T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ VE REHBER ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERHAT BAYRAM

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI: PROF DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ, 2006

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ VE REHBER ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: SERHAT BAYRAM
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No:

Prof.Dr.Nurullah GENÇ

Prof .Dr.Mustafa KÖKSAL

Yrd.Doç.Dr.Şenol HACIEFENDİOĞLU

KOCAELİ, 2006

SUNUŞ

Stres olgusunun günümüz çalışma hayatı ve organizasyonlarında gün geçtikçe etkisini artıran bir soruna dönüşmesi ve "stres, iş stresi, stres yönetimi" gibi kavramların yönetim bilimleri literatüründe giderek büyüyen bir sıklık oranıyla kullanılmaya başlanması, örgüt yöneticilerinin ve yönetim bilimcilerin "stres" kavramına ilgisini artırmakta; yönetim ve organizasyon bilimleri alanında tahsil yapan öğrenciler de bu konuları öğrenme ihtiyacı hissetmektedirler. Bu kapsamda ben de "Örgütsel Stres Faktörleri ve Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama" konulu bir çalışma hazırladım.

Öncelikle; tez çalışmamı hazırladığım dönemler boyunca sıklıkla çok kıymetli yardımlarına başvurduğum, danışman hocam Sayın Prof.Dr.Nurullah GENÇ'e, kıymetli bilgilerinden faydalandığım sevgili sınıf arkadaşlarıma, uygulama aşamasındaki eşsiz gayretleri ve desteği nedeniyle sevgili eşim Asuman BAYRAM'a ve her zaman olduğu gibi beni yine yalnız bırakmayan aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

Derince, Mayıs 2006 Serhat BAYRAM

İÇİNDEKİLER

1. BÖLÜM: STRES VE STRES YÖNETİMİ 1

1.1. Giriş 1

1.2. Stres Kavramı 6

1.2.1. Stres Kavramının Kökeni 7

1.2.2. Stres Kavramının Tanım ve Kapsamı 7

1.3. Stres Konusundaki Bilimsel Yaklaşımlar 8

1.3.1. Stres Konusunda Cannon Yaklaşımı 9

1.3.2. Stres Konusunda Selye Yaklaşımı 10

1.3.3. Stres Konusunda Mason Yaklaşımı 12

1.4. Stres Faktörleri ve Sınıflandırılması 12

1.4.1. Bireyin Kendisi İle İlgili Stres Faktörleri 13

1.4.2. Bireyin Genel Çevresi İle İlgili Stres Faktörleri 18

1.5. Stresin Belirtileri ve Sonuçları 20

1.5.1. Stresin Belirtileri 20

1.5.2. Stresin Etkileri ya da Sonuçları 22

1.5.2.1. Stresin Bireysel Etkileri 23

1.5.2.1.1. Stresin Fizyolojik Etkileri 23

1.5.2.1.2. Stresin Psikolojik Etkileri 23

1.5.2.1.3. Stresin Davranışsal Etkileri 24

1.5.2.2. Stresin Örgütsel Etkileri 24

1.5.2.3. Ölçülü Stresin Olumlu Sonuçları 25

1.6. Örgütsel Stres 26

1.6.1. Örgütsel Stres Faktörleri 29

1.6.1.1. Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres 32

1.6.1.2. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Stres 36

1.6.1.3. Örgütsel Süreçlerden Kaynaklanan Stres 40

1.6.1.4. Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres 45

1.6.2. Yönetici- İşgören Ayrımı Açısından Örgütsel Stres 46

1.6.2.1. Stres ve Tepe Yönetici 46

1.6.2.2. Stres ve Orta Düzey Yönetici 47

1.6.2.3. Stres ve İşgören 47

1.7. Birey ve Örgüt İçin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri veya Stres Yönetimi 48
1.7.1. Stres Yönetimi Yaklaşımları 49
1.7.1.1. Fizyolojik Yaklaşım 49
1.7.1.2. Davranışsal Yaklaşım 50
1.7.1.3. Psikolojik Yaklaşım 51
1.7.1.4. Çevresel Yaklaşım 52
1.7.2. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri 55
1.7.2.1. Bireysel Yöntemler 55
1.7.2.2. Örgütsel Yöntemler 57
1.8. Stres Ölçümü 58
1.8.1. Performans Testleriyle Stres Ölçümü 59
1.8.2. Fizyolojik ve Biyolojik Değişimler Yoluyla Stres Ölçümü 60
1.8.3. Hayat Olayları Tablosu İle Stres Ölçümü 61

2. BÖLÜM: REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK HİZMETLERİ 62
2.1. Rehberlik Kavramı 62
2.2. Rehberlik Hizmetlerinin Tarihçesi 63
2.2.1. Ülkemizde Rehberlik Hizmetlerinin Başlangıcı ve Gelişimi 64
2.2.2. Ülkemizde Rehberlik Uygulamalarının Sorunları 67

3. BÖLÜM: KOCAELİ İLİNDE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI KURUMLARDA GÖREV YAPAN REHBER ÖĞRETMENLERİN İŞ STRES FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA 70
3.1. Araştırmanın Amacı 70
3.2. Araştırmanın Yararı 70
3.3. Araştırma Yöntemi 71
3.3.1. Araştırma Modeli 71
3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 71
3.3.3. Verilerin Toplanması 71
3.3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması 71

3.3.4.1. Analiz Özeti 71
3.3.4.2.Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri 72
3.3.4.2.1. Örneklem Grubunun Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 72
3.3.4.2.2. Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 73
3.3.4.2.3. Örneklem Grubunun Medeni Hal Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 74
3.3.4.2.4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 75
3.3.4.2.5. Örneklem Grubunun Kurum Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 76
3.3.4.2.6. Örneklem Grubunun Mezun Olunan Bölüm Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 77
3.3.4.2.7. Örneklem Grubunun Kamuda Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı 78
3.3.4.2.8. Örneklem Grubunun Özel Sektörde Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı 80
3.3.4.2.9. Örneklem Grubunun Mevcut Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Dağılımı 82
3.3.4.3.Güvenilirlik Analizi 84
3.3.4.4. Faktör Yapısının Belirlenmesi 89
3.3.4.5. Stres Faktörlerinin Etkileri 94
3.3.4.6. Stres Faktörlerin Etkilerinin Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişimi 95
3.3.4.6.1. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi 95
3.3.4.6.2. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi 98
3.3.4.6.3. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi 99
3.3.4.6.4. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi 101

3.3.4.6.5. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Çalışılan Kuruma Bağlı Olarak Değişimi 103

3.3.4.6.6. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Mezun Olunan Alana Bağlı Olarak Değişimi 106

3.3.4.6.7. Görev Yetki ve Sorumluluk Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi 109

3.3.4.6.8. Norm ve Kurallar Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi 110

3.3.4.6.9. Performans ve Terfi Sistemi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi 111

3.3.4.6.10. İş Ortamı Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi 112

3.3.4.6.11. İş Dengesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi 114

3.3.4.6.12. İş Güvencesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi 115

3.3.4.6.13. İş Tatmini Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi 116

3.4. Sonuç ve Öneriler 118

4. EKLER

4.1. EK.1. Demografik Bilgi Formu 121

4.2. EK.2. İş Stresi Anketi 122

ÖZET

Bu tez çalışmasında, günümüz yönetim bilimleri literatüründe önemli bir pay sahibi olan "Stres" ve "Stres Yönetimi" kavramları ile bunların örgütsel yönetimdeki uygulamaları incelenmiştir. Bunun için; stres ve yönetimi konusu önce genel anlamda daha sonra örgütsel boyutta ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

Bu doğrultuda ilk olarak "Stres" kavramının kökenleri ile kavram için yapılmış çok sayıdaki tanımlar ve bilimsel yaklaşımlar incelenerek bu sözcüğün oldukça geniş kapsamıyla örgütsel psikoloji ve yönetim açısından ne ifade edebileceği anlatılmaya çalışılmıştır. Yaklaşmakta olan stresin belirtilerinden, stresin kısa ve uzun vadedeki olumsuz ve hatta yıkıcı etkilerinden bahsedilerek bireyler ve örgütler ikaz edilmek istenmiştir. Stresin faydalı tarafının gözden kaçmaması için motive edici "olumlu stres" ayrıca ele alınmıştır. Ardından "örgütsel stres" başlığı altında çalışmanın hüzmesi daraltılarak daha özel bir alana geçilmiş, bu alanda stresin kaynakları tespit edilip sınıflandırılarak derinlemesine incelenmiştir. Örgütsel stres, yönetici ve işgören için ayrı ayrı ele alınarak farklı bir boyutta masaya yatırılmıştır. Çalışmanın birçok yerinde stresin, hem bireysel hem örgütsel anlamda yönetilmesi gereken bir kavram olduğunun altı çizilmiş, "Stres Yönetimi" kavramı ayrıntılı biçimde tartışılmış bu kavramın günümüz iş dünyasında örgütler ve yöneticiler için niçin büyük önem arzettiği ısrarla vurgulanmıştır. Stres yönetiminde örgütsel stres kaynaklarının tespit edilmesi için gerekli olan stres ölçümü yöntemlerine de yer verilmiştir.

Daha sonra, tez çalışmasının spesifik uygulama alanı olan "rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri" hakkında bilgi verilip, rehberlik kavramının tanımı, rehberlik hizmetlerinin kısa tarihçesi, ülkemizde ve dünyadaki gelişimi ile bu alanda çalışanlara birer stres kaynağı olacağı düşünülen sorunlara değinilmiştir. Bu bölüme, uygulama çalışmasında elde edilen sonuçların daha sağlıklı yorumlanmasına katkıda bulunacağı değerlendirilerek yer verilmiştir.

Çalışmanın sonunda ise, Kocaeli ilimizde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi kurumlarda görev yapan rehber öğretmenlerin örgütsel stres faktörlerinin saptanmaya çalışıldığı bir uygulama çalışması yer almaktadır.

ABSTRACT

Stress, Stress Management and their applications in organizational management which take an important part in management literature have been researched in this project. Also stress and its management topics have been taken up as a general and an organizational concept in detail in this way.

Firstly, origins and different definitions of the word “Stress” and related scientific approaches are given. Then it is explained “What does Stress mean according to organizational psychology and management with its wide scope?”. It’s wanted to warn people and organizations by talking about signs and destructive effects of stress. Positive stress has been especially taken into account because it’s an important issue for organization managers to motive their personnels. Afterwards, a spesific area is discussed in detail under the heading “Organizational Stress”. Sources of work stress are determined and classified in this chapter. Organizational Stress is taken up seperately, according to manager and personnel. It is emphasized insistanly, told again and again in the project that “Stress should always be managed, it has to be ruled for the well-being of organization and people.” in the project. Also, measurement methods of stress which are important for the project, are given in order to define the sources of stres in an organization.

A brief history of “guidance and psychological counseling” services is given which is the specific application area of the project in 2nd chapter. Problems of guidance services in our country are listed which are potential sources of organizational stress for the guide-teachers.

There is an application work at the end of the project. Organizational Stress factors of guide-teachers, who works for Ministry of National Education (M.E.B.) in Kocaeli, are tried to determine by this application.

KISALTMALAR

APGA : American Personnel and Guidance Association (Amerikan Kişilik Hizmetleri ve Rehberlik Derneği)

DKBY : Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yönet yaklaşımlarından oluşan model

ILO : International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)

M.E.B. : Milli Eğitim Bakanlığı

NIOSH : The National Institute for Occupational Safety and Health (Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Enstitüsü)

PDR : Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik

PDR-DER: : Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Derneği

RAM : Rehberlik ve Araştırma Merkezi

SRRS : Social Readjustment Rating Scale (Sosyal Yönden Adaptasyon Derecelendirme)

WHO : World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)

ŞEKİL VE GRAFİKLER

Şekil 1 Yaş ve Meslek Gruplarına Göre Stres Nedenleri 6
Şekil 2 Örgütsel Stres Kaynakları 30
Şekil 3 İşyükü, Stres ve Performans İlişkisi 40
Şekil 4 Örgütlerde Stresi Önlemede Kullanılabilecek Bir Yönetim Modeli 58
Şekil 5 Psikolojik Danışma ile Rehberlik Arasındaki İlişki 63

Grafik 1 Örneklem Grubunun Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 73
Grafik 2 Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 74
Grafik 3 Örneklem Grubunun Medeni Hal Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 75
Grafik 4 Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 76
Grafik 5 Örneklem Grubunun Kurum Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 77
Grafik 6 Örneklem Grubunun Mezun Olunan Bölüm Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 78
Grafik 7 Örneklem Grubunun Kamuda Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı 80
Grafik 8 Örneklem Grubunun Özel Sektörde Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı 81
Grafik 9 Örneklem Grubunun Mevcut Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Dağılımı 83
Grafik 10 Stres Faktörlerinin Etkileri 94

TABLOLAR

Tablo 1 A tipi ve B tipi Kişiliklerin Özellikleri 17
Tablo 2 Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri 72
Tablo 3 Örneklem Grubunun Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 73
Tablo 4 Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 74
Tablo 5 Örneklem Grubunun Medeni Hal Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 74
Tablo 6 Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 75
Tablo 7 Örneklem Grubunun Kurum Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 76
Tablo 8 Örneklem Grubunun Mezun Olunan Bölüm Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı 78
Tablo 9 Örneklem Grubunun Kamuda Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı 79
Tablo 10 Örneklem Grubunun Özel Sektörde Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı 81
Tablo 11 Örneklem Grubunun Mevcut Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Dağılımı 82
Tablo 12 Ölçeğin Güvenilirliği 84
Tablo 13 Ölçeğin İç Tutarlılığına Zarar Veren Sorular-1 85
Tablo 14 İç Tutarlılığa Zarar Veren Sorular Çıkartıldığında Ölçeğin Güvenilirliği-1 86
Tablo 15 Ölçeğin İç Tutarlılığına Zarar Veren Sorular-2 87
Tablo 16 İç Tutarlılığa Zarar Veren Sorular Çıkartıldığında Ölçeğin Güvenilirliği-2 88
Tablo 17 Ölçeğin Faktör Analizine Tabi Tutulan Son Hali 88
Tablo 18 Anket Sorularının Ölçme Yeterliliği 89
Tablo 19 Faktör Yapısının Belirlenmesi 90
Tablo 20 Faktör Yapısının Yönlendirmeye Tabi Tutulması 91
Tablo 21 Stres Faktörlerinin Etkileri 94
Tablo 22 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi 96
Tablo 23 Stres Faktörlerinin Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Değişen Etki Dereceleri 97
Tablo 24 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi 98
Tablo 25 Stres Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Değişen Etki Dereceleri 99

Tablo 26 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi 100

Tablo 27 Stres Faktörlerinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Değişen Etki Dereceleri 101

Tablo 28 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi 102

Tablo 29 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi 103

Tablo 30 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Çalışılan Kuruma Bağlı Olarak Değişimi 104

Tablo 31 Stres Faktörlerinin Çalışılan Kuruma Bağlı Olarak Değişen Etki Dereceleri 105

Tablo 32 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Mezun Olunan Alana Bağlı Olarak Değişimi 106

Tablo 33 Stres Faktörlerinin Mezun Olunan Alana Bağlı Olarak Değişen Etki Dereceleri 107

Tablo 34 Görev Yetki ve Sorumluluk Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi 109

Tablo 35 Görev Yetki ve Sorumluluk Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine İlişkin Regresyon Analizi-1 109

Tablo 36 Görev Yetki ve Sorumluluk Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine İlişkin Regresyon Analizi-2 110

Tablo 37 Norm ve Kurallar Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi 110

Tablo 38 Norm ve Kurallar Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-1 111

Tablo 39 Norm ve Kurallar Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-2 111

Tablo 40 Performans ve Terfi Sistemi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi 112

Tablo 41 Performans ve Terfi Sistemi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine İlişkin Regresyon Analizi-1 112

Tablo 42 Performans ve Terfi Sistemi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine İlişkin Regresyon Analizi-2 112

Tablo 43 İş Ortamı Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi 113
Tablo 44 İş Ortamı Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-1 113
Tablo 45 İş Ortamı Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-2 113
Tablo 46 İş Dengesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi 114
Tablo 47 İş Dengesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-1 114
Tablo 48 İş Dengesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-2 115
Tablo 49 İş Güvencesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi 115
Tablo 50 İş Güvencesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-1 116
Tablo 51 İş Güvencesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-2 116
Tablo 52 İş Tatmini Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi 117
Tablo 53 İş Tatmini Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-1 117
Tablo 54 İş Tatmini Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-2 117

1.BÖLÜM: STRES VE STRES YÖNETİMİ

1.1. Giriş

Stres olgusunun günümüz çalışma hayatı ve organizasyonlarında gün geçtikçe etkisini artıran bir soruna dönüşmesi ve "stres, iş stresi, stres yönetimi" gibi kavramların yönetim bilimleri literatüründe giderek büyüyen bir sıklık oranıyla kullanılmaya başlanması, örgüt yöneticilerinin ve yönetim bilimcilerin "stres" kavramına ilgisini artırmış; yönetim ve organizasyon bilimleri alanında tahsil yapan öğrenciler de bu konuları öğrenme ihtiyacı hissetmişlerdir.

Aslında insanla birlikte hep var olan ve günümüzün en çok tartışılan kavramlarından ve sağlık problemlerinden biri olarak karşımıza dikilen stresin insan hayatında önemli bir sorun olarak ortaya çıkışında, asıl müsebbibin; uyaranları gitgide artan, hızına ayak uydurulamayan, karmaşıklaşan, zorlaşan ve hatta kirlenen, eskisi gibi lezzet alınamayan çağımız dünya hayatı olduğu hususunda insanların çoğu hemfikirdirler. Kolayca idrak edilebilir ki, çağımız insanının çalışma hayatı ya da iş dünyası, bu hızlanma ve karmaşıklaşma rüzgarını en çok körükleyen ve ondan en çok etkilenen kısımdır.

"Sabah işe giderken ya da akşam eve dönerken sokaktaki kalabalığa bakın, herkes somurtkan, herkes gergin, pimi çekilmiş bomba gibi patlamaya hazır halde bekliyor. Trafiği, spor müsabakasını, siyasal görüş farkını, apartman yönetim toplantısını, çocuğunun gürültülü oyununu bahane edip herkes birbiriyle kavga ediyor. Bu gerginlik tüm topluma giderek yayılıyor. Herkes gerekçe olarak hemen ekonomik sıkıntıyı bahane ediyor. Çok da tarih olmayan yılları düşündüğümüzde insanların çok daha büyük sıkıntılar altında bile mutlu ve sevecen olduğunu hatırlarız. Ayakkabılar defalarca pençe yapılmadan atılmaz, çorapların topukları burunları yamanır, eski ceketler ters-yüz edilerek çocuklara uyarlanırdı, ama insanlar mutluydular. Komşularının bir sıkıntısı olduğu zaman herkes elbirliği ile koşardı. Her gerginlik, peşinde tartışma olmasa bile, stres demektir. Stres, insan bünyesinde mücadeleye hazırlık yapılmasına yol açar. Vücut, yoğun bir mücadeleye hazırlık için gerekli enerjiyi, kaslara bol kan gönderebilmek için kan basıncı yükselterek sağlar. Bunun yetmeyebileceği düşüncesiyle karaciğerde depolanmış karbonhidratlar şeker

halinde kana karışır, hatta yağlar da kana pompalanır. Kalp atışları hızlanır. Demek ki her stres, sağlığımızdan bir şeyler götürüyor."[1]

Yaşadığımız yüzyılda insanlar hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. 20. yüzyıl insanlara öteki yüzyıllarla kıyaslanamaz oranda hareketlilik ve hız kazandırmış, bu ise insanların sürekli bir yarış ve değişim içerisinde çalışmaları, böyle bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur. Kişi ister bir kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres kavramı ile tanışması kaçınılmaz olmaktadır. Çağdaş sanayi ve iş yaşamının ortaya çıkardığı bir çok sorunun yanında stres kavramı giderek yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların daha çok ilgisini çeker olmuştur.[2]

Yaş, sosyal statü, cinsiyet, meslek farkı olmaksızın hepimizi etkileyen; toplumun hiçbir alanında yakamızı bırakmayan stres, iş hayatında da çok önemli bir olgudur. Zamansızlıktan, kendimize vakit ayıramamaktan yakındığımız şu son dönemlerde de hayatımızı olumsuz yönde değiştiren, bizleri verimsizleştiren, performansımızı düşüren ve aynı zamanda da sağlığımızı bozan bir dert haline geldi. Bugün ülkemizde ve dünyada stresin, oldukça üzerinde durulan bir kavram olmasının sebepleri arasında birçok hastalığa yol açması da yer alır. Stres; iş hayatında verimin azalmasına, işe gitmede isteksizliğe, tutarsız kararlar verilmesine sebep olurken bu sonuçlar erken ölümlere kadar taşınabilir. Gün geçtikçe daha da önemli ve ciddi bir husus haline gelen stres; çalışanların, yöneticilerin ve kuruluşların yaşamını işgal etmektedir.[3]

Günümüzde artan teknolojik değişmeler, hızlı iletişim, şiddetli rekabet, ekonomik krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz ve politik istikrarsızlık çalışanların iş ve yaşama ortamlarının geleceğinin belirsizliğini artırmaktadır. Bunlara ek olarak, kentsel kirlenme çalışanların sağlıklarını olumsuz etkilerken ulaşım sorunu gibi bir çok sorun da fiziksel ve psikolojik olarak

---

[1] http://saglik.turk.net
[2] Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü Yayınları, 1993, s.3.
[3] www.koniks.com

tükenmelerine ve yaşama sevinçlerini kaybetmelerine yol açmaktadır. Küreselleşmenin hızlanması ise bir yandan mevcut iş ortamlarını ve iş tiplerini, diğer yandan ülkelerin sosyal özelliklerini değiştirerek çalışanların yaşam tarzlarında kararsızlık ve dengesizliğe neden olmaktadır. Bunların yanı sıra çalışanlar ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için daha çok bedensel çaba göstermek zorunda kaldıklarından, daha çok gerilim altına girmektedirler. Ayrıca, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler çalışanlar arasındaki ikili iletişimi giderek yok etmektedir. Bu durum çalışanları, bir ortamda başkalarıyla paylaşmak istedikleri şeylerden uzaklaştırarak yalnızlığa itmektedir. Çağımızın bu modern teknoloji olanakları, çalışanların sorunlarının çözümünün bir parçası olacağı yerde, giderek daha çok sorunlarının bir parçası olmaktadır. Bütün bu etkenler, çalışanları her gün biraz daha çekingenlik, tedirginlik, endişe, korku ve gerilime itmektedir. Kısacası, çalışanlar gittikçe daha fazla stres yaşamaktadırlar.[4]

Bugün özellikle, değişim hızının önemli ölçüde artması nedeniyle, insanların sürekli bir şeyler kaçırıyormuş korku ve kuşkusuyla, hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, stresi gündelik yaşamın bir parçası haline getirmiştir.[5]

Yukarıda; içinde anıldığı paragraflardan stresin, insan ve onun çalışma hayatı için önemli derecede olumsuz etkilere sahip sıkıntı verici bir gerilim durumu olduğu anlaşılmaktadır. O halde stres, gerek bireysel gerek örgütsel anlamda kontrol altında tutulması zorunlu olan, bireyin ve örgütün sağlığı için hayati öneme sahip yani yönetilmesi gereken bir durumdur. Bu anlayış bizi "Stres Yönetimi" olarak adlandırılan alan özel bir yönetim alanına çekecektir. Ancak daha önce, stres sözcüğünün kökeni ve ona yüklenen anlamlar kısaca ele alınarak stres kavramı tanımlanmaya çalışılacaktır.

Stresten uzak bir yaşamın sadece filmlere ve romanlara özgü olduğu, gerçeğin ise çok farklı boyutlar taşıdığı ve hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar basit bir görevde çalışmadığı artık benimsenmektedir. O halde günlük yaşamda çok sözü edilen, örgütsel düzeyde sıklıkla karşılaşılmasına karşın pek fazla anlatılamayan stres

[4] Hasan Ekinci ve Süleyman Ekici**, "**İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma"**, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 27, Mayıs 2003, ss. 109-120

nedir?[6]

Herkes stres hisseder; ancak, farklı insanlar olaylardan farklı şekilde etkilenir ve farklı tepkiler verir. Öte yandan, strese verilen tepkiler farklılık gösterse de, çevremizde stres kaynağı olan ortak etkenler de yok değil. Araştırmacılar bu etkenleri belirlemek için, insanların yaşam koşullarını ve strese yatkınlıklarını ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar da yapıyorlar.

Modern yaşamda biz insanlar, kısa süreli olmayan, süregiden stresli durumlarla sık sık karşı karşıya kalırız. Üstelik, bu gibi durumlarda genellikle eyleme geçme, yani kaçma ya da savaşma dürtümüzü de baskılamak zorunda kalır; hem de çoğu kez bunun farkında bile olmayız. Kronik stres kaynaklarından sık rastlananlar, ağır iş yükü, ilişkilerde yaşanan sorunlar, yalnızlık ve maddi kaygılar. Bir de, bu durumların üst üste geldiğini düşünün. Kimi uzmanlara göre stres, sanayi devriminden sonra, yaşamın hızlanması sonucu ortaya çıkan "modern" bir sorun. En önemli nedenlerden biri, değişen işyeri koşulları gibi dış etkenler. Başka uzmanlara göreyse, yaşamlarımız eski dönemlere göre daha çok stresli değil; yalnızca stresin kaynakları geçmiştekilerden farklı. Bu görüşleri sınamak için bazı araştırmacılar, yüzlerini günlük yaşamlarımızın büyük bir çoğunluğunu oluşturan iş yaşamına çevirmişler. Çünkü, modern toplumların en önemli sorunlar listesinin başında iş yerinde yaşanan stres geliyor. Birçok araştırma, iş yerindeki stresin, sağlık açısından sigara tüketimi ve hareketsizlik kadar tehlikeli olduğunu gösteriyor. Çalışma yaşamındaki stres kaynaklarının belli başlılarına gelince: Kişinin, kendi sorumluluklarını etkileyecek kararlara katılamaması, performans konusundaki acımasız ve makul olmayan istekler, işverenle çalışanlar arasında iletişim ve çatışma çözme becerilerinin eksikliği, iş güvenliğinin olmaması, uzun çalışma saatleri, evden ve aileden uzun saatler boyunca uzak kalmak, işyeri politikaları ve çalışanlar arasındaki çatışmalar, kişinin sorumluluk düzeyine karşılık gelmeyen ücretler, kalabalık ya da iş ortamının ergonomisi gibi olumsuz fiziksel koşullar.[7]

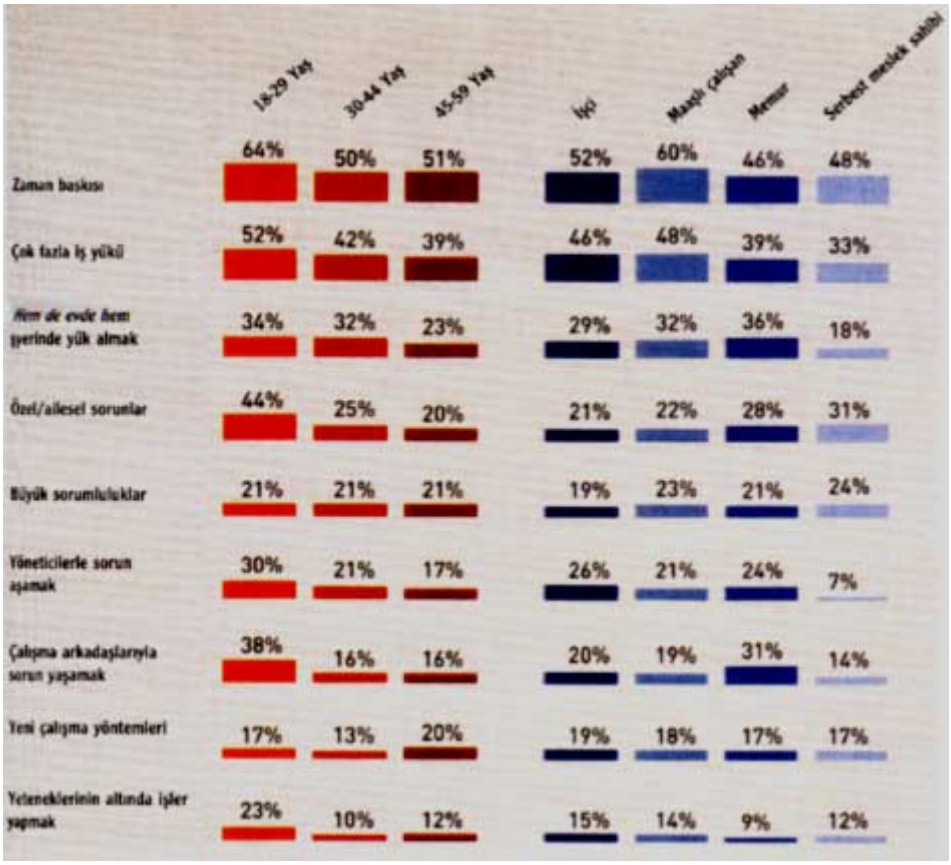
---

[5] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 1.b., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004, s. 262.
[6] Ertekin, a.g.e., s. 4.
[7] www.denizce.com

Amerika Birleşik Devletleri'nde Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Enstitüsü'nün (NIOSH) 1990 yılındaki araştırmasına göre, toplumun çalışan kesiminin % 40'ı, işlerinin çok ya da aşın stres yüklü olduğunu düşünüyor. %25'i, işini, yaşamlarındaki bir numaralı stres etkeni olarak görüyor. Dörtte üçü, çalışanların bir nesil önceki kuşağa göre işyerinde çok daha fazla baskı altında olduğuna inanıyor. NIOSH'a göre, işyeri stresinin sağlığa etkisi, maddi sorunlar ya da ailedeki sorunların etkisinden çok daha fazla. 2000 yılında yapılan iki araştırmada da hep benzer sonuçlar bulunmuş. 1992 yılında Birleşmiş Milletler'in yayımladığı bir raporda çalışma yerindeki stresin 20. yüzyılın hastalığı olduğu belirtiliyor. Bundan birkaç yıl sonra, Dünya Sağlık Örgütü, çalışma yeri stresinin dünya çapında salgın bir hastalık olduğunu belirten bir rapor yayımladı.[8]

1999 yılında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), dünya nüfusunun çalışan kesimini oluşturan 2,5 milyar insanın, çalışma koşullarının etik açıdan doğru ve ekonomik açıdan da sağlıklı önlemler alınarak iyileştirilmesine yönelik bir çağrı yaptı. Araştırmalara göre, çalışma koşulları iyileştirilmezse, yakın gelecekte ülkeler çok ciddi ve masraflı sorunlarla uğraşmak zorunda kalacaklar. WHO ve ILO'ya göre, 21. yüzyılın ilk yarısında, endüstriyel etkinliklerin gelişmekte olan ülkelere taşınmasına bağlı olarak, işyeri hastalıkları ve iş kazaları önemli ölçüde artabilir.[9]

[8] www.denizce.com
[9] www.denizce.com



Şekil 1 Yaş ve Meslek Gruplarına Göre Stres Nedenleri
Kaynak: www.denizce.com

Maliyetleri düşürmek amacıyla birçok endüstri etkinliği, küresel işgücünün %75'ini barındıran gelişmekte olan ülkelere aktarılıyor. Ancak, bu ülkelerin birçoğu, çalışan ve çalışmayan nüfuslarını kimyasal, biyolojik, psikososyal ve ergonomik zararlardan korumaya yönelik teknik ve toplumsal altyapıdan yoksun. Bu yüzden uzmanlar, yakın bir gelecekte gelişmekte olan ülkelerde çalışan kesimin sağlık durumunda önemli bozulmalar bekliyorlar. Bugün, dünyada her yıl 160 milyon kişinin, iş koşulları nedeniyle solunum, kalp-damar hastalıkları, kanser, işitme kaybı, kas ve iskelet hastalıkları, üreme bozuklukları, zihinsel ve nörolojik hastalıklara yakalandığı belirlenmiştir.[10]

1.2. Stres Kavramı

Bu bölümde stres kavramı, kökeni ve ifade ettiği anlamlar bakımından daha yakından tanınmaya çalışılacaktır.

