili ortaya çıkabilecek problemlere yetersiz veya hızlı terfi, aşırı hırs ve hatta bazen başarı bile eklenebilmektedir. Çalışanların çeşitli şekillerde engellenmesi ve sağlıklı biçimde kariyerlerini geliştirmelerine fırsat verilmemesi işletmelerde örgütsel strese neden olan temel faktörler arasındadır. Bilgi ve yeteneklerini yeteri kadar kullanamayan personel, kapasitesini tam olarak sunamadığından yükselememenin ve engellenmenin neden olduğu bir gerilim içerisine girmektedir. İşyerinde yükselmesi engellenen ya da ilerleme olanağı kısıtlı olan bireyde ise karşı bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu ortaya çıkabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001). Hızlı ilerleme ya da terfi durumu da yeterince meslekte ilerleme imkânı bulamamak gibi çalışanlarca istenmeyen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü hızlı terfi çalışana kapasitesinin üstünde sorumluluklar yüklüyor ise, bu durumda birey için yeni görevinde kalmak da, fikir değiştirip eski görevine dönmek de yoğun bir gerilim oluşturacaktır. Eğer birey, iş hayatında hep başarıyı yakalamışsa, hem iş yerinde hem de özel hayatında başarısının devamı bir beklenti haline gelmektedir. Bu nedenle çalışan, kendini söz konusu beklentilere karşılık vermek zorunluluğu hissiyle strese girebilmektedir. (Kaya,2006)

2.3.2.5. Fiziki Çevre Şartlarından Kaynaklanan Stres Kaynakları

İş yerinin ısı, aydınlanma, gürültü gibi fiziki şartlar da çalışanlar açısından etkili olmaktadır. Özellikle istenmeyen, rahatsız edici, insanlar üzerinde olumsuz

fizyolojik ve psikolojik etkiler yaratan, arzu edilmeyen sesler olarak tanımlanan gürültü kirliliğinin bireyler üzerinde fiziksel ve psikolojik bakımdan etkilerinin olduğu ve bunun performansa olumsuz yansıdığı belirtilmektedir. Bu tür etkilere maruz kalan bireyler hem iş hem de özel hayatlarında ciddi performans problemleri yaşamakta ve yaşam kaliteleri zarar görmektedir (Akdoğan, 2003).

Sıcak, soğuk gibi fiziksel etmenler zaman algılamaya ve kişiye bağlı stres etmenleri olarak görünmektedir. Soğuk öldürücü olmamasına rağmen, soğuktan korkma bir stres nedeni olabilir. Aynı şekilde işyerinde radyasyona maruz kaldığını bilen birisi için bu bir stres kaynağı olabileceken, bunu bilmeyen biri için stres kaynağı olamaz. Özel yaşamın zorlukları yanında çalışma yaşamının stres yaratıcıları, çoğu zaman bireyin fizyolojik ve psikolojik direncini yitirmesine ve bunun uzantısında geniş kapsamlı olarak verimin etkilenmesine neden olmaktadır (Erdem, 1992).

Stresle ilgili yapılan çalışmalarda gürültü, laboratuvarlarda incelenmesi en kolay faktör olması nedeniyle en çok ele alınan konulardan biridir. Yapılan araştırmalarda 80 desibeli aşan gürültülü ortamlarda sürekli bulunma sonucunda yüksek tansiyon, kardiovasküler düzensizlikler, mide ülseri gibi fizyolojik rahatsızlıkların ortaya çıktığını göstermiştir (Erdem, 1992). Örgütsel gürültüyü stres yaratıcı geniş etkileri nedeniyle en yaygın çevresel stres kaynağı olarak ifade etmek mümkündür. Araştırmacılara göre, 70 dB' in üstündeki ses düzeyi, kalp atış düzeninin bozulması, kan basıncının olumsuz değişimi ve mide ülseri gibi fizyolojik bozukluklar ortaya çıkarmaktadır (Bilgin,1995).

Çalışma yerinin yeterince ışıklandırılması ile işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalar ışık şiddetinin artmasına paralel olarak üretimin % 8-27 oranında yükseldiğini ortaya koymaktadır. Kötü ışıklandırma sıkıntılı bir çalışma ortamı meydana getirir, göz sinirleri yıpranır, zayıflar, geçici veya daimi körlüklere yol açar (Sabuncuoğlu,1987).

Çalışma ortamının sık sık havalandırılması ve normal düzeyde ısıtılması önemlidir. Normal düzeyin dışındaki sıcaklık dereceleri, sinirlilik durumu, verim düşüklüğü, çabuk yorulma, kaza, baş ağrısı ve doyumsuzluk yaratır. Öte yandan teneffüs edilen havadaki oksijen oranı %14'ün altına, karbondioksit oranı da %2,4'ün üstüne çıkarsa, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır (Sabuncuoğlu,1987).

Her rengin bireyler üzerindeki etkisi farklıdır. Göz retinasına çarpan bir rengin hem fizyolojik hem de psikolojik etkileri ortaya çıkar. Bireyin herhangi bir renkten kaçınması ya da hoşlanmaması, o rengin dalga boyuyla ilgili olduğu kadar bireyin psikolojik yapısıyla da ilgilidir (Mülayim,1994).

2.3.3.Örgüt Dışı Stres Kaynakları

İş görenlerin örgüt içinde çalıştıkları çevrenin dışında bir de toplumsal yani genel çevresi vardır. Toplumsal çevrenin iş görenden istediği eylem ve işlemler, iş görenlerle ilgili diğer bireylerin beklentileriyle şekillenir. Birey üzerinde toplumsal bir baskı vardır. Bu baskı, yasal yollarla olabileceği gibi, gelenek ve göreneklerle de olabilir(Başaran,1982).

Modern dünyanın insanı açısından stres kaynaklarını işe bağlı olup olmaması bakımından ayırmak her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü günümüzde birey, iş, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş hayatını iş dışı yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Belirli sorumluluk kademesine gelen kişiler, iş ve aile yaşantısını dengelemek, her iki yaşantıyı da özel bir sosyal ortamda yürütmek zorundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının gerektirdikleri de kişi üzerinde strese neden olmaktadır. Bireyin günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanılan yerin değiştirilmesinin, ekonomik ve finansal koşulların, ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar stres kaynağı olmaktadır. Sosyal ve teknik değişimin insanların hayat tarzı üzerindeki etkisi büyüktür. Kalabalık, hareketli ve telaşlı bir

hayatın yaşandığı büyük şehirlerde yaşayan insanların iş stresi potansiyelleri artmaktadır (Erdoğan, 1999).

İş dışı olan ancak bireyi işinde de etkileyen stres kaynakları, genellikle yeni bir çocuğun doğumu, şiddetli geçimsizlik, ekonomik yetersizlikler gibi ailevi olaylar; beklenmedik bir harcama yapmak zorunda kalınması, düşük ücretle çalışmak gibi ekonomik sorunlar ve daha önce uğraşılan bir hobiden vazgeçilmesi ya da kişinin düzenli bir hayat yaşayamaması gibi kişisel ilişkilerdir (Pehlivan, 2000).

Ekonomik yetersizlikler ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle iş görenlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayamamaları ilgili kişilerin ikinci bir iş bulup çalışmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Özellikle gündüz çalışan bireylerin, gece ikinci bir işe devam etmeleri ya da hafta sonları çalışmak zorunda kalmaları, bu bireyler üzerindeki iş baskısını artırmakta doğal olarak da stres kaynakları yoğunlaşmaktadır. Ekonomik nedenlerden dolayı gelecek endişesi yaşayan bireylerdeki stres durumları daha da ileri boyutlara ulaşmaktadır. Teknolojik alanda meydana gelen değişmelerin, avantajlarının yanında, bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiğini kabul etmek gerekir. İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa, bu durum potansiyel stres etmeni olur. Gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur. Bu durum, sadece alt kademelerde çalışanları değil, aynı zamanda, yetenekli üst ve orta düzey yöneticileri de baskı ve gerilim altına sokar. Ayrıca organizasyonda kullanılan teknolojilerin, organizasyon yapısı, çalışma grupları, bireysel performans ve tatmin üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Tutar, 2000).

2.4.STRESİN SONUÇLARI

Stres, genel olarak bireyin doğal düzenini bozan, psikolojik bir durumdur. Bireyin üzerinde stresin psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olmak üzere bir takım etkileri bulunmaktadır. İnsanlarda farklı etkileri gözlenen stres, genel olarak süre bakımından iki şekilde ele alınır. Bunlardan ilki, gündelik yaşamda herhangi bir nedenden dolayı, kısa süreli engellemelere bağlı olarak ortaya çıkan kısa süreli stres, diğeri de, çok farklı nedenlerle ortaya çıkan ve kronik bir hal alan uzun süreli strestir. Uzun süreli stres genel olarak olağanüstü olaylara, aşırı tepkiden kaynaklanabileceği gibi, bireyin özellikle üstesinden gelmekte zorlandığı taleplerin birikmesi ve hayat biçimindeki değişiklikler, monoton bir biçimde süren veya sevilerek yapılmayan sıkıcı bir iş, uzun süreli stresin önemli kaynakları arasındadır (Tutar, 2000).

Örgütlerde çalışan işgörenlerin kendilerinden ve çevrelerinden kaynaklanan bazı nederilerle sıkıntı, kaygı ve endişe içine düştükleri ve bu yüzden örgütle bütünleşemedikleri, verimli çalışma eksikliği ve tatmin yetersizliğinin ortaya çıktığı bilinmektedir (Kaldırımcı 1983).Stres, çeşitli düzeylerde ortaya çıkardığı sorunlarla, kişinin verimliliğini düşürür, hayattan aldığı zevki azaltır ve yakın çevre ile olan duygusal ilişkilerini zedeler (Baltaş ve Baltaş 2001).

Stres sonucu, çalışma yaşamında verim düşmesi, işe devamsızlık, geç gelme, yerinde olmayan kararlar, ölümlerde artış ve hızla yükselen sağlık giderleri oluşmaktadır. Dünyanın birçok ülkesinde doktora başvuran hastaların %50'sinin hastalık nedeni stres etkenleriyle ilgilidir. Yine, fiziksel hastalıkların %80'i stres sonucu oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001). Steers, stresin işgücü devrinin ve işe devamsızlığın en önemli nedeni olduğunu ve stresle ilgili sorunların ABD ekonomisine yılda yaklaşık 75-90 milyar dolar arasında bir kayba (GSMH 1/10) yol açtığını belirtmektedir (Aktaş ve Aktaş 1992).

Özellikle, çalışanlardan daha çok doğrudan örgütü ilgilendirdiği varsayılan stres sonuçlarının, öncelikle örgütün etkililiği ile doğrudan ilişkili olduğu kabul edilmektedir, iş görenlerin yaşadıkları aşırı stres sonucunda, devamsızlık, işgücü

devri ve psikolojik uzaklaşma (işe daha az ilgi, örgütle daha az bütünleşme) gibi işten uzaklaşma türleri, örgüte pahalıya mal olmakta ve olumsuz örgütsel sonuçlar oluşturmaktadır (Akt. Zoraloğlu,1998). İş stresinin çalışma yaşamında olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Yapılan çalışmalar, genellikle stresin olumsuz etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu etkiler arasında en yaygın olanları, üretim kaybı ve stresle ilgili psikolojik hastalıklardaki artıştır (Özkalp 1989).

2.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Davis, (1984)Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirliğine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur(Pehlivan, 1995).

Stresin bireye etkileri genel olarak, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkiler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001);

Stresin fiziksel etkileri; yüksek kan basıncı, kalp-damar hastalıkları, baş ve sırt ağrıları, kanser, sindirim sisteminde bozukluklar, ülser, aşırı yorgunluk, aşırı hareketlilik vb. şeklinde oluşabilir.

Stresin psikolojik etkileri; endişe, depresyon, can sıkıntısı, iş duyumsuzluğu, kendine güvenin azalması, uyku düzensizliği, karar verme ve dikkatini toplamada yetersizlik vb. şeklinde oluşabilir.

Stresin davranışsal etkilen; aşırı alkol ve sigara tüketimi, fazla veya az yeme, düşük iş başarımı, işe devamsızlık, yüksek kaza oranı, yüksek işgücü devri oranı, iletişimde zorluklar, yabancılaşma vb. şeklinde ortaya çıkabilir.

Braham(1998)’a göre Stresle ilgili belirtiler, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir:

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, İş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.

4. Sosyal Belirtiler: İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, İnsanlarda 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 ve normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına vararak stres yaratıcı durumla en iyi şekilde başa çıkabilmesidir.

2.4.1.1. Stres Sırasında Organizmada Meydana Gelen Değişiklikler

Selye (1977), bedenin stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkiyi "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir. Bunlar alarm tepkisi, direnme ve tükenme aşamalarıdır (Akt.Balcı, 2000).

Alarm Aşaması: Birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sempatik sinir sisteminin etkin hale gelmesi nedeniyle beden *savaş* ya da *kaç* tepkisi" gösterir. *Savaş* ya da *kaç* tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu durum kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenalin salgılanması biçiminde gelişir. *Savaş* ya da *kaç* tepkisinin ortaya çıktığı aşama, "alarm aşaması" olarak adlandırılır. Streste alarm aşamasında, stresi yaratan

kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri verilmeye başlanır.

Direnme Aşaması: Alarm aşamasını, "uyum ya da direnme aşaması" izler. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale döner. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılır. Stresle başa çıkıldığında parasempatik sinir sistemi etkin olmaya başlar. Kalp atışı, tansiyon, solunum düzene girer, kas gerilimi azalır. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayreti ortaya koyar ve stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilir.

Tükenme Aşaması: Uyum aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdikleri durumlarda bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilir. Eğer stres kaynağı ile başa çıkılmaz ve uyum sağlanamaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılamaz ve tükenme aşamasına geçilir. Tükenme aşamasında, parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hala mevcuttur. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının etkilerine de açık hale gelir (Braham, 1998).

2.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stresin fizyolojik, psikolojik, davranışsal, duygusal ve zihinsel etkileri olduğu gibi örgüt üzerinde de birtakım etkileri bulunmaktadır. Stresin örgüt üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Tutar, 2000):

- Stres, çalışanların verimliliklerini özellikle zihinsel ve duygusal yeteneklerini ortaya koymalarını olumsuz yönde etkiler.
- Stres, işgücü devir hızının ve işe devamsızlığın en önemli nedenidir. Birey, çalıştığı ortamda iş tatmini bulamaması durumunda, öncelikle işe devamsızlık, sonra da işten ayrılma gibi bir yol seçebilir. Bu durumda nitelikli eleman ve verimlilik kaybına neden olmaktadır,

• Stres örgütte bireysel çatışma ve gruplar arası çatışmaya neden olmaktadır. Bu nedenle örgütte performans düşüklüğü görülmektedir. Stresin örgüte etkileri, stresin bireye yaptığı etkiler sonucunda ortaya çıkar. Bu nedenle, stresin örgüt üzerindeki etkileri, stresin birey üzerindeki etkilerinin örgüt ortamına yansması olarak düşünülebilir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2001), stres altında sağlığını ve moralini kaybeden iş görenin, örgüte yansıyan sonuçları olarak şunları belirtmektedirler:

- Performans (başarım) düşüklüğü
- İşgören devir hızı
- İşe devamsızlık
- Yabancılaşma

Stresin örgüt üzerindeki etkilerini doğrudan ve dolaylı etkiler olarak ikiye ayıran Akat ve diğerleri (1994), bu etkileri şöyle açıklamaktadırlar: Doğrudan etkiler; stresin, bireyin verimliliği üzerindeki etkisidir. Aşırı stres, bireyin verimini azaltıcı bir rol oynar. Dolaylı etkiler; işe devamsızlık, işe geç gelme, iş gören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, örgüt aleyhine çalışma, dikkatsizlik, kaza yapma eğiliminin artması, hastalık nedeniyle kaybedilen işgününün artışı olarak ortaya çıkar.