[10] www.denizce.com

1.2.1. Stres Kavramının Kökeni

"Stres" sözcüğü birçoğumuz tarafından, zaman zaman farklı durumları anlatabilmek için ancak "sıklıkla" kullanılmaktadır. Bu sözcüğünün kökenine ilişkin genel görüş latince dilinden türediği ve birçok dünya dilinde bir karşılık bulmadan aynen benimsenmiş olduğudur.

Latince kökenli bir kelime olan stres hemen tüm ülkelerin gündelik dillerine girmiş, farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip insanlar tarafından kullanımaktadır. Öncelikle felaket, bela, dert, keder gibi durumları ifade etmede kullanılan bu kavrama daha sonra farklı bir anlam yüklenmiştir. Objelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapılara uygulanan baskı, güç ve zorlamayı açıklamak için stres kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Stres kavramına, öncelikle fizik ve mühendislik bilimlerinde daha sonra ise tıp, biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde yer verilmiştir.[11]

Stres kavramının Türkçe karşılığını bulmak oldukça zordur. Türkçe'de şiddet, zor, baskı, gerginlik gibi kelimelerin karşılığında stres kelimesi görülmektedir. Batı literatüründe de stresin karşılığını bulmak zordur. Bu nedenle onlar da stres kelimesini aynen benimsemişlerdir.[12]

Stres sözcüğünün; latincede önceleri dert, felaket, bela gibi anlamlara gelen "estrictia" dan veya eski tıp kaynaklarında aşırı acı ya da ağrı çekme durumunu ifade eden ve "çekme, gerilme" anlamındaki "distringere" den geldiği düşünülmektedir.

1.2.2. Stres Kavramının Tanım ve Kapsamı

Stresin tanımı literatürde tartışmalı bir konudur. Gerek günlük kullanımda genellikle gerginlik, endişe, öfke gibi aslında stresin oluşturduğu durumlara yanlışlıkla "stres" denmesi; gerekse yapılan tanımların stres kavramının çok boyutlu manalarını tam olarak ifade edemeyişi bu tartışmanın nedenidir.

Gündelik kullanımdaki anlamı bir yana, stres kelimesini tanımlamak aşırı

---

[11]Alev TORUN, **Stres ve Tükenmişlik**, 2.b., İstanbul: İzgi Kitapevi, 1997, s. 43.
[12]Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Yayınları No: 111, 1994, s. 143.

biçimde zordur. Bir tanım denemesine girişecek olursak, diyebiliriz ki stres, bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etki yapan, onların davranışlarını, iş verimlerini ve diğer insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik gerilim durumudur.[13]

Stres kavramıyla ilgili vurgulanması gereken en önemli husus, etkilere karşı verilen bir cevap (tepki) oluşudur. Bu tepki, organizmanın, oluşan yeni şartlara uyum sağlamaya çalışması olarak da açıklanabilir. En genel hatlarıyla stres, organizmanın çevresel bir uyaran karşısında geçtiği teyakkuz(gerilim) halidir denilebilir. Bu gerilim hali ardından endişe, sıkıntı, öfke ve uzun süre maruz kalındığında ise depresyon benzeri psikolojik durumları getirebilmektedir. Ancak, amaçlara ulaşabilmek ve bu yönde motive olabilmek için bir miktar stresin varlığına da ihtiyaç bulunduğu hususunda bilim adamları hemfikirdirler. Yani stres büsbütün olumsuz, istenmeyen bir durum değildir. Bu da stresle ilgili atlanmaması gereken önemli bir husustur.

Hans Selye, stresi "insan vücudunun herhangi bir sisteme verdiği özgül olmayan karşılık" olarak tanımlamaktadır. Stres, farklı koşullara göre olumlu ve olumsuz etkileri ortaya çıkarabilmektedir. Selye, olumlu stresi "eustres", olumsuz stresi ise "distres" olarak adlandırmaktadır.[14]

Olumlu bir güç olarak insanı sürekli ileriye götüren, yaşam kalitesini yükselten, değişimlere anında ayak uydurulmasını sağlayıp, olumlu yeni eylemlere iten olumlu strese östres(eustres) denilmektedir.[15]

Gerek neden olduğu olumsuz durumlar, gerekse motivasyona katkıda bulunan olumlu sonuçları itibarıyla stres, örgütler ve çalışanları için yönetilmesi zorunlu, hayati bir konudur.

1.3. Stres Konusundaki Bilimsel Yaklaşımlar

Stres konusunda geliştirilen bilimsel yaklaşımları incelemek, kavramın

[13] Genç, a.g.e., s. 262.
[14] Bülent Himmetoğlu ve Çiğdem Kırel, **Stres Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994, s. 5.
[15] İlter Akat ve Gülay Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1994, s. 38.

zihinlerimizde daha sağlam oturması bakımından faydalı olacaktır. Aşağıda, bu alandaki çalışmaların öncüleri sayılan bilim adamlarının yaklaşımları verilmektedir.

1.3.1. Stres Konusunda Cannon Yaklaşımı

Stres konusunda Amerikalı fizyolog Cannon, "homeostatis" kavramını ilk kez açıklamıştır. Burada stres tepkisinin açıklanmasında vücut, iç dengesindeki herhangi bir değişikliği karşılayabilmek için birçok kimyasal süreci harekete geçiren, kendi kendini düzenleyen bir sistem olarak ele alınmaktadır. Cannon, vücudu bu kendi kendini düzenleyen sistem olarak ele almaktadır. Vucudun bu kendi kendini düzenleme yeteneğini "homeostatis" olarak isimlendirmiştir. Burada üzerinde durulan nokta; organizmanın sağlığını sürdürebilmesi için, iç dengenin sağlanmasının gerekli olduğu gerçeğidir. Organizma, çevrede oluşan stres yapıcıların olumsuz etkilerinden kurtulmak ve dengeye gelmek durumundadır.

Cannon ilk olarak stres yapıcılar karşısında, organizmanın gösterdiği dengeleyici tepkileri ele almış ve bu tepkileri "savaş ya da kaç" kavramı ile açıklamıştır. Daha sonra açlık, aşırı sıcak ve soğuk, gürültü, acı, kan kaybı ya da aşırı duygulanma gibi bireyi rahatsız edici durumların, vücudun elektrokimyasal sistemlerini hareke geçirdiği ve bu durumda vücudun mücadeleye hazır hale geldiği şeklinde bir teori ortaya koymuştur. Burada bireyin tetikte olma hali, mücadele etme ya da kaçma tepkisi olarak ele alınmıştır.

Cannon'a göre bir tehlike ile yüzyüze gelen birey, onunla baş edemeyeceğini anlayınca, ondan uzaklaşmaya çalışır. Baş edebileceğine inandığı bir tehlike söz konusu ise onunla mücadele eder, savaşır ve koşullara uyum sağlar. Burada sözü edilen stres yapıcılar aşırı sıcak ya da soğuk, gürültü, açlık, acı ya da haz veren bir heyecan olmaktadır. Kişinin bunların zararlı etkilerinden kurtulması için vücudun elektrokimyasal sistemleri harekete geçmektedir. İşte bu fiziksel hazırlığa "savaş ya da kaç" tepkisi denilmektedir. Cannon'dan sonra pek çok araştırmacı da bu konu üzerinde durmuşlardır. Psikologlara göre günümüzde de insanların birbirlerinin davranışlarını hoşgörü ile karşılamamaları, zıtlaşmaları, kasıtlı davranmaları "savaş ya da kaç" davranış taktiği yaşatmaktadır.

Bugün bu alanda yapılan çalışmalar değişik boyutlar kazanmıştır:

- Örgütsel stres kaynakları ile bunların fiziksel ve psikolojik etkileri son derece karmaşıklaşmıştır.
- Araştırmalarla, stresin tek nedenle değil bir çok nedenle ilişkili olduğu anlaşılmıştır.
- Psiko-sosyal stres yapıcılarıyla, vücudun elektrik sistemi ve iç salgı bezlerindeki biyokimyasal değişmeler arasında bir etkileşimin olduğu saptanmıştır.
- Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu, yaşamını sürdürdüğü koşullardan etkilenmesi gerekmektedir.
- Bu koşullar, bazı insanlara fazla etki etmezken, bazılarını ise hızla tesir altına almaktadır.

İşte bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarından etkilenmesi sonucunda, vücudunda özel biyokimyasal salgıların oluşarak bu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumu stres olarak isimlendirilmektedir.[16]

1.3.2. Stres Konusunda Selye Yaklaşımı

Selye stres kavramını ilk kez yayınlamış, konuyla ilgili kavramları hormon kimyası teorisinde ayrıntılı olarak açıklamış ve gerilim tepkisi olarak adlandırmıştır. Selye, gerilim tepkisinin üstün nitelikli tüm hayvanlarda önemli olduğunu göstermiş ve üç aşamada oluşan "genel uyum sendromu" isimli teorisini geliştirmiştir.

Selye endüstri toplumundaki hızlı değişimlerin insanlar üzerindeki etkilerini incelerken özellikle stres konusuna yönelerek bu alana önemli katkılar sağlamıştır. Çalışmalarını Cannon'un "savaş ya da kaç" taktiği üzerine kurarak, biyolojik stres konusuna yeni bir bakış açısı getirmiştir. Selye, stresi bireyin zorlandığı bir fiziksel ya da psikolojik uyumunun tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durum olarak kabul eder, bu yüzden bireyin psikosomatik bütünlüğünde bir bozulma söz konusu olmaktadır. Birey bu koşullara uyum sağlayamazsa hastalanmakta, uyum sorunları yaşamaktadır.

Selye organizmanın uyum sağlamaya dönük tepkilerine "genel uyum belirtisi" demiştir. Yeni duruma uyum için oluşan bu tepki süreci üç aşamada

[16]Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Selim Kitabevi, 2001, ss.147-148.

tamamlanmaktadır. Bunlar:

1.Alarm Aşaması : Bireyin, gerilim kaynaklarının etkisi ile zaman içinde alarma geçtiği ve stresin etkisine belirli bir süre direndiği kabul edilir. Bu dönemde birey, herhangi bir dış uyaranı stres yapıcı olarak algılamaktadır. Bu anda bedensel ve ruhsal olarak zorlandığını farkeden birey, bu uyarımlardan kaçmak yoluyla ya da onlarla mücadele ederek dengeli bir duruma dönmeye çalışmaktadır.

Stres alarmı döneminde bireyin bedeninde bazı fizyolojik dengesizlikler oluşmaktadır. Birey şoka girmekte, vücut ısısı ve kan basıncı düşmekte ve kalp atışları yavaşlamaktadır. Süreçte, uyarıcı ile başa çıkamayacağını anlayan birey paniklemekte ve endişeye, korkuya kapılmaktadır. İşte bu psikolojik gerilim anı "stres alarmı" olarak isimlendirilmektedir. Ancak stresi yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde bireyin stres eğrisi hızla normal direnç, düzeyinin üzerine çıkarak, normal davranışından sapmanın ilk işaretini vermektedir.

2.Direnç Aşaması : Bu aşamada birey, fiziksel ve duygusal enerjisini harekete geçirerek stres yapıcıların olumsuz etkilerine karşı koymaya çalışmaktadır. Stres yapıcının etkisi devam ederken uyuma elverişli bir durumu algılayan bireyin tepkisi, bir direnç tepkisi olmaktadır. Bu süreçte, organizmanın alarm döneminde gösterdiği bedensel ve psikolojik belirtiler ortadan kalkmakta, bireyin direnci normalin üzerine çıkmaktadır. Bu durumda birey algıladığı stres yapıcıya karşı direncini yoğunlaştırırken, başka stres yapıcılara karşı direncini yitirmektedir. Stresli bir insanın tipik davranışları bu dönemde ortaya çıkmaktadır.

Bir insan çalışma yaşamında karşılaştığı stres yapıcı koşullarla mücadele edip, onlara karşı bir direnç oluşturabilirse iş sürecine uyum yeteneğini geliştirebilmektedir. Birey direncini kaybederse de performanstan düşmekte, çalışma yaşamında başarısız olmakta, bedenen ve ruhen çökmekte, tükenmektedir.

3.Tükenme Aşaması : Stres uyaranına karşı bireyin direnişi, belirli bir süre devam eder. Onun bu direnişi güncel yaşantısı ve işinde gözlenir. Ancak gerilim kaynakları ısrarlı oldukça ve yoğunluk dereceleri arttıkça, bireyin gayretleri kırılarak davranışlarında sapmalar ve hayal kırıklıkları meydana gelmektedir. İşte streste bu dönem "tükenmişlik" olarak isimlendirilmektedir. Bu dönemde bazen yeniden alarm

dönemi de yaşanabilmektedir.

Devamlı yaşanan ve başa çıkılamayan stres durumları vücudun organize dengesini bozmaktadır ve böylece bireyde enerji açığı oluşmaktadır. Streste tükenmişlik düzeyi, bir ruhsal bozukluk sonucunu doğurur. Bu durumda birey, stres ortamından uzaklaştırılarak tıbbi ve psikolojik tedaviye tabi tutulmalıdır.

Selye, yıkımı "adaptasyon hastalığı" olarak tanımlamıştır. Sonunda bedensel tükenme ve ölüm meydana gelir. Eğer beden savunması streslere karşı koyabiliyorsa genel uyum iyi çalışıyor demektir.[17]

1.3.3. Stres Konusunda Mason Yaklaşımı

Mason, spesifik olmayan fizyolojik stres tepkisinden duygusal tepkiye kaymıştır. Ayrıca stresin patojenlere (hastalığa yol açabilen ama kaçınılmaz olmayan) benzediğini ileri sürmüştür. Mason'un stresin hastalık oluşturma potansiyelini kişilere göre değişir görmesi bir bakıma bu olayın yorumunu da zorlaştırmıştır. Mason'un stres hakkındaki görüşleri Selye'nin görüşlerinden daha karmaşıktır.[18]

1.4. Stres Faktörleri ve Sınıflandırılması

Literatürde "stresin sebepleri, stresörler" gibi isimlerle de anıldıkları görülen stres faktörleri en genel haliyle bireyin "kendisi ile", "iş çevresi ile(örgütsel stres)" ve "genel çevresi ile" ilgili olanlar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Ancak insanla ilgili bütün sosyal değişkenler arasında olduğu gibi stres faktörlerine ilişkin bu gruplar arasında da etkileşimler mevcuttur. Bir bireyin kendisiyle ya da genel çevresiyle ilgili stres kaynakları o kişinin iş hayatında da daha stresli ya da daha sağlıklı bir insan olmasına etki eder.

Bu bölümde bireyin iş hayatıyla ilgili olanlar haricindeki bireysel, çevresel ve sosyal stres faktörlerine değinildikten sonra çalışmaya esas teşkil edecek "örgütsel stres" konusu ayrıntılı biçimde incelenecektir.

---

[17] Silah, a.g.e., ss.150-151.
[18] İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın,1996, s.272.

1.4.1. Bireyin Kendisi İle İlgili Stres Faktörleri

Bireylerin stres kaynakları çoğu kez onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir. Yani stresin kaynağı bizzat bireyin kendi kişiliği olabilir. Kişileri etkileyen olaylar değil, olaylara yükledikleri anlamlardır.

Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği, kişiliği ile ilgilidir. Bireyin otokratik yapılı olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük bir yapı göstermesi, ilişkiler açısından destekleyici veya yarışmacı tavır sergilemesi, duygusal açıdan kolay incinir olması, olumsuzluklar karşısındaki direnci ve genel olarak başarı ihtiyacı birer stres kaynağı olarak ortaya çıkar. Bu kişisel özelliklere istinaden insan kişilikleri iki farklı profil biçiminde ele alınmaktadır. Bunlar A tipi ve B tipi kişiliklerdir.

A tipi ve B tipi kişilik ilk olarak iki kardiyolog Meyer Friedman ve Rosenman tarafından gözlemlenmiştir. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıktı. Bu durumdan, iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini anladılar. Bu gözlemi başlangıç noktası olarak kullanan ve kendi klinik uygulamaların da temel alan Friedman ve Rosenman hastalarının iki çok farklı davranış model tipi sergilediği sonucuna vardılar. Araştırmalar onları farklılıkların kişilik esaslı olduğu sonucuna götürdü.[19]

A tipi davranış biçimine sahip birey agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede ve mümkün olduğu kadar çok fazla başarılı olmak istemektedir.[20] Zaman baskısından hoşlanır ve aceleci tavır takınarak kendini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hisseder. Zamanını çok iyi yönettiği söylenemez.[21] Tatilde bile hareketsizliği sevmez, çabuk olmayan insanlara kızar, oldukça yoğun çalışır ve mesai arkadaşlarından da aynı şeyi bekler. Kendini çoğu zaman başka insanlara göre daha enerjik hisseder. Beklemeye hiç

[19]Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, 3.b.,Boston: Houghton Mifflin Company, 1998, s. 463.
[20] Moorhead and Griffin, a.g.e., s. 463.
[21]Tufan Aytaç,(2002), "Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Zaman Yönetimi", **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Temmuz 2002, s. 44.

tahammülü yoktur. A tipi bireye karşı açık olunması, hoşgörü gösterilmesi, güveninin kazanılması, anlamsız rekabete girilmemesi bu tip kişilerle ilişkide yararlı olacaktır.[22]

A tipi davranış biçimine sahip bir yaşantı günümüzün modern yaşama biçimi ile teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tavırdır. Çünkü, çevrelerindeki insanlardan daha hızlı ve saldırgan olarak düşünen, konuşan, hareket eden, yaşayan ve hatta oynayan insanlara dünyada bundan önce hiç görülmediği biçimde değer verilmektedir. A tipi davranış biçiminin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:[23]

1. Hareketlilik: A tipi davranış biçimini benimsemiş bir kişinin kesin bir konuşma tarzı vardır. Bu kimseler konuşmalarını belirli bir noktaya yönelik sürdürürler ve bazı kelimelere aşırı vurgu yaparlar, sık ve kuvvetli jestlerle konuşurlar. Cümleler arasında kuvvetli nefes aralıkları bulunur.

2. Dürtü ve İhtiras: A tipi davranış biçimine sahip kişiler, kendileri ve başkaları için yüksek bir beklenti düzeyleri koyar ve bunun gerçekleşmemesi durumunda büyük ölçüde rahatsızlık duyarlar. Bu kimseler başarıların az ve kısa mutluluk verdiği, harekete yönelik insanlardır.

3. Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları: A tipi davranış biçimi içindeki birey, kendisi ve başkalarıyla sürekli bir yarış içindedir. Kendilerini zaptetmek için gösterdikleri gayrete rağmen düşmanlık ve öfke gibi duygu ve davranışlar kolayca ortaya çıkartılabilir.

4. Tek Açılı Kişilik: A tipi davranış biçimine sahip bir kişi, çoğunlukla kendisi ile meşgul ve benmerkezcidir. Bu kimseler büyük çoğunlukla, hayatın diğer cephelerini ve ailelerini ihmal edecek ölçüde kendilerini işlerine vermişlerdir. A tipi kişiliğe sahip kimseler bir arkadaşlarını ziyarete veya doktora gittikleri zaman bile telefonla iş görüşmesi yaparlar. Doktora çok seyrek olarak giderler. Bu kimseler bir ruh sağlığı uzmanına neredeyse hiç gitmezler. Çoğunlukla geçimi zor insanlardır.

---

[22]www.radikal.com.tr

[23]Acar Baltaş ve Zuhal Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 20.b.,İstanbul: Remzi Kitapevi, 2000, ss.147-148.

Çevrelerindeki insanların problemleriyle vakit kaybetmek istemedikleri için çevrelerine sevimsiz göründükleri çok olur. Sevilmek yerine kendilerine saygı gösterilmesini tercih ederler. Bu kişiler işten çıkarılmışsa, bu hiçbir zaman kişisel başarısızlık sebebiyle olmayıp, iş arkadaşları veya amirlerle olan kişilik çatışması nedeniyledir.[24]

Üst düzeydeki yöneticilik pozisyonları için yapılan mücadelelerde, çok kere A tipi kişilikler, B tipi kişiliklere yenilirler. Çünkü içinde bulunduklar şiddetli rekabet duygusu ve ihtiras görüş alanlarını daraltır, zekalarından gerektiği ölçüde yararlanmalarını engeller. Günler içinde alınması gereken bir karar, hızla birkaç dakika içinde alınabilir. Bu durum da taktik ve stratejik hataların ortaya çıkmasına sebep olabilir.[25]

B tipi davranış biçimine sahip birey, insanlar ya da zamanla daha az çatıma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içerisindedir. Kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder. B tipi kişinin A tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenemez.[26]

Friedman ve Rosenman insanların tamamen saf bir şekilde A tipi ya da B tipi olamayacağını, bunun yerine bu iki tipten birine karşı daha fazla eğilimli olabileceklerini ifade etmişlerdir. Örneğin bir kimse çoğu zaman A tipi kişilik özelliklerini sergilemektedir, ancak bir anda kısa bir süre için sakin ve durgun olabilir ve bazı durumlarda zamanı bile unutabilir.[27]

Friedman ve Rosenman tarafından A tipi ve B tipi kişilik farklılıkları üzerine ilk zamanlarda yapılan araştırmalarda çarpıcı bulgulara ulaşıldı. Özellikle A tiplerinin B tiplerinden daha fazla koroner kalp hastalıklarına maruz kaldıkları üzerine tartışmalar yapıldı . Bununla birlikte son yıllarda diğer bilimciler tarafından takip eden araştırmalar, A tipi davranışla kalp hastalıkları arasındaki ilişkinin tam olarak paralel olmadığını işaret etmektedir.[28] Friedman ve Rosenman 3500 kişi üzerinde 8,5 yıla yakın bir süre çalışmış ve A tipindeki kişilerin kalp hastalığına daha

[24] Baltaş ve Baltaş, a.g.e., ss. 152-154-254.
[25] Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 154.
[26] Moorhead and Griffin, a.g.e., s. 463.
[27]Moorhead and Griffin, a.g.e., s. 463.
[28] Moorhead and Griffin, a.g.e., ss. 463-464.

eğilimli olduğu, ikinci bir kalp krizine eğilimin beş kat daha fazla olduğu ve B tipi bireylerle karşılaştırıldığı zaman kalp krizinin iki kat daha fazla tehlikeli olduğu sonucuna varmışlardır. Jenkins, 3000 kişi üzerinde yaptığı çalışmaya göre, kalp damarlarının kan pıhtısı ile tıkanmasından ızdırap çeken 133 kişiden 94 ünü açıkça A tipi olarak tespit etmiştir.[29]

2 Kasım 1988 de Demir Mike olarak adlandırılan ve Chicago Bears Amerikan Futbol takımının koçu olan Mike Ditka kalp krizi nedeniyle hastaneye kaldırılmıştı. ESPN televizyon kanalında yapılan bir röportajda Ditka'nın sigara, aşırı yeme içme, hareketsizlik gibi kalp krizine neden olan genel fiziksel risk faktörlerinden hiç birine sahip olmadığı anlatılmıştı. Onun tek bir risk faktörü vardı , bu da psikolojikti, yani A tipi davranış biçimine sahipti.[30]

Yöneticilerin büyük çoğunluğu A tipi kişiliğe sahiptir. Yapılan bir çalışmada yöneticilerin % 60'ının A tipi, buna karşılık % 12'sinin B tipi olduğu tespit edilmiştir. A tipi kişiliğin, organizasyon içinde herhangi birinin yükselmesine yardımcı olan en uygun yol olduğu ileri sürülmektedir. A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine yükselebilmelerine rağmen, en başarılı tepe yöneticilerin B tipi olduğu baz araştırmalarda iddia edilmektedir. Bir karar verirken sakin ve rahat olmak başarı ve verimliliği arttırabilmektedir. Ayrıca A tipi yöneticiler için değişiklik yapmak veya bir problemin varlığını kabul etmek kusurdur. Bu durum da verimsizliğe neden olur.[31] Yöneticilerin dışında satış elemanı, uzman personel ve sekreterler de A Tipi kişiliğe daha yüksek bir oranda rastlanmaktadır. A Tipi kişiler:[32]

1. İş bitirme baskısı altında, zor koşullarda uzun müddet çalışırlar.
2. Çoğu zaman eve iş getirirler, geceleri ve hafta sonlar çalışırlar, dinlenmeyle araları pek iyi değildir.
3. Sürekli kendileriyle ve başkalarıyla rekabet halindedirler. Kendilerine ulaşılması güç standartlar koyarlar.
4. Zor iş koşulları yüzünden engellenme eğilimine girebilir, başkalarının çalışma şekillerine kızabilir ve bazen denetçiler tarafından yanlış anlaşılabilirler.

---

[29]Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış** , Geliştirilmiş 2.b.,Ankara: Nobel Yayınları, 2001, s. 222.
[30]Lester M. Sdorow, **Psychology**, 4.b., Boston: Mc Graw Hill, 1998, s.586.
[31] Şimşek, Akgemici ve Çelik, a.g.e., ss. 222-223.

Tablo 1 A tipi ve B tipi Kişiliklerin Özellikleri

A TİPİ KİŞİLİK YAPISI	B TİPİ KİŞİLİK YAPISI
Daima eylem halindedirler.	Zamanla ilgileri pek yoktur.
Hızlı yürürler, hızlı yerler, hızlı konuşurlar.	Sabırlıdırlar.
Bir anda iki şey yaparlar.	Övünmekten hoşlanmazlar.
Boş zamanları pek yoktur.	Oyunları ve sporları, kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar.
Sayılara karşı saplantılıdırlar.	İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.
Sayılarla başarıyı ölçme eğilimindedirler.	İşi hemen bitirme baskısı altında değildirler.
Agresifdirler.	Yumuşak başlıdırlar.
Rekabetçidirler.	Asla acele etmezler.

A tipi davranış biçimi uygun terapi programlarıyla değiştirilebilir ve bu davranışlarını azaltabilen kişiler koroner kalp hastalıkları riskini azaltabilirler. Bilişsel ve davranışsal bir teknikler bileşimi A tipi davranışı etkin bir biçimde azaltabilir. Kullanılan tekniklerde bu kişilere hiçbir şey yapmayarak ve normal zamanlarda düşünmeye fırsat bulamadıkları şeyleri düşünerek, insanları seyrederek ya da bir yabancıyla konuşarak vakit geçirmeleri söylenir (ki bu durumu A tipi kişiler son derece rahatsız edici bulur). Bu tedavi teknikleri başkalarına öfkelenmeden kendini ifade etmeyi ve bazı kendine özgü davranışları (başkalarının sözünü kesmek, hızlı konuşmak ya da hızlı yemek yemek gibi...) değiştirmeyi kapsamaktadır. Sonunda bu kişiler ev ve iş yerlerini daha az stres oluşturucu hale getirmenin yollarını bulmaktadırlar.[33]

Friedman ve Rosenman'ın çalışmaları nedeniyle çoğu zaman A Tipi kişilerin kalp krizi gibi stresin en kötü sonuçlarına maruz kaldıkları düşünülmekteydi. Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalar bu bulguları pek doğrulamamaktadır. Örneğin A Tipi kişilerin, B Tiplerine göre stresle çok daha iyi baş edebildikleri ifade

[32]Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 7.b., İstanbul: Literatür Yayınları, 2002., s.303.

edilmektedir. A tipinin karakteristik özelliği olan sabırsızlıktan daha çok, kızgınlık ve düşmanca hisler kalp problemlerine neden olmaktadır. İşkolik olma, acele etme ve insanların sözünü yarıda kesme kalp için çok fazla sorun olmamakta, asıl sorun aşırı derecede sinirlenme ve düşmanca hisler beslemekten kaynaklanmaktadır.[34]

Bu araştırmaların gündemde olduğu dönemlerde A tipi kişilik profiline sahip olan yöneticilerin stresin olumsuz sonuçlarından çok etkilendikleri düşünülmüştür. Ancak, daha sonra yapılan araştırmalar bu kanıyı değiştirmiş ve A tipi içinde yer alan yöneticilerin daha fazla yaşasalar dahi, B tipine oranla stresle mücadelede daha başarılı oldukları yönünde bulgular elde edilmiştir. B tipinin çalışma davranışı A tipinin tam tersine gelişmektedir. B tipi, işle veya iş ortamıyla doğrudan ilişkisi olmayan uyaranlarla daha fazla ilgilenmekte, bu özellikleri nedeniyle de iş stresinden uzak kalmaktadırlar. B tipi için başarı ve yükselme önemli sonuçlar değildir. Bu nedenle işin doğurduğu olumsuzluklardan fazla etkilenmezler, yükselemedikleri için rahatsız olmazlar.[35]

1.4.2. Bireyin Genel Çevresi İle İlgili Stres Faktörleri

Stres üzerinde bireyin çevresinin etkili olduğu yadsınamaz bir gerçektir. "Genel çevre" terimi ile bireyin iş çevresi dışındaki çevre kastedilmektedir.