2.4.2.1. İşe Geç Gelme

Çalışanlar, işyerlerinde işlevsel veya toplumsal çevrelerinden kaynaklanan stres yüzünden işe gitmede isteksiz davranabilmektedir. Kendilerinde stres yaratan kişi, grup, durum veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi, bireyi işe karşı olumsuz tutumlara yöneltmektedir. Stres içindeki birey ne şekilde olursa olsun stres kaynağından uzaklaşmak isteyecektir. Bunun sonucunda da tek başına işe gitme zorunluluğu bile önemli bir gerilim kaynağı olabilmektedir. İşine isteksiz başlayan birey, çalışma süresince etkili ve verimli olamamaktadır (Pehlivan, 2002).

2.4.2.2.İşe Devamsızlık

Çalışanlar stresle başa çıkabilmek için, buldukları ortamdan işe gitmeyerek uzaklaşmaya çalışırlar. Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması şeklinde tanımlanabilmektedir. Devamsızlıkla ilgili en önemli ayırım, mazeretli veya mazeretsiz devamsızlık arasındaki ayırımdır. İkisi arasındaki ayırım, çalışanın devamsızlığı için önceden izin alıp almamasından ya da hastalık durumlarında almış olduğu doktor raporlarından takip edilebilir. Mazeretsiz devamsız, mazeretli devamsızlığa göre daha fazla iş doyumsuzluğu ile ilgilidir (Telman ve Ünsal, 2004).

İşe devamsızlık, isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi kalp krizi, hipertansiyon ve ülser gibi ciddi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'nın stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmektedir. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirgenmesi için devamsızlığa neden olan hastalıkların kurumsal kaynaklarına inilerek bunların düzeltilmesi gerekir (Artan,1987) .

İşe devamsızlığın tek nedeni işten doyum almama değildir. Her türlü önlemin alınmasına rağmen örgütlerde, devamsızlığı tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Önemli olan devamsızlık oranının yüksek olmamasıdır. Devamsızlık halinde herhangi bir ücret ödenmemesinin, kurum için herhangi bir kayba yol açmayacağını söylemek yanlış olur. Çünkü devamsızlık halinde, işlerin akışında meydana gelecek aksaklıklar, kurumun işlerin yürütümünde verimliliğini azaltmakta, işine gelmeyen kişiler yerine diğer çalışanların fazla mesai yapmaları işin maliyetini arttırmaktadır (Şenatalar,1998).

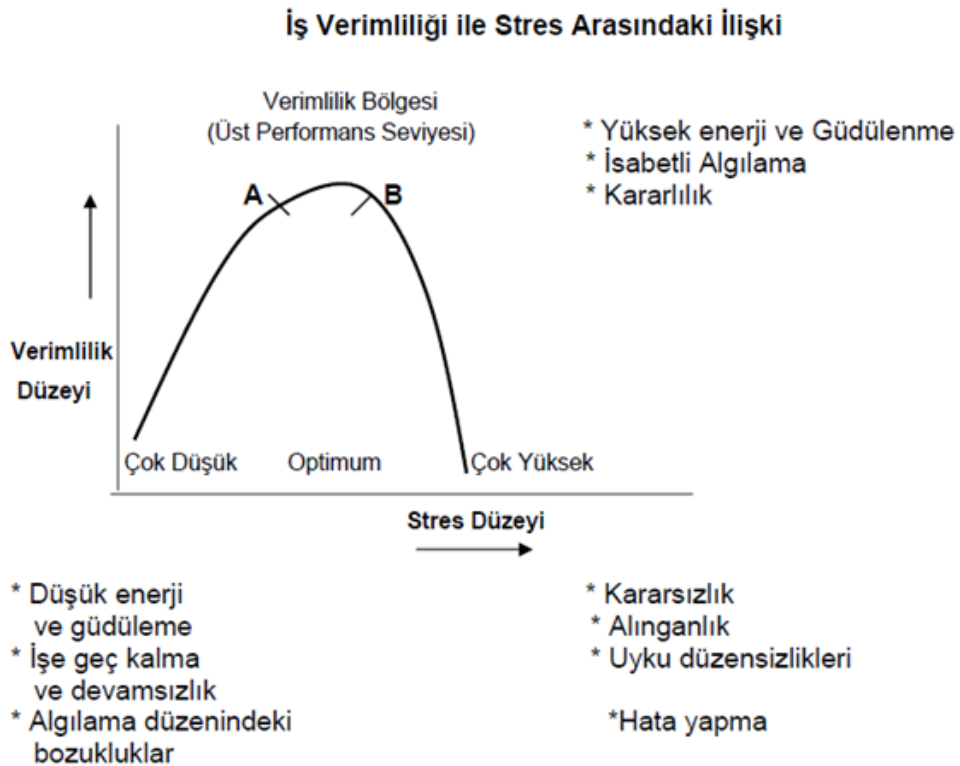
2.4.2.3.İşgücü Devri (Turnover)

İş gücü devri örgütleri etkileyen önemli kavramlardan biridir. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanmaktadır. Bu durum

işletmenin kişinin işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir (Eren, 2001).

2.4.2.4. Performans Düşüklüğü

Stres ve performans arasındaki ilişkinin olumsuz yönleri olduğu kadar olumlu yönleri de bulunmaktadır. Stresin belirli bir noktaya kadar performansı arttırdığı, belirli bir noktadan sonra ise performansı düşürdüğü savunulmaktadır. Stres ile iş başarımı (performans) arasındaki ilişki tersine dönmüş U ilişkisi olarak bilinmektedir. Bu ilişkiye göre, verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun (optimum) durumdadır. Stres çok fazla ise verimde de düşüşler olmaktadır. Aşırı bir biçimde işe boğulmuş olan bir yönetici yada o iş için hazır olmayan bir yönetici, tersine dönmüş U eğrisinin çıkış ve inişlerindedir, ama A ve B ile belirtilen optimum verimlilik bölgesinde değildir. Çalışanların ve Yöneticilerin genellikle bu bölgede olması ümit edilir (Ertekin, 1993).



Şekil 2. İş Verimliliği Ve Stres Arasındaki İlişki (Ertekin, 1993)

Stresin, başarımlar üzerindeki etkileri 1908'de Yerkes ve Dodson tarafından belirlenmiştir. Onlara göre, stres düzeyindeki belli artışlar, başarımlar ve yeterlilikte artışa yol açmaktadır. Bu sınırlar artı ya da eksi yönde aşılırsa, başarımlar ya da yeterlilikte azalmalar başlar. Günümüzde "Yerkes-Dodson Yasası" diye anılan bu bulgu, tersine dönmüş "U" ilişkisi olarak da bilinmektedir. Yukarıdaki şekilde gösterilen ilişkiye göre, stresin düşük ya da yüksek olması durumlarında, bireyin başarımlarını ve dolayısıyla örgütsel başarımlarını düşük olduğu halde, orta düzeydeki stres, başarımlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ortaya çıkaran nedenler farklı olmakla beraber, "çok az stres" ile "aşırı stres" e bağlı belirtiler birbirine çok benzemektedir. Bunların bir kısmı; ilişkilerdeki gerginlikler, uyku örüntülerindeki değişimler, güdü kaybı, sinirlilik, işe geç kalma ya da hiç gitmeme, kazalar ya da verilen yanlış kararlar olarak sıralanabilir. Bu belirtilerin farkına varmak, bireyin "olumlu stres" düzeyini belirleyebilmesinin ilk adımıdır. Burada önemli iki nokta, "olumlu stres" miktarının tüm bireyler için aynı olmadığı ve belirli bir kişi için de zaman zaman değişebileceğidir (Şahin, 1995)

2.4.2.5. İşe Yabancılaşma

İş görenler çoğu zaman çalıştığı kurumun ve kurumda kullanılan üretim araçlarının tutsağı haline dönüşmekte, kurumun yapısına, amaçlarına ve gelişmesine yabancı kalmaktadır. Bu durum ise çalışanları boşluğa ve bunalıma sürüklemektedir. Yabancılaşma, özdeşleşmenin karşıtı olarak iş görenin, kendini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görmemesi, çalıştığı yere karşı bir itilme ve de uzaklaşma hissi duymasıdır. Kurumda strese yol açan faktörlerin bazıları yabancılaşma sorununu ortaya çıkarmaktadır (Işıkhan, 2004) .

Yabancılaşma sonucunda birey;

1) İş, iş dışı amaçlara ulaşmak yolu olarak değerlendirmeye başlayabilir. Bir başka deyişle, o örgüt ve o iş onun için birincil önemini yitirmiştir.

- 2) İş rolüne göre, kendine verdiği değer bakımından, kendi değerliliğine güvenemez hale gelebilir. İşten gurur duymama ve yeterliliklerine güvenmemenin sonucu ise, işe karşı ilgisizliktir.
- 3) Örgütsel amaçlara bağlılığı azalabilir ya da yok olabilir (Varol,1991).

2.4.2.6.Tükenme

Tükenmişlik öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe, işyerine ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlanabilir (Pehlivan,2002).

Tükenmişlik konusunda önemli katkıları bulunan Maslach, tükenmişliği "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde bulunanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı"olarak tanımlamaktadır (Işıkhana, 2004).

2.5. STRES YÖNETİMİ (STRESLE BAŞA ÇIKMA)

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir. Bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler, stresle başa çıkmada çok gerekli ve önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü, hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını öngörmeleridir. Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisi karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır. Bireysel olarak stresle başa çıkmada, bedensel hareketler (egzersiz), solunum egzersizi, meditasyon, biyo-feedback (biyolojik dönüt), gevşeme (relaxation), beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi teknikler yararlı olabilir (Pehlivan, 1995).

Erdoğan (1999) ise, stresle başa çıkmada bireysel stratejiler olarak, etkili bir zaman yönetimi, rahatlama uygulamalarını, olumlu hayal kurmayı, egzersiz ve beden hareketlerini, davranışsal açıdan kişinin kendini kontrol etmesini, iletişim kurmayı, meditasyon, gıda kontrolü ve masajı, bireyin kendine özgü bir hobi edinmesini ve dışa dönüklüğü önermektedir.

Baş çıkma yollarının kullanımında kişilik özellikleri önemlidir. Benlik kavramları ve saygıları yeterli olan kişiler problem çözme ya da sosyal destek arama gibi aktif baş çıkma yollarını tercih ederken aksi nitelikli olan kişiler inkâr ya da kaçınma gibi pasif baş çıkma yollarını kullanmaktadırlar (Korkut,2004). “Stresle başa çıkma, ruh ve beden sağlığını korumak, üretici ve verimli bir hayat yaşayabilmek için gerekli olan beceriler bir program çerçevesinde öğrenilebilir” (Baltaş ve Baltaş, 2001).

Stres yönetimi iki şekilde kullanılmaktadır: Bazı örgütler örgüt bireylerin üzerinde durarak onların kişisel streslerini önleme ve azaltma amacıyla bazı teknikler öğretme yoluyla yardım ederken, bazı örgütler örgütsel bazda çaba göstererek konuya yaklaşmaktadırlar. Örgütsel ve kişisel stres yönetimi çabalarını birbirinden tamamıyla ayırmak imkânsızdır. Stresin önlenmesi veya faydalı hale getirilebilmesi için bireysel ve örgütsel her iki boyutta da yapılacak çalışmalarla mümkün olabilecektir. “Her örgüt, üyelerinde oluşacak olan stresli durumlarla başa çıkmayı kendi personeline öğretmeli ve bunun için program geliştirmelidir “(Ertekin, 1993).

Burada stresle başa çıkma stratejileri bireysel başa çıkma teknikleri ve örgütsel başa çıkma teknikleri olmak üzere iki ayrı grupta ele alınacaktır.

2.5.1.Stresle Başa Çıkmada Bireysel Stratejiler

Bireysel olarak kullanılan stresle baş etme stratejileri kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıları kontrol altına alınmasını sağlarlar. Böylece zararlı olan stres tepkisi önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır. Aşağıda bu strateji ve teknikler yer almaktadır.

Bedensel Hareket (Egzersiz): Egzersiz tüm vücudu canlandıran, kasları güçlü bir biçimde kullanarak derin soluk alıp vermeyi sağlayan etkinliklerin tümü olarak adlandırılır. Koşma, tenis, bisiklet, yüzme, yürüyüş egzersize örnek olarak gösterilen hareketlerdir. Egzersiz sonucu ortaya çıkan fiziksel ve biyo-kimyasal değişimler stresin olumsuz etkilerini azaltmaktadır. Çünkü beyne giden kan miktarı egzersiz sonucu artan dolaşım nedeniyle çoğalmaktadır. Bu da oksijen ulaşımında iyileşmeye ve sonunda zihinsel işlevlerde canlılığa neden olmaktadır (Artan, 1986).

Solunum Egzersizi: Nefes almanın kendisi bir gevşeme yolu olduğu gibi bütün gevşeme egzersizlerinin de önemli bir parçasıdır. Doğru ve derin nefes almanın damarları genişletme ve kanın bedenin en uç ve en derin noktalarına kadar ulaşmasını sağlama özelliği vardır. Doğru ve derin olarak alınan nefes kaygının da dahil olduğu kişide başlayacak veya başlamış olan stres tepki zincirini kırmakta ve ters yöndeki zinciri başlatmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2001).

Meditasyon: Meditasyonda temel amaç kişiyi zihinsel kaygı, gerilim ve endişelerden uzaklaştırarak bir rahatlık ve sakinliğe ulaştırmaktır. Bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği arttırmak meditasyon olarak adlandırılır. Meditasyon hem bireylerin stresli durumlardan uzaklaşmalarına hem de stres belirtilerinin azalmasına yardım eden bir yöntemdir (Güney, 2001).

Biyo Feedback (Biyolojik Dönüt): Kişinin fizyolojik işlevlerini basit ölçüm aletleri yardımıyla denetim altına alma sürecidir (Artan 1986). Bu yöntemle kişi kendisine yansıtılan bedensel faaliyetlerini kontrol etme ve bunları kendi isteği doğrultusunda kullanma alışkanlığını kazanır (Baltaş ve Baltaş, 2001).

Gevşeme: Gevşeme tekniği sempatik sinir sisteminin hareketsizleşmesini ve parasempatik sinir sisteminin harekete geçişini içerir. Gevşeme teknikleriyle kişi, gündelik sorunlarla oldukça rahat bir şekilde başa çıkabilir. Bu kişilerin kaygı

düzeyleri daha düşüktür. Stresli olaylarla karşılaştıklarında kendilerini kolaylıkla toparlayabilmektedirler (Artan, 1986).

Beslenme: Beslenme ile stres arasında önemli ilişkiler vardır. Bazı yiyeceklerin stres tepkisini başlattığı, arttırdığı hatta strese karşı daha duyarlı hale getirdiği bilinmektedir. Bu nedenle stresle daha etkili olarak başa çıkabilmek için beslenme düzenine ve beslenme alışkanlıklarına dikkat edilmelidir. Aşırı miktarda kafein içeren besinler kalp ritmini bozar ve kaygıya neden olur. Aşırı yağ ve tuz içeren yiyecekler, yüksek kan basıncı riskini artırır ve bu da strese neden olur. Mesela çok fazla kalori alınması aşırı kiloya sebep olur ve bireye psikolojik olarak sıkıntı verir, enerji düzeyini düşürür ve bireyin kendisine saygısını azaltır (Pehlivan, 2002).

Toplumsal Destek: Yalnız yaşayan ya da insanlar veya gruplar tarafından kabul edilmeyen kişiler strese karşı daha hassastırlar. Bireylerin aile, toplum ve iş yaşamlarında birlikte oldukları diğer insanlar tarafından desteklenme düzeyleri, paylaşım oranları ve birliktelikten aldıkları zevk onların stresle mücadele etmedeki başarı düzeylerini arttırmakta ve stresten daha az zarar görmelerini sağlamaktadır (Güney, 2001).

Sosyal, Kültürel Ve Sportif Etkinliklere Katılma: Boş zamanları değerlendirme ve bu zamanda sosyal ve sportif etkinliklere katılma stresle başa çıkmada önemli bir yöntemdir. Sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılmak, televizyon izlemek, kitap okumak, müzik dinlemek, sinema ya da tiyatroya gitmek gibi hobiler stresin azaltılması ve önlenmesinde önemli bir rol oynar (Pehlivan, 2002).

Masaj: Masaj kan dolaşımını düzenler, gerilmiş kasların gevşemesini, stres anında bedeninizde ortaya çıkan ağrıların giderilmesini, rahatlamanızı, kendinizi zinde hissetmenizi sağlar, kendinize olan güveninizin artmasına ve içinizde sevgi hislerinin uyanmasına sebep olur. Masaj yaptırmanın en büyük yararlarından biri vücudunuzun dinlenmiş ve dinç bir hale gelmesidir. Bedeniniz kas gerginliğiniz

hakkında duyarlı hale gelir. Düzenli olarak masaj yaptıran bir kişi stres anında kasları gerginleşince bunun farkına varır ve kaslarını kendi kendine gevşeterek rahatlar (Rowshan, 2003).

Dua Ve İbadet: Sıkıntı, zorluk ve kriz dönemlerinde insanların Allah'a yöneldikleri ve bazı dini davranışları gerçekleştirdikleri görülmüştür. İnsanın Allah'a olan inanç ve bağlılığını simgeleyen bütün davranışları ihtiva eden ibadetlere yönelik bazı faaliyetleri insanların stresle başa çıkma davranışı olarak gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir (Kula, 2002).

Dua insanı, gereksinimlerinin gerçekleşmemesinin yaratacağı gerilimden kurtarmakta, ruhuna huzur vermektedir. İnsan Allah'a en temel gereksinimleri olan hava ve su kadar muhtaçtır(Carrel, 2001). Çünkü O'dan başka hiçbir varlık, insana gerçek anlamda yardımcı olamaz. Dua ile kişi karşılaştığı zorluklarda, başına gelen felaketlerde ve sıkıntılarda sığınacak bir varlık arar. Kişiye gerekli olan sabrı, bu yalvarış ve yaratıcıdan yardım dileme vermektedir. Maneviyat ne kadar güçlü olursa, yaşanan olumsuzluklarda onları kabul etmek de o kadar kolay olur. Aksi hâlde kişi isyan eder, olanları kabul etmez ve ruhundaki haykırışlar onu huzursuzluğa sürükler. Dua, insan için büyük bir güven kaynağıdır (Aydın,2009). Allah, kendisine korkarak ve ümit ederek yalvarmamızı istemektedir (Araf, 7/56).

Dua, inanan birey ile Allah arasındaki iletişimin zirve noktası olup Carrel'in ifadesiyle dua bir anlamda kendisiyle ilgili hakikati bir bütün olarak keşfetmesini sağlayan bir şuur genişlemesidir. Yine Carrel tarafından sık sık yapılan bir alışkanlık haline gelen duanın karaktere etki ederek onun temizlenip olgunlaşmasına yol açabileceği ifade edilmiştir (Carrel,2001).

Zaman yönetimi: Zamanını iyi kullanan bir insan hayatının kalitesini yükseltir. Zamanı iyi kullanmak için yapılması gereken düşünce ve ayrıntılarla zaman kaybetmeyip kısa zamanda daha fazla iş yapmak değildir. Aksine amaç ve öncelikleri tespit ederek insanın zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayırarak, hayatından daha fazla zevk almasıdır. Zamanını iyi düzenlemeyen bir insan

kaçınılmaz olarak stres altındadır. Zamanı kontrol edememek ise hayatı kontrol edememektir. Zamanlarını kontrol edemeyen insanların sağlıkları bozulur, stresin yol açtığı çeşitli hastalıklara yakalanırlar ve hayattan aldıkları zevk azalır (Baltaş, 1987).

Stres Yönetiminde DKBY (Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet) Modeli:

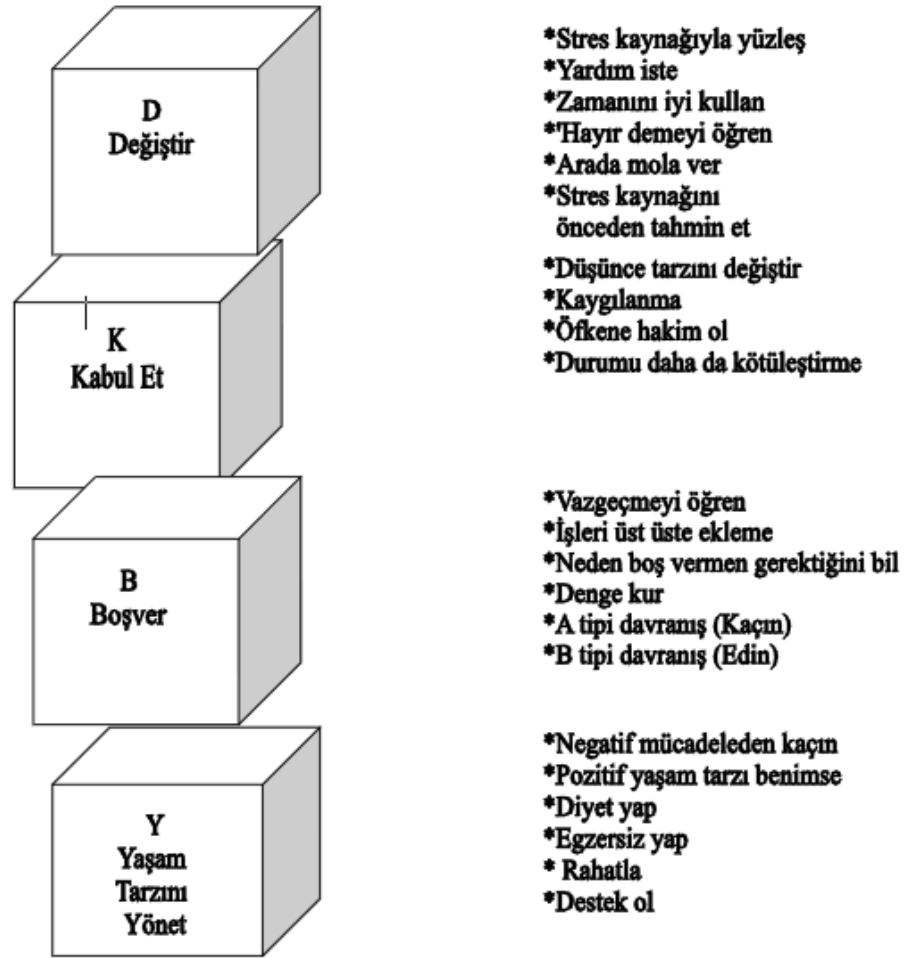
Stres yönetimi son safhada ‘yaşam tarzı yönetimi’dir. Stresi yönetmeye karar vermek demek, bireyin duygusal, fiziksel ve ruhsal yaşam kalitesini yükseltmeye karar vermesi demektir. Braham(1998)’ın geliştirdiği DKBY, bireylerin yaşadıkları stresi kontrol altına almaları, yönetmeleri içingeliştirilen dört aşamalı bir modeldir. Bu yaklaşım aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Güçlü,2001).

İlk adım olan *D* (Değiştir), imkanınız varsa, içinde bulunduğunuz olumsuz durumu değiştirmektir. Olumsuz durumu değiştirebilirdeniz, bu durumun sebep olduğu stresi tamamen ortadan kaldırmayı başarabilirsiniz.

İkinci adım, *K* (Kabul et)’dir. Kontrol edemeyeceğiniz durumlarla karşılaşabilirsiniz. Bu adımda, kontrol edemeyeceğiniz koşulları öfkelenmeden kabul etmeyi ve pozitif yaklaşımınızı kaybetmemeyi öğrenmelisiniz.

Üçüncü adım olan *B* ‘Boşver’i temsil etmektedir. Boş vermek duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan işe yarayan güçlü bir yöntemdir. Değiştiremeyeceğimiz durumları kontrol etmeye çalışmak bizi kontrol saplantısına götürür. Bu durum da strese sebep olur.

Dördüncü adım ise, *Y*, ‘yaşam tarzını yönet’tir. Bu adımda egzersiz, diyet, rahatlama ve duygusal destek yoluyla, gelecekte stres oluşturabilecek unsurlarla bu günden mücadele etmeyi sağlar. Şekil 3’de stresi yönetmede kullanılan DKBY modeli görülmektedir.



Şekil 3. DKBY Modeli

2.5.2. Stresle Başa Çıkma Örgütsel Stratejiler

Stresle başa çıkma yararlanılabilecek örgütsel mücadele yöntemleri, bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir. Örgütsel stresörler arasında yer alan genel politikalar, işletmenin yapısal bozuklukları, fiziksel ortam yetersizliklerine ilişkin olumlu düzenlemeler stres yönetiminin örgütsel boyutunu ilgilendirmektedir (Erdoğan, 1999).

İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, işgörenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol

edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir. Örgüt düzeyinde ortaya konan siyasalar, yapılar, fiziksel koşullar ve süreçle ilgili stres kaynaklarının azaltılması veya önlenmesi gerekmektedir. Örgütsel stresin azaltılması için kullanılabilir genel stratejiler arasında şunları saymak mümkündür (Pehlivan, 2000).

1. Destekleyici Bir Örgütsel Hava Yaratmak: 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 olabilir. Yönetim, iş görenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirmelidir. Örgütün işleyişi planlanırken yapıyı merkeziyetten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturmak örgütsel stresi azaltacaktır.

2. İşin Zenginleştirilmesi: 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 içerir. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere nazaran stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır. Bazı işgörenler için zenginleştirilmiş işlerin daha çok sters yarattığı da unutulmamalıdır. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur. İş, içerik olarak zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir. Bu durumda işgörende aranan becerilerde çeşitlilik yaratılır, yapılan işlerin önem derecesi belirlenir, kişilerin anlamlı işler yapmalarına olanak sağlanır.

3. Örgütsel Roller Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması: Rol çatışması ve belirsizlikler, bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler. Her görev, işgörene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. İyi bir organizasyon, yeterli hizmet içi eğitimi ve bizzat

iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, kişilerin ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişilerarası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilir. Çatışmayı önleyici düzenlemeler, işin yapısına, işgören ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır.

4. Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık: Örgütlerde genellikle, işgörenlerin mesleki gelişim planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmenin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri, genellikle bir yönetici tarafından yapılmaktadır. Büyük örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemek, büyük bir stres kaynağıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır. İşgörelere kendilerini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması gerekir.

5. İşyerinde Neşeli Bir Ortam Yaratmak: Büyük örgütlerin çoğu, işyerinde neşeli bir ortam yaratmanın önemini kavramış olduğundan, bu örgütlerde iş görenler arasında mizah ve şakanın kullanılması teşvik edilmektedir. İşyerinde mizahın ve insanları güldüren etkinliklerin artırılması, mevcut stres kaynaklarını azaltmakta ve iş görenlerin verimliliğini arttırmaktadır. Örgüt kaynaklı stresle başa çıkmada ve örgütsel kararlılığı sürdürmede yöneticilerin önemli etkileri olduğu kuşkusuzdur. Etkili yöneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde istemez sağlıklı, iş doyumunu yüksek iş görenlerin örgütün uzun dönemli yararları için hayati bir öneme sahip olduğunu bilir. Başarılı yöneticiler, optimal iş stresinin verim için gerekli olduğuna inanır. Örgütlerde yöneticilere, iş görenlerin stresle başa çıkmalarını sağlayacak ve aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı görevler düşmektedir (Schafer, 1987. Akt. Pehlivan, 2000):

- Örgütte çalışmak için yeterince çekici bir ortam sağlayarak iş doyumunu yükseltmek.
- Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak.

- Sürekli olarak ne aşırı iş yükü ne de iş yükü azlığı olması konusunda duyarlı olma ve uygun yöntemler kullanarak çalışmalarını yönetmek.
- Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak.
- Çalışanları sürekli destekleyerek, teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek.
- Mümkün olduğu ölçüde, her iş görene kısa dönemli verimlilik kadar, uzun dönemli sağlıklı iş doyumunu, kendini ifade etme olanağı sağlayarak, işyerindeki yöntem ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi için en üst düzeyde esneklik göstermek.
- Bütün çalışanlara, onların kararlarında etkili olacak fırsatlar sağlamak.
- Gereksiz strese yol açabilecek iş koşullarına ve örgüt içindeki stres düzeyine karşı dikkatli olmak.
- Stres içindeki iş görenler için stres yönetimi hizmetlerinin desteklemek.
- Bütün çalışanlar için, stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenme ve mücadele etme fırsatları sağlamak.

Ayrıca yöneticiler, örgütlerinde çalıştırdıkları iş görenlerin örgüt dışı stres kaynaklarının, örgütsel strese de yol açacağını düşünüp gerekli önlemleri almalıdırlar. Birey, sosyal bir varlık olduğundan ister istemez iş dışındaki yani ister aile ile ilgili olsun, isterse genel çevre şartlarıyla ilgili olsun stres verici durumları iş ortamlarına taşıyabilirler. Bu durumda yöneticiye düşen görev, iş görenini çok iyi tanıyıp hangi koşulların strese neden olduğunu öğrenmek ve stresle başa çıkmada etkili yöntemleri uygulamaktır.

Stres oluşumunda birçok faktör, rol oynamakta ve çok çabuk stres yaratıcı ortam oluşabilmektedir. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabete dayalı, sürekli değişen, belirsizliğin hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara uyum gösterme ve sorunu çözmede oldukça zorlanmaktadırlar. Stresle karalı ve etkili bir biçimde mücadele gerekir. Stresle baş etmede herkes için iyi olan ortak bir çözüm yolu bulunmamaktadır. Her insanın stres

oluşturan bir olayla karşı karşıya kaldığı zaman açık veren zayıf bir yönü vardır. Bu nedenle, kişiler kendi kişilik ve yaşam tarzına uygun olan yol ve yöntemleri bulup denemeli, keşfetmeli ve buna göre kişi kendi stresinin yönetimini ele almalıdır.

2.6. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma konuları ile ilgili yapılan araştırmalar araştırmacı tarafından taranmış ve bu araştırmalardan bazılarının özetleri aşağıda verilmiştir.

2.6.1.Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Pullis (1992) tarafından araştırmada öğretmenlerin stres kaynakları, etkileri ve başa çıkma yöntemleri açısından mesleki streslerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla 244 öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma sonucunda okulda kariyer gelişimi ve iş yükü ile ilgili stres kaynaklarının öğrenci ile ilişkilerle ilgili olanlardan daha stresli olarak algılandığı görülmüştür. Tükenme, engellenmişlik ve okul dışındaki yaşama olumsuz etkiler sıklıkla görülen stres sonuçları olarak belirtilmiştir (Akt. Ok.2006).