Gündelik yaşantı da karşılaşılan olaylar ve kişilerin her biri stres potansiyeli taşır. Evde, iş yerinde, sokakta, randevuda, toplantı da, otobüste ya da hiç beklenmeyen bir anda karşımıza çıkıverir. Çoğu zaman nerede, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı önceden kestirilemez. Stresin doğal yapısında bulunan bu belirsizlik, değişkenlik ve bilinmezlik aynı zamanda tehdidin boyutunu da genişletmektedir.[36]

Strese yol açan birçok çevre faktörü vardır. Fakat fiziki çevre çoğu zaman bu faktörlerden biri olarak algılanmaz. Bu nedenle de strese bağlı olarak gözlenen belirtilerin ana nedeninin fiziki çevre olduğu anlaşılmayabilir.[37]

---

[33]Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Darly J. Bem ve Susan Nolen Hoeksema, **Psikolojiye Giriş**, Ankara: ArkadaşYayınları, 1996, ss. 509-518
[34] Luthans, a.g.e., s. 304.
[35] Erdoğan, a.g.e. , s. 292.
[36] Ufuk Durna, "Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniv.İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, , Cilt:11, Sayı:1, Ocak 2004, s.12.
[37]J.B. Braham, **Stres Yönetimi**, Çev: Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998, s. 35.

Günlük yaşantı içerisindeki acelecilik, sürekli hareket, hızlı kentleşme, kalabalıklar potansiyel bir stres kaynağıdır. Karı-koca beraber çalışan bir çift işteki streslerini birbirlerine geçirebilirler. Çeşitli nedenlerden ötürü bir kentten başka bir kente taşınma da strese neden olabilir. Maddi sıkıntılardan dolayı günümüzde çoğu insan ikinci bir işte çalımaktadır ya da eşlerden her ikisi de iş yaşamı içerisinde yer almaktadır. Bu durum eğlenceye ve aileye ayrılacak zamanı oldukça kısaltmaktadır ve başlıbaşına stres kaynağıolmaktadır. Özellikle çalışan evli kadınlar evde ve iş yerinde farklı roller üstlenmek durumunda kalmaktalar ve bunun sonucunda da strese yol açan rol çatışması yaşayabilmektedirler [38]

Bireyin genel çevresinin yarattığı stres daha çok ülkenin ve dünya ekonomisinin gidişi, politik hayatın belirsizlikleri, çarpık kentleşme ve yetersiz alt yapı sorunları, teknolojik değişikliklerin değişime uğrattığı yaşam tarzı, alışkınlıkları ve kuşaklar arası çatışma gibi nedenlere bağlı olarak ortaya çıkar. Ekonomik ve politik belirsizlikler sonucunda yatırımlar azalmakta, işsizlik artmakta, satın alma gücü azalmakta, yarınından emin olmayan bireyler çoğalmaktadır. Bu durum hem girişimci, hem yönetici, hem de yönetici olmayan personel üzerinde büyük baskı yaratmakta, artan strese yol açmaktadır. Bireylerin içinde yaşadığı genel çevre, ekonomik ve politik çevrenin yanı sıra teknolojik ve sosyo-kültürel çevre unsurlarını da içerir. Bu doğrultuda teknolojik gelişmeler ve buna uyum sağlayamama endişesi birey üzerinde stres yaratmaktadır. Bireyin genel çevresinden kaynaklanan stres kaynaklarından sonuncusu da çarpık kentleşme ve altyapı yetersizliğidir. Hava, su kirliliği, çöp ve atıkların toplanmaması bireyin hem bedensel hem de psikolojik bazı sorunlar yaşamasına neden olur. Yaşanılan şehirde ulaşım sorununun çözümlenememiş olması özellikle evinden uzakta bir işyerinde çalışan personel için önemli bir stres unsuru olmaktadır[39]

Bireyin yaşadığı genel çevre ile ilgili stres kaynakları, iş hayatı dışındaki stres kaynaklarıdır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:[40]

- Orta yaş bunalımı

[38] Luthans, a.g.e., s. 299.
[39]Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi:Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s. 488.
[40]H. Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, ss .250-251.

- Aile sorunları
- Tekdüzelik
- Ekonomik sorunlar
- Siyasi ve politik belirsizlikler
- Sosyal ve kültürel değişimler
- Bulunulan kentteki yaşam, ulaşım sorunları
- Teknolojik değişimler

1.5. Stresin Belirtileri ve Sonuçları

Stres, bireyde görülen birtakım belirtilerle kendini gösterir ve yoğun ya da uzun süreli yaşandığında olumsuz sonuçlar ortaya koyar. Stresin belirtilerinin ve yaptığı olumsuz etkilerinin bilinmesi; birey ve örgütün sağlığı için öngörüler yapabilmek, olumsuz sonuçların önünü alabilmek ve stresi yönetebilmek açısından anlamlıdır.

1.5.1. Stresin Belirtileri

Bir bireyin stresli olduğu, ya da yakın bir geçmiş zaman içinde strese maruz kaldığı bir takım belirtilerden anlaşılabilir. Bazı kaynaklarda stresin kısa süredeki fizyolojik etkileri ile davranış ve performans üzerindeki etkileri de, stresin belirtileri olarak adlandırılmıştır. Organizmanın kendini mücadeleye hazırlaması olarak da ifade edilebilen stres nedeniyle bireyde bazı fizyolojik ve psikolojik değişimler yaşanır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz[41];

- Aşırı iştah veya iştahsızlık
- Kronik yorgunluk ve halsizlik
- Kronik baş ağrıları
- Uykusuzluk veya sık sık uyanma
- Aşırı hassasiyet, duygulanma ve göz yaşı dökme
- Alınganlık
- Tatilden kaçınma ve anlamsız bulma
- Olaylara tepki göstermeme

- Yalnızlıktan yakınma
- Ölümden ve kaza geçirmekten aşırı derecede korkma
- Hayatttan zevk almama, herşeyi boş görme
- Hastalık hastası olma
- Konsantrasyon bozukluğu
- Kapalı yerden korkarak paniğe kapılma

İnsanlar edinmiş oldukları davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında psikolojik tepki olarak geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon gibi duygusal problemler geliştirebilirler. Öte yandan dikkatin azalması, zihni bir konu üzerinde toplama güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, aşırı unutkanlık, obsesif (takıntılı) düşünceler zihinsel düzeydeki problemlerden bazılarıdır.[42]

Stresin kısa dönemdeki etkilerinden bazıları, kişinin kalp hızının artması, kan basıncının fırlaması, sinirlerin bozulması, tahammülsüzleşmesi ve bazen verimliliğin düşmesine neden olan sinirlilik ve kaygıdır. Buna karşılık, hedefe yönelik, etkinliği artıran kısa süreli stres, performansı da yükseltebilir.[43]

Ulusal bir gazetede stres üzerine yazılanlar stres altındaki bir vücutta neler olup bittiğini ayrıntılı biçimde şöyle anlatmaktadır:

"Stres yaratıcı bir olay yada faaliyet vücudunuzda fizyolojik bir tepki oluşturuyor. İyi yönetilen stres sizin daha da etkili çalışmanıza yol açıyor. Buna karşılık stresin iyi yönetilmemesi vücuda ciddi şekilde zarar veriyor. Merkezi sinir sisteminde, strese tepki veren iki ana dal var: sempatik ve parasempatik sinir sistemleri. Sempatik sinir sistemi, bir tehdit yada güçlükle karşı karşıya kaldığınızda sempatik sinir sisteminiz harekete geçer. Bu tepkinin diğer adı da ''döğüş'' yada ''kaç'' mekanizmasıdır. Beyniniz, durum hakkında hipofiz bezini harekete geçiren bir mesaj alır. Bu uyarı sonucu, adrenalin salgılanmaya başlar ve zincirleme bir tepki oluşur. Sempatik sinir sisteminin tepkisi sonucunda fiziksel stres işaretlerinin

---

[41]Mustafa Yaşar Tınar, **Çalışma Psikolojisi**, 1.b, İzmir: Nokta Yayınları, 1996, s. 50.
[42] Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 30.
[43] Ankara EGM Sağlık İşleri Daire Başkanlığı Ruh Sağlığı Merkezi, **Stres ve Başetme Yolları,** 2000, s. 1.

faaliyeti artar: Çarpıntılar, çok sık nefes alıp vermek, mide problemleri, terli avuç içleri, kas sıkışmaları, soğuk el ve ayaklar. Parasempatik sinir sistemi, vücudun iyiliğine yönelik faaliyetleri yönetir; dinlenme, rahatlama, beslenme, sindirim sistemi ve deri onarımı. Sempatik sinir sisteminin aksine, parasempatik sinir sistemi kendi kendine harekete geçmez, sizden emir bekler ve bu özelliğiyle derin nefes alma, olumlu düşünce ve rahatlama ihtiyaçlarını açıklar. Gündelik hayatta vücut, dengede kalabilmek için her iki sinir sisteminin tepkileri arasında gidip gelir. Olağanüstü bir şey (ilk kez görülen bir olay) yaşandığında denge altüst olur. Uzun süreli stres olağanüstü olaylara tepki veren vücudun yanı sıra taleplerin birikmesi ve hayat biçimindeki değişiklikler de uzun dönemde stres oluşturabilir. Gündelik dilde bu stres biçimi kronik yada ‘‘damla damla’’ stres olarak tanımlanır. Böylesi bir stresin kaynakları arasında uzun yıllar evden işe, işten eve gidip gelmeyi yada insanı tatmin etmeyen bir işte sıkışıp kalmayı sayabiliriz. Gerek ani gerek uzun vadeli stres zararlıdır ve sağlığınızı bozmasını önlemek için etkin bir biçimde yönetilmeye gerek gösterirler. Bu belirtilerin hangisi sizde var? Kalp çarpıntısı, soğuk ve terli eller, sürekli baş ağrıları, soluksuz kalma duygusu, mide rahatsızlığı, bulantı, bağırsak sancıları, unutkanlık, gerginlik, ağlama, kas ağrıları.Bu belirtilerden herhangi biri, stresten şikayetçi olduğunuz anlamına gelir.[44]

1.5.2. Stresin Etkileri ya da Sonuçları

Stresin uzun vadede birey ya da örgütte bıraktığı olumsuz etkiler ise stresin sonuçları olarak adlandırılabilir. Uzun süreli ve yoğun yaşanan stres, birey ve onun yaşamı üzerinde son derece olumsuz etkilere neden olur. Bu etkiler, fizyolojik ya da psikolojik sağlık sorunlarından, ailenin dağılması, iş kaybetme, suç işleme ve intihar gibi uç noktalardaki ciddi olaylara kadar uzanan geniş bir yelpaze oluşturur.

Tedavi edilmeyen stresin uzun süreli etkileri çok ciddi olabilir. Bunlardan bazıları kişilik değişikliği, iş yada evlilik yaşamının bozulması, madde yada alkol kullanımı, intihar düşüncesi, eğilimi yada girişimi gibi kendine zarar verici davranışlar şeklindedir.[45]

Yoğun stres, iş verimi üzerinde de olumsuz etkiler yapmaktadır. Çalışma

[44] www.hurriyetim.com.tr

temposunda düşme, enerji azlığı, kendini yorgun hissetme, tahammülsüzlük, karşılıklı anlayış ve hoşgörünün azalması sebebiyle iletişimde bozulma, öfkede artış, bireysel farklılıkları algılamada bozulma, stresin iş yaşamına olumsuz etkileridir.

1.5.2.1. Stresin Bireysel Etkileri

Stres, genel olarak bireyin doğal düzenini bozan psikolojik bir durumdur. Stresin bireysel anlamda yoğun düzeyde ve uzun süre yaşandığında doğurduğu birçok zararlı sonuçları fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkiler olarak üç grupta inceleyebiliriz.

1.5.2.1.1. Stresin Fizyolojik Etkileri

Aşağıda sayılan hastalıkların oluşmasında diğer faktörlerin yanında stresin de etkili olduğu bilinmektedir:[46]

- Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları: Çarpıntı, kalp atışlarında düzensizlikler, göğüs ağrısı, miyokard enfarktüsü, hipertansiyon.
- Solunum sistemi hastalıkları: Aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım.
- Sindirim sistemi hastalıkları: İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, gastrit ve ülser gibi hastalıklar.
- Üreme sistemi hastalıkları: Cinsel iktidarsızlık veya soğukluk.
- İç salgı bezi hastalıkları: Hipertroid, şeker hastalığı.
- Deri hastalıkları: Kurdeşen, egzama, sedef hastalığı, saç ve kıl dökülmeleri
- Hareket sistemi hastalıkları: Kireçlenme, kas gerilmesine bağlı hastalıklar, migren, kronik baş ağrıları

1.5.2.1.2. Stresin Psikolojik Etkileri

Stres sonucunda bireylerde ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıkların en belirginleri endişe/kaygı bozukluığu, depresyon, uykusuzluk ve psikolojik yorgunluktur. Bunlardan başka obsesif-kompulsif bozukluklar, panik atak, öfke ve aşırı sinirlilik, gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçma, yetersizlik duygusu ve

---

[45] Ankara EGM Sağlık İşleri Daire Başkanlığı Ruh Sağlığı Merkezi, a.g.e., s. 1.
[46] Çiğdem Kırel, **Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi**, Ankara: AÜ AOF Yayınları, 1994, s.48.

yersiz telaş gibi durumlar da gözlenebilir.

Vücut bazı hastalıklarda olduğu gibi stresli psikolojik durumlarda bir takım ani tepkiler verir.[47] Bunlar ise tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısı gibi durumlardır.[48]

1.5.2.1.3. Stresin Davranışsal Etkileri

Stresten kaçınmak isteyen bireylerin en çok başvurduğu davranış kalıpları arasında sigara veya alkol kullanımı, çeşitli uyarıcı maddeler ve uyuşturucu kullanımı, saldırganlık, aşırı yemek yeme, gece hayatı, uyku düzensizliği gibi zararlı alışkanlıklar yer almaktadır.

1.5.2.2. Stresin Örgütsel Etkileri

Stresin örgüt üzerinde iki boyutta olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgütün temel amacı ile ilgili faktörlerden biri olan verimlilik ve performans düşüklüğü, diğeri ise örgütte verimliliği, etkinliği ve performansı ortaya çıkaracak olan insan faktörünün yaşadığı yabancılaşma duygusudur.

Verimlilik ve etkinlikle olan ilişkisi nedeniyle stres, ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Aşırı yüksek derecedeki stres işgörenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozmaktadır. Hastalıkların çoğalması, iş kazalarının artması, iş gücü kayıpları, sağlık giderlerinin çoğalması, kalifiye eleman kayıpları, ödenen tazminatlar örgüte ağır mali bir külfet yüklemektedir.

Amerika ve İngiltere'de yapılan araştırmalarda hastalıkların %75'inin yönetilemeyen stres nedeniyle ortaya çıktığı gerçeğine ulaşılmıştır. Uluslararası raporlar da iş stresi ile ilgili maliyetlerin yükseldiğini göstermektedir. 1996 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde iş stresi ile bağlantılı ekonomik kayıpların 150 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilmiştir.[49] 1976 yılında Amerikan Kalp

---

[47]G. Mocan, **Stresle Oluşan Psikosomatik Hastalıklar,** TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri, 25-26 Aralık 1987, Gebze-KOCAELİ, s.63-65.
[48]P.S. Rosch., **Stres Addiction: Causes, Consequences, Cures, Stres and It's Managements,** Editor: Frederich Flash, New York: McGraw Hill, 1986, s. 233.
[49] F.D. Maureen and H.W. Anthony, "Managing Occupational Stres: A National and International Perspective", **International Journal Of Stres Management,** Vol.3 No:2, Jun 1996, s.55.

Enstitüsü'nün yaptığı bir araştırmaya göre yalnızca strese bağlı kardiyovasküler hastalıkların Amerikan ekonomisine yıllık maliyeti 700 milyon dolar civarındadır. Yine strese bağlı kısa dönemli iş gücü kayıpları sonucunda İngiliz sigorta şirketlerinin yıllık 55 milyon sterlin ödemede bulundukları görülmüştür.[50]

Yukarıda anlatılanlardan ve tespit edilen bilimsel bulgulardan şu sonuca ulaşmak mümkündür: Stresle ilgili çeşitli hastalıklar iş yerinde hem örgüt hem de bireyler için ağır bir bedel ödenmesini gerektirmektedir. İş stresi aşağıda belirtilen olumsuz sonuçları nedeniyle işverenlerin önemli harcamalar yapmasını gerekli kılmaktadır.[51]

- Verim düşüklüğü
- İşe devamsızlık
- Sağlık sigortası ödemelerinin artması
- Personel devri
- Personel tazminat talepleri
- Hırsızlık ve sabotaj

Strese bağlı hastalıklar bir yandan örgütlerde üretim ve verim kayıplarına neden olurken, diğer yandan da yüksek sağlık harcamalarını gerekli kılmaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında ise kısa ve uzun süreli hastalıklara neden olabilen iş stresi, bazen kişilerin yaşamlarını yitirmelerine dahi yol açmaktadır. Bu bağlamda sonuç olarak şunu söylemek mümkündür: Stres hem bireysel açıdan, hem örgütsel açıdan, hem de toplumsal açıdan mücadele edilmesi ve mutlaka başa çıkılması gereken bir hastalıktır.

1.5.2.3. Ölçülü Stresin Olumlu Sonuçları

Stres her zaman insanın çalışma çevresinin olumsuz bir bileşeni değildir. Aslında üstün bir başarı elde etmek için bir miktar stres gereklidir. Ancak çatışmaya yol açan işteki stresörlerin ortadan kaldırılması gerekir.[52] Buna göre stresin her

---

[50] C.L. Cooper and M. Davidson, **"Sources of Stress at Work and Their Relation to Stressors in No-working Environment, Psychological Factors at Work"**, Genovo: World Health Organization, 1987, s.185.
[51] W. Schafer, **Stres Management For Wellness**, New York: McGraw Hill, 1987, s. 310.
[52] M. Palmer. and B. Hyman, **Yönetimde Kadınlar**, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s. 31.

bakımdan olumsuz olduğu yönündeki yaygın kanaat doğru değildir. Başka bir ifadeyle, stresi, fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarımızı tüketen bir psikolojik durum olarak görürüz ki bu genellikle stres konusundaki eksik bilgilerimizden kaynaklanır. Stres eşiğini aşmış, aşırı derecedeki bir stresin insanlar için olumlu bir yanı yoktur.ve çeşitli psikolojik ve fiziksel hastalıklara neden olur. Ancak bir stres eşiği ve olumlu stres düzeyinin varlığı da gözardı edilmemelidir. Herkes için değişebilen olumlu seviyedeki stres etkin bir işleyiş için gerekli olan, bireyin içindeki enerjinin ortaya çıkmasının en önemli aracıdır. Denetlenebilen ve stres toleransını aşmayan yönetilebilir bir stres bireyde var olan potansiyelin açığa çıkmasında katalizör etkisi yapar.[53]

1.6. Örgütsel Stres

Örgütlerde işyükü, zorluk, karmaşıklık ve değişim çalışanlarda stres yaratır.[54]

Çalışanların bu stresinden örgüt; işgücü devri, devamsızlık, verimlilik, güvenlik gibi hususlarda olumsuz etkilenir. Yani çalışma hayatındaki stres, örgüt ve onun çalışanları arasında negatif bir etkileşime neden olur.

Çağımızın en önemli sorunlarından biri olan stres ve stresin çalışma yaşamındaki etkileri çalışanlar üzerinde ciddi sıkıntılara yol açmakta ve bu rahatsız edici, baskıcı durumdan çalışma yaşamının bireyleri kurtulmak istemektedir. Sebepleri ve sonuçları kişiden kişiye değişmekle birlikte stres konusunda yapılan araştırmalar bu rahatsız edici duruma belli bir açıklık getirmeye çalışmakta ve stresin olumsuz sonuçlarına karşı tedavi edici yöntemler geliştirmektedirler.[55]

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan "örgütsel stres" ile iç içe bulunabilmekte ve bu kavram iş stresi veya mesleksel stres olarak da adlandırılmaktadır**.** *Örgütsel stres, bireyin kaynakları istemler karşısında yetersiz kaldığında ortaya çıkmaktadır.* Bu durumda kaynak ile istem arasındaki denge önem taşımaktadır.[56] Yönetici stresi de örgütsel stres

---

[53]Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992, s. 273.
[54]Genç, a.g.e., s. 263.
[55] Erdem Cam, "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", **AÜ İİBF Dergisi**, Nisan 2003, s. 42.
[56] İnayet Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara: Pegem Yayınları, 1995, ss .11-12.

çerçevesi içinde değerlendirilebilir ve onun bir alt birimi olarak kabul edilebilir.

Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve diğer etmenlere göre stres kaynakları geliştirilebilmektedir. Örgütlerde ortak olan nokta, nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanında, yalnızca o örgüte özgü yada o işten kaynaklanan stres ortamları da bulunabilmesidir.[57]

Örgütsel stres literatürde; mesleki stres, endüstriyel stres, iş stresi, çalışma stresi, iş baskısı gibi adlarla da anılmaktadır. Stres ve örgütsel stres ayrımı ilk olarak Kahn tarafından 1964 yılında yapılmıştır. Daha sonra 1976' da Cooper ve Marshall ve ardından Yates gibi bilim adamları örgütsel stresi daha geniş boyutlarda ele almışlardır.[58]

Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler; çok rekabetçi, değişken, belirsiz ve esnek bir iş ortamı ve koşullarında uğraş vermektedirler. Özellikle, stres yaratan faktörler yönetici ve çalışanların kontrol edemeyecekleri çevresel koşullardan kaynaklanmaktadır. Birey çalışmaları sırasında, kendi plan ve programlarını gerçekleştiremeyince ve dış koşulların zorlanmasıyla çalışma planlarını değiştirmek zorunda kalınca, büyük stresler ya da gerilimler yaşamaktadır.

Stres, bir örgütte, daha çok belli bir konumda bulunan çalışanların içinde bulunduğu durumu anlatmak için, bir anlamda öteki örgüt üyelerine göre farklılığı vurgulamak için kullanılan bir terim olarak da görülmektedir Örgütte işin kendisi, bir zorlanma etkenidir. İş görenin kişilik özellikleri ve işini zorlanma kaynağı olarak görmesi, iş göreni daha işin başında zorlamaya başlar. Her örgüt yapılan işe, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara, örgütün yarattığı iklime ve öteki etmenlere göre stres kaynakları geliştirir.[59]

İş stresi, oldukça evrensel bir stres türüdür. Pallentier'e göre iş stresi iş arkadaşları arasındaki çatışma, yönetici ile çatışma, iş doyumsuzluğu, işteki

[57] Ertekin, a.g.e. , s. 7
[58] Nurullah GENÇ, a.g.e., s.263
[59] Ertekin, a.g.e., s. 8.

sorumlulukların fazla olması, toplumsal desteğin az olması, iş beklentilerinin belirsizliği veya zaman baskısından kaynaklanabilir. Bazı kişiler işlerinde kendilerinden beklenen performansı göstermek için yeterli eğitimi almadıkları, bazıları ise, işlerinde yer alan durumların onların becerilerini kullanmalarına izin vermediğini, düşündükleri için strese girebilirler. İş çevresinde ve bireyler arasında her zaman çatışmalar ve uyumsuzluklar vardır. Bunlar şiddetli stresle sonuçlanabilir.[60]

Bugünün modern toplumunda hemen hepimiz stresle doluyuzdur. Çünkü, herşeyden önce yaşamımızın büyük bir bölümünü işte geçiriyoruz. Bütün bunlara ek olarak çoğumuz işimizde tatmin ve kimlik ararız. Bu nedenle iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres ayrımı oldukça yapay kalmaktadır. Bu ikisini birbirinden ayırmak hemen hemen imkansızdır. Yapılan bir araştırmada ABD'nde doktor ziyaretlerinin üçte ikisinin strese ilişkin olduğu görülmüştür. İkinci olarak bazı işlerin, örneğin hava trafiğini denetleme, polis, itfaiyeci, acil servis doktorları gibi, yüksek düzeyde stres doğurduğu doğruysa da; az stres yapan ya da yaratmayan iş bulmak oldukça zordur. Son olarak ekonomideki dramatik değişiklikler, artan yabancı rekabeti, yeni teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi nedenler örgütlerde ve insan yaşamında birçok düzenlemeler yapmayı zorunlu kılmıştır. Bütün bunlar stres doğurucu ve arttırıcı etkiler ortaya çıkarmıştır[61]

Örgütsel stres üzerine yapılan çalışmaların çoğunluğu, çalışan stresinin örgüte etkilerinden ziyade bir örgütte çalışanlar üzerinde strese neden olan faktörler ve bunlarla nasıl başedilebileceği üzerine yapılmaktadır. Stres konusunu sadece yönetici açışından ele alan, yani yönetici stresinden bahseden çalışmalar da mevcuttur. Bir örgütte hangi faktörlerin çalışanlar üzerinde daha ileri derecede stres oluşturduğunu saptayıp o hususta gerekli önlemleri almak "stres yönetimi" konusunun temelini oluşturur.

Stres faktörleri en genel biçimiyle, bireyin kendisinden kaynaklananlar ve bireyin çevresinden kaynaklananlar olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak bir örgütte stres faktörlerinin hangi değişkenlere ne derece bağlı olduğunu belirlemek son derece

---

[60] Pehlivan, a.g.e., s. 12.
[61] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 3.b. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s. 280.

zordur. Çünkü yapılan araştırmalara göstermiştir ki; herkesin stres tanımı farklı olduğu gibi, insanlarda gözlenen stres nedenleri, belirtileri ve hatta olumlu stres düzeyleri de farklıdır.[62] Yani strese neden olan faktörlerin bireylerde oluşturduğu stres dereceleri birbiriyle eşit olmamakta ve birçok değişkene bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin, kimi insanların stresi aile hayatındaki olumsuzluklarla, kimilerinin ki ise doğuştan gelen beyin kimyası ile ilişkilidir.

Strese neden olan faktörler, ne tek başına çevreyle, ne de bireyin kendisiyle açıklanabilir. Bireyle çevresi arasındaki etkileşim düzeyi ve bireyin çevresel faktörleri algılama biçimi stres düzeyini etkileyen faktörlerdir. Sutherland ve Cooper'in "interaktif stres modeli", iş stresinin, kişi-çevre uyumu yaklaşımlarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde yöneten ve yönetilen arasında yaşanan aşırı stres nedeniyle örgütsel etkinlik azalabilir. Bu nedenle, örgütlerde stres faktörlerini ortaya çıkarıp, örgütsel stresin yönetilmesi gerekir.[63]

Stresli çalışanlar streslerinin örgütsel nedenlerden kaynaklandığını söylüyorlarsa, yöneticiler durumu inceleyerek gerekli önlemleri almalıdırlar. Ayrıca yöneticiden stresin olası sonuçlarını önceden sezinleyebilmesi ve çalışanlara destek olması da beklenmektedir. Yöneticilerin destekleyici bir tutum göstermesi çalışanların iş tatminini ve işe devamını olumlu etkilemektedir.[64]

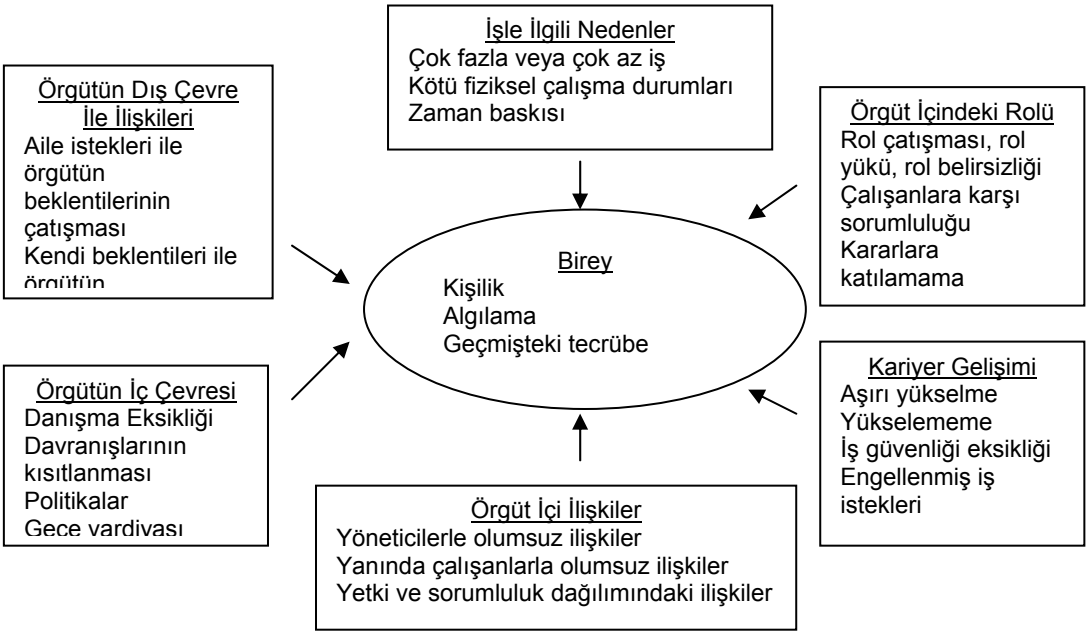
Durum ne olursa olsun çalışanlar stresli dönemlerinde desteğe gereksinim duyarlar ve hareketlerinin dikkatli bir biçimde takip edilmesi gerekir. Herhangi bir araştırma yapmadan çalışanları etkileyen stres kaynakları hakkında bir yargıya varılmamalıdır. Çoğu yönetici çalışanların aşırı stresinin nedeni kendisi olabildiği gibi, rahatsızlıklarını dile getirenlere de tepki göstermektedir. Böyle durumlarda yöneticilerin objektif davranması zordur ve bir başka yöneticiden yardım istenilmesi gerekir.[65]

1.6.1. Örgütsel Stres Faktörleri

Bir örgütte strese neden olan faktörler, kaynaklarda farklı biçimlerde

[62]Genç, a.g.e., s. 262.
[63]Genç, a.g.e., s. 265.
[64] Tutar, a.g.e., s. 294.
[65] Hasan Ekinci ve Süleyman Ekici, a.g.e., s.111

kategorize edilebilmektedir. Ancak bu farklı sınıflandırmalar genellikle birbirlerinin, alt başlıklara ayrılıp detaylandırılmış ya da daha az sayıdaki üst başlıklar altına gruplanıp genellenmiş halleridirler. Yani aslında aynı stres faktörleri farklı başlıklar altında incelenmektedir. Genel olarak örgütsel stres faktörleri "işin özelliklerinden kaynaklananlar, örgütsel rolden kaynaklananlar, kariyer geliştirmeden kaynaklananlar, örgütsel yapı ve iklimden kaynaklananlar" şeklinde gruplandırılmaktadırlar.



Şekil 2 Örgütsel Stres Kaynakları

Zaman zaman rastlanan bir farklılık da şudur: Bazıları bireyin işi dışındaki hayatından kaynaklanan durumları da örgütsel stresin bir parçası kabul ederken bazıları bunları örgütsel stres konusunun haricinde tutmaktadır.

Bir sınıflandırma denemesine girişecek olursak, örgütsel stres faktörlerini aşağıdaki biçimde listeleyebiliriz:

1. Örgütsel Politikalar

- Ücret ve sosyal haklarda adaletsizlikler
- Örgütsel kuralların katılığı, aşırı disiplin
- Adaletsiz başarı değerlemeleri
- Çalışma grubunun değişmesi, sık yer değiştirmeler

- Adaletsiz işbölümü, görev tanımlarının gerçekçi olmayışı, rol karmaşası
- İş ve özlük haklarının garanti altına alınmaması
- Sosyal destek aktivitelerinin yokluğu

2. Örgütün Yapısal Özellikleri

- Kararlara katılamama, yetki ve sorumluluklar arasında uyumsuzluklar
- Merkeziyetçilik, aşırı bürokrasi ve yazışmalar
- Yükselme olanaklarının azlığı
- Bölümler arası bağımlılık ve çatışmalar
- Sorumlulukların ağırlığı ya da çokluğu

3. Örgütsel Süreçler

- İletişim güçlüğü, bilgi/sorunların iletilebileceği bir mekanizma bulunmayışı
- Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim
- Amaç belirsizliği, çelişkili yöntemler
- Can ve mal güvenliği konusunda yetersizlik
- İş için gerekli araç-gereç, laboratuar vs. yokluğu
- İşlerin bitmesi için yeterli zaman olmayışı
- Çalışma saatlerinin çok uzun olması
- İşin severek yapılmaması
- Yapılan işin başkalarınca önemsenmeyişi, motivasyon eksikliği
- İşle ilgili yeterli eğitimin verilmemesi
- Farklı eğitim düzeyinde kişilerin aynı görevlere verilmesi
- Kişiler ve bölümler arası aşırı rekabet
- Ödül, terfi vb. konularda adaletsizlik
- Kişiden beklenenlerin normalin üstünde olması
- İş arkadaşları ya da yöneticinin duygusal tacizleri ve çatışmalar
- Çalışılan departmanın yetenekleri kullanmaya elvermeyişi

4. Fiziksel Koşullar

- İş ortamının sıcaklığı, aydınlatması, temizliği gibi fiziksel koşullar
- İşyerine ulaşım güçlüğü
- İş yaparken gözönünde bulunmak

- Kalabalık çalışma ortamları, özel hayatı önemsememe

Bir örgütte yukarıda listelenen stres faktörlerinden birçoğuna aynı anda rastlanır. Çok sayıda departman ve alt departmanlara sahip örgütlerde ise, bazı faktörler bir birimde çok etkiliyken başka bir birimde hiç kendini göstermeyebilir. Herbir birimin başındaki yöneticinin örgütsel stres faktörlerinin ortaya çıkışında etkisi vardır. Yapılan işin özellikleri, çalışanın üstlendiği rol, insani ilişkiler, kariyer geliştirme, örgütsel yapı ve iklim ile örgüt kültürü stresin ana kaynaklarıdır. Bunlardan kaynaklanan stresi kontrol etme sorumluluğu şüphesiz yöneticidedir.

1.6.1.1. Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres

Bir örgütte tepe yöneticiler tarafından belirlenen; zaman zaman örgütün verimliliği, karlılığı ve hatta hayatta kalabilmesi gibi menfaatleri uğruna, bazen de birtakım bireysel amaçlarla güdülen örgütsel politikalar örgütsel stresin temel kaynaklarındandır.

Bazen bu politikalar o örgüt için gelenekselleşmiş bir durum da olabilir. Böyle durumlarda çalışanlar stresi daha sık ve sürekli yaşarlar ancak bu duruma daha hazırlıklıdırlar. Silahlı kuvvetler, emniyet teşkilatı gibi kamu kurumlarında sık aralıklarla tekrarlanan yer değiştirmeler bu duruma örnek verilebilir. Örgütsel disiplin ve kuralların katılığı da yine bu tür kurumlar için karakteristik bir özelliktir.

Ücret ve başarı değerlemelerindeki adaletsizlikler, sivil ya da resmi birçok örgütte en çok şikayet edilen stres kaynağıdır denilebilir. Çalışanların çoğu hakettiği ücreti alamadığından yakınır. Ekonomik sıkıntıların çokça yaşandığı ülkelerde bu durum insanlar için bir numaralı stres nedenidir. Yine birçok örgütte, çalışanlar adaletsizlikten, başkalarıyla aynı işi yaptığı halde aynı statüde tutulmamaktan şikayetçidir.

Güzel ve anlamlı bir sözde belirtildiği üzere, “Adalet Mülkün Temelidir. Bu sözü maddi ve manevi cihetiyle düşündüğümüzde ve konumuza uyarladığımızda, “adalet kişilerin ruh sağlıklarının da temelidir. Adaletsizlik, ister toplum hayatının genelinde, isterse yönetimsel ilişkilerin temelinde olsun, yıkıcı, sarsıcı ve katmerli etki yapar. Adaletsiz uygulamaya muhatap olan, hakkını alamadığında, adaletin

tecellisini göremediğinde, kendisini için için yer bitirir, sıkıntısını, uğradığı haksızlığı etrafına sık sık anlatır ki, bu durum önemli bir stres nedenidir. Ücret eşitsizliği de bir stres nedenidir. Bir çalışanın (örneğin bir Devlet memurunun Devlet'ten ya da özel sektördeki bir işçinin Patronundan) en temel isteği ve beklentisi "eşit işe eşit ücret" vermesidir. Bu temel kurala uyulmazsa, memur Devlet'e, işçi Patron'a küser ve bu küskünlük yeri gelir içe kapanmaya ve kendince protestoya dönüşür.[66]

Örgütte her birey için planlanmış olan kariyer planlanması da bireye stres yaratır. Terfi ve ödüllendirme kararlarını verirken rasyonel kriterler yoksa işgören kariyer konusunda adil davranılmadığını düşünür. Benzer şekilde çalışanların yetersiz şekilde ödüllendirilmesi, işini iyi yapanla yapmayanın ayırt edilmemesi gibi sebepler de kişide doğrudan stres yaratır.[67]

Rol karmaşası problemi, neredeyse bütün kaynaklarda ilk sıralarda zikredilen stres faktörlerindendir. Çalışanların, görevlerinin tam olarak ne olduğunu kavrayamamaları ya da görev tanımlarıyla alakasız işlerde çalıştırılmaları yönetici ve diğer çalışanlarla arasında çatışmaya, dolayısıyla strese neden olur. Görev tanımlarının gerçekçi ve açık biçimde yapılmadığı ya da bu tanımların uygulamada geçerli olmayıp kağıt üzerinde kaldığı örgütlerin çalışanlarından sık sık "bu benim işim değil" şeklinde yakınmalar duyulur.

Rol çatışmasının bir başka türü de, bireyin çatışan rollerinden birisinin daha üstün tutulması gereken durumlarda bireyin kararsızlığa düşmesiyle ortaya çıkar. Mesela aynı düzeydeki çalışan arkadaşlardan biri yöneticiliğe yükselirse bu kişi yönetici rolü ile arkadaşlık rolü arasında kalır. Eğer işgören yerine getirmesi gereken görevleri açık olarak algılarsa rol çatışması ortaya çıkmaz. Rol belirsizliği bireye yetecek kadar bilginin aktarılmasıyla,eksik görev tanımından kaynaklanır. Kişi belirsizlikten dolayı yavaş hareket eder ve işlerini geç yapar. Bu da organizasyondaki etkililiğini azaltır. Kişi çok yetenekli ve başarılı olsa da bunları kullanamaz. Bu

[66] Ahmet SANDAL, **Türkiye Gazetesi**, Diyalog Köşesi, 04.01.2004 tarihli nüsha
[67] www.insankaynaklari.gokceada.com

nedenle bir örgütte, işgörenlerin hepsinin kendilerinden belenenleri gösteren görev tanımlarını bilmeleri gerekir.[68]

Aşırı veya fazla hafif roller de kişilerde strese neden olur. Kişiye aşırı bir rol yüklenmişse bu onun niteliksel ve niceliksel olarak zorlandığını hissetmesiyle ortaya çıkar. Aşırılık işgörenin çok hızlı çalışmasına ve böylece de gücünü ve dikkatini son haddine kadar zorlamasına neden olur. Fazla hafif roller ise can sıkıcı, rutin ve sade işlerdir. Birey yeteneklerini yeterince kullanamaz. Birey kapasitesinin altında çalışır. Bu da onu strese sokar. Örgütlerde alt düzeydeki çalışanlar rol belirsizliği ve aşırı iş yükünden stres yaşarlar. Üst düzey çalışanlar ise fazla iş yükü ve rol çatışması nedeniyle strese girerler.[69]

İşini ve sosyal güvencelerini kaybetme korkusu, örgüt çalışanları için bir diğer büyük stres kaynağıdır. Küçülme ya da karlılığı artırma gibi amaçlarla sık işten çıkarılmaların yaşandığı örgütlerde çalışanlar bir anlamda kendilerini sürekli diken üzerinde hissederler. Resmi kurumlarda çalışan ve sosyal güvenceleri kamu güvencesi altında olan kişiler ise bu açıdan daha rahatlardır. Dolayısıyla iş kaybetme korkusu kamu çalışanları için bir stres faktörü olmamaktadır.

Günümüzde küçülme ve personel azaltımıyla sonuçlanabilecek bir çok yeni teknik,işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışanın işini yapması ve işverenin bu çalışma karşısında belirli bir ücret ödemesi prensibine dayanan geleneksel psikolojik sözleşme bugün artık giderek ortadan kaybolmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar ve yaptıkları işlerin bir bölümü makinalar tarafından yapılmakta, kişinin işten çıkartılması için muhakkak bir yetersizlik veya sadakatsizlik gerekmemektedir. Bilgi toplumunda farklı bir görünüm kazanan istihdam unsuru çalışanların psikolojik yapısını çoğu zaman olumsuz yönde etkilemektedir. İşini veya beraber çalışmaktan hoşlandığı kaybetme korkusu bireyin stresini arttırmaktadır. Yine son zamanların popüler eğilimi olan daha azla daha çok iş başarma" bir taraftan uzmanlaşmanın negatif etkilerini ortadan kaldırırken diğer taraftan artı strese yol açmaktadır. Daha çok yetki ve sorumluluk üstlenen bireyin iş yükü ve buna bağlı olarak stresi artmaktadır. Kesintisiz üretimin zorunlu olduğu

[68]www.insankaynaklari.gokceada.com
[69]www.insankaynaklari.gokceada.com

hallerde uygulanan vardiyalı çalışmada strese yol açabilir. Sosyal hayatın olumsuz yönde etkilenmesi, iş yerinde güvenin azalması ulaşım güçlüklerinin ortaya çıkması gibi durumlar bireyin stresini arttıracaktır. Bürokratik, esneklikten uzak kurallar sağlama ve objektif kriterlere dayanmayan bir ücret politikası da çalışanlarda stres yaratacaktır.[70]

Sosyal hayattaki hareketsizlik de insanların stres derecelerini artırır. Örgütsel stresin engellenebilmesi için çalışanların insan ilişkileri bakımından da birbirleri ile uyum içinde olmaları gerekir. İş arkadaşları ile birlikte katılınan sosyal aktiviteler bunu destekler. Örgüt yönetiminin, çalışanlar için sosyal destek aktiviteleri düzenlemesi örgütsel stres yönetiminin önemli bir parçasıdır.

Çalışanların yaşadıkları bu stresle baş edebilmeleri için, sosyal hayata daha fazla katılmaları ve değişimin olumsuz etkilerine karşı güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bunun için iş yerlerinde sosyal destek çalışmaları ile desteklenmelidirler. Bu çalışmalara işletme yöneticileri, stresin olumsuz etkilerini önlemeye veya azaltmaya yönelik önemli bir teknik olarak başvurmalıdırlar. Bu yöneticiler, stres kaynağı ne olursa olsun, önemli bir stres yönetim stratejisi olan sosyal destek çalışmalarına, stresli çalışanların ihtiyacı olduğunun bilincinde olmalı ve bu stratejiyi uygulamaya önem vermelidirler.[71]

Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede, özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticilerce sunulacak hizmetler bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları

[70]Silah, a.g.e., s. 151.
[71]Tim Hindle, **Reducing Stress**, London: Dorling Kindersley,1998, s. 61.

nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur.[72]

İşyerinde stres olgusunun açıklanması iki farklı yönü bulunan bir konudur. Birincisi, çalışanlara halihazırda maruz kaldıkları stresten dolayı destek sağlanmasıdır. İkincisi ise işyerindeki potansiyel ve fiili stres kaynaklarını en aza indirecek önlemleri almaktır. Sosyal destek işyerindeki çalışanların maruz kaldıkları stresin etkilerini azaltmaya yönelik çeşitli yardımcı çalışmaları içermektedir. Sosyal destek sağlanarak çalışanın stresten etkilenme düzeyi azaltılarak, stresin zararlı psikolojik etkileri aşağı düzeylere indirilebilir.[73]

Çalışanlara sosyal destek sağlanması, yöneticinin bu işe zamanını ve dikkatini vermesi anlamına gelmektedir. Sosyal destek çalışmaları; düzenli bir alt yapıya dayanarak çalışanlarla birlikte durumun gözlemlenmesi, incelenmesi ve ortaya çıkan problemlerin tartışılmasını içine almaktadır. Bu çalışmalara ek olarak, sosyal destek çalışmaları çalışanların strese karşı önlem almalarına ve gerekli değişiklikleri yapmalarına yönelik gerekli teşviklerin yapılmasını da içermektedir.[74]

1.6.1.2. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Stres

Bazı örgütsel stres faktörleri doğrudan örgütün organizasyonel yapılanması ile ilgilidir. İşlevlerini özerkleştirememiş, her bir biriminin işini yaparken diğer birimlerine ya da merkezdeki üst yönetimin onayına bağımlı olduğu örgütlerde yapıya bağlı faktörler daha belirgin biçimde ortaya çıkar.

Emniyet teşkilatı gibi kuruluşlarda örgütsel stres faktörlerinin çoğunluğu sanılanın aksine işin zorluğuyla değil örgüt yapısıyla ilişkilidir. Brown ve Cooper, 500 den fazla İngiliz Polisi üzerinde stres düzeyi konusunda incelemede bulunmuştur. Tespit edilen 61 stres kaynağından yarısından fazlasının örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili olduğu görülmüştür (personel yokluğu, iş gören devir oranının fazlalığı, danışma ve iletişim yetersizliği, idarenin günlük talimatları, aşırı kırtasiyecilik, vb.). Sadece 3 tanesinin gerçekten işin kendisi ile ilgili olduğu sonucu

[72]Tutar, a.g.e., s. 298.
[73] Ertekin, a.g.e., s. 91.
[74] Lesley Towner, **Managing Employee Stress: Support Your Staff by Preventing or Reducing Stress in the Workplace With This Step-by-Step Guide**. London: Kogan Page, 1998, s. 58.

ortaya çıkmıştır (aşırı iş yükü, direkt kendi kontrolünde olmayan faktörler ve yeni tekniklere uyum zorluğu).[75]

Organizasyon şeması onlarca basamaktan oluşan (basık olmayan) örgüt yapılarında ise alt birimlerin üst yönetime sesini duyurması çok güçtür. Çalışanlar önlerinde aşılamaz bürokratik engeller bulurlar. En basit işler için bile onlarca makamın imzasına tabi yazışmalar yapılır. Bu tür örgütlerde çalışanların kararlara katılımı çok sınırlıdır. Bütün planlar, programlar tepede yapılır, kararlar tepede alınır. Alt düzeydeki çalışanlara sadece tebliğ edilir. Çalışan bireyde kendisine değer verilmediği hissi oluşturan bu yapı onun örgütle aynı amaçlara hizmet etme olasılığını azaltır. Birey bulduğu ilk fırsatta örgütten kaçmak ister.

Bahse konu merkeziyetçi ve bürokratik yapılanmalara maalesef ülkemiz kamu kurumlarında çok sık rastlanmaktadır. Bu durumdan hem kamu çalışanları hem de kamu hizmeti alan vatandaşlar şikayetçidirler. Örgüt yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden en çok etkilenen çalışan kesimi kamu çalışanlarıdır denilebilir. Kamu kurum ve kuruluşlarının bu hantal yapısı ve işleyişi hem çalışanların hem kurumun verimliliğini azaltmakta, devleti ve ülke ekonomisini zarara uğratmaktadır.

Örgütün boyutu bireyin yaşadığı stresi etkiler. Büyüklüğü nedeniyle bürokratize olmuş örgütlerde bireyin kontrol alanı daraldıkça bağımsızlık ve yaratıcılık alanları da daralır. Bu da çalışanların örgüte yabancılaşmalarına neden olur. Yöneticiler ,bürokratik engellerin yarattığı hayal kırıklıklarından yakınırlar. Mesela, bir banka genel müdürü bankayı istediği gibi yönetememekten yakınır.Bazı örgütsel yapılar diğerlerine göre strese daha yaygındır. Mesela merkezi yapıya sahip olan örgütlerde karar alma ve girişimcilik yavaştır. Bu tür örgütlerde güç çatışmaları nedeniyle politik kararlar alınır.[76]

Örgütte yükselme olanaklarının sınırlı olması bir başka yapısal stres faktörü olarak ele alınabilir. “Kariyer engeli” olarak da adlandırılan bu durum çalışanların kariyer gelişimine ilişkin endişeleri nedeniyle düştükleri stres ve verimsizliği ifade eder. Kişinin iş yaşamında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında

[75]Jennifer Brown and Cary Cooper, "Stress in the Work Place", **British Journal of Psychology** , Year: 13, No: 87, May 1996, s.31.
[76]www.insankaynaklari.gokceada.com

yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki istek ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışanda strese yol açacaktır. Bireyin kariyerinde doyumu ve etkinliği iş stresini kontrol altında tutmasına bağlıdır. Ayrıca birey örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa örgütle işbirliği yapar.

Brown ve Cooper'ın yaptığı bir araştırmada İngiliz Polisi ile Galler ve İskoç Polisi'nin stres düzeyleri karşılaştırmıştır. İskoç Polisinin stresi diğerlerine göre daha az, iş tatmini daha fazladır. Çünkü İskoç idaresi, polisleri kişisel gelişme ve başarı konularında desteklemekte ve kariyer ilerlemesine fırsat vermektedir. İskoç Polisi, motivasyon ve kararlara katılım yönünden de diğerlerine göre daha iyi durumdadır.[77]

Birimleri arasında karşılıklı bağımlılık ve çatışmalar bulunan örgütlerde çalışanlar stres altındadır. Çünkü bir işin yürümesi için birden fazla birimin müdahelesi gerekmekte, bu ise süreçleri yavaşlatmakta, örgüt ve çalışanlarını zorlamaktadır. Bu hallerde örgütsel birimler zaman zaman ortada kalan işleri üstlenmemekte, sorumluluğu başkalarına atmak istemektedir. Böylece birimler arasında çatışmalar yaşanmaktadır. Özellikle işin koordinatörü konumundaki danışma birimi ile işi bilfiil gerçekleştiren yürütme birimleri arasındaki çatışmalar örgütsel stresin önemli faktörlerinden biridir.

Örgütsel birimler arasındaki dengesiz işyükü dağılımı da bir stres faktörüdür. Zaman baskısı, uzun çalışma saatleri, yetiştirilmesi gereken işlerin çokluğu, dinlenmeye fırsat bulamama, işin zorluğu, iş görenlerle birlikte yöneticileri de strese sokan etkenlerdir.[78]

Yapılan iş veya görevin, ağır veya aşırı olması, büyük ölçüde izafi(göreli-karşılaştırmalı) ve sübjektif(öznel) bir husustur. Her iş örgütünde, normal çalışma saatleri içerisinde yapılacak işlerin miktarıyla ilgili belirli bir kanaat ve bu anlayışa uygun olarak tatbik edilen bir uygulama mevcuttur. Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesi sırasında, bir ferdin yapabileceği ölçüde en uygun iş birimleri oluşturulmaya çalışılır. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, bu

[77]Brown and Cooper, a.g.e., s. 32.
[78]Pehlivan, a.g.e., s.25.

optimal(en uygun) ve ideal ölçülerin üzerinde olsa, o zaman durumu aşırı iş yükü şeklinde ifade etmek mümkündür.[79]

Aşırı iş yükü potansiyel bir stres faktörü olarak görülebilir. Aslında aşırı iş yükü kadar yetersiz iş de bir stresör olarak kabul edilebilir. Aşırı iş yükü niteliksel ve niceliksel olabilir. Hem fiziksel hem de zihinsel açıdan niceliksel aşırı iş yükü, işte güçlü stres etmenidir. Belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışmak, bağımsız bir stres kaynağıdır. Aşırı iş yükü altında çalışmanın yanında düşük iş düzeyinde çalışmak da bireyin psikolojik sağlığını bozar.[80]

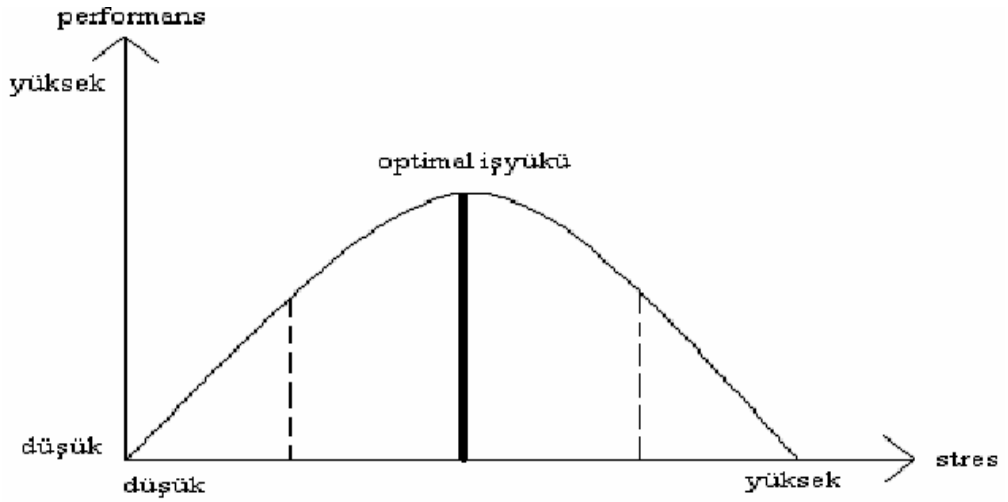
Aşırı iş yükü, genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi kantitatif iş yükü; diğeri ise kalitatif iş yüküdür. Kantitatif (niceliksel) iş yükü, bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zamanın yetersizliği, belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması şeklinde açıklanabilir. Buna göre, bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya vakitte yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni, gerilim yaratan bir aşırı yüklenme türüdür. Kalitatif (niteliksel) iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, iş yapacak olan kişi veya eleman işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecektir.[81]

Aşırı işyükü başlıbaşına bir stres ve yorgunluk nedenidir. Bireyler zaman ve amir baskısı olmaksızın, rahat, yoğun olmayan bir tempoda çalışmak isterler. Bu denge iyi ayarlanmalı, az kişiye fazla iş yaptırmak niyetiyle çalışanlar gerginliğe sürüklenmemelidir. Aksi halde bundan örgüt zarar görecektir. Örgütün herhangi bir birim, diğerlerine göre daha daha fazla işyüküne sahipse haliyle o birimdeki çalışanlar daha stresli olacak ve o birimin diğerleriyle çatışması fazla olacaktır.

---

[79]Cam, a.g.e., s. 42.
[80]J.S. Valerie and L.C. Cary, **"Understanding Stress a Psychological Perpective For Health Professionals"**, Boston: Chapman and Hall, 1990, ss. 23-24.
[81]Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Nokta Yayınları, 2000, ss. 322-323.

İsveç'te Volvo otomobil fabrikalarında beyaz ve mavi yakalı işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada en önemli stres etmeni olarak aşırı iş yükü ya da iş fazlalığı duygusu üzerinde durulduğu anlaşılmıştır.[82]



Şekil 3 İşyükü, Stres ve Performans İlişkisi

1.6.1.3. Örgütsel Süreçlerden Kaynaklanan Stres

Örgütsel stres faktörlerinin bir kısmını örgüt içi süreçlerden kaynaklananlar olarak gruplandırabiliriz. Her örgütte mükemmelleştirilememiş süreçler az da olsa bulunur. Eksik-aksak hususların yaşandığı örgütsel süreç ise ilgili çalışanlarda ve yöneticide stres oluşturur. Günümüz yönetim anlayışlarında örgütlerin idealden uzak işleyen süreçlerini (kritik süreçler) doğru olarak tespit edip iyileştirebilmeleri için özel teknikler sistematik biçimde uygulanmaktadır. Kritik süreçlerin saptanıp iyileştirilmesi kuşkusuz olumsuz örgütsel stresi de azaltmaktadır. Bu açıdan bakıldığında süreç yönetimi ve stres yönetimi birbirini destekleyen iki uygulamadır diyebiliriz.

Daha önce de bahsettiğimiz organizasyon şeması dikey olan örgütlerde süreçler daha ağır işler. Çünkü bilginin iletişimi zorlaşır. Herbir örgütsel süreç sona

[82]Ertekin, a.g.e., s. 51.

varabilmek için uzun bir yol izlemek zorunda kalır. Aynı nedenle gerek çalışan bireyler, gerekse örgütsel birimler sorunlarını üst makamlara iletemez, dertlerini anlatamazlar. Bilgi ve sorunların iletileceği bir mekanizmanın bulunmayışı örgüt içi iletişimi bir kaosa dönüştürür. İşler zamanında bitirilemez, yöneticiler zor durumda kalır, örgüt zarar eder. Elbette bu durum işvereni ,çalışanı, yöneticisi bütün bireylerde büyük gerginliğe ve strese neden olur.

Performans değerleme süreçlerindeki aksaklıklar da birer stres faktörü olarak ortaya çıkar. Başarı düzeyi ile ilgili olarak çalışana yeterli geri bildirimi yapmak yabana atılmaması gereken bir husustur.

Başarı değerleme standartlarının uygunsuzluğu ve başarı değerlendirmede nesnelliğin olmaması, terfi olanağının olmaması veya terfide sübjektif tutumlar, ücret tatminsizliği gibi faktörler kariyer geliştirmeden kaynaklanan stres faktörleridir. Yetersiz ve hızlı terfi, iş güvensizliği, terfide nesnel davranılmayacağı korkusu, hırs, başarı arzusunun engellenmesi, özellikle başarı dürtüsü yüksek bireyler için önemli bir stres faktörüdür.[83]

Genellikle insanlar başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. Çünkü değerlendirmenin nesnel ve yeterli bir biçimde yapılmasının zorluğunu bilirler.[84] Değerlendirme ve terfi, Schafer'in yapmış olduğu araştırmada, işte strese sebep olan örgütsel özellikler içinde de ilk sıralarda etkili olan stres kaynağı olarak gösterilmiştir.[85]

Çalışanların performansının, objektif olarak değerlendirilmemesi ve performansları hakkında somut bir geri bildirimin sağlanmaması çalışanlarda strese yol açmaktadır. Beklediği ve hak ettiğine inandığı bir ödülü alamamak b,reyin örgüte bağlılığını azaltacaktır. Performans değerleme sonuçlarının ilgilerle açıkça paylaşılması, hatta değerlemenin karşılıklı olarak yapılması bu noktada önem kazanmaktadır. Performans değerleme formlarının kapalı zarflarla insan kaynakları birimine iletilmesi çalışanlarda kuşku, belirsizlik ve huzursuzluk yaratmaktadır.[86]

---

[83]Palmer and Hyman, a.g.e., s. 29.
[84]Ertekin, a.g.e., s. 52.
[85]www.denetçi.virtualave.net
[86]Ataman, a.g.e., s. 490.