Renz (1991) tarafından yapılan araştırmada “Okul büyüklüğü ve yöneticilik deneyimi değişkenlerinin, okul müdürlerinin çeşitli stres kaynaklarından etkilenme düzeyleri ve erken emeklilik kararlarını etkileyip etkilemediğinin” ortaya çıkartılması amaçlanmıştır (Akt. Pehlivan, 1995).Araştırmanın evrenini ABD'nin Indiana eyaletindeki 289 okul, örneklemini ise büyük, orta ve küçük boyutlardaki okullardan toplam 165 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada okul büyüklüğü ve deneyimin, müdürlerin stres kaynaklarından etkilenmeleri üzerinde az bir etkisi olduğu, yine okul büyüklüğü ve deneyim değişkenlerinin müdürlerin erken emeklilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı görülmüştür.

Borg ve diğerleri (1991) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin meslekî streslerinin ortaya çıkarılması amaçlanmış, ayrıca is

doyumunu, kariyer ile is stresi arasındaki ilişki incelenmiş ve öğretmen stresine neden olan dört faktör tanımlanmıştır (Kayum, 2002).

- Öğrencilerin olumsuz davranışları
- Zaman-kaynak yetersizliği
- Profesyonel kabul ihtiyacı
- Zayıf ilişkiler

Öğrencilerin olumsuz davranışları ile zaman-kaynak yetersizliklerinin stres düzeyleri üzerinde daha çok etki yaptığı sonucuna varıldığı belirtilmektedir.

Borg ve Riding (1993) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin meslekî stresi ve iş doyumları arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır (Akt.Kayum,2002). Araştırma örneklemini 150 ilköğretim ve ortaöğretim kamu okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre; okul yöneticilerin % 20'sinin yaptıkları işi çok stresli buldukları ifade edilmektedir. Okul yöneticilerini etkileyen başlıca dört stres faktörü şunlardır.

1. Desteksizlik ve karar vermede çatışma
2. Yetersiz kaynaklar
3. İş yükü
4. Sorumlulukların fazla olması

Crowwel (1991)'in yaptığı araştırmada, Missisipi Kamu Rota Okullarının müdürlerinde meslekî stres kaynaklarının sıklığı ve yoğunluğunun incelenmesi, ayrıca algılanan stres kaynaklarının demografik ve biyografik değişkenlere göre gösterdiği farklılıklar ve ortaokul müdürleri tarafından kullanılan stresle basa çıkma mekanizma ve teknikleri de araştırılmıştır (Akt.Pehlivan, 1995). Araştırma sonucuna göre; “birçok insanın denetimi ve koordinasyonu” frekansı en yüksek stres kaynağı olarak bulunmuş, “başkalarının müdürlerden aşırı yüksek beklentileri olması” ise en yoğun stres kaynağı olarak bulunmuştur. Ayrıca stresle basa çıkmada en fazla kullandıkları yöntem olarak mizahi yaklaşım belirlenmiştir.

Horgen (1992) tarafından yapılan araştırmada Minnesota'daki ortaokul müdürlerinin sağlık sorunları ile stres arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı

araştırılmıştır (Akt. Pehlivan, 1995). Araştırmanın evrenini Minnesota’da bulunan ortaokul müdürleri ve müdür yardımcıları, örneklemini ise 405 ortaokul müdür ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre; dinlenme süresi ile stresin algılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, okul büyüklüğü arttıkça algılanan stres miktarının arttığı belirtilmektedir. Ayrıca yaş ve deneyim arttıkça sağlık sorunlarının da arttığı tespit edilmiştir.

2.6.2.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Ok (2006) tarafından Konya ili merkez ilçelerinde görev yapan 370 İÖO yöneticisi üzerinde yaptığı “İş Stresinin İlköğretim Okullarında Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi” konulu araştırmasında; kadın ve erkek yöneticilerin iş stresi boyutlarından aynı düzeyde etkilendiği, devlet okullarında görev yapan yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarından özel okullarda çalışan yöneticilerden daha çok etkilendiği, stresle başa çıkma yöntemlerini özel okul yöneticilerinin daha yüksek düzeyde kullandığı, iş ve iş çevresiyle ilgili olarak örgütsel stres kaynaklarından 20-30 yaş arasındaki yöneticilerin 31-40 yaş arasındaki yöneticilerden daha çok etkilendiği, stresle başa çıkma yöntemlerini 20-30 yaş arasındaki yöneticilerin 41-50 yaş arasındaki yöneticilerden daha yüksek düzeyde kullandığı, 41-50 yaş arasındaki yöneticilerin 50 yaş ve üzeri yöneticilere göre daha üst düzeyde stresle başa çıkma yöntemlerini kullandığı saptanmıştır.

Acar (2006) tarafından Ankara ilinin yedi merkez ilçesinde 450 ortaöğretim öğretmeni üzerinde yapılan “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi” konulu araştırmada; öğretmen algılarına göre okul müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla hükmetme stilini; daha sonra sırasıyla uzlaşma, tümleştirme, kaçınma ve en az olarak da ödün verme stilini kullandığı, tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleri ile negatif yönde bir ilişkiye sahip iken, hükmetme stili pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu, bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürünün hükmetme stilini daha fazla

kullandığını algıladığı, en fazla stres yaratan çatışma stili hükmetme, en az stres yaratan çatışma stili ise uzlaşma olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ekinci (2006) tarafından Adıyaman merkezde görev yapan sosyal becerisi düşük ve sosyal becerisi yüksek sekiz okul müdürüne bağlı olarak çalışan 205 öğretmen üzerinde yaptığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması” konulu araştırmada; okul yöneticilerinin sosyal becerilerini yüksek düzeyde algıladığı, öğretmenlerin iş doyumunu ve iş stresi düzeylerinin orta düzeyde olduğu, derslik basına düşen öğrenci sayısı değişkenine göre öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı, kıdem ve derslik basına düşen öğrenci sayısı değişkenlerine göre öğretmenlerin iş stresi düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı, sosyal becerilerini yüksek düzeyde algılayan müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyi yüksek ve iş stresi düzeyinin düşük olduğu, sosyal becerilerini düşük düzeyde algılayan müdürlerle çalışan öğretmenlerin ise iş doyum düzeyi düşük ve iş stresi düzeyi yüksek olduğu, öğretmenlerin iş doyumunu ile iş stresi düzeyleri arasında negatif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kayum'un (2002) 2000 - 2001 öğretim yılında Van il merkezi ve ilçelerinde bulunan 98 ilköğretim okulunda görev yapan 54 müdür ve 75 müdür yardımcısı üzerinde “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Stres Kaynakları” konusunda çalışma yapmıştır. Bu çalışmada ilköğretim Okulu yöneticilerinin 81 örgüt ortamında olduğu varsayılan 81 stres kaynağına verdikleri cevapların ortalaması alındığında yöneticilerin genel olarak “orta” düzeyde ($X=3,21$) stres yaşadıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler en fazla “örgütsel yapı” ve “örgütsel amaçlar” boyutlarında stres algılamaktadırlar. Yöneticiler bu iki boyutta da “çok” düzeyinde stres algılamaktadırlar. “Örgütsel yapı” ($X=3,67$), “örgütsel amaçlar” ($X=3,44$) düzeyindedir. Bu iki boyutu sırasıyla “mesleki gelişim engelleri” ($X=3,36$), “örgütsel süreçler” ($X=3,27$), “işin özellikleri” ($X=3,26$), “örgütün dış çevre ile ilişkileri” ($X=3,08$), “örgütsel rol” ($X=2,92$) izlemekte olup yöneticiler bu boyutlarda “orta” düzeyde stres yaşamaktadırlar.

Cinsiyet değişkenine göre “örgüt iklimi”, “örgütsel süreçler” boyutlarında bayan yöneticiler erkeklere göre daha fazla stres yaşamakta oldukları; yaş değişkenine göre “işin özellikleri” ve mesleki gelişim engelleri”, “örgütün dış çevre ile ilişkileri” boyutlarında yaş ilerledikçe algılanan stres artmakta olduğu; en son mezun olunan öğretim kurumu değişkenine göre Eğitim Enstitüsü mezunları diğer okul mezunlarına göre daha fazla stres yaşamakta, yaşanan stres düzeyleri “örgütsel rol”, “mesleki gelişim engelleri”, “örgütsel yapı” ve “örgütsel amaçlar” boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği ve Örgütsel stres kaynakları boyutlarının tümünde görev unvanı ve yöneticilik kıdemleriyle yaşanan stres düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Zoraloglu (1998) “Öğretmenlerin Mesleki Stres Kaynakları ve Stresin Örgütsel Doğurguları” adını taşıyan araştırmasında, öğretmenlerin mesleki stres kaynakları ile stresin örgütsel doğurgularını bazı değişkenlere göre incelemiştir. Araştırmanın evreni 1995 - 1996 öğretim yılında Malatya il merkezinde bulunan 21 lisede görev yapan 939 öğretmen, örnekleme ise 20 okuldan randam yoluyla seçilen 60 kadın ve 131 erkek öğretmendir.

Araştırmada öğretmenler, en yüksek düzeyde stres yapıcı olarak “eğitim politikaları” boyutundaki stresörleri görmektedirler. “Hükümetin kararlı bir eğitim politikası izlememesi”, “maaşların düşüklüğü” ve “öğretmenlik mesleğinin saygınlığının düşük olması” “çok fazla” düzeyinde stres yapıcı olarak algılanmıştır. “Veli - öğrenci ilgisizliği” boyutunda, “ana - babaların ilgisizliği” ve “öğrencilerin ilgisizliği” “çok” düzeyinde stres yapıcı olarak belirtilmiştir. “Fiziksel ve işle ilgili konular” boyutunda “kalabalık sınıflar” ve “harita, film vb. görsel - işitsel araçların bulunmaması” “çok” düzeyinde stres yapıcı olarak bulunmuştur. “İş yükü”, “Müdür” ve “Belirsizlik” boyutları “biraz” düzeyinde; “Veli baskısı” boyutu da “çok az” düzeyinde stres yaratıcı olarak saptanmıştır.

Dal (2004) tarafından Malatya ili Pütürge ilçesindeki birleştirilmiş sınıflı köy ilköğretim okullarında görev yapan 85 müdür yetkili öğretmen üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada müdür yetkili öğretmenlerin en fazla stres yapıcı olarak gördükleri stresörler “okul yönetimi” boyutunda yoğunlaşmaktadır ve bu boyutta

yaşanan stres “orta” düzeydedir ($X=2,74$). Bu boyutta 30 ve daha ileri yaş gruplarındaki müdür yetkili öğretmenler diğerlerine göre daha streslidirler. Bu boyut içinde en fazla stres yapıcı görülen etken “okul çevre ilişkilerini düzenlemek ve sürdürmek” olarak öne çıkmıştır ($X=3,12$). Müdür yetkili öğretmenler “okul yönetimi” dışındaki boyutları “az” düzeyde stres yapıcı olarak görmektedirler.

Pehlivan (1993)’ın “Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları” adını taşıyan araştırmasında, Milli Eğitim Bakanlığı’nda çalışan müfettişler ile teknik liselerde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin, örgütsel ve mesleki stres kaynaklarını ortaya koymaya yöneliktir. Araştırmadan elde edilen bazı sonuçlar şöyledir: Öğretmenlerde en çok stres yaratan durumlar, ücret yetersizliği, personel değerlendirmedeki adaletsizlikler, araç-gereç yetersizliği ile çalışmaların karşılığını alamamaktır. Stresin fiziksel belirtilerine ilişkin çok az görülen sonuçlardan bazıları ise; terleme, nefes darlığı, alerji ve mide bulantısı şeklindedir. Tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu ve baş ağrısı az, yorgunluk belirtisi ise orta derece olarak gözlenmiştir. Davranışsal stres belirtileri içerisinde çok az görülen sonuç alkol kullanmadır. Sigara kullanma, iştah artışı ve uyuma isteği belirtisi ise az derecede gözlenmiştir. Psikolojik stres belirtilerine ilişkin sonuçlardan işbirliğinden kaçınma, sürekli endişe ve yersiz telaş az derecede gözlenmiştir. Stresin performans üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle deneklerde çok az ve az derecede olmak üzere, kendini yetersiz hissetme, izin veya rapor alma, işe gitmekte isteksizlik, işten ayrılmayı düşünme, işbirliği kuramama, kırıncı davranma, hata yapma ve isabetsiz kararlar verme durumlarının, öğretmenlerde orta derecede olmak üzere yapılan işin niteliğinin düşmesi durumunun saptandığı görülmektedir. Tüm denek gruplarının çok az ve az düzeylerde olmak üzere yoga, meditasyon gibi gevşeme yöntemleri ile stresli durumlar karşısında birini suçlama, kendini avutma ve bedensel egzersizler yapma yöntemlerini kullandıkları belirtilmektedir. Tüm denek gruplarının orta düzeyde olmak üzere başvurdukları yöntemler ise, stres yaratıcı durumu düşünmeme, eğlenceli ortamlarda bulunma dua ve ibadet etme, hobilerle uğraşma ve sosyokültürel etkinlikleri izleme biçiminde ifade edilmektedir. Stresle başa çıkma yöntemlerine ilişkin olarak, okul müdürü-müfettiş ve öğretmen-müfettiş grupları arasında 01 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Balcı (2000) araştırmasında, Ankara'daki bazı üniversite öğretim elemanlarının işlerinde yaşadıkları stresin düzeyi, stresle baş etmede kullandıkları stratejiler ve stres durumundaki performans düzeyleri belirlemeye çalışmıştır. Cinsiyete göre bir farklılık bulunmamıştır. Öğretim elemanlarının yaşlarına göre benzeri düzey stres duydukları bulunmuştur. Öğretim üye yardımcıları ile öğretim üyeleri gruplarının Öğretim üye yardımcılarının daha fazla stres yaşadıkları bulunmuştur. Araştırma kapsamına giren öğretim elemanlarının eğitimciler ve eğitimci olmayanlar olarak iki gruba ayrıldıklarında iş stresi faktörleri ölçeğine giren faktörlerden sadece “iş yükü” faktöründe stres yaşama düzeyi bakımından birbirlerinden manidar bir farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Eğitim fakültelerinin diğer gruba göre bu faktörden daha çok stres yaşadıkları bulunmuştur. Stresle baş etme yollarının; cinsiyet, yaş, unvan ve fakülte değişkenlerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Karadavut (2005) araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel stres kaynakları, stres belirtileri ve stresle başa çıkma yöntemlerini bazı değişkenlere göre incelemiştir. Sonuç olarak örgütsel stres kaynaklarının ilköğretim okulu öğretmenlerini stres altında bırakma düzeyleri sırasıyla şu şekildedir: Kariyer gelişiminden kaynaklanan stres etkenleri, işe özgü stres etkenleri, örgütsel rolden kaynaklanan stres etkenleri, işteki ilişkilerden kaynaklanan stres etkenleri, örgütsel yapı ve ikliminden kaynaklanan stres etkenleri. Örgütsel stres kaynaklarının cinsiyete göre bütün boyutlarında; mezuniyet durumuna göre işe özgü stres etkenleri ile örgütsel yapı ve ikliminden kaynaklanan stres etkenleri arasında anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Örgütsel stres kaynaklarının branşa, kıdeme göre bütün boyutlarında; mezuniyet durumuna göre kariyer, örgütsel rol ve işteki ilişkiler arasında anlamlı ilişkiler olmadığı ortaya çıkmıştır. Stres belirtilerin cinsiyetlere göre davranışsal belirtiler arasında anlamlı ilişki olduğu, stres belirtilerin branşa, kıdeme, mezuniyet durumuna göre bütün boyutlarında; cinsiyete göre fiziksel belirtiler ve psikolojik belirtiler arasında anlamlı ilişki mevcut olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre ilköğretim okulu öğretmenlerin stresle başa çıkmada kullandıkları yöntemlerin ise

kendine güvenli yaklaşım, iyimser yaklaşım, sosyal desteğe başvurma, çaresiz yaklaşım ve boyun eğici yaklaşım olduğu belirtilmiştir.