Terfi ve ödüllendirme kararlarını verirken rasyonel kriterler yoksa işgören kariyer konusunda adil davranılmadığını düşünür. Benzer şekilde çalışanların yetersiz şekilde ödüllendirilmesi, işini iyi yapanla yapmayanın ayırt edilmemesi gibi sebepler kişide doğrudan stres yaratır. Bir örgütte rekabet, bireyleri gelişmeye iter. Fakat, aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Mesela, örgütlerdeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabette strese neden olur. İşini çok seven ve işletmesi için endişelenen bireyde stres oluşur.[87]

Kurum içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan terfiler, liyakat esasına oturmadığı için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese sebep olmaktadır. Yapılan çalışmalar ve yapmış olduğumuz mülakat çalışması sonucunda elde ettiğimiz veriler göstermektedir ki; yöneticilerin bireylerin performanslarını doğru değerlendiren objektif ölçüler yerine, yöneticilerle olan insan ilişkileri kurum içinde olumlu olan kişileri bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olmasına rağmen bir üst kadroya terfi ettirmeleri, çalışanlar arasında hem yöneticiye karşı hem de bu kadroya gelen kişiye karşı olumsuz duygular beslemelerine ve çalışma sürecinde çatışma üzerine kurulu davranış göstermelerine sebep olmaktadır. Bu durum diğer çalışanlarda stres yaratmakta, çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyerek işe devamsızlıklara yol açabilmektedir. Kurumlardaki bu terfi mekanizmasının diğer bir sonucu da ekonomik sebeplerden dolayı işten uzaklaşma imkanı bulunmayan kimseler içindir. Bu çalışanlar liyakatin olmadığı bir ortamda çalışmak zorunda oldukları için psikolojileri bozulmakta ve stresin sebep olduğu bazı fizyolojik problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar.[88]

Çalışanların bir işle görevlendirilirken hangi nihai amaca ulaşılmak istendiğinin bildirilmemesi, "sadece söyleneni yap" şeklindeki telkinler gerginliğe neden olur. Amaç belirsizliği, "bu yaptıklarımız ne işe yarayacak" düşüncesi, ortaya fayda sağlayan bir eser ya da ürün koymama fikri her çalışan için bıkkınlık ve stres kaynağıdır. Bu nedenle yönetici çalışana, yaptığı işin neye hizmet ettiğini doğru olarak anlatmalı ve onu motive etmelidir. Çalışan yaptığı işle yüksek bir amaca hizmet ettiğini hissettiğinde isteği, verimliliği ve tatmini artar, mutlu olur.

---

[87]www.insankaynaklari.gokceada.com
[88]Cam, a.g.e., s. 42.

Örgütsel bir sürecin akışında birbiri ile çelişen alt süreçlerin bulunması, ana sürecin tamamlanmasını geciktireceğinden örgüt içi sıkıntıya ve strese neden olacaktır. Bu yüzden sürecin akış şeması hazırlanırken alt süreçlerin birbiriyle çatışmamasına, çelişkili yöntemlerin kullanılmamasına dikkat edilmelidir. Örgütsel birimler, süreç şemalarını hazırlarken diğer birimlerin süreçlerinden haberdar olmak zorundadır. Aksi halde her bir birimin çıktısını örgütün nihai amaçlarına kanalize etmek zorlaşır.

Özellikle sanayi kuruluşlarında ortaya çıkan bir stres faktörü can güvenliği konusudur. Tehlikeli olarak nitelendirilen işlerde görevli çalışanlar sürekli bir stres altındadırlar. Bu işgörenlerin işlerini rahatça yapabilmeleri için örgüt yönetimi iş emniyeti ve can güvenliği hususlarına azami önem vermek zorundadır. Zarar görmeleri halinde örgütün zararlarını tazmin etme garantisi bu işlerde çalışan bireyleri rahatlatmaz. Onlar için tehlikenin minimum seviyeye indirgenmesi önemlidir. Örgüt yönetimi; yangın, patlama, yüksekten düşme, iş kazası vb. her türlü tehlike ihtimaline karşı çalışana gerekli araç, gereç, elbise vb. donanımları sağlamalıdır. Can güvenliğinin yanında mal güvenliği de önem arz eden bir husustur. Çalışanlara giysi ve özel eşyaları için güvenlikli dolap, masa, otopark gibi imkanların sunulması, rahat ve huzurlu olmalarını sağlayacak, streslerini azaltacaktır.

İş ortamının veya işin; kazalanma riski, sağlık ve güvenlik açısından potansiyel olarak tehlike içermesi (nükleer santraller, maden ocakları, itfaiye ve emniyet teşkilatları vb.) de birer stres kaynağı oluşturabilmektedir.[89]

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri, iş yaparken iş görenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş kolunda tehlike unsuru ya mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Fakat, bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir. Mesela madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar. Tehlikeli durumların söz konusu

[89]Cooper and Davidson, a.g.e., s. 106.

olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar.[90]

Bazı örgütlerde çalışanların statüleri; eğitimlerine, süreçlerde aldıkları göreve ya da yaptıkları işe göre sınıflandırılmamakta, bu ise bireylerde hayal kırıklığı ve büyük stres oluşturmaktadır. Bu durum ülkemizde daha çok kamuya ait örgütlerde devletin değişen bir takım politikaları sonucu ortaya çıkmıştır. Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın bir dönem öğretmen açığını kapatabilmek amacıyla mezun olduğu lisans programına bakılmaksızın tüm dört yıllık fakülte mezunlarını öğretmen olarak ataması, eğitim fakültesi mezunu öğretmenler arasında tepkiyle karşılanmıştır. Yine bir devlet politikası olarak işçi statüsündeki alımların azaltılması; aynı kamu işletmesinde ikisi de mühendislik fakültesi mezunu, aynı işi yapan ancak biri işçi biri devlet memuru statüsündeki iki mühendisi bir araya getirmiş, bu durum özellikle düşük maaş alan memur mühendiste hayal kırıklığı, kurumdan ayrılma düşüncesi ve strese neden olmuştur. Kendisine göre daha düşük eğitim seviyesine sahip olan bireylerin başına amir olarak verilmesi de çalışanlarda stres oluşturmaktadır.

Her çalışan nihayetinde birer insandır ve sosyal hayatını iş yerinde de sürdürmektedir. Dolayısıyla her bir çalışanın iş arkadaşları ve yöneticileriyle arasındaki beşeri ilişkiler de stres üzerinde etkilidir. İş arkadaşları arasındaki gerginlik, tartışma veya kavgalar, arkadaşlarının veya yöneticisinin sözlü ya da fiili tacizine uğrama gibi durumlar da birer stres faktörüdür. Hatta yöneticinin çalışanı duygusal anlamda aşağılaması ve tacizi "mobbing" adı verilen yeni bir yönetim bilimi konusu haline gelmiştir.

Yine önemli bir yönetim-organizasyon bilimleri konusu olan "motivasyon"un da stres üzerinde etkileri vardır. Yaptığı işin örgüt, yönetim, iş arkadaşları veya toplum tarafından önemsenmemesi bireyde isteksizlik, tatminsizlik ve strese neden olarak onu sıkıntıya sokar.

Organizasyonlarda bireyin birincil ve ikincil ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişi strese girer ve verimliliği düşer. Hatta stres güdülemeyi ve işi tam olarak yapmayı olumsuz yönde etkileyen, kazaları arttıran bir etmendir. Stres

[90] Eroğlu, a.g.e., s. 325.

ve motivasyon karşılıklı ilişki içindedir. Motivasyon olmazsa stres oluşur. Stres oluşursa motivasyon olmaz.[91]

Bireyin işini severek yapması da önemlidir. Sevmediği bir işi mecbur olduğu için yapan birey mutlu değildir ve verimli olması mümkün değildir. Çalışanların yaptıkları işi önemli bulması, bu işten gurur duyması ve bütüne katkısını fark edebilmesi onun motivasyonunu arttıracaktır. Aksi halde birey kendisini görmek istediği yerde bulamayacak ve kendi içinde bir çatışma yaşayacak ve bu da strese neden olacaktır. Düşük motivasyonlu kişilerle çalışmak da ayrıca bir stres kaynağıdır.

Bunlardan başka örgütsel süreçlerde çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili araç-gereç, teçhizat, laboratuar vb. imkanların sağlanmaması, üstlendikleri göreve ilişkin gerekli ve yeterli eğitimin verilmemesi, işlerini bitirmeleri için yeterli zamanın verilmemesi, aşırı uzun ya da vardiyalı mesailer, kendilerinden beklenenin normalin üzerinde oluşu gibi durumlar da birer stres faktörü olarak karşımıza çıkar.

1.6.1.4. Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres

Bulunulan ortamın fiziksel koşullarının insan stresi üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla çalışma ortamının sıcaklık, aydınlatma, temizlik, havalandırma, genişlik vb. özellikleri çalışan stresi üzerinde etkilidir. Kalabalık çalışma ortamları, işini yaparken başkaları tarafından izlenme gibi durumlar da kişiyi strese sokabilir. İş yeri ve ev arasındaki ulaşım güçlükleri, servislerin yeterli olmaması gibi haller de fiziksel koşullarla ilgili stres faktörü olarak kabul edilebilirler.

Bir diğer önemli stres kaynağı da çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olan ergonomik açıdan elverişsizliğidir. Gürültülü bir ortamda bulunmak da bizi zihinsel açıdan yorar ve strese sokar. Dil ve iletişim insan kültürünü zenginleştirir. Fakat istemediğimiz ses bizim açımızdan bir gürültüdür. Aşırı gürültü ve diğer fiziksel faktörlerin temel psikolojik etkisi diğer stres etmenlerine karşı toleransı azaltır ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Sıcaklık,

[91], www.insankaynaklari.gokceada.com

havalandırma ve nem de önemli birer stres faktörüdür. Aşırı sıcak, soğuk, havasızlık, aşırı cereyan gibi çevresel şartlar hem fiziksel hem de psikolojik olarak çeşitli problemlere neden olur.[92]

1.6.2. Yönetici ve İşgören Ayrımı Açısından Örgütsel Stres

Örgütsel stres konusunu, tüm çalışanlar bazında değil de tepe yönetici, orta düzey yönetici ve işgören ayrımı ile herbiri için ayrı açılardan incelemek de mümkündür. Bu yaklaşım örgütsel stres kavramının farklı boyutlarını algılamamızı sağlayabilir.

Örgüt yönetimiyle meşgul olanlar açısından stres iki şekilde ortaya çıkar. Yöneticiler, ilk olarak kendi işlerinin temel özelliği nedeniyle baskı altındadırlar. İkincisi, örgütlerde çalışanlar dayanılmaz ölçüde stresle karşı karşıya ise onların yaşanılan da huzurlu olmayacak ve gerektiği gibi işler göremeyeceklerdir.

Bu anlamda, tepe yöneticisinden alt düzeydeki gözetimciye kadar her yönetici stresle iki yönlü ilgilenme durumundadır. İlk olarak, çetin ve zorunlu bir yönetim, işini sürdürmenin kendi üzerinde yarattığı stresi azaltmak yada yönetmek için gerekli becerileri geliştirmeli, ikincisi, çalışanların içinde bulunduktan stresi azaltmalarına ve yönetmelerine yardımcı olacak yollar bulunmalıdır.

1.6.2.1. Stres ve Tepe Yönetici

Bedenen ve ruhen sağlıklı yöneticiler bir örgüt için en önemli ve vazgeçilmez bir kaynak oluştururlar. Herhangi bir örgütün etkili bir biçimde işleyişi tepedeki nispeten az sayıda kişinin kişisel çalışmalarındaki etkililiğe bağlıdır.

Bazı araştırmalara göre, ilk bağlantı yöneticileri, yani, doğrudan doğruya tepe yöneticiye rapor verenler, genellikle tepe yöneticiden daha fazla stres altında bulunmaktadır.

Dr. Heyer Friedman' a göre zirveye ulaşmış ve arkalarına yaslanıp gelişmeleri izleme olanağı elde etmiş kişilerin stresi, tepeden emir alıp bu emirleri uygulamaya

[92]Valerie, a.g.e., s. 23.

çalışanlarındakinden daha fazladır. Her halükarda tartışma götürmeyen, ancak genellikle ihmal edilen nokta az sayıda kişiden oluşan grubun beden ve ruh sağlının tüm örgütün işleyişini, kalitesini doğrudan etkilediğidir.

Amerikan şirket yaşamındaki acıklı vakalardan biride yönetici sağlığının bozulması zamanlardır. Kıdemli yöneticilerin bekledikleri belirli sağlık bozulma dönemleri vardır. Örneğin orta yaşlı bir yönetici, bir diğerine şöyle demektedir; "kırk beşimi doldurur doldurmaz, ülser olduğum ortaya çıktı. Kalp krizin, geçirmeden başkan yardımcısı olup olmayacağımı merak ediyorum." Yönetici, sağlığı konusunda bu türde birçok mizaha rastlanabilir. Amerika yöneticiler arasında kalp krizi olasılığının yüksek olduğu yaş aralığı 45 ile 65' dir. Ne acıdır ki böyle bir insanın tam mesleğinin doruğunda olduğu ve örgüte en büyük katkıda bulunacağı bir dönemde, sağlık sorunu onu işinden uzaklaştırmaktadır.

1.6.2.2. Stres ve Orta Düzey Yönetici

Bir çok yönetici orta düzey yönetici, günlük yöneticilik işinde kendilerini iki yöne çekiyormuş gibi hissederler. Yönettikleri işgörenden kaynaklanan sorunlar, baskılar hatta taleplerle karşı karşıya kaldıkları gibi kendi üstlerindeki yöneticilerin baskılarını da hissederler.

Orta düzey yöneticilerin çoğu nispeten gençtir ve dolayısıyla sağlık durumları daha iyidir. Elli yaşındaki tepe yönetici sağlığı hakkında ciddi endişeler duyarken otuz beş yaşındaki yönetici hala o gençlikten kalma ölümsüzlük hayalleri içinde sağlığının bozulabileceği olasılığını bilinç dışına iter ve işini şansa bırakır.

1.6.2.3. Stres ve İşgören

Çoğu işgören yöneticilerle aynı baskılar altında bulunmaz. Yinede bazı islerdeki stres düzeyleri uzun dönemde stres yaratabilecek ölçüdedir. İşgörenler için genellikle en rahatsız edebilecek stres etmenleri işin yapısından kaynaklanır. Örneğin postanede tezgahın arkasında duran memur, müşterilerin öğleden sonraları genellikle daha sabırsız, sinirli ve sevimsiz olduklarını düşünmektedir. Bu huzursuzluk söz konusu memurda stres yaratmaktadır. Bir müşteri tezgahtan ayrılıp diğeri yaklaşırken bu memurun derin iç çekişi, içinde bulunduğu stresin bir ifadesidir. Utangaç, duyarlı

bir işgören, saldırgan ve sert bir gözetimciyle uzun süre çalışırsa büyük endişelere maruz kalabilir. Aşırı güvensizlik yada oldukça tepkili bir duygusal yapı, kişisel uyum güçlükleri içinde bulunan bir kişi iş baskısı ve ödüllendirici olmayan kişiler arası ilişkiler nedeniyle ruhsal bir çöküntüye uğrayabilir.

İşlerinin gereği gerilimli insanlarla karşı karşıya bulunak zorunda olan kişiler bu duyguların etkisi altında kalır ve genellikle kendi olumlu duygularını da yitirirler.

Bazı işler o kadar kötü tasarlanmıştır ki, işgörenler, sürekli olarak aşın stres düzeylerinde çalışırlar. Bu gruptaki en meşhur işlerden biri havaalanlarındaki hava trafiği kontrolörlüğüdür. Kontrolörler içlerini kemiren sürekli bir korku duygusu içinde bulunduklarını bildirmişlerdir. Hep bir sonraki olayın çok feci sonuçlan olabileceği duygusuyla yaşarlar.

İlerde daha büyük ölçülere ulaşabilecek olan yeni ve dehşet verici bir iş gerilimi vakasında son sıralarda ortaya çıkmıştır. Bu, stres düzeyi yüksek işgören gruplarında görülen duygusal çöküntülerin bulaşıcı bir nitelik göstermesidir. Buna "kitlesel psikojenik bulaşma" denilmektedir.

Kitlesel psikojenik bulaşma hastalığı çok sayıda işçinin işbaşında hep birlikte hastalanması gibi korkutucu bir olasılığı ortaya koymaktadır. Bu durumda faaliyetlerin aksamasından doğacak örgütsel maliyet, işgörenlerin duygusal sağlıkları açısından katlandıktan yanında hiç kalmaktadır.

Bir işgören aşın gerilim altında olduğu sürece, tam kapasiteyle ve tekili bir biçimde çalışmayacaktır. Üstelik iş gerilimin etkileri bireyin diğer stres nedenlerine eklenecek ve sağlığı üzerinde doğrudan etkili olacaklardır. Stresi azaltma ve stres yönetme konusundaki örgüt programlan ekonomik açıdan olduğu kadar, daha geniş olan örgütün etkililiği ve hatta daha da geniş olan insanlık açısından anlamlıdır.

1.7. Birey ve Örgüt İçin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri veya Stres Yönetimi

Çağımızın önemli sorunlarından biri olarak kabul edilen stres, insanları mükemmel olmaya motive edebildiği gibi, çok ciddi rahatsızlıklara da neden

olmaktadır. Çok az ya da çok fazla strese girildiğinde performans düzeyi etkilenmektedir.[93] Ilımlı bir stres düzeyi motive edici olabildi i gibi, ilgi ve dikkati de artırabilir. Ancak aşırı hale geldiğinde dikkat dağılması, motivasyon düşüklüğü ve çeşitli rahatsızlıklara neden olabilir.[94] Bu nedenle önemli olan kişinin stres düzeyinin belirlenmesi ve mümkün olduğu kadar stresin belirli bir düzeyde tutulup yönetilebilir olmasıdır.

1.7.1 Stres Yönetimi Yaklaşımları

Stres yönetimiyle ilgili dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; fizyolojik yaklaşım, davranışsal yaklaşım, psikolojik yaklaşım ve çevresel yaklaşımdır.

1.7.1.1. Fizyolojik Yaklaşım

Fizyolojik yaklaşımlardan en yaygın kullanılan Edmund Jacobson tarafından geliştirilen aşamalı kas gevşetme tekniğidir.[95] Bu teknik insan vücudundaki büyük kas gruplarının iradeli olarak gerilmesini ve gevşetilmesini içerir. Kasların aşırı gerginlik durumları ile bu gerginliğin ortadan kalkması durumundaki farkı öğrenmek mümkün olmaktadır. Bir kas gergin durumda olduğunda, bu gerginlik ne ölçüde yoğunsa, serbest bırakıldığında yaşanacak olan gevşeme aynı ölçüde derin olacaktır. Bu teknik, gevşetme ve yumuşatma için vücuttaki büyük kas gruplarını (alın, çene, ense, omuz, kol, el ve bacak kasları gibi) harekete geçiren bir dizi egzersizden ibarettir.[96]

İkinci teknik biyolojik geri besleme tekniğidir. Bu teknik, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu ve bir eğitim programı içinde otonom faaliyetlerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb. gibi) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir.[97]

---

[93]D.D. Warrick, "Managing the Stress of Organization Development", **Training and Development Journal**, April 2004, s. 37.
[94]Richard Defrank and John M. Ivanchevich, "Stress on the Job: An Executive Update", **Academy of Management Executive**, Vol.: 12, No: 3, Feb 1998, s. 61.
[95]Sdorow, a.g.e., s. 575.
[96]Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 196.
[97] Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 194.

Diğer bir teknik olan gevşeme tepkisi vücudun fizyolojik rahatlığını sağlar. Meditasyon da denen bu tekniğin uygulamasında sessiz bir yerde rahat bir şekilde oturulur. Gözler kapanır, burun deliklerinden alınıp verilen nefes hareketine konsantre olunur. Her bir nefesten sonra sessizce bir rahatlama kelimesi ya da ifadesi tekrar edilir. Nefes verirken huzur ve rahatlama hissedilmelidir. Her defasında düşünce dağılır ve konsantrasyon bozulur, dikkat, basitçe nefesin rahat ve pürüzsüz ritimlerine döner[98]

Stresin zararlı fizyolojik etkilerinden korunmanın başka bir şekli de kendi kendine gevşeme eğitimi tekniğidir (Autogenic Training). Schulz ve Luthe adlarında iki Alman hekimi, geliştirdikleri bu tekniği bir çok hastalıkta denemiş ve elde ettikleri olumlu sonuçları yayımlamışlardır.[99] Hipnoza benzeyen bu yöntemde kişi kendine telkin verir. Odaklanmış bir konsantrasyon gerektirir. Kişi vücudunun çeşitli bölümlerinde içten, sıcak ve manevi duygularının idrakini sistematik bir şekilde arttırmaya çalışır.[100]

Fizyolojik yaklaşımlardan bir diğeri de gevşeme hayali tekniğidir. Uygulamanın temeli hayal gücünden yararlanmaya ve rahatlatıcı zihinsel aksiyonları akılda aksettirebilmeye dayanmaktadır. Bu mini zihinsel gezintilerden günde 5-6 kere yapılır ve bu 5 dakikalık stres yönetim tekniği süresince, kişi hoş ve rahatlatıcı bir sahneyi akıl gözünde canlandırır. Bu eğlenceli sanal hayallerin; nabzı, kan basıncını ve adrenalin akışını düşürdüğü belirlenmiştir.[101]

1.7.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Stres yönetiminde ikinci yaklaşım davranışsal yaklaşımdır. Zaman yönetimi stresle başa çıkmada çoğu zaman tavsiye edilen bir yöntemdir. İşlerini yaparken zamanı etkin kullanan bir kimse gündelik iş ve zaman baskısına daha az maruz kalır.[102]

---

[98]Kenneth E. Hart, "Introducing Stress and Stress Management to Managers", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 5, Issue 2, Jun 1990, s. 13.
[99]Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 194.
[100]Hart, a.g.e., s. 13.
[101]Hart, a.g.e., s. 13.
[102]Moorhead and Griffin, a.g.e., s. 469.

Çatışma çözümleme ve tartışma yeteneğini geliştirme diğer yöntemlerdir. Bu teknikler başkalarıyla ilişki sonucunda ortaya çıkan stresin azaltılmasında oldukça etkilidir. Düşük stresli ilişki, iki insanın, ne türde olursa olsun ihtiyaçlarını karşılayabildikleri, etkili bir biçimde temas kurabildikleri ve diğer insanların ihtiyaçlarını tehlikeye düşürmeden ve karşılarındakinde gereksiz stres ya da endişe yaratmadan kurulmuş bir ilişki olarak tanımlanabilir.[103]. Çatışma çözümleme yeteneği, yüksek başarıyla düşük stresi bağdaştırabilme becerisini büyük ölçüde belirleyen bir faktördür. Her düzeyde gereksiz ve uzun süren çatışmalar örgütsel etkinlik sağlayamamanın ve kişisel stresin başlıca nedeni olmaktadır. Çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. İnsanlar karşılaştıkları sorunlar ve kendileri arasındaki açık farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkları, üretkenliği zedeleyen ve hiçbir şeye faydası olmayan kişiler arası kavgalara başvurmadan halletmenin yollarını aramalıdırlar. Örneğin, çalışanların rolleri, ilişkileri, sorumlulukları ve yetki düzeyleri açıklığa kavuşturularak birbirleriyle gereksiz kavgalardan kaçınmaları sağlanabilir.[104] Örgüt içerisinde oluşturulan sosyal dengenin devamı ve bozulmaması tüm tarafların menfaatinedir. Adı konulmamış fakat herkesçe hissedilen, biçimsel olarak tanımlanmasına gerek olmayan sosyal uzlaşma, faaliyetlerin başarısı ve beşeri ilişkilerin devamı için oldukça önemlidir.

1.7.1.3. Psikolojik Yaklaşım

Stres yönetimine psikolojik yaklaşım, kendilerine rağmen yine kendileri için nasıl düşünebileceklerini insanlara öğretmeyi hedeflemektedir. Kişiyi stresli hale getiren durumların nasıl algılanması gerektiği bu noktada önemli hale gelmektedir. Diğer bir deyişle stres, pozitif ya da negatif düşünme şekline göre ya önlenir ya da tetiklenir. Örneğin bir kişi çıkan bir yangını içinden gizlice kendisi için olumlu bir sonuç olarak görebilir. Bu olay ona daha iyi bir işe sahip olma fırsatı sunacaktır. Başka bir yönden, ikinci bir kişi yangını tekrar kazanılması mümkün olmayan bir kayıp, bir felaket olarak görebilir.[105] Olumsuz bir olayla karşılaşan bir kimse bu olayın sonucunun kendisi için mutlaka olumsuz olduğunu düşünmemelidir. İlk bakışta kötü olarak görülen bir olayla ilgili olarak daha etraflıca düşünüldüğünde, bu

[103]Hart, a.g.e., s. 14.
[104]Karl Albrecht , **Gerilim ve Yönetici**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,1988, ss. 320-323.
[105]Hart, a.g.e., s. 15.

olayın o kadar da kötü olmadığı görülmeli ya da zaman geçtikçe seyrinin de değişebileceği düşünülmelidir. Böyle bir düşünce şekli stresi azaltıcı etkiye sahiptir. Bir olayın olumlu ya da olumsuz olduğunun değerlendirilmesi bireysel algılama biçimlerine göre değişebilmektedir. Beklentiler, inançlar ve ön kabuller şeklinde oluşan düşünceler durumlara uygulanan birer kalıptır ve oluşumlara göre duygusal tepkileri ortaya çıkarır. Kızgınlık, üzüntü ve engellenme gibi duygusal tepkiler durumun kendisi değil, algılanış biçimidir. Sözgelimi işini kaybeden birisi bunu bir felaket olarak niteler ki, bu stres tepkisi durum değil, bir algılama şeklidir. Kullanılan çeşitli tekniklerle kişi durumları farklı olarak değerlendirir ve olayları algılama biçimlerini ve bilişsel süreçlerini değiştirerek stres tepkisini azaltır.[106]

Gerilim altındaki insanlar olayları bazen kötümser olarak yorumlama eğilimindedirler. Kendileriyle ilgili tatsız olayları kendi iç, global ve durağan karakteristiklerine atfetmektedirler. Diğer bir deyişle, gerilimli insanlar kötü olayların nedenlerini sözgelimi zeka eksikliği gibi kendi değişmeyen, yaygın ve kişisel niteliklerinde ararlar. Bu tür insanlar hayatın getirdiği olumsuz olayların etkilerine karşı koyma davranışını çok daha az göstermektedirler ve bu ortamda aşırı strese maruz kalmaktadırlar. Ayrıca zayıf sağlık durumları nedeniyle hastalıklara karşı dayanırlıkları da iyi değildir.[107]

1.7.1.4. Çevresel Yaklaşım

Stres yönetimindeki son yaklaşım, dış koşulların objektif niteliklerini değiştirmeyi ve daha az stresli hale getirmeyi hedefleyen çevresel yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, insanların içinde yaşadıkları çevreye özgü koşullar değiştirilerek stresle başa çıkılmaya çalışılır. Çevresel yaklaşım evde ya da iş yerinde uygulanabilir. Bu yaklaşıma, yönetim uygulamalarında veya örgütsel yapıda değişim, daha açık iş tanımları ya da iş zenginleştirme gibi örnekler verilebilir.[108]

İş yerlerinde eksiksiz tasarımlanmış işler ve iş çizelgeleri bazı bireyler için stresin yatışmasına yardımcı olabilir. Örgütsel kültür de stres yönetimine katkı da

---

[106]Michael T Matteson and John M. Ivancevich, **Individual Stress Management Interventions: Evolution of Techniques, Stress Management Interventions At Work**, New York: McGraw Hill, 1998, s.26.
[107]Sdorow, a.g.e., s. 571.
[108]Hart, a.g.e., ss. 15-16.

bulunabilir. Sözgelimi, iş birliği, yardımlaşma, anlayışı , güven ve açıklık temeline dayanan bir örgütsel kültürün stresi azaltıcı etkisi olacaktır. Tersine, iş yerinde işle ilişkili ekip çal masının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı , yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır. Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Bireylerin grubun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı durumlar strese karşı pozisyonlarını da belirleyecektir.[109] Örneğin bazı örgütlerde tatile çıkma ya da iş arasındaki molaların aleyhine güçlü bir norm gelişmiştir. Uzun vadede bu tür normlar strese neden olabilir. Bu yüzden örgütlerin, dengeli bir iş ve iş dışı faaliyet karışımını sağlayacak bir örgütsel kültürü oluşturmaları gerekir.[110]

Çalışanların işlerine ilişkin statü algıları veya olduklarından daha düşük ya da yüksek bir statüde çalıştırılıyor olmaları stres durumlarını etkilemektedir.[111]

Çoğu örgütler insanı dikkate almayan iklim, katılık ve durağanlıkla temsil edilen aşırı biçimsel olma eğilimindedirler. Bu tip bir iklim önemli ölçüde strese neden olacaktır. Stresle baş edebilmek için, katılımcı karar verme ve çok yönlü iletişim şebekelerine olanak verecek şekilde örgütsel yapının daha merkezleşmemiş ve organik olması gerekir. Bu süreçle ilgili ve yapısal değişimler; işgörenler için daha destekleyici bir iklimin oluşmasını sağlayacak, kendilerine iş üzerinde daha fazla kontrol sahibi oldukları hissini verecek, stresi azaltacak ya da yok edecektir.[112]

Yöneticilerin çalışanlarla iyi bir iletişim kurması stres yönetiminde önemlidir. İşleriyle ve kendilerini etkileyen diğer koşullarla ilgili çalışanlara bilgi verilmesi, durumlarını denetimleri altında bulundurma hissini onlara verecek ve örgüte bağlılıklarını arttıracaktır.[113] Çalışanların çoğu için örgüte önemli bir katkı sağlamak ve kendini örgütün önemli bir parçası olarak görmek oldukça önemlidir.

---

[109]Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 2.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2000, ss .440-441.
[110]Moorhead and Griffin, a.g.e., s. 471.
[111]Güney, a.g.e., s. 441.
[112] Luthans, a.g.e., s. 313.
[113]Suzanne M Crampton, John W Hodge, Jitendra M Mishra and Steve Price, "Stress and Stress Management**", Sam Advanced Management Journal**, Summer 1995, ss. 17-18.

Örgüt içinde çalışanlar arasında ekip kurma faaliyetleri de stresin azalmasına ya da elimine edilmesine yardımcı olabilir. Bir ekibin her bir üyesinin toplamından daha fazla katkı sağladığı bilinmektedir. Etkili bir ekip açık hedefler, sağlam prosedürler, ortak bir güven ve destek ortamı, uygun liderlik ve etkin bir işbirliği ile başarılı olur. Ayrıca bu tür faaliyetlerle çalışanlar arasındaki ilişkiler daha olumlu hale getirilir.[114] Paylaşılan ortak değerler ve misyonla birlikte bir ekip örgüt içerisinde daha katılımcı ve demokratik bir yapının oluşmasına katkıda bulunur. Bu şekilde çalışanlar hem beşeri ilişkilerinde sosyal destek sağlamış olurlar, hem de bireysel fikir ve çabalarını değerlendirme olanağı elde ederler.

İş yerindeki stresin en temel nedenlerinden birisi kötü yönetimdir.[115] Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, uyguladıkları liderlik biçimleri stres potansiyeli taşımaktadır. Yöneticilerin hangi davranış, huy, alışkanlık ve uygulamalarının çalışanlarda stres oluşturduğunu bilmeleri, örgüt içinde stresle mücadeleye önemli bir katkı sağlayacaktır.[116] Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden ziyade yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu farklılık karşısında çalışanların da farklı davranmaları gerekmekte ve bu durum da strese neden olmaktadır. Genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını istemezler. Böyle bir durumda astların kendileriyle yarışacaklarına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum ise, astlarda stres yaratır.

Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, kişinin sorumluğunun çok yüksek olması ya da olduğundan daha yüksek algılanması örgütlerde stres oluşturan konuların başında gelmektedir.[117] Sonuçta katılımcı, görev gereklerine uygun, astların niteliklerini karşılayan ve birbirine denk yetki ve sorumlulukların verildiği, terfilerde ve ödüllendirmelerde objektif ve tarafsız, astlara ilgi, sevgi ve samimiyetle yaklaşan bir yönetim anlayışı stresle mücadelede başarılı olacaktır.

---

[114], Valerie J. Sutherland, "Stress and the New Contract for General Practitioners", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 10, Num. 3, Mar 1995, s. 26.
[115]Neil Flanagan and Jarvis Finger, "How to Help Reduce Stress in Your Employees, Management", **Popular Management Journal**, Sep 2000, s. 12.
[116]Kirk J.Hulett, "Are You Stressing Your Staff?", **Popular Management Journal**, April 2003, s. 72.

1.7.2 Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

İnsan çağlar boyu stresin etkisinden kurtulabilmek için ilaçların yardımına başvurmuştur. Güney Afrikalı yerliler zengin bir kokain kaynağı olan "coca" bitkisinin kurutulmuş yapraklarını çiğneyerek problemlerinden bir süre için uzaklaşmaktadırlar. Çinliler esrar içer, Arap fellahlar nargile kullanır. Sibiryalı köylüler kutsal kabul ettikleri mantarları çiğnerler. Bu onlar için hayatın zor taraflarından ve kaderlerinden kurtulmak için bir yoldur. Bu yöntemlerin kendilerini mutluluğa götürdüğüne inanırlar.[118]

Günümüz insanı da zaman zaman da olsa stresli olduğu durumlarda sigaradan, içkiden, uyuşturuculardan, yatıştırıcı ve sakinleştirici ilaçlardan fayda beklemektedir. Psikolojik durumu değiştiren ilaçların birçok ülkede tamamen başıboş bırakıldığı açıkça gözlemlenmektedir.[119]

Stresle başa çıkma yöntemlerini bireysel ve örgütsel yöntemler olmak üzere iki grupta toplayabiliriz.

1.7.2.1. Bireysel Yöntemler

Bireyler dört farklı yöntemle stresle başa çıkabilir.[120]

Bedensel başa çıkma yolları: Gevşeme teknikleri, değişik beden egzersizleri, beslenme biçimleri bu gruba girer.

Zihinsel başa çıkma yolları: Uyumsuzluğa ve gerilime neden olan faaliyetlerden uzak kalma, zihinsel düzenleme ve dönüşüm tekniklerini içerir.

Davranışsal başa çıkma yolları: Davranışla stresle başa çıkmanın en etkin yolu "A tipi" davranış biçimlerinin değiştirilmesidir.

---

[117] Güney, a.g.e., ss. 437-438.
[118] D. Norfolk., **İş Hayatında Stres**, Çev.: Leyla Serdaroğlu, İstanbul: Form Yayınları, 1989, s.173
[119] Albrecht, a.g.e., ss. 46-49.
[120] Tutar, a.g.e., ss. 277-278.

İnançla başa çıkma yolları: İnsan, kendini manevi olarak geliştiren, ona iç zenginlik kazandıran ve evrensel normlara uygun etik ve normatif kaidelerle uyumlu bir yaşam tarzını seçerek stresle başa çıkmaya çalışır.

Stresle bireysel olarak başa çıkmanın tanınmış yöntemlerinden biri de ”DKBY” modelidir. Modelin her adımı, hayatınızı kontrol altına alıp yaşadığınız stresin zararlarını yararlı bir duruma getirme konusunda çeşitli yöntemlerden oluşur. DKBY modeline göre stresi kontrol altına alma ve yönetme aşağıdaki adımları içerir.[121]

DKBY modelinde ilk adım “Değiştir” adımıdır. Eğer mümkün ise sizi strese sokan ortamı ve koşulları değiştirmeyi salık verir. Kısaca stres kaynağının uzağında bulunmayı öngörür. Bunu başarmak, hayatınızın kontrolünü elinizde tuttuğunuza inanmanıza bağlıdır.

İkinci adım “Kabul et” yaklaşımıdır. Bu adım esasen değiştirilmesi mümkün olmayan koşuların kabul edilmesi temeline dayanır. Bu adım, kontrol edilemeyen ve bireyin gücünün ve sınırlarının dışında gelişen olayları pozitif bir yaklaşımla kabul etmeyi öngörür.

Üçüncü adım “Boş ver” yaklaşımıdır. Gerçek dışı beklentilerden, ham hayallerden ve evhamın dayanılmaz ağırlığından kurtulmak için başvurulması gereken , duygusal ve zihinsel açıdan farklı bir kavrayışla olaylara yeni ve farklı bir yorum getirme yöntemidir.

“Yaşam tarzını yönet” yaklaşımı stresi yenmede başvurulan DKBY yönteminin son adımıdır. Bu adım çeşitli egzersiz ve gevşeme yöntemlerini kullanarak stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı hedefler. Sosyal ve duygusal destek sağlayarak stres oluşturan unsurları, strese düşmeden ortadan kaldırmak “Yaşam tarzını yönet” yaklaşımının asıl gayesidir.

[121]Braham, a.g.e., s.255

1.7.2.2. Örgütsel Yöntemler

İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, iş görenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir.

Örgütsel stresin azaltılması için kullanılabilecek genel yöntemlerle aşağıda açıklanmıştır.[122]

Destekçi bir örgüt havası yaratmak: Bir çok 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 önemli bir başa çıkma stratejisi olabilir. Kuramsal olarak böyle bir yapı ve süreç değişikliği, iş görenler için daha destekçi bir örgüt havasının yaratılmasını ve iş stresinin azaltılmasını sağlayacaktır.

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

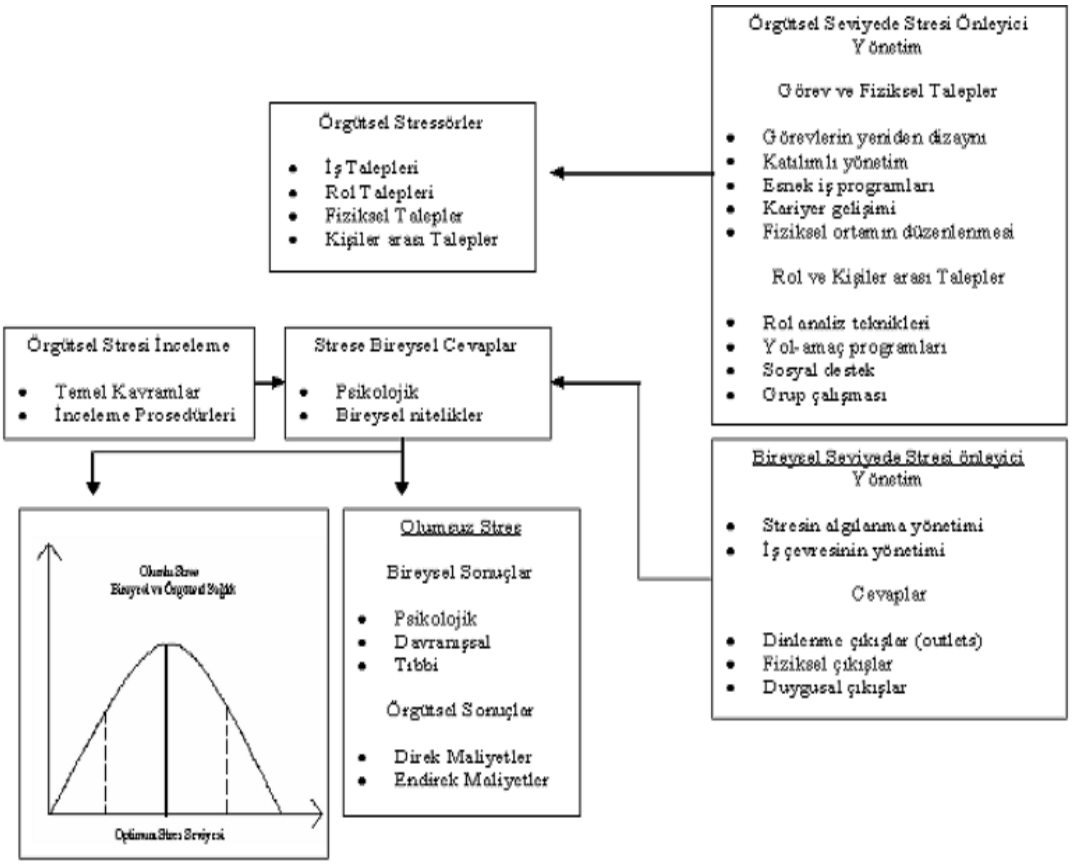
Örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması: Rol çatışması ve belirsizlikler bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler.

Mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmanlık: Genellikle örgütlerde. İş görenlerin kariyer planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmelerinin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri genellikle bir yönetici tarafından babacıl bir yaklaşımla kendilerinin kararı olmaksızın sağlanır. Örgütlerde bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağını ve ne yapacaklarını bilmemeleri büyük bir stres kaynağıdır.[123]

---

[122] Luthans, a.g.e, ss. 211-213.
[123] Luthans, a.g.e, s. 212.

İş yerinde neşeli bir ortam yaratmak: Yapılan araştırmalarda iş yerinde mizahın ve insanları güldüren etkinliklerin artırılması sonucunda iş görenlerin verimliliklerinin ve sağlıklarının iyileştiği görülmüştür.[124]



Şekil 4 Örgütlerde Stresi Önlemede Kullanılabilecek Bir Yönetim Modeli

1.8. Stres Ölçümü

Stresle ilgili son aşamada ele alacağımız konu "ölçüm" konusudur. Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda kullanılan hemen hemen tüm değişkenler gibi stres de ölçülmesi kesin hatlarla belirlenemeyen bir değişkendir. Her bir stres faktörünün her birey için oluşturduğu stres dereceleri farklı olabileceği gibi, herhangi bir stres faktörünün örgütte ne derece etkin olduğu hususunda da görüş farklılıkları mevcut

[124] G.H. Witligton.,**Bir Psikiyatristin Gerçekçi ve Bütüncül Yaklaşımı: Stresle Başa Çıkma,** Çev:Neslihan Rugancı, Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları, 1994, s. 261.

olabilir. Yine de stresin ölçümünde mümkün olan en doğru sonuçları verebilecek teknikler geliştirilmiştir.

Stres konusunda çalışmaların başlamasından sonra ölçüm konusunda nasıl bir yöntem izleneceği de araştırılmaya başlanmıştır. Özellikle bireyi etkileyen stres faktörleri sayısal olarak çoğaldıkça hangi faktörün daha önemli olduğu araştırılmış dolayısıyla da ölçüm bir kez daha önem kazanmıştır. Aslında stresin anlamı ve ölçümü birbirleriyle yakından ilgilidir. Eğer stresin ölçümü mümkün olmazsa sonuçlarını tartışmak da zor olacaktır. Stresle ilgili çalışmalarda ölçüm için çeşitli metodlar kullanılmıştır. En çok kullanılan stres ölçüm yöntemleri arasında :

- Performans testleri
- Fizyolojik ölçütler
- Kişisel raporlar olmak üzere üç ayrı ölçüm yaklaşımı vardır.[125]

Genelde kişisel rapor veya envanter yoluyla stres ölçümünün amacı, bilinen bir stresörle karşılaşan kişinin gelecekteki davranışını veya durumunu tahmin etmektir. Gelecekteki bir olayı veya durumu tahmin için kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir olması gerekir. Güvenirlilik bir arcın ölçtüğü şeyi ölçüp ölçmediğidir. Kişisel rapor envanterlerinin güvenirliliği çoğunlukla ya eşit özellikli deneklerin kullanımı ile veya test yeniden test teknikleriyle ölçülür. Özellikle test, yeniden test yönteminde aynı kişinin farklı zamanlarda değerlenerek durumu araştırılır ve ortaya çıkan farkların güvenirliliği azalttığı düşünülür. Yapılan bu tür çalışmalarda ölçümün kabul edilir sınırlar içinde geçerli olduğu benimsenmiştir.[126]

1.8.1. Performans Testleriyle Stres Ölçümü

İşgörenlerin başarılarını etkileyen değişik bedensel ve zihinsel yetenekleri, bu yeteneklerin uygulamaya yansıması vardır. Kişinin stresi yaşamaya başlaması ile başarısını belirleyen özellikle yeteneklerin dış dünyaya yansımasında da farklılıkların olduğu görülmektedir. Stresli durumlar altında, bazı olayların performansı arttırdığı bilinir;ama çoğu durumda stres performansı azaltır. Stres performansı değiştirdiği için stresi ölçmenin bir yolu performansı ölçmektedir.

---

[125] Erdoğan, a.g.e., ss. 295-298.
[126] Erdoğan, a.g.e., s.298.

Performans testleri asıl itibariyle bireyin stresi yaşadıktan sonraki etkilerini ölçer. Eğer denekler belli işleri başarmakta, yüksek gürültülü, kalabalık veya elektrik şoku gibi stresörlere maruz kaldıktan sonra düşük performans gösterirlerse, performansın stresle azaldığı düşünülür. Stres konusunda araştırmalar yapan Cohen, strese yol açan uyarıcıların yok edilmesinden sonraki düşük performans ile ilgili çalışmalar yaptı. Ona göre Selye'nin "strese sürekli maruz kalma vücudun gücünü tüketir ve genel tükenişe yol açar." Görüşü doğrudur. Bu etki stres uyarıcısının kaldırılmasından sonra bile devam eder. Örneğin daha eski bir araştırmaya göre, önceden tahmin ve kontrol edilemeyen stresi yaşama, sorun çözmek, yazılı metinlerde düzeltme yapmak veya renk tanımak gibi zihinsel işlerde başarıyı azaltmaktadır. Ancak başarıyı sadece stresin etkilediğini düşünmek de doğru değildir. Bilindiği gibi, hastalık, yorgunluk, gibi, bireyi etkileyen çevresel ve kişisel faktörler de performansı yükseltebilir ya da azaltabilir. Buna göre performans testleri tek başına stres gösterici olarak kullanılmamalı, kişisel rapor envanterleri veya fizyolojik ölçülerle beraber kullanılmamalıdır.

1.8.2. Fizyolojik ve Biyolojik Değişimler Yoluyla Stres Ölçümü

Stresin bireyin fizyolojik yapısında ve bedeninin biyolojik dengesinde değişikliklere yol açtığı bilinmektedir. Bu nedenle çeşitli fizyolojik ve biyolojik ölçümlerden yararlanılarak stres ölçümü yapılabilir. Kan basıncı, kalp atışları, refleksler, nefes alma hızı, stres miktarını tayin için kullanılan bazı fizyolojik ölçüm yaklaşımlarındandır. Ayrıca bazı salgıların artması biyolojik ölçümlerle stres analizinde kullanılır. Stres ölçmek için kullanılan mekanik ve elektrikli aletlerin doğrudan değerleme yapma, uygulama homojenliği nedeniyle güvenilir olma ve kolayca derecelendirme gibi avantajları vardır. Ancak, ölçüm sırasında kullanılan mekanik araç ve gereçlerin bazı deneklerde stres yaptığı da bilinmektedir. Özellikle stresin biyolojik etkilerinin laboratuvar ortamında ölçülmesi bazı kişileri olumsuz yönde etkilemiş ve ölçüm ortamı bir stres faktörü olmuştur. Bu nedenle stres ölçümünde kullanılan araçlar küçültülmüş ve klinik ortamının dışında kullanılan basit deney araçları haline getirilmiştir. Bu tür düzenlemelerden sonra kullanılan aletler laboratuvar araçlarından daha avantajlı hale gelmiş, ölçüm sırasında denek tarafından daha az göze batan araçların güvenilir sonuçlar verdiği görülmüştür.

1.8.3. Hayat Olayları Tablosu İle Stres Ölçümü

1960'lı yılların başından itibaren stresi ölçmek için bazı kişisel rapor veya envanter yöntemi geliştirilmiştir. Bunların en yaygın olanı sosyal yönden adaptasyon derecelendirme (SRRS) dir ve Holmes ile Rahe tarafından 19672'de geliştirilmiştir. Bu tablo en çok stres oluşturandan en az stres yaratıcıya kadar 43 hayat olayını sıralamaktadır. Bu olaylardan en yüksek stres yaratana 100 puan verilmiş(eşin ölümü), en düşük stres yaratıcı olana da 11 ağırlığı verilerek (hafif sınavlar) derecelendirmiştir. Böyle bir tablo oluşturulduktan sonra kişilere, geçen 6-24 ay içinde yaşadıkları olayları işaretlemeleri söylenmiş, daha sonra işaretlenen olayların puanları toplanıp, toplam puanların gelecekteki olaylarla korelasyonu bulunmuştur. SRRS çok basit bir forma sahip olduğundan bazen yanlış kullanılmış, özellikle stresi moda bir konuşma konusu olduğu dönemlerde bireylerin 300 puanı aşmamaları tavsiye edilmiş bu puanı aşacakların ise gelecekte bir dizi hastalıkla karşı karşıya kalacakları ileri sürülmüştür. Oysa yılda 300 stres puanını aşanların bazılarının hiç hastalanmadıkları görülmüş, ayrıca birçok stresli hayat olayının o kişinin kontrolü dışında olduğu ve kaçınılamayacağı da ihmal edilmiştir.

Holmes ve Rahe bu tabloyu, hayata uyumdaki değişmelerin streste kilit faktör olduğunu düşünerek geliştirmişlerdir. Bu ölçekle elde edilen tablodaki olayların bazıları stres yaratsalar dahi insanlar tarafından istenirler. Evlilik töreni bir stres yaratıcı olabilir, ancak insanlar için mutluluk kaynağıdır. Ayrıca değişkenlerin tüm insanlar için aynı anlamı taşıyacağı yönündeki düşünce ve bu ölçeğin zayıf taraflarındandır.

Zamanla geliştirilen bir diğer hayat olayları tablosu günlük küçük iyi ve kötü olaylar cetvelidir. Lazarus ve Berkelek tarafından geliştirilen bu ölçeğe göre bireyin günlük yaşantısında karşısına çıkan olumlu ve olumsuz sıradan olayların değerlendirilmesi ve bu olayların stres yaratıcı olarak etkisinin ölçülmesi şeklinde olmuştur. Bu yaklaşıma göre günlük kötü olaylar, kişinin iyiliğini tehdit eden veya onu güç, çaresiz duruma düşüren olaylardır. İyi olaylar ise günlük hayatta olumlu olarak değerlendirilen durum ve tecrübelerdir. Bu olayların yarattığı stres de olumlu ve olumsuz olarak kişide değişime yol açacaktır.

2.BÖLÜM: REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK HİZMETLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, uygulama alanı olan rehberlik hizmetlerinin dünyada ve ülkemizdeki kısa tarihçesi ile içinde bulunduğu ana problemler hakkında özet bilgiler sunulacaktır. Bu bilgilerin, rehber öğretmenlerin iş stres faktörlerini anlamada faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, rehberliğin kendisine ilişkin bir bilimsel araştırma olmadığından, kavrama ilişkin geniş alt alanlar ayrıntılı olarak incelenmeyecektir. Bölümde başvurulan kaynaklar bu konularda geniş kapsamlı ve doyurucu bilgiler sunmaktadır.

İlk olarak "rehberlik" kavramının özünü ve kapsamını ifade eden birkaç tanım verilecektir:

2.1. Rehberlik Kavramı

Rehberlik kavramı üzerine yapılmış yüzlerce tanım denemesi arasından, ülkemizde genel olarak kabul gördüğü düşünülen iki tanesine aşağıda yer verilmiştir:

Rehberlik, bireyin en verimli bir şekilde gelişmesi ve tatminkar uyumlar sağlamasında gerekli olan seçmeleri (tercihleri), yorumları, planları yapmasına ve kararları vermesine yarayacak bilgi ve becerileri kazanması ve ulaştığı bu seçme ve kararları uygulaması için kişiye yapılan sistemli ve profesyonel yardımdır.[127]

Rehberlik; kendini anlaması, problemlerini çözmesi, gerçekçi kararlar alması, kapasitelerini kendine en uygun düzeyde geliştirmesi, çevresine dengeli ve sağlıklı bir uyum yapması ve böylece kendini gerçekleştirmesi için uzman kişilerce verilen psikolojik yardımlardır.[128]

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere rehberlik kavramı psikoloji bilimiyle yakından ilgilidir. Zaten bölüm başlığında da rehberlik kelimesinin ardından "psikolojik danışmanlık" kavramı getirilmiştir. Bu iki kavram literatürde

---

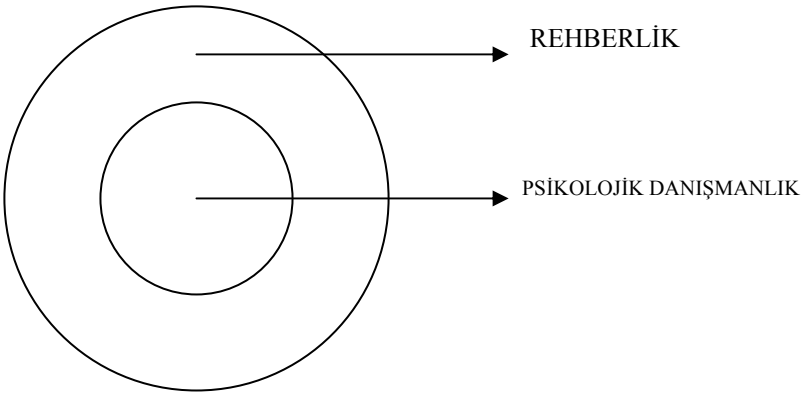
[127] Hasan Tan, **Psikolojik Danışma ve Rehberlik – Teori ve Uygulama**, İstanbul: M.E.B. Yayınları, 1992, s. 18.

[128] Muharrem Kepçeoğlu, **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, Geliştirilmiş Yeni Baskı, İstanbul Alkım Yayınevi, 1999, s. 13.

genellikle birlikte ve çoğu zaman aynı anlamda kullanılmakla birlikte aralarındaki ayrımı şu şekilde ifade edilebilir:

Psikolojik danışma, rehberlik hizmetlerinin özünü ve merkezini oluşturmaktadır. Ancak, rehberlik kavramı ve uygulamalar içine giren başka hizmetler de vardır. Yani rehberlik, psikolojik danışmayı kapsayan daha geniş bir alandır.[129]

Bu durum aşağıdaki şekille daha somut biçimde ifade edilmiştir.



Şekil 5 Psikolojik Danışma ile Rehberlik Arasındaki İlişki

2.2. Rehberlik Hizmetlerinin Tarihçesi

Rehberlik çalışmalarının gelişimi Amerika Birleşik Devletleri'nde başlamıştır. Rehberlik uygulamaları ilk olarak meslek seçimine - iş bulmaya yardım hizmetleri olarak başlamış daha sonra bireyin eğitsel ve kişisel gelişimini de kapsamak üzere genişlemiştir. Mesleki rehberlik çalışmalarının başlamasında 20. yüzyılın başında zeka ve yetenek testlerinin gelişmesi önemli rol oynamıştır. "Ölçümler sonucunda insanların farklı yeteneklere sahip olduğu saptanabildiğine göre, her bireyin üstün olduğu, yeteneğini kullanabileceği bir iş ve meslek alanında daha başarılı ve verimli olabilir" görüşü benimsenmeye başlanmıştır. İşte bu düşünceyle ilk kez 1908'de Boston'da Frank Parsons bir büro açarak, iş arayanlara yardım hizmetleri vermeye başlamıştır. Parsons, "Boston Meslek Bürosu" adını verdiği bir büroda kendisine"işe yerleşme" isteğiyle başvuran adayların niteliklerini, yetenek ve ilgilerini saptayarak, sahip oldukları bu özelliklere uygun bir işe yerleştirme hizmetini yürütüyordu. Bu

hizmetin önemli bir taleple karşılanması sonucu Parsons 1909'da "Meslek Seçimi" (Choosing a Vocation) isimli bir kitap yazarak mesleki rehberlikle ilgili kavramları ve hizmetleri açıklamıştır. Parsons'ın bu çalışmaları rehberliğin ayrı bir uygulamalı bilim olarak gelişmesine yol açmıştır. Bu nedenle Parsons rehberlik hareketinin "babası" olarak gösterilir. Kitabında ilk kez mesleki rehberlik kavramını şu şekilde tanımlamıştır: "Gençlere bir meslek için hazırlanmada, mesleğe giriş yollarını aramada, mesleği seçmede, etkili ve başarılı bir meslek elemanı olmada yardım hizmetleri".Parsons'ın bu tanımı günümüzdeki Mesleki Rehberlik tanımı ve anlayışıyla yakın ve tutarlıdır.[130]

İlk olarak okul dışında ve mesleğe yerleşmeye yardım olarak başlayan rehberlik hizmetleri Amerika Birleşik Devletleri'nde 1913 yılında eğitim sistemine alınarak sistemli bir şekilde gelişmeye başlamıştır. Amerika'da bu hizmetlerin gelişmesinde mesleki örgütlenmenin önemli bir rolü vardır. Bu alandaki hizmetler 1910'larda örgütlenmeye başlamış ve bugün APGA kısa adıyla bilinen "Amerikan Kişilik Hizmetleri ve Rehberlik Derneği" bu alanda ulusal düzeyde en güçlü mesleki örgüt durumuna gelmiştir. Kendine bağlı birçok alt dernek ve kuruluşu bünyesinde toplayan bu örgüt Amerika'da rehberlik alanının meslek standartları, etik kuralları, bu alanda çalışacak uzman personelin eğitim ve yetiştirme esasları ile görev ve sorumluluklarını belirleyerek bu hizmetlerin gelişmesinde çok önemli görevler üstlenmiştir.[131]

2.2.1. Ülkemizde Rehberlik Hizmetlerinin Başlangıcı ve Gelişimi[132]

Ülkemizde rehberlik çalışmaları 1950'li yıllarda Türk-Amerikan işbirliği anlaşması kapsamında ülkemize davet edilmiş olan Amerikalı uzmanların öncülüğünde başlatılmıştır. Bu uzmanlar eğitim sistemimizi inceleyerek aksaklıklar üzerine raporlar hazırlayıp yeni uygulamalar için konferanslar, seminerler düzenlemişler ve rehberlik alanında pilot uygulamalar başlatmışlardır.

Bu arada Amerika'ya gönderilmiş olan Türk eğitimcileri de oradaki bilgi ve yaşantılarını dönüşte uygulama alanına sokarak rehberlik hizmetlerinin gelişmesine

---

[129] Kepçeoğlu, a.g.e., s. 5.
[130] Binnur Yeşilyaprak, **Eğitimde Rehberlik Hizmetleri**, Ankara: Nobel Yayınları, 1998, s. 20.
[131] Yeşilyaprak, a.g.e., s. 21.

yardımcı olmuşlardır. Bunlardan Prof.Dr.Feriha Baymur ve Prof.Dr.Hasan Tan ilk öncü çalışmaları yapanlardandır.

Başlangıç yılları aşamaları içinde 1953-54 yıllarında ilk defa Gazi Eğitim Enstitüsü, Pedagoji ve Özel Eğitim bölümleri ders programlarına Rehberlik dersinin konulması ve 1955'te Ankara Demirbahçe İlkokulu'nda ilk Rehberlik Merkezi'nin açılması sayılabilir.

Daha sonra 1960'tan sonra kalkınma planlarında ve şura çalışmalarında özellikle "Yöneltme" hizmetleri esas eksen olmak üzere rehberlik anlayışı ve hizmetlerine yer verildiği görülmektedir. Bunun sonucu olarak 8. Milli Eğitim Şurası'nda ortaöğretimin yeniden düzenlenmesi çerçevesinde 9. sınıfın "Yöneltme" sınıfı olması, gençleri ilgi ve yeteneklerine uygun olan programlara yönlendirip yerleştirilmesi, yatay ve dikey geçişlerin yapılması gibi kararların alındığını ve rehberlik anlayışına uygun bir düzenlemeye gidildiğini görüyoruz. Bu kararlar doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı 1970-71 öğretim yılında 24 okulda rehberlik uygulamalarını resmen başlatmış ve her yıl bu sayıyı artırmıştır.

Nihayet, 9. Milli Eğitim Şurası'nda alınan kararlar gereğince 1974-75 öğretim yılında bütün orta dereceleri okullarda "yaygın" olarak rehberlik çalışmaları başlatılmıştır. Bu düzenlemede rehberlik uygulamaları sınıf öğretmenlerinin sorumluluğuna verilmiş ve uyulacak esaslar "Tebliğler Dergileri" ile belirlenmiştir. Bu kararla ortaöğretim kurumlarında çalışan tüm öğretmenler, rehberlik hizmetlerine katılmak, görev yapmak ve karşılığında da bir ücret almak üzere "yasal" olarak bağlanmıştır. Bu yasal düzenleme halen geçerlidir.