Ertekin (1993) tarafından yapılan “Yönetmel Stres” başlıklı araştırmada, stres kavramının orta düzeyde kamu yöneticileri tarafından nasıl algılandığı, stresle ilgili birtakım konuları (stres nedenleri, yapılan işin özellikleri ve stres, iş değiştirme, stres nedeniyle oluştuğu sanılan sağlık sorunları gibi) nasıl değerlendirdiklerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma Türkiye Elektrik Kurumu, Emekli Sandığı, Ankara Numune hastanesi ve TODAİE – Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı örgencilerinden tesadüfi örnekleme seçilen 150 orta düzey yöneticinin verdikleri yanıtlara dayanmaktadır (Ertekin,1993). Tanımlanan altı faktöre göre elde edilen bulgular şunlardır:

Genel Faktör: Bu faktörde haberleşme kanallarının dışında kalma, kararlara katılmama, aşırı disiplin ve baskı, aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi, güven vermeyen bir ortamda çalışma ile görev ve yetkilerdeki dengesizlik en belirleyici stres kaynaklarıdır.

İş Faktörü: İş yükünün fazlalığı, bir işi belirtilen zamanda bitirme zorunluluğu ile uzun ve yorucu çalışma saatleri bu faktörü belirleyen başlıca değişkenlerdir. İlişki Faktörü: İlişki faktörü başlığı altında toplanan ve belirleyici olan değişkenler, halkla ilişkilerde ortaya çıkan zorluklarla çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığıdır.

Kariyer Geliştirme Faktörü: Burada en belirleyici stres etmeni olarak ortaya çıkan değişken mesleki yönden kendini geliştirme olanağının sağlanmamasıdır.

İş Monotonluğu Faktörü (1): Bu faktör kariyer geliştirme ile önlenilecektir.

İş Monotonluğu Faktörü (2): İşin monotonluğu tek başına stres etmeni değilken vatandaş tarafından şikâyet edilme ile birleştiğinde stres etmeni olmaktadır.

Demir (1997) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okullarında Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Stres Kaynakları Nelerdir?” konulu araştırmada yönetici ve öğretmenlerin stres kaynakları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular İşlevsel çevre boyutunda yer alan; Görev yapısının stres kaynaklarından, ücret yetersizliği, Yetke yapısının stres kaynakları boyutunda yer

alan stresörlerden yetkilerin az olması, Üretim yapısının stres kaynakları boyutunda yer alan stresörlerden, çalışmalarının karşılığını alamamak, beklenen işleri çok kısa bir sürede bitirme zorunluluğu, yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılamaması, araç – gereç yetersizliği, yöneticilerde stres yaratmaktadır.

Toplumsal çevre boyutunda yer alan; kümeleşme yapısına ilişkin stres kaynaklarından öğrenci velilerinin haksız talepleri, yöneticilerde “orta” derecede strese neden olmaktadır.

Rol yapısı boyutunda yer alan stresörlerden, işyerinde farklı kişilerin yöneticiye ilişkin farklı beklentiler içinde olmaları ve işi ile kişiliği arasında uyumsuzluk bulunması, yöneticilerde “az” derecede strese strese neden olmaktadır.

3. BÖLÜM-YÖNTEM

Uşak İli kamu okullarında görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerini incelemeyi amaçlayan bu araştırma, tarama modeli niteliğindedir.

Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2005). Karşılaştırmalı (neden sel karşılaştırmalı) türden tarama modeli, bir davranışın muhtemel nedeni, bu şekilde uyanlar ile uymayanları belirlemeyi amaçlar.

3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini; Uşak il genelindeki Merkez, Banaz, Eşme, Karahallı, Sivasslı, Ulubey ilçelerinde bulunan kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında, 2011-2012 öğretim yılında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklemine ise yine Merkez, Banaz, Eşme, Karahallı, Sivasslı, Ulubey ilçelerinde bulunan kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırma evreninde 407 okul yöneticisinin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. İzinde olan, çalışmaya katılmak istemeyen ve geri dönüşü sağlanamayanlar nedeniyle veri olarak 245 okul yöneticisine ait veriler bulunmaktadır. Bu da evrenin seçkisiz çoğunluğunu (% 60,19) oluşturmaktadır. Örneklem yerleşim merkezlerine göre dağılımı Tablo 1' de gösterilmiştir.

Tablo 1. Evren ve Örneklemi Oluşturan Okul ve Yönetici Dağılımı

İlçe Adı	Evreni Oluşturan Okul Yöneticileri Dağılımı	Örneklemi Oluşturan Okul Yöneticileri Dağılımı	Lise Okul Yöneticileri Dağılımı	İlköğretim Okul Yöneticileri Dağılımı
Uşak (Merkez)	226	147	54	76
Banaz	56	34	13	25
Eşme	58	31	15	22
Karahallı	18	9	2	9
Sivaslı	25	11	2	11
Ulubey	24	13	5	11
Toplam	407	245	91	154

3.2. VERİ TOPLAMA ARACI

Okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerini belirlemede kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracını geliştirmek amacıyla birinci aşamada öncelikle yerli ve yabancı literatür ve yapılan araştırmalar incelenmiş okul yöneticileriyle görüşmeler yapılarak 116 maddeden oluşan bir ölçek taslağı oluşturulmuştur. Ölçek taslağı geliştirilmesi aşamasında, “ Kişisel Bilgiler” ve “Okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörleri” olmak üzere iki bölümden oluşan ölçek hazırlanmıştır. Ölçek taslağındaki madde sayısı, ikinci aşamada, yukarıdaki boyutlarla ilişkisi olmayan veya düşük ilişki gösterdiği tahmin edilen maddelerin elenmesi ve benzerlik taşıyan ifadeler arasında eleme yapılması sonucunda 88 maddeye indirgenmiştir. Bu ölçek taslağı, üçüncü aşamada, eğitim yönetimi, araştırma ve istatistik alanlarında uzman olan kişilerin görüşlerine sunulmuştur. Uzmanların incelemesinden sonra söz konusu ölçeğin madde sayısı, tekrarların ve benzer ifadelerin çıkarılması ve aynı anlam içeriğine sahip olduğu tahmin edilen maddelerin çıkarılması sonucunda 40 maddeye indirgenerek uygulamaya hazır hale getirilmiş ve “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörleri Ölçeği(ÖSF) olarak adlandırılmıştır.

Bu araştırmada kapsamında kullanılan ölçek, üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde katılımcıların kişisel bilgileri (cinsiyet, görev unvanı, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurum, okuldaki öğretmen sayısı ve eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu) yer almaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik 40 maddelik 5’li likert tipinde Örgütsel Stres Faktörleri (ÖSF) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte yer alan her bir madde “1=Hiç Katılmıyorum”, “5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

3.2.1. 3.4.1.Geçerlik Güvenirlik Çalışması

Bu çalışma tek boyutlu bir çalışma olup ölçeğin “Yapı Geçerliği”ne ilişkin ölçek uygulandıktan sonra faktör analizi yapılarak birbiriyle ilişkileri incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucuna göre ÖSF ölçeğindeki 17 madde değerlendirme dışı tutulmuştur. Maddelerin hangi faktörlere ait olduğunu belirlemek için kullanılan ölçüt, bir madde ile faktör arasındaki ilişkinin derecesini gösteren faktör yüküdür. Bir madde faktörlerden hangisiyle en yüksek ilişki gösteriyorsa, o faktör altında yer alır. Eğer bir maddenin tüm faktörlerle olan faktör yükü .30 (Nunnally ve Bernstein, 1994) ya da .32’den (Tabachnick ve Fidel, 1996) küçük ise bu durum, o maddenin hiçbir faktör altında yer alamayacağını göstergesidir. Bu çalışmada maddelerin seçiminde, .30 faktör yük değeri ölçüt alınmış, bunun altında faktör yük değerine sahip maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 2. Örgütsel Stres Faktörleri KMO Değeri Tablosu

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,935
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	3432,426
	df
	253
	Sig.
	,000

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değeri Stres Faktörleri için 0.935 olarak bulunmuştur. Böylelikle verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir (Büyüköztürk, 2003).

Tablo 3’de veri toplama aracında yer alan maddelerin ratated componenent matrix’e göre faktör yük değerleri verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Stres Faktörleri Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör Yük Değeri
s34	,779
s28	,762
s35	,754
s15	,748
s37	,740
s40	,723
s14	,711
s21	,704
s36	,704
s8	,703
s22	,698
s39	,684
s25	,681
s38	,674
s17	,659
s30	,648
s7	,602
s26	,601
s31	,572
s23	,565
s24	,562
s9	,556
s11	,555

ÖSF ölçeğinden elde edilen ölçümlerin güvenilirliği için hesaplanan Cronbah alfa güvenirlik katsayıları sırasıyla 0.95 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler ölçümlerin güvenilirliği için yeterli olduğunu (>0.70) (Büyüköztürk, 2003) göstermektedir.

3.3.VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizinde SPSS 17,0 istatistik programı kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçeğin birinci bölümde yer alan katılımcıların demografik bilgilerinin analizi frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak tablo ile sunulmuştur.

Ölçeğin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan ÖSF ölçeğinde yer alan her bir maddeye verilen yanıtlar 1'den (Hiç Katılmıyorum) dan 5'e (Tamamen Katılıyorum) doğru puanlanmıştır. ÖSF ölçeğinde yer alan her bir madde için betimsel istatistiği bağlamında ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablo halinde sunulmuştur. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında aşağıdaki puan aralığı kullanılmıştır.

Ölçek Ortalama Puanı	Katılma Düzeyi
1.00-1.79	Hiç
1.80-2.59	Az
2.60-3.39	Orta
3.40-4.19	Çoğunlukla
4.20-5.00	Tamamen

ÖSF ölçeğinden elde edilen toplam puan ortalamalarının çeşitli değişkenler bağlamında analizinde bağımsız gruplar için *t*-testi, tek yönlü ANOVA testi, anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla Tukey HSD analizi yürütülmüştür. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur.

4. BÖLÜM - BULGULAR

4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu araştırma kapsamında ölçeğe cevap veren okul yöneticilerinin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımları

Değişken		f	%
Cinsiyet	Kadın	23	9.4
	Erkek	222	90.6
Yaş	21-30 arası	5	2.0
	31-40 arası	95	38.8
	41 ve üzeri yaş	145	59.2
Görev Unvanı	Müdür	88	35.9
	Müdür Yardımcısı	157	64.1
Göre Yaptığı Kurum	İlköğretim	154	62.9
	Lise	91	37.1
Yöneticilikteki Kıdem	1-5 yıl	78	31.8
	6-10 yıl	44	18.0
	11-15 yıl	42	17.1
	16-20 yıl	27	11.0
	21 yıl ve üzeri	54	22.0
Eğitimi Yönetimi Konusunda Hizmet içi Eğitime Katılma Durumu	Evet	157	64.1
	Hayır	88	35.9
Okuldaki Öğretmen Sayısı	20’den az	84	34.3
	20-39 arası	89	36.3
	40-59 arası	48	19.6
	60 ve daha fazla	24	9.8

Tablo 4’ de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin %9.4’u kadın %90.6’i erkek olup, %35.8’i müdür, %64.1’i müdür yardımcısı olarak

görev yapmaktadırlar. Okul yöneticilerinin yaş bakımından dağılımı %2'i 21-30 yaş, %38.8'i 31-40 yaş ve %59.2'i 41 ve üzeri yaşa sahiptir. Katılımcıların %62.9'u ilköğretim, %37.1'i lisede okul yöneticiliği yapmakta ve yöneticilikteki kıdemleri bakımından dağılım bakımından %31.8'i 1-5 yıl, %18'i 6-10 yıl, %17.1'i 11-15 yıl, %11'i 16-20 yıl ve %22'i 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Okul yöneticilerinin %64,1'i daha önce eğitim yönetimi konusunda Hizmet İçi Eğitime katılırken %35,9'u Hizmet İçi Eğitime katılmamıştır. Okul yöneticilerinin okuldaki öğretmen sayısı bakımından dağılımı ise %34.3'ü 20'den az, %36.3'ü 20-39 arası, %19.6'ı 40-59 arası ve %9.8'i 60 ve daha fazla öğretmene sahiptir.

4.2. OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörlerine İlişkin Betimsel İstatistik

No	Madde	\bar{x}	SS
M22	İşin özünden çok, biçimi ile uğraşmak zorunda kalmak	3,71	1,06
M35	Mali kaynakların yetersizliği	3,69	1,19
M39	Velilerin çocukları ile yeterince ilgilenmemesi	3,62	1,15
M8	Bürokratik işlemlerin aşırı olması	3,56	1,21
M40	Öğretim programlarının sıklıkla değişmesi	3,50	1,15
M30	Okulda yardımcı hizmetler personelinin sayı bakımından yetersiz olması	3,48	1,28
M15	Üst yönetimin okulun sorunlarına gereken ilgiyi göstermemesi	3,45	1,21
M21	Mevzuatın çok sık değişmesi	3,43	1,19
M38	Kaynak bulma işlerinin(mali işler) mesaimin çoğunu alması	3,37	1,29
M37	Okulun fiziki yapısının yetersizliği	3,37	1,29
M24	Öğretmenlerin gereksiz sevk ve rapor alması	3,30	1,26

Tablo 5.' in Devamı			
M25	Öğretmenlerin yeniliklere karşı ilgisiz davranması	3,29	1,15
M14	Üst yönetimin (İl-İlçe MEM), okulun işleyişine ilişkin kararlara gereksiz müdahale etmesi	3,28	1,21
M28	Üst yönetimin (İl-İlçe MEM) okullarla ilgili alınan kararlara katılım imkanı sunmaması	3,21	1,15
M36	Yeni teknolojilerin okullara çok geç ulaşması	3,21	1,16
M23	Öğretmenlerin mesai saatlerine gerekli titizliği göstermemesi	3,14	1,12
M34	Donanım, araç-gereç eksikliği	3,13	1,18
M26	Sorumlulukların fazla olması	3,08	1,23
M17	Performansımızı denetleme ve değerlendirme kriterlerinin yeterli özelliklerde olmaması	3,00	1,18
M7	Çalışma ortamının fiziksel olarak uygun olmayışı	2,89	1,26
M9	Birden fazla amire karşı sorumlu olmak	2,89	1,30
M11	Çalışanlara gerekli hallerde ceza vermek zorunda kalmak	2,86	1,32
M31	Üst yönetim (İl-İlçe MEM) ile formal ilişkiler	2,59	1,28
	Örgütsel Stres Faktörleri Genel Ortalama Değeri	3,26	0,81

Tablo 5'deki maddelerin aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında okul yöneticileri örgütsel stres faktörleri bağlamında daha çok “M22. İşin özünden çok, biçimi ile uğraşmak zorunda kalmak ($\bar{x}=3.71$)”, “M35. Mali kaynakların yetersizliği ($\bar{x}=3.69$)”, “M39. Velilerin çocukları ile yeterince ilgilenmemesi ($\bar{x}=3.62$)”, “M8.Bürokratik işlemlerin aşırı olması ($\bar{x}=3.56$)”, “M40. Öğretim programlarının sıklıkla değişmesi ($\bar{x}=3.50$)”, “M30. Okulda yardımcı hizmetler personelinin sayı bakımından yetersiz olması ($\bar{x}=3.48$)”, “M15. Üst yönetimin okulun sorunlarına gereken ilgiyi göstermemesi ($\bar{x}=3.45$)” ve “M21. Mevzuatın çok sık değişmesi ($\bar{x}=3.43$)” görüşlerine çoğunlukla düzeyinde katılmaktadırlar.

Diğer taraftan okul yöneticileri okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörleri bağlamında en az katıldıkları görüş ise “M31. Üst yönetim ile formal ilişkiler ($\bar{x}=2.59$)” şeklindedir. Okul yöneticileri bu görüşe “az” düzeyinde katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 5’de görüldüğü gibi Uşak İli okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin genel görüş ortalaması $\bar{x}=3.26$ olup; örgütsel stres faktörlerine ilişkin genel görüşlerinin “orta” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

4.2.1. Cinsiyet, Yaş, Görev Unvanı, Görev Yapılan Kurum ve Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörlerine İlişkin Görüşleri

Okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, görev unvanı, görev yapılan kurum ve Eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılma durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 6’de sunulmuştur.

Tablo 6. Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Değişken		n	\bar{x}	SS	sd	t	p
Cinsiyet	Kadın	23	3.18	.71	243	1.409	.160
	Erkek	222	2.96	.69			
Yaş	40 yaş ve daha küçük	100	2.99	.70	243	.231	.818
	40 yaşından fazla	145	2.97	.69			
Görev Unvanı	Müdür	88	3.07	.65	243	1.543	.124
	Müdür Yardımcısı	157	2.93	.71			
Görev Yaptığı Kurum	İlköğretim	154	2.93	.71	243	-1.617	.107
	Lise	91	3.07	.66			
Hizmet İçi Eğitim’e Katılma Durumu	Evet	157	3.04	.76	243	1.865	.063
	Hayır	88	2.87	.71			

Tablo 6' de görüldüğü gibi kadın okul yöneticilerinin ($\bar{x}=3.18$) erkek okul yöneticilerine ($\bar{x}=2.96$) göre, 41 yaşından küçük olanların ($\bar{x}=2.99$) 41 yaş ve üzerinde olan ($\bar{x}=2.97$) okul yöneticilerine göre işinde stres oluşturan faktörlere daha çok maruz kaldıklarını beyan etmişlerdir.

Ayrıca müdür olarak görev yapan okul yöneticileri ($\bar{x}=3.07$) müdür yardımcısı olarak görev yapanlara ($\bar{x}=2.93$) göre, lisede görev yapan okul yöneticileri ($\bar{x}=3.07$) ilköğretimde görev yapanlara ($\bar{x}=2.93$) göre ve eğitim yönetimi konusunda Hizmet İçi Eğitim alan okul yöneticileri ($\bar{x}=3.04$) almayanlara ($\bar{x}=2.87$) göre işinde stres oluşturan faktörlere daha çok maruz kaldıklarını beyan etmişlerdir. Ancak yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda okul yöneticilerinin işinde stres oluşturan faktörlere ilişkin görüşleri cinsiyet [$t(243) = 1.409, p > .05$], yaş [$t(243) = .231, p > .05$], görev unvanı [$t(243) = 1.543, p > .05$], görev yapılan kurum [$t(243) = -1.617, p > .05$] ve eğitim yönetimi konusunda Hizmet İçi Eğitime katılma durumu [$t(243) = 1.865, p > .05$] bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Buna göre okul yöneticilerinin okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, görev unvanı, görev yapılan kurum ve eğitim yönetimi konusunda Hizmet İçi Eğitime katılma durumu bakımından farklılaşmamaktadır.

4.2.2. Yöneticilik Kıdemi ve Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörlerine İlişkin Görüşleri

Okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin görüşlerinin yöneticilik kıdemi ve okuldaki öğretmen sayısı bakımından dağılımı Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörlerine İlişkin Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemi Ve Okuldaki Öğretmen Sayısı Bakımından Dağılımı

Değişken		<i>n</i>	\bar{x}	SS
Yöneticilik Kıdemi	1-5 yıl	78	2.99	0.80
	6-10 yıl	44	2.98	0.68
	11-15 yıl	42	2.92	0.60
	16-20 yıl	27	3.03	0.66
	21 yıl ve üzeri	54	3.02	0.67
Okuldaki Öğretmen Sayısı	20'den az (A)	84	2.96	0.67
	20-39 arası (B)	89	3.05	0.66
	40-59 arası (C)	48	2.85	0.77
	60 ve üzeri (E)	24	3.10	0.78

Tablo 7'de görüldüğü gibi 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3.02$) ve 16-20 yıl ($\bar{x}=3.03$) yöneticilik kademine sahip olanlar; 1-5 yıl ($\bar{x}=2.99$), 6-10 yıl ($\bar{x}=2.98$) ve 11-15 yıl ($\bar{x}=2.92$) yöneticilik kademine sahip olanlara göre işinde stres oluşturan faktörlere daha çok maruz kaldıklarını beyan etmişlerdir.

Okul yöneticilerin görüşleri okuldaki öğretmen sayısı bakımından incelendiğinde öğretmen sayısı 60 ve üzeri olan okul yöneticileri ($\bar{x}=3.10$) işinde strese neden olan faktörlere daha çok maruz kaldıkları, öğretmen sayısı 40-59 arasında olan okul yöneticileri ($\bar{x}=2.85$) ise örgütsel strese neden olan faktörlere en az maruz kaldıkları yönünde görüş ifade etmişlerdir.

Tablo 8' deki okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin görüşleri yöneticilik kıdemi ve okuldaki öğretmen sayısı bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi, gruplar arası karşılaştırmalar için Tukey-HSD testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Yöneticilik Kıdemi	Gruplar arası	.322	4	.081	.164	.957	YOK
	Gruplar içi	118.122	240	.492			
	Toplam	118.444	244				
Okuldaki Öğretmen Sayısı	Gruplar arası	1.635	3	.545	1.124	.340	YOK
	Gruplar içi	116.809	241	.485			
	Toplam	118.444	244				

Tablo 8'deki ANOVA sonuçlarından okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin görüşlerinin yöneticilik kıdemi [$F(4-240) = .164, p > .05$] ve okuldaki öğretmen sayısı [$F(3-241) = 1.124, p > .05$] bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin görüşleri yöneticilik kıdemi ve okuldaki öğretmen sayısı bakımından farklılaşmamaktadır.

5. BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR

Araştırma verilerine göre Uşak İli okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerinden daha çok “İşin özünden çok, biçimi ile uğraşmak zorunda kalmak, Mali kaynakların yetersizliği, Velilerin çocukları ile yeterince ilgilenmemesi, Bürokratik işlemlerin aşırı olması, Öğretim programlarının sıklıkla değişmesi, Okulda yardımcı hizmetler personelinin sayı bakımından yetersiz olması, Üst yönetimin okulun sorunlarına gereken ilgiyi göstermemesi ve Mevzuatın çok sık değişmesi” görüşlerine çoğunlukla düzeyinde katılmakta oldukları görülmektedir.

Stres kaynaklarından “İşin özünden çok biçimi ile uğraşma ve bürokratik işlemlerin aşırı olması” oranının yüksek çıkması; okul yöneticilerinin yapmış olduğu pek çok işin (toplantılar, yazışmalar, kılık-kıyafet, törenler vs.) amacının dışında sadece yerleşmiş, klasik hale gelmiş işlerden oluşması sebebiyle, bürokratik işlemlerin aşırılığı ise hiyerarşiye bağlı iş ve işlemlerin çokluğu ve yöneticilerin eğitim liderliği dışındaki pek çok iş ile ilgilenmesinden dolayı asli işine zaman ayıramaması nedeniyle oluşabilir. Kayum (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Stres Kaynakları” çalışmasında da işin özünden çok biçimi ile uğraşmak ve öğrenci velilerinin okula yeterince destek vermemelerinden dolayı yüksek derecede stres yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

“Mali kaynakların yetersiz oluşu” faktörünün stres oluşturması ise okullara Milli Eğitim Bakanlığı’na ve İl yönetimince ödenek ayrılmaması ve okul yöneticilerinin velilere okulun ihtiyaçlarını anlatarak okulun ihtiyaçlarını giderme noktasında maddi desteklerini sağlamaya çalışmak zorunda olduğundan ve okulunun ihtiyaçlarını yeterince giderememesinden kaynaklanabilir. Erol (1995) da araştırmasında, bir okul ortamında personel, araç ve gereç eksikliğini, finansal kaynakların yetersizliğini ve mevzuatın günün şartlarına uygun olmamasını okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller olarak bulmuştur. Gümüseli (1996) de, maddi kaynak yetersizliğini eğitim yöneticilerinin etkinliğini sınırlayıcı bir etken olarak görmektedir.

“Üst yönetimin okulların sorunlarıyla yeterince ilgilenmemesi” de okul yöneticilerinin stres yaşamasına sebep olmaktadır. Bu durumun uygulamada kişisel ilişkilere göre veya dünya görüşüne, üst yönetimle olan informal ilişkilere göre şekillenmesinden meydana geldiği söylenebilir. Travers ve Cooper(1993) tarafından Birleşik Krallıkta ki öğretmenlerin stresi incelenmiş ve en yüksek stres kaynağı olarak; hükümet desteğinin yetersizliği, meslekteki sürekli değişmeler, değişmelerle ilgili yapılacaklar hakkında bilgi yetersizliği, toplumun mesleğe olan saygısındaki azalma, iş yüküne uygun olmayan ücret olarak belirlenmiştir(Akt.Sarı 2005).

“Velilerin çocukları ile yeterince ilgilenmemesi”, okulda yaşanan öğrenci sorunlarına, derslerdeki başarı durumlarına, öğrencinin okula devam problemlerine ve okulun diğer faaliyetlerine velilerin destek olmamasından ve okulun sosyal çevre ile kucaklaşmasına yardımcı olmamalarından dolayı stres kaynağı olarak görülebilir. Zoraloglu (1998) “Öğretmenlerin Mesleki Stres Kaynakları ve Stresin Örgütsel Doğurguları” adını taşıyan araştırmasında Öğretmenler, en yüksek düzeyde stres yapıcı olarak “eğitim politikaları” boyutundaki stresörleri görmektedirler. “Hükümetin kararlı bir eğitim politikası izlememesi”, “maaşların düşüklüğü” ve “öğretmenlik mesleğinin saygınlığının düşük olması” “çok fazla” düzeyinde stres yapıcı olarak algılanmıştır.“Veli - öğrenci ilgisizliği” boyutunda, “ana - babaların ilgisizliği” ve “öğrencilerin ilgisizliği” “çok” düzeyinde stres yapıcı olarak belirtilmiştir.

“Öğretim programlarının ve mevzuatın sık sık değişmesi” uğraması okulun tüm paydaşlarını etkilediğinden ve değişime neden olduğundan dolayı bu değişimi yönetme pozisyonunda olan yöneticileri etkilemektedir. Yapılan değişikliklerin tepeden yapılıyor olması, amacının uygulayıcılara yeterince anlatılmadan yapılmaya çalışılması başta okul yöneticilerinde ve tüm okul paydaşlarında stres oluşturabilir. Blase(1986)’ in öğretmenlerin algılarına göre iş stresiyle ilgili faktörleri belirlemek üzere yaptığı çalışmasında öğretmenler stres yapıcı olarak en çok zaman, kırtasiyecilik, materyal eksikliği ve fazladan verilen görevler olarak belirlenmiştir(Akt.Sarı 2005). Ekinci ve Ekici (2003)’ nin “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları” konulu araştırma sonuçları şöyledir; yöneticileri

işleriyle ilgili örgütsel stres kaynakları içerisinde en fazla bürokratik ve yasal işlemler, aşırı iş yükü, meslekte ilerleme ve kendini geliştirme fırsatının verilmemesi problemleri etkilemektedir. “Okullardaki yardımcı hizmetler çalışanlarının sayı olarak az oluşu” ve niteliksiz oluşu eğitim öğretim ortamının fiziki olarak hazırlanamamasına ve okulun işlevlerini etkin olarak yerine getirememesine neden olduğundan dolayı stres kaynağı olabilir. Görüldüğü üzere araştırma bulguları pek çok çalışma ile paralellik göstermektedir.

Diğer yandan okul yöneticileri örgütsel stres faktörlerinden “ Üst yönetim ile formal ilişkiler” görüşüne “ az ” düzeyinde katıldıklarını beyan etmişlerdir. Araştırma verilerine göre okul yöneticilerinin işinde stres oluşturan faktörler bağlamında en az katıldıkları görüş: “Üst yönetim (İl-İlçe MEM) ile formal ilişkiler” üst yönetimle iletişimlerinde dile getirmiş olduğu iş ve işlemler beklentisi doğrultusunda yapılmışsa olumlu, beklentisi doğrultusunda olmadığına ise “Ben elimden geleni yaptım, bundan sonrası benim sorumluluğumda değil” şeklinde değerlendirerek bu durumla ilgili stres yaşamadığı şeklinde veya öteleme yaparak durumu görmezden geldiği şeklinde yorumlanabilir. Özdayı(1990)’nın “Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve İş Streslerinin Karşılaştırılmalı Analizi” adlı çalışmasında en az stres yapan değişkenler yönetim ve veli ilişkileri, meslekte siyasi ayrımlar zaman ve yönetimin ayrıcalıklı tutumu ile ilgilidir. Demir (1997) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okullarında Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Stres Kaynakları Nelerdir?” konulu çalışmada işyerinde farklı kişilerin yöneticiye ilişkin farklı beklentiler içinde olmaları ve işi ile kişiliği arasında uyumsuzluk bulunması, yöneticilerde “az” derecede strese neden olmaktadır. Ekinci ve Ekici (2003)’ yaptıkları çalışmada yöneticileri örgütsel stres kaynakları içinde en az etkileyen stres kaynakları çalışma ortamının nem oranı, aydınlatma düzeyi, sıcaklık derecesi gibi iş yerindeki fiziksel çevre ile ilgili unsurlardır. Doğan(2008)’ in “Sınıf Öğretmenlerinin Stres Kaynakları Ve Baş Etme Yolları” çalışmasında öğretmenlerde an az strese neden olan konular ise;” okulda farklı siyasi düşünce ve görüşler nedeniyle sıkıntılar yaşanması” “okulda nöbet saatlerinin dağılımındaki eşitsizlikler” “öğretmenler arasında rekabet olması” ve “öğretmen sendikalarının yetersiz olmasıdır. Söz konusu bulgular bu araştırma ile örtüşmemektedir. Yapılan

araştırmalar arasındaki farklılığın nedeni olarak araştırmacıların stres kaynaklarını farklı olarak sınıflandırmış olmaları, araştırmanın yapıldığı dönem ve araştırmalardaki örneklem gruplarının özelliklerinin farklı olması gösterilebilir.

Elde edilen sonuçlara göre Uşak İli okul yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerine ilişkin genel görüşlerinin “orta” düzeyde olduğu ve okul yöneticilerinin işinde stres oluşturan faktörlere ilişkin görüşlerinde cinsiyet, yaş, görev unvanı, görev yapılan kurum, yöneticilik kıdemi, okuldaki öğretmen sayısı ve eğitim yönetimi konusunda Hizmet İçi Eğitime katılma durumu bakımından anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür. Yılmaz(2007)’in “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları İle Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki ”, araştırmasında İlköğretim okulu yöneticilerinin genel olarak örgütsel stres düzeylerinin “orta” derecede olduğu ve en fazla yetke yapısına ilişkin stres kaynaklarından, en az ise kültürel yapıya ilişkin stres kaynaklarından etkilendikleri saptanmıştır. Karol(2008)’un “Mesleki Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Atölye Ve Bölüm Şeflerinin Stres Kaynaklarına Etki Eden Faktörler”, Kayum (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Stres Kaynakları” ve Gülbeyaz (2006)’ın “Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve Pansiyonlu İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları” hakkındaki araştırma sonuçları da yaşanan stresin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Görüldüğü gibi sözü edilen araştırmalarla bulgularımız paralellik göstermektedir.

Bulgularımıza göre okul yöneticilerinin okul yöneticilerinin işinde stres oluşturan faktörlere ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, görev unvanı, görev yapılan kurum, eğitim yönetimi konusunda Hizmet İçi Eğitime katılma durumu, yöneticilikte kıdem ve okuldaki öğretmen sayısı bakımından farklılaşmamaktadır. Araştırmaya katılmış olan okul yöneticileri farklı şekilde birbirlerine göre işinde stres oluşturan faktörlere daha çok maruz kaldıklarını beyan etmişlerdir. Ancak yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda okul yöneticilerinin işinde stres oluşturan faktörlere ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, görev unvanı, görev yapılan kurum, eğitim yönetimi konusunda Hizmet İçi Eğitime katılma durumu, yöneticilik kıdemi ve okuldaki öğretmen sayısı bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır.

Bayan okul yöneticileri örgütsel stres faktörlerinden erkeklere oranla daha fazla stres yaşadıklarını beyan etmişlerse de sonuç olarak okul yöneticilerinin stres faktörlerinden etkilenme düzeylerinin cinsiyet değişken için anlamlı bir farklılık göstermemesi bayan okul yöneticilerinin evren ve örneklem içindeki sayıca az oluşu ve erkek yöneticilerle etkileşime bağlı olarak benzer davranış sergiledikleri şeklinde açıklanabilir. Yılmaz(2007)'in araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin görev, yetke, üretim kümeleşme ve kültürel yapıya ilişkin stres kaynaklarını algılamalarında cinsiyetlerinin anlamlı farklılık yaratmadığı görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin rol yapısına ilişkin stres kaynaklarını algılamalarında cinsiyetlerinin anlamlı fark yaratan etken olduğu bulunmuştur.

Eldeki verilere göre lisede çalışan okul yöneticileri ilköğretim yöneticilerine göre ve 40 yaş altındaki yöneticiler ile 40 yaşının üzerindekiyle göre daha fazla stres yaşadıklarını ifade etmelerine rağmen aralarda anlamlı bir farklılığın olmayışı aynı üst yönetime bağlı olarak çalışmaları ve yapılan işlerin benzerlikleriyle izah edilebilir. Müdürlerin stres faktörleriyle ilgili görüşlerinin müdür yardımcılara göre daha fazla olarak ifade edilmesine rağmen örgütsel stres faktörlerine ilişkin müdür ve müdür yardımcıları arasında stres faktörleri açısından anlamlı farkın olmaması müdürlerin kurum amiri olarak tüm okulun sorumluluğunu taşımaları nedeniyle daha fazla stres hissetmeleri şeklinde ifade edilebilir. Karol(2008)'un Araştırma verilerine göre Mesleki Eğitim Kurumlarında görev yapan Bölüm ve Atölye Şeflerinin stres düzeyi cinsiyet, yaş, görev, eğitim, branş, öğretmenlik görev süresi ve şeflik görev süresine göre farklılaşmamaktadır. Balcı (2000) araştırmasında Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine ve yaşlarına göre benzeri düzey stres duydukları; Ok (2006)' un "İş Stresinin İlköğretim Okullarında Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi" konulu araştırmasında; kadın ve erkek yöneticilerin iş stresi boyutlarından aynı düzeyde etkilendiği, iş ve iş çevresiyle ilgili olarak örgütsel stres kaynaklarından küçük yaş gruplarının kendinden büyük yaş gruplarına göre stres kaynaklarından daha fazla etkilendikleri sonucu çıkmıştır. Tufan(1997)' in öğretmenlerin işlerinde stres yaratan etmenler ve başa çıkma yolları konusundaki çalışmasında stres faktörleri cinsiyet ve kıdeme göre farklılık göstermezken, okul türüne göre farkın

anlamli olduğu saptanmıştır. Özdayı(1990)'nın “Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve İş Streslerinin Karşılaştırılmalı Analizi” adlı çalışmasında stres kaynakları cinsiyete göre değişmemektedir.

Eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılanlar katılmayanlara göre daha fazla stres yaşadıklarını ifade etseler de sonuç olarak hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum yapılan hizmet içi eğitim faaliyetinin amacına ulaşmadığı veya bu eğitimi alan yöneticilerin stres konusunda daha bilinçli oldukları şeklinde yorumlanabilir. Araştırma sonuçlarımız Uşak İli okul yöneticilerin cinsiyet, yaş, görev unvanı, görev yapılan kurum ve eğitim yönetimi konusunda Hizmet İçi Eğitime katılma durumları farklı dahi olsa aynı üst yönetime tabi olmaları, küçük bir şehirde yaşamaları nedeniyle birbirlerini tanımaları aynı sosyal çevre içinde yer almaları vb. nedenlerle işlerinde stres oluşturan faktörlere ilişkin aynı stres faktörlerine maruz kaldıkları ve pozisyonlarına göre fark olmadığı, okul yöneticilerinin işleri itibariyle birbirlerinden çokta farklı olmadıkları; ancak araştırmaya katılmış olanların stres algılarının farklı olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Hizmet içi eğitim alma durumuna, yaşa, kıdeme ve okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin stres faktörlerinden daha farklı şekilde etkilenmeleri beklenirken; okul yöneticilerinin stres faktörlerinden orta düzeyinde etkilenmeleri ve bu durumun yaş ve yöneticilikte kıdeme göre değişmemesi, okuldaki öğretmen sayısının da bu durumu etkilememesi manidar görülmektedir. Kayum (2002) ve Renz (1992)'in yaptıkları araştırmalarda yöneticilerin kıdemlerinin örgütsel stres kaynakları üzerinde anlamlı fark yaratan bir etken olmadığı saptanmıştır.

Yapılan araştırmalar ve bu araştırma ile ulaşılan bulgularda okul yöneticilerini etkileyen stres kaynaklarının pek çok değişkene göre birebir örtüşen noktalar olduğu gibi farklılıklar da vardır; bu farklılıkların nedeni ise olarak araştırmacıların stres kaynaklarını farklı olarak sınıflandırmış olmaları, araştırmanın yapıldığı dönem ve araştırmalardaki örneklem gruplarının özelliklerinin farklı olması gösterilebilir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak “probleme ilişkin öneriler” ve “araştırmaya ilişkin öneriler” biçiminde iki başlık altında ele alınmıştır.

6.2.1. Probleme İlişkin Öneriler

Stres oluşumunda birçok çevresel faktör, rol oynamakta ve stres yaratıcı ortam oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizlik ve hatta muğlâklığın hâkim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte, diğer bir değişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Okul yöneticilerinin stres sorununun ve bunun eğitime yansımalarının incelenmesi, yöneticiler ve öğretmenler açısından olduğu kadar öğrencilerin ve eğitimin niteliğinin artırılması açısından da yararlı olacaktır. Bu inceleme doğrultusunda alınacak her türlü önlemin yönetimden başlayarak tüm eğitim bileşenlerini etkileyeceği unutulmamalıdır. Bu nedenle araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler verilmiştir:

1. Okul yöneticilerinin bireysel ve örgütsel stresten en az düzeyde etkilenmesi veya stresin olumlu yönlerinden yararlanabilmesi için okul yöneticilerine eğitim yönetimi ve stresle başa çıkma yöntemleri üzerine üniversite, bakanlık ve yerel düzeyde eğitim programları düzenlenmelidir.
2. Okul yöneticilerinde en yüksek değerde çıkan stres faktörü “İşin özünden çok, biçimi ile uğraşmak zorunda kalmak” olduğu görüldüğünden okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları açık ve net bir biçimde belirlenmeli, görevleri arasına yerleşmiş olan işin özüne, yapılan işin amacına aykırı formaliteler ayıklanmalı ve aşırı bürokratik işlemler azaltılmalıdır.
3. Araştırmamızda “Mali kaynakların yetersizliği” çoğunlukla düzeyinde stres faktörü olarak görülmektedir. Okulların mali kaynak sorunu bakanlık düzeyinde okullara öğrenci sayısı, okulun derslik sayısı, okulun büyüklüğü göz önüne alınarak kaynak aktarımının doğrudan okullara aktarılmasının ve

denetiminin yapılmasının okulları oldukça rahatlatacağı ve okul çevre kaynaşmasını sağlayarak okulların sadece kalite ve verlilik üzerine odaklanmalarını sağlayacağı düşünülmektedir.

4. “Velilerin çocukları ile yeterince ilgilenmemesi” de okul yöneticilerinde çoğunlukla düzeyinde stres faktörü olarak görülmektedir. Velilere eğitim üzerine etkileşimli seminerler yapılmalı, çocuklarının eğitimi ile nasıl ilgilenmesi gerektiği anlatılmalıdır. Velilerle ilgili stresi en aza indirgeyebilmek için velilere çocuğun eğitiminin sadece okulla sınırlı olmadığını benimsetmek ve okulla işbirliği içinde olmalarını sağlamak için etkinlikler yapılmalıdır. Velilere okulların iş ve işleyişi ile ilgili sadece okul yöneticileri olarak değil tüm üst yönetim kademelerince açık, şeffaf ve çelişkisiz olarak ifade edilmesinin oldukça etkili olacağı öngörülmektedir.
5. “Bürokratik işlemlerin aşırı olması”, “Öğretim programlarının ve Mevzuatın çok sık değişmesi” okul yöneticilerinde yüksek derecede stres faktörü olarak görülmektedir. Bu nedenle bürokratik iş ve işlemlerin asgari düzeye indirgenmeli ve sadeleştirilmelidir. Öğretim programlarında ve mevzuatta değişiklik yapılırken uygulayıcıların görüşleri dikkate alınarak hazırlanmalı ve gelecek nesillerin eğitimini ve hayatını etkilemekte olduğu göz önüne alınarak, sık sık değişiklik yoluna gidilmeden uzun süreli planlama yapılmalı ve uygulanan programların verimliliği ölçülmelidir.
6. “Okulda yardımcı hizmetler personelinin sayı bakımından yetersiz olması” ve “Üst yönetimin okulun sorunlarına gereken ilgiyi göstermemesi” de yüksek değerlerde yöneticilerde stres faktörü olarak görülmektedir. Üst yönetimlerin okulların sorunlarıyla daha yakından ilgilenmesi, okulların karşılaştığı problemlerde yargılayıcı değil destek olucu, çözüm getirici yaklaşımlar sergilemesi, okullara yeterli düzeyde yardımcı personel gönderilmesi okul yöneticilerini oldukça rahatlatacağı düşünülmektedir. Velilere devletin en tepesinde yer alan yöneticiler ile alt kademede yer alan tüm yöneticilerce okulun, eğitimin ve eğitim çalışanlarının yanlarında oldukları hissettirilmeli ve yaptıkları işin önemi her fırsatta anlatılmalı ve eğitim işinde çalışanların mesleki onurunu zedeleyici ifadelerden kaçınılmalı

ve mesleki saygınlığın hem meslek mensuplarınca hem de yönetim düzeyindekilerce korunarak artırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

6.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler

Eğitim yönetimi ile ilgili araştırmacılarca;

1. Eğitim yöneticilerinin iş streslerinin verimlilik ile ilişkisi,
2. Eğitim yöneticilerinin iş doyumunu ve iş streslerinin öğretmenlerin performanslarına etkileri,
3. Eğitim yöneticilerinin örgütsel stres faktörlerinin eğitim kurumlarının her kademesinde çok faktörlü olarak geniş örneklerle,
4. Eğitim yöneticilerinin atanmadan önce almaları gereken “eğitim yönetimi eğitim programları”,
5. Özel ve kamu okullarında görev yapan yöneticilerin Örgütsel stres kaynakları ve iş doyumları ile arasındaki ilişki karşılaştırılmalı olarak,
6. Bu araştırma aynı amaç doğrultusunda görüşme yöntemiyle,
7. Türkiye genelini temsil edecek örneklerle eğitim yöneticilerinde stres belirtileri, örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemlerinin kişiye ve örgüte maliyetleri araştırılabilir.

EKLER**EK 1- Araştırma İzin Belgeleri****T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ**

SAYI : B.08.4.MEM.4.64.20.02-605.99/
KONU: MEM'e bağlı Kurumlarda
Araştırma İzni

09.03.2012 02826

**UŞAK ÜNİVERSİTESİ
(SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ)**

İLGİ : a) 10/01/2008 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-16 /92 sayılı yazısı.

Uşak Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencileri ve Araştırma Görevlileri aşağıda tarih ve sayıları belirtilen dilekçelerle müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istemektedir.

İlimiz merkezi ve ilçelerinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, Yönergenin 5. maddesi (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğini CD ' kayıtlı olarak müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Fahrettin GÖNÇÜ
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER :
EK-1:Onay
EK-2:Anket Formları
EK-3:Çalışma yapılacak okul listeleri

Sıra No	Adı-Soyadı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih Ve Sayısı
1	Ahmet ÇETİN	"İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sinizm Düzeylerini Belirlemek"	20/02/2012 -2863
2	Hilal KEÇECİ	"Okul Yöneticilerinin Yönetmelik Yaklaşımları"	21/02/2012 -2997
3	Ufuk KESKİN	"Uşak İlindeki Okullarda Görev Yapan Yöneticilerin Örgütsel Stres Faktörleri ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri"	28/02/2012 -3389
4	Betül DURAN	"Fen ve Teknoloji Dersi Etkinliklerinin Bilimsel Süreç Becerilerine Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri"	28/02/2012 -3389

Milli Eğitim Müdürlüğü
UŞAK

Tel : 0 276 223 3990
Faks : 0 276 223 3989

E-posta : istatistik64@meb.gov.tr
int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>

T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

07.03.2012 02704

Sayı : B.08.4.MEM.0.64.20.02-605.99-
Konu : Araştırma İzni

İlgi : a) 13/04/2004 tarih ve B.08.0.APK.0.03.02/1198 sayılı Genelge (2004/32)
b) 05/03/2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.00-320/1143 sayılı Yönerge
c) 27/12/2011 tarih ve B.08.4.MEM.4.64.00-605.01/14795 sayılı Olur.

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (b) yazılarına istinaden ilimiz merkez ve ilçelerinde yapılacak olan tez, anket ve araştırma çalışmaları sadece bir ili kapsıyorsa bulunduğu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından izin verilmesi gerektiğinden İlgi (c) olurumuzla araştırma destek koordinatörü ve araştırma değerlendirme komisyonu kurulmuştur.

Aşağıdaki adı, soyadı yazılı kişilerin ilimiz merkez ve ilçelerinde tez, anket ve araştırma çalışmaları ile ilgili komisyon tarafından gerekli inceleme yapılmış olup yapılan inceleme sonucunda tez, anket ve araştırma çalışmaları komisyonumuz tarafından uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ve teklif ederim.

Özkan MİRCAN
Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
06 / 03 / 2012
Ömer BULUT
İl Millî Eğitim Müdürü

Sıra No	Adı-Soyadı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih Ve Sayısı
1	Ümran ŞAHİN	"Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet İçi İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bir Model Önerisi"	20/02/2012 -2883
2	Ahmet ÇETİN	"İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sinizm Düzeylerini Belirlemek"	20/02/2012 -2863
3	Hilal KEÇECİ	"Okul Yöneticilerinin Yönetsel Yaklaşımları"	21/02/2012 -2997
4	Ufuk KESKİN	"Uşak İlindeki Okullarda Görev Yapan Yöneticilerin Örgütsel Stres Faktörleri ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri"	28/02/2012 -3389
5	Betül DURAN	"Fen ve Teknoloji Dersi Etkinliklerinin Bilimsel Süreç Becerilerine Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri"	28/02/2012 -3389

Millî Eğitim Müdürlüğü

UŞAK

Tel : 0 276 223 39 90

Faks : 0 276 227 39 89

E-posta : istatistik64@meb.gov.tr

int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>

EK 2- Örgütsel Stres Faktörleri Ölçeği

(Faktör Analizine göre çıkarılan maddeler dahil edilmemiştir.)

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Değerli Okul Yöneticisi;

Bu anket Uşak İlindeki Okullarda Görev Yapan Yöneticilerin Örgütsel Stres Faktörleri ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Söz konusu anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde okullarında görev yapan yöneticilerin kişisel ve mesleki bilgilerine, ikinci bölümünde örgütsel stres faktörlerini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Elde edilen veriler bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, başka kişi veya kuruma verilmeyecektir. Kimliğinizden çok görüşleriniz önemli olduğu için anket formuna isim yazılmasına veya imza atılmasına gerek yoktur.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Danışman
Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI

Ufuk KESKİN
Uşak Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi Programı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Aşağıda kişisel ve mesleki durumunuzla ilgili sorular bulunmaktadır. Her soru için size uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz. Lütfen boş soru bırakmayınız.

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:
 Kadın Erkek
2. Yaşınız:
 21- 30 31- 40 41- daha üstü
3. Çalıştığınız okuldaki görev unvanınız:
 Müdür Müdür yardımcısı
4. Yöneticilikte kıdeminiz:
 1- 5 6- 10 11- 15 16- 20 21- daha fazla
5. Çalıştığınız kurum:
 İlköğretim Lise
6. Çalıştığınız okuldaki öğretmen sayısı:
 20'den az 20- 39 40- 59 60'dan fazla
7. Eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir kursa, seminere ya da hizmet içi eğitime katıldınız mı?
 Katıldım Katılmadım

BÖLÜM II

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İŞİNDE STRES YARATAN FAKTÖRLER						
<i>Aşağıda yer alan maddelerin sonuna ".....bende stres olusturur"ifadesini getirerek cevaplayınız.</i>						
		HIÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEK ÇOK
7	Çalışma ortamının fiziksel olarak uygun olmayışı	()	()	()	()	()
8	Bürokratik işlemlerin aşırı olması	()	()	()	()	()
9	Birden fazla amire karşı sorumlu olmak	()	()	()	()	()
11	Başarılarının üst yönetimce takdir edilmemesi	()	()	()	()	()
14	Üst yönetimin (İl-İlçe MEM), okulun işleyişine ilişkin kararlara gereksiz müdahale etmesi	()	()	()	()	()
15	Üst yönetimin (İl-İlçe MEM) okulun sorunlarına gereken ilgiyi göstermemesi	()	()	()	()	()
17	Performansımızı denetleme ve değerlendirme kriterlerinin yeterli özelliklerde olmaması	()	()	()	()	()
21	Mevzuatın çok sık değişmesi	()	()	()	()	()
22	İşin özünden çok, biçimi ile uğraşmak zorunda kalmak	()	()	()	()	()
23	Öğretmenlerin mesai saatlerine gerekli titizliği göstermemesi	()	()	()	()	()
24	Öğretmenlerin gereksiz sevk ve rapor alması	()	()	()	()	()
25	Öğretmenlerin yeniliklere karşı ilgisiz davranması	()	()	()	()	()
26	Öğretmenler arasında çatışmanın yaşanması	()	()	()	()	()
28	Üst yönetimin (İl-İlçe MEM) okullarla ilgili alınan kararlara katılım imkanı sunmaması	()	()	()	()	()
30	Okulda yardımcı hizmetler personelinin sayı bakımından yetersiz olması	()	()	()	()	()
31	Üst yönetim (İl-İlçe MEM) ile formal ilişkiler	()	()	()	()	()
34	Donanım, araç-gereç eksikliği	()	()	()	()	()
35	Mali kaynakların yetersizliği	()	()	()	()	()
36	Yeni teknolojilerin okullara çok geç ulaşması	()	()	()	()	()
37	Kaynak bulma işlerinin(mali işler) mesaimin çoğunu alması	()	()	()	()	()
38	Okulun fiziki yapısının yetersizliği	()	()	()	()	()
39	Velilerin çocukları ile yeterince ilgilenmemesi	()	()	()	()	()
40	Öğretim programlarının sıklıkla değişmesi	()	()	()	()	()

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal Ve Kuramsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akat, İ., G. Budak & G. Budak (1994). *İşletme Yönetimi*. 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akçay, C. & Basar, M.A. (2004). İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetmel Görevlere Ayırdıkları Zaman Ve Bunları Önemli Görme Dereceleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.10(38).
- Akdoğan, A. A. (2003); *Çevreye Duyarlı Yönetim Ve İşletmecilik*, Kayseri Ticaret Odası Yayınları. Kayseri.
- Aktaş, A. & Aktaş, R. (1992) *İş Stresi*. Verimlilik Dergisi, Ankara, Mpm Yay.
- Albrecht K. (1988)., *Gerilim Ve Yönetici*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Çev: K. Tosun Ve Diğerleri, Yayın No: 197, İstanbul.
- Alkan, A. (1999). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuntaş, E. (2003), *Stres Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Artan, İ. (1986), *Örgütsel Stres Kaynakları Ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*.

İstanbul: Basisen Kültür Ve Eğitim Yayınları.

Aslan, M. (1995). *Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

Avcı, Ö. (2007), *Örgütsel Stres Kaynaklarının Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi*. Master Tezi

Ay, H. (2003). *Stres Yönetimi Ve Örgütsel Verimlilik: Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

Aydın, A. R. (2009), *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, IX, Sayı: 3

Aytaç, Serpil- *İş Stresi Yönetimi El Kitabı-*

< [Http://Www.Turkis.Org.Tr/Source.Cms.Docs/Turkis.Org.Tr.Ce/Docs/File/Ec](http://Www.Turkis.Org.Tr/Source.Cms.Docs/Turkis.Org.Tr.Ce/Docs/File/Ec) >

Balcı, A. (2000), *Öğretim Elemanlarının İş Stresi. Kuram Ve Uygulama*. Nobel Yay.

Baltaş, A. & Baltaş, Z. (2001) *Stres Ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2006), *Manager's Management* (In Turkish), İstanbul.

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara Ün. Eğt. Bil.Fak. Yayını.

Bayrak, S. (1998). "Stres ve Örgütsel Sonuçları", *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*", Eskişehir (21-23 Mayıs) Anadolu Üniversitesi.

Bilgin, N. (1995), *Sosyal Psikolojiye Giriş*, İzmir.

Braham, B. J. (1998)-*Stres Yönetimi. Ateş Altında Sakin Kalabilmek*. (Çev.: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*,

Ankara:Pegem Yayıncılık.

Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 155-156.

Can,H. (1992), *Organizasyon Ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Carrel, A. (2001), *Dua*. (Çev. M. Alper Yüçetürk) İstanbul.

Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan Ve Davranışı. Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Dal, A. (2004), “Birleştirilmiş Sınıflı Köy İlköğretim Okullarında Görevli Müdür Yetkili Öğretmenlerin Stres Kaynakları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi.

Demir, K. (1997). *Orta Öğretim Okullarında Okul Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Stres Kaynakları: Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Doğan, F. (2008), *Sınıf Öğretmenlerinin Stres Kaynakları Ve Baş Etme Yolları(Kilis İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi - Ankara.

Ekinci, H. Ve Ekici, S. (2003). Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları Ve Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,22.

Ekinci, Y. (2006).*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doymu Ve S Stresinin Karsılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Ensari, H. & Tuzcuoğlu, S. (1999). Marmara Üniversitesi'ne Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında

Kişilik Özelliklerinin Rolü. *Öneri*, C. 2.

Erdem, F. (1992), Fiziksel Çevre Stresörleri Ve İş Görenler Üzerinde Bir Uygulama, *Mpm Verimlilik Dergisi* Sayı:2.

Erdoğan, İ. (1999), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.

Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları İstanbul.

Erol, F. (1995), Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karsılaştıkları Engeller. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Pegem Yayıncılık, Sayı 1.

Eroğlu F. (1998), *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Ertekin, Y. (1993 a), *Stres Ve Yönetim*. Ankara: Todaie.

_____ (1995), Stres: Kaynaklar Ve Çalışma Yaşamına Etkileri, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildiri Kitabı*, I.Cilt, Todaie Ens. Ankara.

Ertürk, M. (1995), *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Yay.İst.

Fontana, D. (1989), *Managing Stress*. Usa: Chapman And Hall Inc.

G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi (2001) Cilt 21, Sayı 1

Genç, N. (2004). *Yönetim Ve Organizasyon*. Seçkin Yayınları, Ankara.

Gerits, L., Derksen, J.J.L & Verbruggen. A.B. (2004). *Emotional Intelligence And Adaptive Success Of Nurses Caring For People With Mental Retardation And Severe Behavior Problems. Mental Retardation*, Vol. 42, No. 2

Güçlü, Nezahat(2001), Stres Yönetimi *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* C-21, S-1

Gülbeyaz, O. (2006), “*Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve Pansiyonlu İlköğretim*

Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları” Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi-Malatya

Gümüş, M.(1991), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul .

Gümüşeli, A.(1996), Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Pegem Yayıncılık, Yıl 2, Sayı 2.

Gümüştekin G.E. & Öztemiz A.B.(2004), Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 23.

GÜMÜŞTEKİN, G. E. & ÖZTEMİZ, A. B. (2005), “Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.XIV, S.1, Adana.

Güney, Salih (2001). *Stres Ve Stresle Başa Çıkma. Yönetim Ve Organizasyon*. Güney, S. (Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hayta, Akif (2000), “U.Ü İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin İbadet Ve Ruh Sağlığı İlişkisi Üzerine Bir İnceleme”, *U.Ü.İ.F.Dergisi*, Bursa.

Himmetoğlu, B.& Kirel Ç. (1996), *Stres Yönetimi*, AÜAÖF Yayınları, No:423.

Işıkhan, V. (2004), *Çalışma Hayatında Stres Ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara.

Kaldırımcı, N. (1983), “Örgütsel Davranış Açısından Stres”,*Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*. Kayseri

Karadavut, Y.(2005). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Stres Kaynakları, Stres Belirtileri Ve Stresle Başa Çıkma Yolları*. Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karol, S. Ş. (2008) *Mesleki Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Atölye Ve Bölüm Şeflerinin Stres Kaynaklarına Etki Eden Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi

Kaya, E. (2006), *Örgütsel Stres Kaynakları Ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği*” Yüksek Lisans Tezi-Sakarya Üniversitesi

Kayum, A. (2002). “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları*” Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Kırel, Ç. (1990), “*Örgütsel Stres Kaynakları Ve Çalışan Kadınlarda Etkileri*” Dünyada Ve Türkiye’de Güncel Sosyolojik Gelişmeler, Ankara.

Korkut, F.(2004). *Okul Temelli Önleyici Rehberlik Ve Psikolojik Danışma*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Köknel, Ö. (1987), *Zorlanan İnsan Kaygı Çağında Stres*, İstanbul, Altın Kitaplar Yayın Evi.

Kula, Naci (2002). Deprem Ve Dini Başa Çıkma . *Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Dergisi*, No:1

Kur'an-I Kerim-Bakara Suresi, 2/186 Ayet

Lazarus, R. & S. Lazaraus (1966), *Psychological Stress And The Coping Process*. Mc Graw Hill, Usa.

Loehr, J. (1997), *Stres Altında Başarılı Olmak Stresi Pozitif Enerjiye Dönüştürme Yöntemi*. (Çev: Tuncer Büyükonat), İstanbul: Beyaz Yay.

Mülayim, S. (1994), *Sanata Giriş*, 2. Bası, Bilim Teknik, İstanbul.

- Norfolk, D. (1987), *İş Hayatında Stres*. (Çev. Leyla Serdaroğlu), İstanbul.
- Ok, İ. (2006), *İş Stresinin Okul Yöneticilerinin Üzerindeki Etkisi(Konya İli Örneği)*, Selçuk Üniversitesi-Konya
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve Özel liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul:1990.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç, (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 923 Sayı:6 Eskişehir.
- Öztürk, A. (1994) "İşletmelerde Stres Ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz." *Verimlilik Dergisi*.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Pegem Yayınları, Ankara.
 _____(2002). *İş Yaşamında Stres*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Pullis, M. (1992). "An Analysis Of The Occupational Stress Of Teachers Of The Behaviorally Disordered: Sources, Effects And Strategies For Coping". Behavioral Disorders. 17:3
- Roskies, E. (1994), *Stresle Başa Çıkmada Kendimizle Olumlu Diyalog*.(Çev: Nesrin Hisli).
- Roswan, A. (1998), *Stres Yönetimi*. (Çev: Şahin Cüceloğlu), İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z.,Ve Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.(1987), *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.
- Sarı, T.(2005).*İlköğretim Öğretmenlerinin Öğretmen Stres Düzeylerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Algıları(Denizli İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi-Pamukkale

Üniversitesi

Schafer, W.(1987). *Stress Management For Wellness*. New York: Mc Graw Hill.

Stanley, T.L. (2004). *Burnout: A Manager's Worst Nightmare*. Supervision.

Steers R.M.(1994), *Introduction To Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Usa.

Stern, M.Frances & Zemke, Ron, (1990),*Stressiz Satış*. Çev: Cüneyd Başbuğ, İstanbul.

Şahin, N. H. (1995). *Stresle Başa Çıkma. Olumlu Bir Yaklaşım*. İstanbul.

Şenatalar, F. (1998), *Personel Yönetimi, Politika Ve Yönetimsel Teknikler*. İstanbul: Teknografik Matbacılık,

Tarhan, N. (2005), *Mutluluk Psikolojisi Stresi Mutluluğa Dönüştürmek*, Timaş Yayınları - İstanbul,

Telman, N. & P.Ünsal (2004), *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul.

Terry, P.M. (1997). Teacher Burnout: Is It Real? Can We Prevent It? *Paper Presented At The Annual Meeting Of The North Central Association Of Schools*, Chicago, Il, April 8.

Tufan,Ş.(1997).*Ankara İli Çankaya İlçe Merkezindeki Devlet Ve Özel Liselerde Görevli Öğretmenlerin İşlerinde Stres Yaratan Etmenler Ve Başa Çıkma Yolları Konusundaki Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Tutar, H. (2000), *Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul.

Travers, C.,& Cooper, C.(1993).*Mental health,job satisfaction and occupational stress among UK teachers*. Work and Stress.

Varol, M. (1991), *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*.
Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları,

Yaman, M., Bayraktar, M. & Yaman, Ç. (2002). Stres Kaynakları İle
Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Araştırmaları*, S- 9

Yates, J. (1998), *Gerilim Altındaki Yönetici*. (Çev: Fatoş Dilber), İstanbul.

Yılmaz, Z. (2007), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları İle Örgütsel
Stres Kaynakları Arasındaki İlişki (Gaziantep Örneği)” Yüksek Lisans Tezi

Zoraloğlu, Y. R. (1998), “Öğretmenlerin Mesleki Stres Kaynakları Ve
Stresin Örgütsel Doğurguları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

<[Http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/349039.asp](http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/349039.asp). Erişim Tarihi:10.06.2012>