Bugün orta dereceli okullarımızın bir kısmında görevli rehberlik uzmanları bulunmaktadır. Uzmanın sorumluluğu ve önderliğinde, öğretmenlerin katılımı ile bu çalışmalar yürütülmektedir. Uzman bulunmayan okullarda bu hizmetler sınıf öğretmenlerinin sorumluluğundadır.

Sayısal olarak durumu gözler önüne sermeye çalışırsak halen okullarımızın sadece 2861'inde "Rehber "Öğretmen" olarak atanmış bir uzman bulunmaktadır.

---

[132]Yeşilyaprak, a.g.e., s. 21.

Bazı okullarda birden fazla sayıda görevlendirilen uzmanların sayısı tüm okullarda 3058'dir.

Okullarımızda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi için Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü kurulmuş (1983) ve daha önce açılan Rehberlik ve Araştırma Merkezleri de (RAM) bu daireye bağlanmıştır. Bugün artık her ilde (büyük illerde birkaç tane) ve bazı ilçelerimizde açılan Rehberlik ve Araştırma Merkezleri, ilkokuldan üniversiteye dek her düzeydeki eğitim kurumlarında rehberlik hizmetlerini yürütmekle yükümlüdür. Halen ülke çapında 103 tane RAM bulunmakta ve bu merkezlerde 649 uzman yine "rehber öğretmen" adı ile görev yapmaktadır. Bunların dörtte biri Rehberlik ve Psikolojik Danışma alanının dışında eğitim görmüş kişilerdir.

Gerek bu merkezlerde gerekse okullarda çalışan rehberlik uzmanların, üniversitelerimizde "Psikolojik Danışma ve Rehberlik (PDR)" veya "Eğitimde Psikolojik Hizmetler" programlarında yetiştirilmektedir. Halen bu alanda eğitim veren 16 ayrı yükseköğretim programı, çeşitli üniversitelerimizde, yılda ortalama 700 mezun vermektedir. Bu sayı ihtiyacın çok gerisindedir. Kaldı ki Milli Eğitim Bakanlığı'nın bazı uygulamalarının sonucu mezunların tümü bu alanda istihdam edilmemektedir. Yukarıda verilen sayılardan çıkarılabileceği gibi halen ortaöğretim kurumlarımızın sadece %9 unda bu hizmetler rehberlik uzmanı sorumluluğunda yürütülmektedir. Her okulda bir rehberlik servisi kurulabilmesi için yaklaşık 60.000 uzmana ihtiyaç vardır.

Bu durumda, öğretmenlere rehberlik anlayışı kazandırılarak bu konuda yeterli bilgi ve beceri ile donatılmaları gereklidir. Kaldı ki tüm okullarımıza yeterli sayıda rehberlik uzmanı atanmış olsa bile öğretmenlerin "takım çalışması" anlayışı içinde bu hizmetlerde görev ve sorumluluk alması kaçınılmazdır. Bu kaçınılmazlık, öğretmenin "yasal" olarak zorunluluğu olduğu kadar, öğrencinin her yönüyle sağlıklı ve uyumlu gelişmesi açısından da "mesleki" bir sorumluluğudur.

Bu konu kapsamında son olarak ülkemizde bu alandaki örgütlenmeye değinmek yararlı olabilir. Rehberlik alanında bir mesleki örgütlenme ancak 1989 yılında gerçekleştirilebilmiş ve "Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği (PDR-

DER)" kurulmuştur. 2001 yılı başında üye sayısı henüz 521 olan bu dernek, yılda iki kez olmak üzere " Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi" ni yayınlamakta ve iki yılda bir bu alanda yapılan araştırmaların ve sorunların meslek elemanları ve ilgililerce paylaşılması amacıyla ulusal düzeyde kongreler düzenlemektedir.

2.2.2. Ülkemizde Rehberlik Uygulamalarının Sorunları

Rehberliğin genel sorunlarının herbiri bu araştırma için "rehber öğretmenlerin iş stres faktörü" kabul edilebilir. Uygulama sonuçları ortaya konduğunda bu durum daha somut biçimde ortaya çıkacaktır. Bu açıdan ülkemizde rehberlik hizmetlerinin genel sorunlarına kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Buraya kadar verilen bilgilerden, bu alanın ülkemizde neden çok yavaş gelişmekte olduğunun az çok algılamış olmalısınız. Geçmişten günümüze uzanan bu sorunları şöyle vurgulayabiliriz:[133]

Okullarda rehberlik uygulamalarına daha başlangıcında (1970'lerde) gerekli ön hazırlık yapılmadan başlanmıştır. Öğretmen ve yöneticiler bu konuda eğitilmeden bu işle "yasal" olarak görevlendirilmişlerdir. Bu sorun günümüzde de sürmekte, yönetici ve öğretmenler bu alanda yeterli bir eğitim almamaktadır.

Rehberlik hizmetleri demokratik ve insancıl bir anlayış temeline dayanmaktadır. Oysa eğitim sistemimizde merkeziyetçi ve otoriter anlayış egemendir. Bu yüzden rehberlik yaklaşımı, eğitim sistemindeki yapıyla bir türlü bağdaşamamıştır. Bir diğer ifadeyle öğretmen ve yöneticiler yeterli ve gerekli rehberlik anlayışına sahip olmadığı için hizmetleri başarıya ulaştıracak bir "takım çalışması" gerçekleştirememektedir.

Kepçeoğlu tarafından yapılan bir araştırmada, orta dereceli okullarda görevli müdür, öğretmen ve uzmanların rehberlik anlayışları arasında farklılıklar olduğu ve rehberlik anlayışlarının uygulamalarda başarı sağlamak için yeterli olmadığı görülmüştür. Gültekin tarafından yapılan bir diğer araştırmada, orta dereceli okullarda "sınıf öğretmenliği" görevini yürüten öğretmenlerin bu hizmeti yürütebilmek için rehberlik görev algılarının yetersiz olduğu ortaya konmuştur. Yine

[133] Yeşilyaprak, a.g.e., s. 23.

Pişkin ve Özdemir tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin ve rehberlikle ilgili personelin rehberlik anlayışlarında önemli farklılıklar bulunduğu, bir çoğunun rehberliğe uygun olmayan bir anlayışa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Özet olarak, ülkemizde yapılan çeşitli araştırmalar, okullarda görevli elemanların ortak bir rehberlik anlayışına sahip olmamasının, yapılan rehberli çalışmalarının başarısını büyük ölçüde engelleyen bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır.

Okullarda rehberlik hizmetlerini yürütmek için yeterli uzman ve fiziksel donanımın olmaması. Daha önce değinildiği gibi orta dereceli okullarımızın sadece %9 unda bu alanda yetişmiş bir uzman bulunmaktadır. İlköğretim okullarımızın çoğunda uzman yoktur. Okullarda bu hizmetlerin yürütülmesi için uygun bir yer(oda), araç-gereç bulunmamakta ve okul yöneticileri alana gereken ilgi ve özeni göstermemektedir.

Bu alandaki yasal düzenlemelerde aksaklıklar sürmektedir. Rehberlik hizmetleri ile özel eğitim hizmetlerinin Milli Eğitim Bakanlığı içinde aynı genel müdürlüğe bağlanması ve nedense sınırlı bir kesime yönelik özel eğitim hizmetlerine, tüm öğrencilere yönelik olan rehberlik hizmetlerinden daha çok önem ve öncelik verilmesi hizmetlerin gelişmesini engelleyici bir durumdur. Bir başka yasal aksaklık ise okullarda rehberlik hizmetlerinin eğitsel kol faaliyetleri ile birlikte düzenlenmesidir. Bu yüzden okullarda rehberlik hizmetleri, büyük ölçüde önemli gün ve haftaları kutlama faaliyetleri kutlama etkinlikleri gibi faaliyetler tarafından angaje edilir bir duruma gelmiştir.

Bütün bunlar Milli Eğitim Bakanlığı'nın yanlış yasal düzenlemelerinin yol açtığı sorunlardır. Ayrıca bakanlığın yanlış atama ve görevlendirme politikaları da önemli sorunlar yaratmaktadır. Yine uzmanların özlük haklarına ilişkin sorunları söz konusudur.

Alana personel yetiştirme ile ilgili olarak da niceliksel ve niteliksel sorunlar vardır.

Bütün bu sorunların çözümü için ülkemizde rehberli alanında gerekli kamuoyu yaratılabilmeli, ilgili ve yetkililer çözüm önerileri üretebilmeli, gerekli yasal düzenlemeler yapılmalı ve uygulamadaki aksaklıklar giderilebilmelidir. Bu

sorunların çözümünde önemli bir rol oynayabilecek PDR Derneği henüz etkin olabilecek bir güce ulaşamamıştır. Kuşkusuz sorunların çözümü, makro düzeyde, toplum olarak "insana değer veren ve insanca yaşama koşulları oluşturabilen" sosyal, siyasal ve ekonomik düzeye ulaşmamızla ilgili görünüyor. Eğitim sistemimiz içinde de demokratikleşmeye ve "öğrenciyi merkez alan" bir yaklaşımı benimsememize dayanıyor.

3.BÖLÜM: KOCAELİ İLİNDE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI KURUMLARDA GÖREV YAPAN REHBER ÖĞRETMENLERİN İŞ STRES FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu uygulama çalışmasında, Kocaeli il sınırları dahilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okulları ile rehberlik ve araştırma merkezlerinde "Rehber Öğretmen" ünvanıyla görev yapmakta olan, üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun öğretmenlerin iş stres faktörleri incelenmiştir.

"Rehber Öğretmenliği" eğitim alanı içinde birçok özellikleriyle diğer branşlardan ayrılan özel bir daldır. Rehberlik ve psikolojik danışmanlık kavramlarına ikinci bölümde değinilmişti. Rehber öğretmenler; fizyolojik ya da psikolojik bozukluklar nedeniyle eğitimi güç olan öğrencilerle ve onların velileriyle direk, yüzyüze, birebir muhatap olmaları; sınavlara hazırlık ve meslek tercihi konularında kendilerine başvurulması dolayısıyla bir anlamda öğrencinin geleceğine yön verir konumda bulunmaları; öğrencilerin onlarcasıyla birden sınıfta değil de herbiriyle teker teker rehberlik odasında çalışmaları; çalışma saatlerinin diğer branş öğretmenlerinden farklı olması; kendi branşlarındaki personel açığının bir türlü giderilememesi gibi birçok sebepten ötürü eğitim hizmetlerinde çalışan diğer gruplara göre çok daha farklı faktörler tarafından strese maruz kalırlar. Bu nedenle rehber öğretmenlerin stres yönetimi esasları diğer öğretmenlerden ayrıca belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Kocaeli ilindeki M.E.B.'na bağlı kurumlarda çalışan rehber öğretmenlerin iş stres faktörlerini saptamak, önem derecesine koymak ve iş streslerinin demografik özelliklere bağlı olarak değişimini incelemektir.

3.2. Araştırmanın Yararı

Seçilen ana kitle üzerinde şimdiye kadar herhangi sistemli bir stres yönetimi uygulaması mevcut değildir. Araştırma sonuçları, seçilen ana kitlenin iş stres faktörlerinin önem derecesine göre ortaya konmasına ve buna göre belli bir stres yönetimi stratejisi oluşturulmasına hizmet edecektir.

3.3. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, evren, örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.3.1. Araştırma Modeli

Araştırma tarama modellidir. Kocaeli ilinde M.E.B.'na bağlı kurumlarda görev yapan rehber öğretmenlerinin iş stres faktörleri ve bunların demografik özelliklere bağlı olarak değişimi incelenmiştir.

3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, çalışmanın gerçekleştirildiği tarihte Kocaeli ili sınırları dahilinde M.E.B.'na bağlı resmi kurumlarda görev yapan toplam 205 rehber öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem ise bunlar arasından tesadüfi örnekleme tekniği ile seçilen 121 öğretmenden oluşmaktadır.

3.3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan ve 8'i demografik olmak üzere toplam 38 sorudan oluşan "İş Stresi Anketi" yardımıyla toplanmıştır. Anket sorularının güvenilirliğine ilişkin test sonuçları analiz kısmında verilecektir. Anket sorularının cevaplamasında 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

3.3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Anket formu aracılığı ile toplanan verilerin düzenlenmesi ve istatistiklerin hesaplanmasında "SPSS 13.0 for Windows" paket programı kullanılmıştır. Sorular frekans ve yüzde oranları olarak tespit edilmiş olup tablo ve grafik haline getirilmiştir.

3.3.4.1. Analiz Özeti

Verilerin analizi aşağıda sıralanan aşamalardan oluşmaktadır:

1. Aşama: Örneklem grubunun demografik özellikleri tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiştir.

2. Aşama: Anketin güvenilirliği test edilmiş güvenilirliğe (iç tutarlılığa) zarar veren sorular anketten çıkarılmıştır.

3. Aşama: Anketin faktör yapısı oluşturulmuştur.

4. Aşama: Stres faktörleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

5. Aşama: Öğretmenlerin demografik özellikleri ile stres faktörlerinin etkileri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

3.3.4.2. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Örneklem grubunun demografik özelliklere verdikleri cevaplar incelendiğinde "Kamu'da Çalıştığınız Süre" sorusunda 1, "Özel Sektörde Çalıştığınız Süre" sorusunda 99 kayıp değer olduğu bunların dışındaki soruları tüm örneklem grubunun cevaplandırdığı gözlenmektedir.

Dolayısıyla örneklem grubundaki 1 öğretmenin kamuda, 99 öğretmenin de özel sektörde görev yapmadığı söylenebilir.

Tablo 2 Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Statistics

		Yas	Cinsiyet	MedeniHal	EgitimDur	Kurum	MBolum	KSure	OSure	MSure
N	Valid	121	121	121	121	121	121	120	22	121
	Missing	0	0	0	0	0	0	1	99	0

3.3.4.2.1. Örneklem Grubunun Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

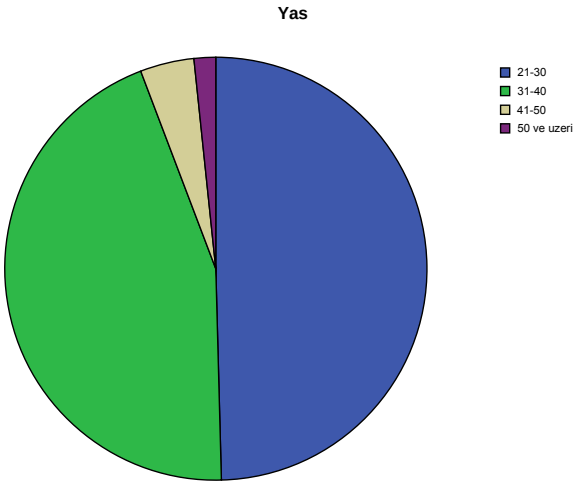
Örneklem grubu yaş değişkenine bağlı olarak incelendiğinde % 49,9'unun 21-30, % 44,6'sının 31-40, % 4,1'inin 41-50, % 1,7'sinin de 50'den yüksek yaşında olduğu görülmektedir.

Tablo 3 Örneklem Grubunun Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

Yas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	60	49,6	49,6	49,6
	31-40	54	44,6	44,6	94,2
	41-50	5	4,1	4,1	98,3
	50 ve uzeri	2	1,7	1,7	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Grafik 1 Örneklem Grubunun Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı



3.3.4.2.2. Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

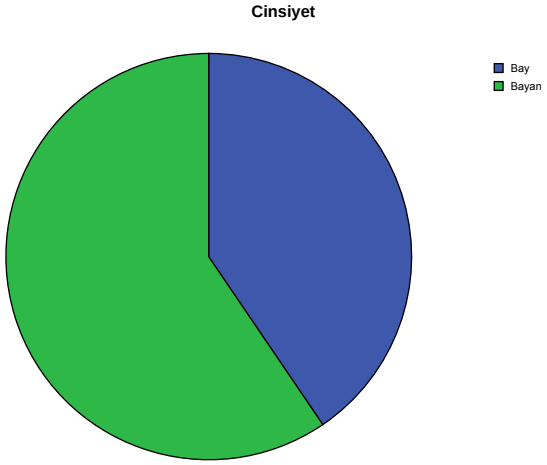
Örneklem grubu cinsiyet değişkenine bağlı olarak incelendiğinde % 40,5'inin bay, % 59,5'inin bayan, olduğu görülmektedir.

Tablo 4 Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bay	49	40,5	40,5	40,5
	Bayan	72	59,5	59,5	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Grafik 2 Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı



3.3.4.2.3. Örneklem Grubunun Medeni Hal Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

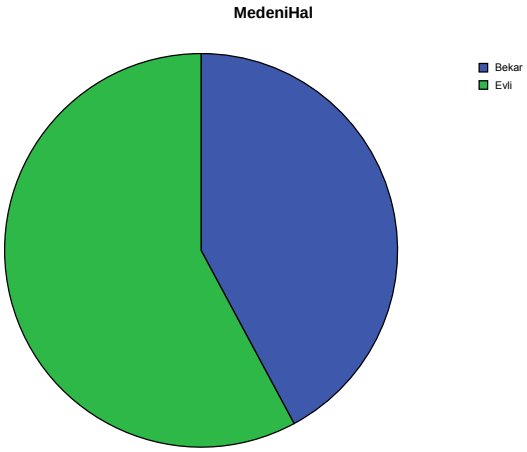
Örneklem grubu medeni hal değişkenine bağlı olarak incelendiğinde % 42,1'inin bekar, % 57,9'unun evli olduğu görülmektedir.

Tablo 5 Örneklem Grubunun Medeni Hal Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

MedeniHal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bekar	51	42,1	42,1	42,1
	Evli	70	57,9	57,9	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Grafik 3 Örneklem Grubunun Medeni Hal Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı



3.3.4.2.4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

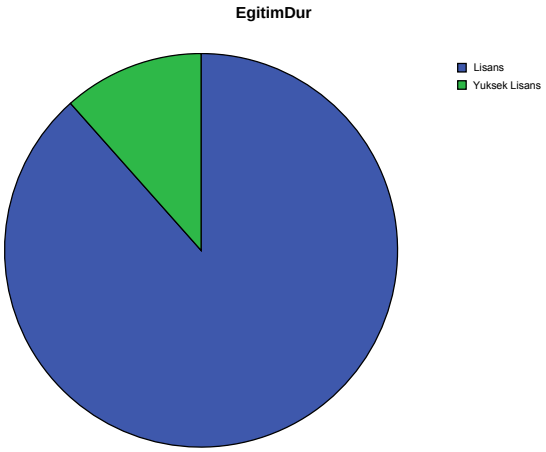
Örneklem grubu eğitim durumu değişkenine bağlı olarak incelendiğinde % 88,4'ünün lisans, % 11,6'sının yüksek lisans, yaptığı görülmektedir.

Tablo 6 Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

EgitimDur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lisans	107	88,4	88,4	88,4
	Yuksek Lisans	14	11,6	11,6	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Grafik 4 Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı



3.3.4.2.5. Örneklem Grubunun Kurum Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

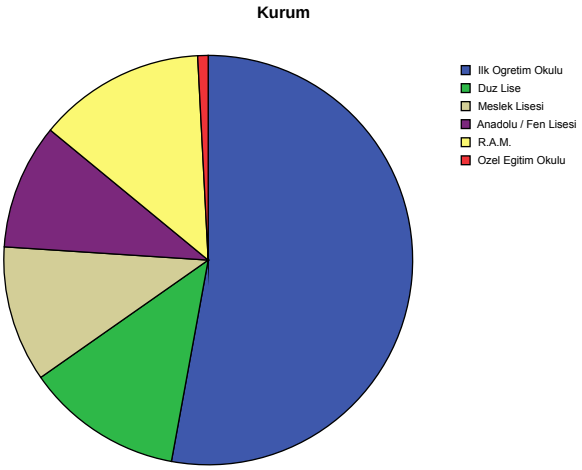
Örneklem grubu kurum değişkenine bağlı olarak incelendiğinde % 52,9'unun İlköğretim Okulu, % 12,4'ünün Düz Lise, %10,7'sinin Meslek Lisesi, % 9,9'unun Anadolu/Fen Lisesi, % 13,2'si R.A.M., % ,8'inin Özel Eğitim Okulu mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 7 Örneklem Grubunun Kurum Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

Kurum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ilk Ogretim Okulu	64	52,9	52,9	52,9
	Duz Lise	15	12,4	12,4	65,3
	Meslek Lisesi	13	10,7	10,7	76,0
	Anadolu / Fen Lisesi	12	9,9	9,9	86,0
	R.A.M.	16	13,2	13,2	99,2
	Ozel Egitim Okulu	1	,8	,8	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Grafik 5 Örneklem Grubunun Kurum Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı



3.3.4.2.6. Örneklem Grubunun Mezun Olunan Bölüm Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

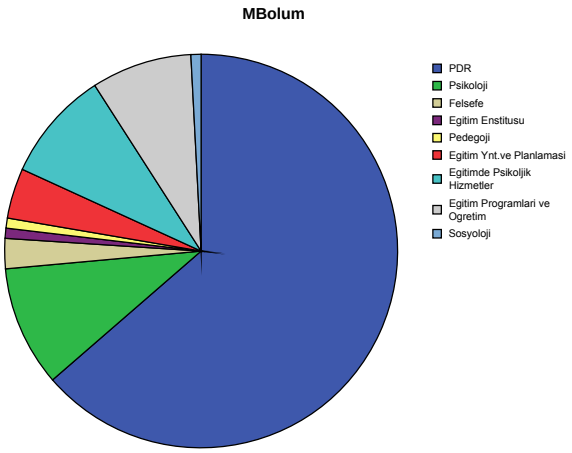
Örneklem grubu mezun olunan bölüm değişkenine bağlı olarak incelendiğinde % 63,6'sının PDR, % 9,9'unun Psikoloji, % 2,5'inin Felsefe, % ,8'inin Eğitim Enstitüsü, % ,8'inin Pedagoji, % 4,1'inin Eğitim Ynt. Ve Planlaması, % 9,1'inin Eğitimde Psikolojik Hizmetler, % 8,3'ünün Eğitim Programları ve Öğretim, % ,8'inin Sosyoloji, bölümünden mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 8 Örneklem Grubunun Mezun Olunan Bölüm Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

MBolum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PDR	77	63,6	63,6	63,6
	Psikoloji	12	9,9	9,9	73,6
	Felsefe	3	2,5	2,5	76,0
	Egitim Enstitusu	1	,8	,8	76,9
	Pedegoji	1	,8	,8	77,7
	Egitim Ynt.ve Planlamasi	5	4,1	4,1	81,8
	Egitimde Psikoljik Hizmetler	11	9,1	9,1	90,9
	Egitim Programlari ve Ogretim	10	8,3	8,3	99,2
	Sosyoloji	1	,8	,8	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Grafik 6 Örneklem Grubunun Mezun Olunan Bölüm Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı



3.3.4.2.7. Örneklem Grubunun Kamuda Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı

Örneklem grubunun kamuda çalıştıkları sürelere bağlı olarak incelendiğinde % 14,2'sinin 1 yıl, % 15,8'inin 2 yıl, % 14,2'sinin 3 yıl, % 5'inin 4 yıl, % 5'inin 5 yıl, % 7,5'inin 6 yıl, % 9,2'sinin 7 yıl, % 5'inin 8 yıl, % 5'inin 9 yıl, % 5'inin 10 yıl, % 2,5'inin 11 yıl, % ,8'inin 12 yıl, % 2,5'inin 13 yıl, 1,7'sinin 14 yıl, % ,8'inin 15 yıl,

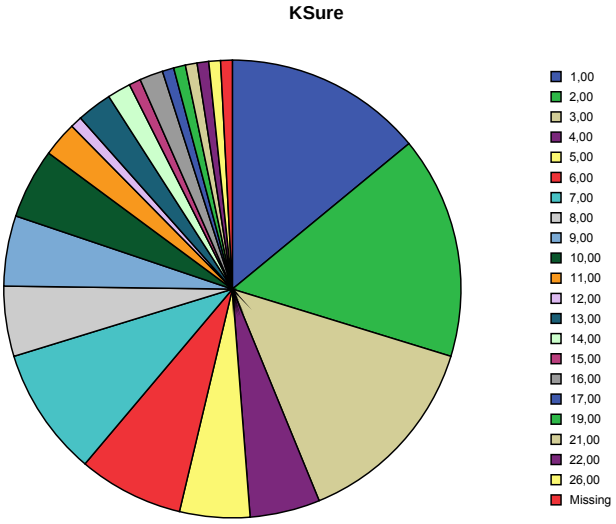
% 1,7'sinin 16 yıl, % ,8'inin 17 yıl, % ,8'inin 19 yıl, % ,8'inin 21 yıl, % ,8'inin 22 yıl, % ,8'inin 26 yıl kamu sektöründe çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 9 Örneklem Grubunun Kamuda Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı

KSure

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	14,0	14,2	14,2
	2,00	19	15,7	15,8	30,0
	3,00	17	14,0	14,2	44,2
	4,00	6	5,0	5,0	49,2
	5,00	6	5,0	5,0	54,2
	6,00	9	7,4	7,5	61,7
	7,00	11	9,1	9,2	70,8
	8,00	6	5,0	5,0	75,8
	9,00	6	5,0	5,0	80,8
	10,00	6	5,0	5,0	85,8
	11,00	3	2,5	2,5	88,3
	12,00	1	,8	,8	89,2
	13,00	3	2,5	2,5	91,7
	14,00	2	1,7	1,7	93,3
	15,00	1	,8	,8	94,2
	16,00	2	1,7	1,7	95,8
	17,00	1	,8	,8	96,7
	19,00	1	,8	,8	97,5
	21,00	1	,8	,8	98,3
	22,00	1	,8	,8	99,2
	26,00	1	,8	,8	100,0
	Total	120	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		121	100,0		

Grafik 7 Örneklem Grubunun Kamuda Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı



3.3.4.2.8. Örneklem Grubunun Özel Sektörde Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı

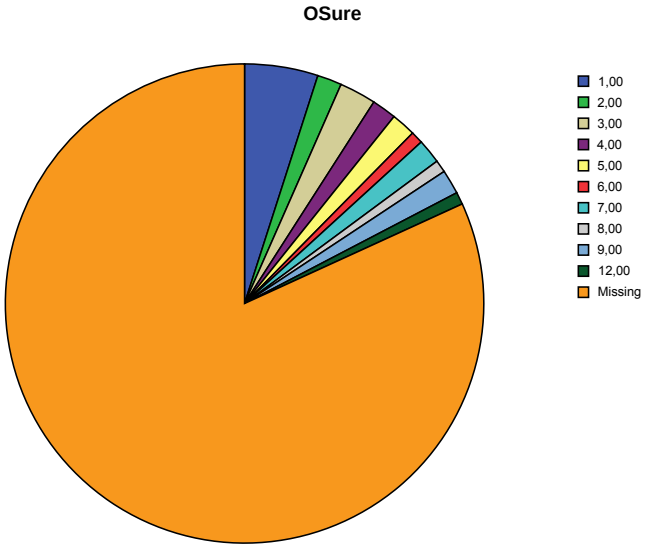
Örneklem grubunun özel sektörde çalıştıkları sürelere bağlı olarak incelendiğinde % 27,3'ünün 1 yıl, % 9,1'inin 2 yıl, % 13,6'sının 3 yıl, % 9,1'inin 4 yıl, % 9,1'inin 5 yıl, % 4,5'inin 6 yıl, % 9,1'inin 7 yıl, % 4,5'inin 8 yıl, % 9,1'inin 9 yıl, % 4,5'inin 12 yıl, özel sektörde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 10 Örneklem Grubunun Özel Sektörde Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı

OSure

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	5,0	27,3	27,3
	2,00	2	1,7	9,1	36,4
	3,00	3	2,5	13,6	50,0
	4,00	2	1,7	9,1	59,1
	5,00	2	1,7	9,1	68,2
	6,00	1	,8	4,5	72,7
	7,00	2	1,7	9,1	81,8
	8,00	1	,8	4,5	86,4
	9,00	2	1,7	9,1	95,5
	12,00	1	,8	4,5	100,0
	Total	22	18,2	100,0	
Missing	System	99	81,8		
Total		121	100,0		

Grafik 8 Örneklem Grubunun Özel Sektörde Çalıştıkları Sürelere Bağlı Olarak Dağılımı



3.3.4.2.9. Örneklem Grubunun Mevcut Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Dağılımı

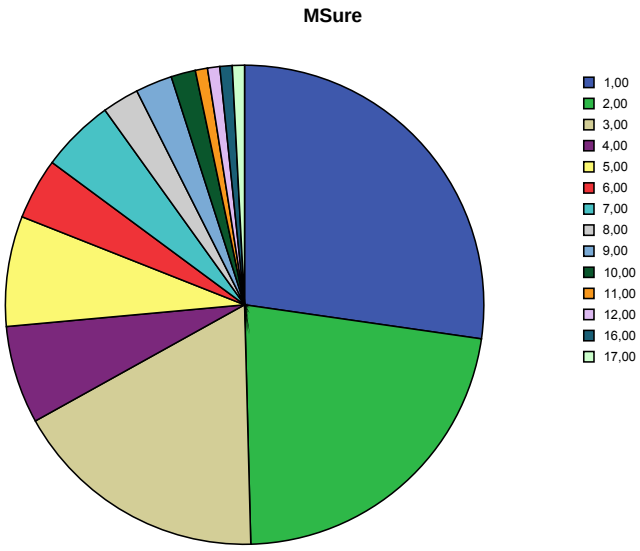
Örneklem grubunun mevcut çalışma sürelerine bağlı olarak incelendiğinde % 27,3'ünün 1 yıl, % 22,3'ünün 2 yıl, % 17,4'ünün 3 yıl, % 6,6'sının 4 yıl, % 7,4'ünün 5 yıl, % 4,1'inin 6 yıl, % 5'inin 7 yıl, % 2,5'inin 8 yıl, % 2,5'inin 9 yıl, % 1,7'sinin 10 yıl, % ,8'inin 11 yıl, % ,8'inin 12 yıl, % ,8'inin 16 yıl, % ,8'inin 17 yıl mevcut çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 11 Örneklem Grubunun Mevcut Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Dağılımı

MSure

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	33	27,3	27,3	27,3
	2,00	27	22,3	22,3	49,6
	3,00	21	17,4	17,4	66,9
	4,00	8	6,6	6,6	73,6
	5,00	9	7,4	7,4	81,0
	6,00	5	4,1	4,1	85,1
	7,00	6	5,0	5,0	90,1
	8,00	3	2,5	2,5	92,6
	9,00	3	2,5	2,5	95,0
	10,00	2	1,7	1,7	96,7
	11,00	1	,8	,8	97,5
	12,00	1	,8	,8	98,3
	16,00	1	,8	,8	99,2
	17,00	1	,8	,8	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Grafik 9 Örneklem Grubunun Mevcut Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Dağılımı



3.3.4.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi her hangi bir konuda örneklemi oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerini test etmek amacı ile kullanılır. Diğer bir anlatımda deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından hareketle deneklere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilir.

Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesi ile ortaya çıkar. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar.

Anketin güvenilirlik analizleri Coranbach Alpha katsayısı kullanılarak yapılmıştır. Bunun için ölçeğin güvenilirlik düzeyi hesaplanmış ve güvenilirliği düşüren (iç tutarlılığa zarar veren) sorular anketten çıkarılmıştır.

Bu çerçevede gerçekleştirilen ilk analiz sonucunda ölçeğin güvenilirliği α = 0,902 gibi çok yüksek bir değer çıkmıştır.

Tablo 12 Ölçeğin Güvenilirliği

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	30

Bununla birlikte analizde elde edilen "Madde Silindiğine Coranbach Alpha" değerleri incelendiğinde; S1, "Size, kurumda üstlendiğiniz rol ile orantılı maaş ve sosyal hakların verilip verilmediği", S5, "Birlikte çalıştığınız grup genelde aynı kalıp kalmadığı. Görev yeri değişimine pek rastlanıp rastlanmadığı" sorularının ölçeğin iç tutarlılığına zarar verdikleri ve silinmeleri halinde ölçeğin güvenilirliğinin artacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 13 Ölçeğin İç Tutarlılığına Zarar Veren Sorular-1

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	**79,3554**	**672,531**	**,203**	**,903**
S2	79,6281	629,969	,653	,895
S3	80,2479	648,788	,480	,899
S4	79,5372	639,084	,517	,898
S5	**80,1653**	**668,256**	**,232**	**,903**
S6	80,1157	632,153	,661	,895
S7	78,9752	643,958	,539	,898
S8	79,1570	640,117	,552	,897
S9	80,0000	639,883	,539	,897
S10	79,6942	640,997	,513	,898
S11	79,7438	645,425	,504	,898
S12	80,2231	658,558	,372	,900
S13	80,1157	661,387	,309	,902
S14	79,6777	645,504	,444	,899
S15	80,3471	662,862	,280	,902
S16	81,0165	664,916	,367	,900
S17	80,7521	667,538	,314	,901
S18	81,1901	671,055	,335	,901
S19	80,5124	647,302	,485	,899
S20	80,8099	651,455	,451	,899
S21	79,4215	634,729	,574	,897
S22	80,2231	644,408	,518	,898
S23	79,8182	632,683	,557	,897
S24	79,7603	655,267	,445	,899
S25	79,9752	647,824	,509	,898
S26	79,5372	647,684	,473	,899
S27	78,8264	649,061	,495	,898
S28	78,8017	652,394	,351	,901
S29	79,5785	633,179	,547	,897
S30	79,0083	635,708	,542	,897

Bu kapsamda S1, “Size, kurumda üstlendiğiniz rol ile orantılı maaş ve sosyal hakların verilip verilmediği”, S5, “Birlikte çalıştığınız grup genelde aynı kalıp kalmadığı” soruları ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Analiz sonucunda ölçeğin güvenilirliği $\alpha = 0{,}904$’e yükseldiği gözlenmektedir.

Tablo 14 İç Tutarlılığa Zarar Veren Sorular Çıkartıldığında Ölçeğin Güvenilirliği-1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	28

Bununla birlikte analizde elde edilen "Madde Silindiğine Coranbach Alpha" değerleri incelendiğinde; S15, "İş yerinize ulaşımın kolay olup olmadığı". Servis imkanlarının yeterli olup olmadığı", sorusunun ölçeğin iç tutarlılığına zarar verdiği ve silinmesi halinde ölçeğin güvenilirliğinin artacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 15 Ölçeğin İç Tutarlılığına Zarar Veren Sorular-2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S2	73,8926	590,330	,643	,898
S3	74,5124	607,919	,477	,901
S4	73,8017	598,677	,512	,901
S6	74,3802	591,704	,659	,898
S7	73,2397	603,717	,530	,900
S8	73,4215	599,313	,552	,900
S9	74,2645	597,113	,562	,900
S10	73,9587	599,057	,525	,900
S11	74,0083	603,858	,511	,901
S12	74,4876	617,152	,372	,903
S13	74,3802	618,338	,327	,904
S14	73,9421	603,772	,452	,902
S15	**74,6116**	**623,006**	**,260**	**,905**
S16	75,2810	624,037	,355	,903
S17	75,0165	625,500	,319	,904
S18	75,4545	629,900	,324	,904
S19	74,7769	605,141	,499	,901
S20	75,0744	610,036	,454	,902
S21	73,6860	593,684	,578	,899
S22	74,4876	603,485	,517	,901
S23	74,0826	589,926	,581	,899
S24	74,0248	614,024	,444	,902
S25	74,2397	606,984	,506	,901
S26	73,8017	606,344	,476	,901
S27	73,0909	609,000	,481	,901
S28	73,0661	611,662	,345	,904
S29	73,8430	592,033	,553	,900
S30	73,2727	596,417	,526	,900

Bu kapsamda S15, "İş yerinize ulaşımın kolay olup olmadığı. Servis imkanlarının yeterli olup olmadığı" sorusu ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Analiz sonucunda ölçeğin güvenilirliği $\alpha = 0,905$'e yükseldiği gözlenmektedir. Ayrıca "Madde Silindiğine Coranbach Alpha" değerleri incelendiğinde; herhangi bir sorunun silinmesinin ölçeğin güvenilirliğine katkı sağlamayacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 16 İç Tutarlılığa Zarar Veren Sorular Çıkartıldığında Ölçeğin Güvenilirliği-2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	27

Tablo 17 Ölçeğin Faktör Analizine Tabi Tutulan Son Hali

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S2	71,6116	565,323	,639	,899
S3	72,2314	582,213	,477	,902
S4	71,5207	572,352	,521	,901
S6	72,0992	566,940	,651	,899
S7	70,9587	577,357	,539	,901
S8	71,1405	573,022	,561	,901
S9	71,9835	571,283	,566	,901
S10	71,6777	573,370	,527	,901
S11	71,7273	577,850	,516	,902
S12	72,2066	591,015	,374	,904
S13	72,0992	592,190	,329	,905
S14	71,6612	578,693	,445	,903
S16	73,0000	598,550	,346	,904
S17	72,7355	598,979	,325	,905
S18	73,1736	604,145	,316	,905
S19	72,4959	578,635	,509	,902
S20	72,7934	584,415	,452	,903
S21	71,4050	568,993	,569	,900
S22	72,2066	577,232	,525	,901
S23	71,8017	564,027	,587	,900
S24	71,7438	588,725	,436	,903
S25	71,9587	580,857	,511	,902
S26	71,5207	580,852	,474	,902
S27	70,8099	583,889	,473	,902
S28	70,7851	586,087	,342	,905
S29	71,5620	566,932	,550	,901
S30	70,9917	571,042	,525	,901

Bu çerçevede ölçeğin 27 sorudan oluşan hali muhafaza edilmiş ve bu şekilde faktör analizine tabii tutulmuştur.

3.3.4.4. Faktör Yapısının Belirlenmesi

Faktör analizi sonuçlara göre 27 soruluk ölçeğin 7 boyuttan oluştuğu görülmektedir. Tabloya göre 7 faktör toplam varyansın% 62,34'ünü açıklamaktadır. Daha açık bir ifade ile anket soruları ölçülmek istenen olgunun % 69, 34'ünü ölçme yeterliliğine sahiptir. İyi bir oran olarak değerlendirilebilecek bu varyansın 1nci Faktör % 29,52'sini, 2nci Faktör %7,19'unu, 3ncü Faktör % 6,28'ini, 4 ncü Faktör % 5,57'sini, 5 nci Faktör % 4,76'sını, 6 ncı Faktör % 4,74'ünü, 7 nci Faktör % 4,24'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 18 Anket Sorularının Ölçme Yeterliliği

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Componer	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,973	29,528	29,528	7,973	29,528	29,528	3,099	11,478	11,478
2	1,943	7,197	36,725	1,943	7,197	36,725	3,063	11,345	22,823
3	1,698	6,289	43,013	1,698	6,289	43,013	2,876	10,650	33,474
4	1,505	5,573	48,586	1,505	5,573	48,586	2,213	8,195	41,669
5	1,286	4,764	53,351	1,286	4,764	53,351	2,079	7,701	49,369
6	1,281	4,744	58,095	1,281	4,744	58,095	1,822	6,749	56,118
7	1,147	4,247	62,342	1,147	4,247	62,342	1,680	6,224	62,342
8	,929	3,442	65,785						
9	,896	3,320	69,105						
10	,827	3,064	72,168						
11	,760	2,814	74,982						
12	,728	2,697	77,680						
13	,673	2,493	80,173						
14	,597	2,210	82,383						
15	,584	2,163	84,547						
16	,506	1,876	86,423						
17	,486	1,802	88,224						
18	,461	1,706	89,930						
19	,451	1,671	91,602						
20	,372	1,376	92,978						
21	,366	1,356	94,334						
22	,348	1,289	95,623						
23	,297	1,101	96,724						
24	,258	,955	97,679						
25	,236	,874	98,553						
26	,207	,765	99,318						
27	,184	,682	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ölçeğin başlangıç faktörlerinin saptanmasında "Asal Bileşenler" (Principal Componenets) yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Ancak Asal Bileşenler Analizi sonucunda ölçeğin 7 boyuttan oluştuğu görülmekle birlikte belirgin bir faktör kalıbı elde edilememiş, birçok sorunun farklı faktörlerde yüksek ağırlığa (high loading) sahip olduğu gözlenmiştir.

Tablo 19 Faktör Yapısının Belirlenmesi

Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
S2	,697	-,106	-,032	-,206	-,147	,072	-,282
S3	,537	-,224	-,472	-,031	-,109	-,073	-,167
S4	,591	-,134	-,406	-,282	,243	,097	-,128
S6	,708	-,083	-,199	-,032	-,005	-,023	-,293
S7	,598	,161	-,158	-,444	,122	-,140	,016
S8	,621	,151	-,013	-,467	,007	,094	-,002
S9	,616	-,240	,159	,191	-,245	-,128	-,021
S10	,572	,173	,183	,003	,202	,401	-,132
S11	,575	-,404	,130	-,108	-,379	-,053	-,061
S12	,418	-,049	-,148	,233	,511	-,324	,058
S13	,367	-,355	,520	,079	,274	-,110	,041
S14	,488	-,164	,452	,175	,168	,214	-,368
S16	,382	,264	-,159	,404	-,276	-,012	-,272
S17	,367	-,132	-,171	,091	-,062	,624	,316
S18	,353	,162	-,453	,421	-,047	,190	,080
S19	,556	-,179	,081	,080	,120	,431	,385
S20	,494	,048	-,192	,426	,441	-,142	,098
S21	,620	,123	,035	-,106	,301	,059	-,202
S22	,584	-,390	-,285	,037	-,155	-,196	,206
S23	,645	-,431	,205	-,002	-,200	-,035	,080
S24	,479	,165	,425	,125	,027	-,072	-,021
S25	,560	-,099	,077	,065	-,043	-,394	,283
S26	,527	,232	,064	-,165	-,060	-,080	,484
S27	,520	,504	,206	-,219	-,089	,013	,173
S28	,381	,425	,062	,322	-,300	,058	-,044
S29	,595	,283	,087	,248	-,136	-,105	,010
S30	,575	,544	,028	-,134	-,037	-,184	-,014

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Bundan dolayı 7 faktörlük sonuç, faktörler arasında korelasyona imkan verebilmek ve daha sağlıklı yorum yapabilmek için Yönlendirmeye (Rotasyon) tabi tutulmuştur.

Tablo 20 Faktör Yapısının Yönlendirmeye Tabi Tutulması

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
S2	**,593**	,370	,193	,187	,274	-,088	,070
S3	**,606**	,363	-,061	,227	-,137	,166	,088
S4	**,755**	,113	,107	-,040	,028	,231	,213
S6	**,616**	,310	,107	,279	,205	,164	,046
S7	,510	,129	**,572**	-,063	,007	,141	-,008
S8	,514	,137	**,535**	-,036	,148	-,074	,142
S9	,123	**,632**	,109	,263	,259	,098	,066
S10	**,533**	-,061	,275	,185	,305	,052	,344
S11	,282	**,717**	,075	,071	,187	-,164	,075
S12	,194	,104	,081	,016	,125	**,742**	-,035
S13	-,078	,392	,061	-,249	**,577**	,259	,018
S14	,163	,189	-,037	,134	**,786**	,048	,085
S16	,145	,106	,038	**,715**	,069	,065	-,025
S17	,147	,113	,028	,111	,027	-,039	**,796**
S18	,170	,002	-,018	**,540**	-,165	,293	,380
S19	,096	,263	,202	-,026	,255	,165	**,700**
S20	,143	,066	,077	,241	,144	**,744**	,162
S21	**,474**	,019	,294	,097	,403	,242	,072
S22	,323	**,655**	,051	,071	-,167	,271	,195
S23	,191	**,723**	,114	,012	,285	,031	,193
S24	-,048	,209	,373	,194	**,470**	,120	-,022
S25	,042	**,554**	,362	,053	,024	,357	-,017
S26	,042	,260	**,672**	,018	-,060	,149	,244
S27	,115	,031	**,754**	,188	,157	-,046	,086
S28	-,051	,067	,308	**,637**	,121	-,020	,074
S29	,074	,244	,391	**,488**	,198	,192	,042
S30	,265	,018	**,680**	,332	,099	,119	-,113

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 13 iterations.

Varimax Yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda yukarıdaki faktör kalıbı elde edilmiş ve soru formu bu çerçevede yeniden düzenlenmiştir.

1 NCİ FAKTÖR -- Görev, Yetki ve Sorumluluk

2. Size verilen yetkiler ve yüklenen sorumluluklar uyumlu olup olmadığı; Karar vermek için yeterli yetki ve imkan verilip verilmediği

3. Size aşırı derecede ağır sorumluluklar yüklenip yüklenmediği; Genellikle aynı anda tek amire karşı sorumlu olup olmamanız

4. İşbölümünün adil, görev tanımlarınızın açık ve gerçekçi, kurumdaki rolünüzün belli olup olmadığı; Görev karmaşası yaşanıp yaşanmadığı.

6. Size birbiriyle çelişmeyen işler verilip verilmediği. İşinizin amacı ve kullanılan yöntemlerin uyumlu olup olmadığı

10. Çalıştığınız bölüm ve size verilen görevlerin yeteneklerinizi kullanmanıza elverişli olup olmadığı

21. Kurumda merkeziyetçilik, bürokrasi, aşırı yazışma ve formalitelerin olup olmadığı

2 NCİ FAKTÖR -- Norm ve Kurallar

9. Kurumsal kuralların katılığı ve çalışma ortamınızdaki disiplinin olması gereken seviyede olup olmadığı

11. Kurum içi bilgi akışı ve iletişimin kuvvetli olup olmadığı. Sorunların iletilebileceği bir mekanizmanın mevcut olup olmadığı.

22. İş arkadaşlarınız veya yöneticilerinizle aranızda çatışma yaşanıp yaşanmadığı. Duygusal anlamda taciz edilip edilmediğiniz.

23. Yaptığınız işin önemsenip önemsenmediği. Yöneticileriniz ve iş arkadaşlarınızın sizi destekleyip desteklemediği. Başarıya motive edilip edilmediğiniz.

25. Kurumsal bölümlerin bağımsız ve koordineli çalışıp çalışmadığı. Bölümler arası çatışma oluşup oluşmadığı

3 NCÜ FAKTÖR -- Performans Sistemi

7. Performans değerlendirme sisteminin doğru ve adil biçimde uygulanıp uygulanmadığı

8. Başarı düzeyinizle ilgili size geri bildirim yapılıp yapılmadığı. Sizden beklenenlerin net olup olmadığı

26. Sizden beklenen performansı göstermeniz için yeterli eğitimin verilip verilmediği. Kurum yönetiminin, eğitime gönderilecek kişilerin seçiminde adil olup olmadığı

27. Kurumda kariyer geliştirme ve yükselme olanaklarının fazla olup olmadığı

30. Kurumda ek ders ücretleri ile takdir, teşekkür vb.ödüllerin; eğitim düzeyi ve performansa göre dengeli biçimde dağıtılıp dağıtılmadığı.

4NCÜ FAKTÖR -- İş Dağılımı

16. İşlerinizi bitirmeniz için yeterli zamanın verilip verilmediği

18. Çalışma saatlerinizin belli olup olmadığı. Günlük çalışma sürenizin uygun seviyede olup olmadığı

28. Kurumun, personel ihtiyacını karşılayabilmek için farklı branşlarda eğitim görmüş kişileri sizinle aynı görevlerde çalıştırıp çalıştırmadığı

29. Yöneticileriniz ile hizmet sunduğunuz öğrenci ve velilerin, imkanlarınızdan haberdar olup olmadığı. Sizden, yapabileceğinizden daha fazlasının istenip istenmediği.

5 NCİ FAKTÖR -- İş Ortamı

13. İş ortamınızın genişliği, sıcaklık, aydınlatma ve havalandırmasının uygun seviyede olup olmadığı

14. İşiniz için gerekli mekan, araç-gereç ve teçhizatın sağlanıp sağlanmadığı

24. Kurumun; çalışanlar için spor faaliyetleri, kokteyl, gece vb. sosyal destek aktiviteleri düzenleyip düzenlemediği

6 NCI FAKTÖR -- İş Güvencesi

12. Can ve mal güvenliğiniz için gerekli önlemlerin alınıp alınmadığı.

20. İşiniz ve sosyal haklarınızın güvence altında olup olmadığı. Kaybetme korkunuzun olup olmadığı

7 NCİ FAKTÖR -- İş Tatmini

17. İşinizi yaparken göz önünde olsanız bile kendinizi rahat hissedip hissetmemeniz

19. İşinizin zevkli olup olmadığı, severek yapıp yapmadığınız. İş tatmininizin tam olup olmadığı.

Bundan sonra yapılacak analizlerde bu faktör kalıbı esas alınacaktır.

3.3.4.5. Stres Faktörlerinin Etkileri

Öğretmenlerde stres yol açan faktörler karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde en fazla stresin Performans ve Terfi Sisteminden kaynaklandığı görülmektedir.

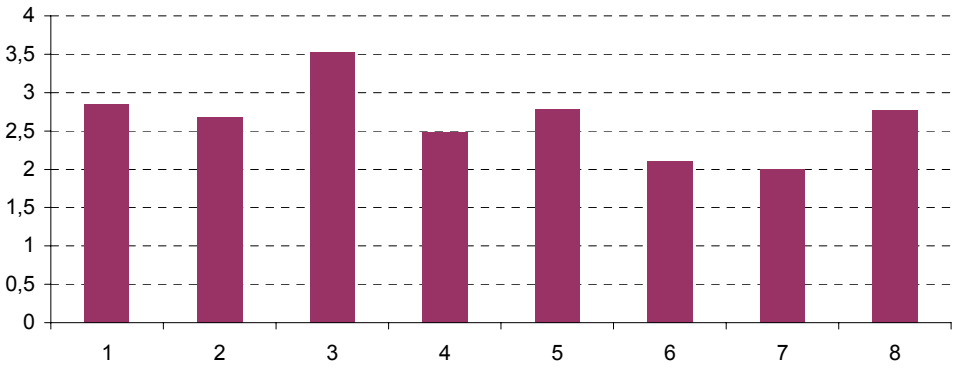
İş tatminine ilişkin faktörlerin ise en düşük stres kaynağı olduğu söylenebilir. Diğer stres kaynaklarının etkileri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 21 Stres Faktörlerinin Etkileri

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	121	1,00	6,00	2,8540	1,27213
Norm ve Kurallar	121	1,00	6,00	2,6760	1,31536
Performans ve Terfi Sistemi	121	1,00	6,40	3,5273	1,28062
Is Ortami	121	1,00	5,75	2,4814	1,13016
Is Dengesi	121	1,00	6,33	2,7769	1,29771
Is Guvencesi	121	1,00	7,00	2,1116	1,38065
Is Tatmini	121	1,00	6,00	1,9959	1,30623
Genel Ortalama	121	1,15	5,59	2,7634	,92445
Valid N (listwise)	121				

Grafik 10 Stres Faktörlerinin Etkileri



3.3.4.6. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişimi

Stres faktörlerinin etkilerinin demografik özelliklere bağlı olarak değişimi t-testi, Tek Faktörlü Varyans Analizi ve Regresyon analizleri yardımıyla test edilmiştir.

t testi birbirinden bağımsız iki grubun ya da örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir.

t testi sadece birbirinden bağımsız iki grubun ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla kullanılan bir teknik iken, tek faktörlü varyans analizi ise tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki veya daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamaları arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir.

Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılan bir istatistik tekniktir. Basit regresyon analizinde bir bağımlı bir bağımsız değişken söz konusu iken çoklu doğrusal regresyon analizinde ise bir bağımlı değişkene karşılık iki ya da daha fazla bağımsız değişken vardır. Araştırmacının talebi doğrultusunda çoklu doğrusal regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır.

3.3.4.6.1. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

Stres faktörlerinin yaş değişkenine bağlı olarak değişimi faktör analizi yardımıyla test edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde “İş Tatmini” faktöründe yer alan değişkenlerin etki dereceleri ile yaş değişkeni arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 22 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	Between Groups	5,959	3	1,986	1,235	,300
	Within Groups	188,239	117	1,609		
	Total	194,198	120			
Norm ve Kurallar	Between Groups	7,445	3	2,482	1,451	,232
	Within Groups	200,175	117	1,711		
	Total	207,620	120			
Performans ve Terfi Sistemi	Between Groups	3,017	3	1,006	,607	,612
	Within Groups	193,783	117	1,656		
	Total	196,800	120			
Is Ortami	Between Groups	5,886	3	1,962	1,558	,203
	Within Groups	147,384	117	1,260		
	Total	153,271	120			
Is Dengesi	Between Groups	7,366	3	2,455	1,475	,225
	Within Groups	194,720	117	1,664		
	Total	202,086	120			
Is Guvencesi	Between Groups	2,260	3	,753	,389	,761
	Within Groups	226,483	117	1,936		
	Total	228,744	120			
Is Tatmini	Between Groups	15,390	3	5,130	3,170	,027
	Within Groups	189,358	117	1,618		
	Total	204,748	120			
Genel Ortalama	Between Groups	3,679	3	1,226	1,451	,232
	Within Groups	98,873	117	,845		
	Total	102,552	120			

Bu faktöre ilişkin ortamlalar bu bulgu ışığında incelendiğinde "İş Tatmini" faktörünü oluşturan değişkenlerin etkilerinin yıllar içinde azaldığı sonucuna varılabilir.

Tablo 23 Stres Faktörlerinin Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Değişen Etki Dereceleri

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	21-30	60	2,9194	1,33879	,17284
	31-40	54	2,8426	1,19591	,16274
	41-50	5	2,8667	1,28776	,57591
	50 ve uzeri	2	1,1667	,23570	,16667
	Total	121	2,8540	1,27213	,11565
Norm ve Kurallar	21-30	60	2,6833	1,33241	,17201
	31-40	54	2,6741	1,28873	,17537
	41-50	5	3,2800	1,36088	,60860
	50 ve uzeri	2	1,0000	,00000	,00000
	Total	121	2,6760	1,31536	,11958
Performans ve Terfi Sistemi	21-30	60	3,5200	1,32266	,17075
	31-40	54	3,5963	1,27649	,17371
	41-50	5	3,3200	,85557	,38262
	50 ve uzeri	2	2,4000	1,13137	,80000
	Total	121	3,5273	1,28062	,11642
Is Ortami	21-30	60	2,6667	1,06033	,13689
	31-40	54	2,3380	1,20353	,16378
	41-50	5	2,2500	1,00000	,44721
	50 ve uzeri	2	1,3750	,53033	,37500
	Total	121	2,4814	1,13016	,10274
Is Dengesi	21-30	60	2,9278	1,35587	,17504
	31-40	54	2,7222	1,25351	,17058
	41-50	5	1,7333	,72265	,32318
	50 ve uzeri	2	2,3333	,94281	,66667
	Total	121	2,7769	1,29771	,11797
Is Guvencesi	21-30	60	2,2167	1,55238	,20041
	31-40	54	2,0000	1,23625	,16823
	41-50	5	2,3000	,83666	,37417
	50 ve uzeri	2	1,5000	,70711	,50000
	Total	121	2,1116	1,38065	,12551
Is Tatmini	21-30	60	2,3417	1,46279	,18885
	31-40	54	1,6574	,98010	,13338
	41-50	5	1,9000	1,74642	,78102
	50 ve uzeri	2	1,0000	,00000	,00000
	Total	121	1,9959	1,30623	,11875
Genel Ortalama	21-30	60	2,8556	,93843	,12115
	31-40	54	2,7126	,90776	,12353
	41-50	5	2,6963	,89251	,39914
	50 ve uzeri	2	1,5370	,23570	,16667
	Total	121	2,7634	,92445	,08404

3.3.4.6.2. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

Stres faktörlerinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak değişimi *t testi* yardımıyla analiz edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde "Performans ve Terfi Sistemi" faktöründe yer alan değişkenlerin etki dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 24 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
							95% Confidence Interval of the Difference	
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	Equal variances assumed	,676	119	,500	,15963	,23613	-,30793	,62718
	Equal variances not assumed	,666	97,880	,507	,15963	,23960	-,31586	,63512
Norm ve Kuralla	Equal variances assumed	-,636	119	,526	-,15522	,24420	-,63877	,32833
	Equal variances not assumed	-,657	113,744	,512	-,15522	,23624	-,62321	,31278
Performans ve Terfi Sistemi	Equal variances assumed	2,383	119	,019	,55437	,23267	,09365	1,01508
	Equal variances not assumed	2,417	108,228	,017	,55437	,22933	,09980	1,00893
Is Ortami	Equal variances assumed	1,342	119	,182	,27990	,20860	-,13315	,69296
	Equal variances not assumed	1,261	80,601	,211	,27990	,22198	-,16180	,72161
Is Dengesi	Equal variances assumed	1,182	119	,240	,28354	,23993	-,19155	,75863
	Equal variances not assumed	1,211	111,388	,228	,28354	,23410	-,18032	,74741
Is Guvencesi	Equal variances assumed	1,903	119	,059	,48129	,25294	-,01956	,98214
	Equal variances not assumed	1,860	94,858	,066	,48129	,25875	-,03240	,99499
Is Tatmini	Equal variances assumed	-,042	119	,967	-,01020	,24292	-,49121	,47080
	Equal variances not assumed	-,041	98,558	,967	-,01020	,24605	-,49844	,47803
Genel Ortalama	Equal variances assumed	1,272	119	,206	,21726	,17076	-,12087	,55538
	Equal variances not assumed	1,275	103,908	,205	,21726	,17044	-,12074	,55526

Bu faktöre ilişkin ortalamalar bu bulgu ışığında incelendiğinde "Performans ve Terfi Sistemi" faktörünü oluşturan değişkenlerin erkeklerde bayanlara göre daha fazla etki yaptığı söylenebilir.

Tablo 25 Stres Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Değişen Etki Dereceleri

Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	Bay	49	2,9490	1,33255	,19036
	Bayan	72	2,7894	1,23461	,14550
Norm ve Kurallar	Bay	49	2,5837	1,17957	,16851
	Bayan	72	2,7389	1,40488	,16557
Performans ve Terfi Sistemi	Bay	49	3,8571	1,19931	,17133
	Bayan	72	3,3028	1,29353	,15244
Is Ortami	Bay	49	2,6480	1,33845	,19121
	Bayan	72	2,3681	,95679	,11276
Is Dengesi	Bay	49	2,9456	1,19479	,17068
	Bayan	72	2,6620	1,35948	,16022
Is Guvencesi	Bay	49	2,3980	1,46123	,20875
	Bayan	72	1,9167	1,29734	,15289
Is Tatmini	Bay	49	1,9898	1,36355	,19479
	Bayan	72	2,0000	1,27545	,15031
Genel Ortalama	Bay	49	2,8927	,91669	,13096
	Bayan	72	2,6754	,92570	,10909

3.3.4.6.3. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

Stres faktörlerinin medeni durum değişkenine bağlı olarak değişimi *t testi* yardımıyla analiz edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde "İş Dengesi" faktöründe yer alan değişkenlerin etki dereceleri ile medeni durum değişkeni arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 26 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	Equal variances assumed	,835	119	,405	,19589	,23450	-,26844	,66022
	Equal variances not assumed	,845	111,951	,400	,19589	,23191	-,26362	,65540
Norm ve Kuralla	Equal variances assumed	,380	119	,705	,09227	,24303	-,38895	,57349
	Equal variances not assumed	,384	111,643	,702	,09227	,24057	-,38441	,56894
Performans ve Terfi Sistemi	Equal variances assumed	1,696	119	,092	,39686	,23394	-,06637	,86009
	Equal variances not assumed	1,758	118,071	,081	,39686	,22570	-,05008	,84380
Is Ortami	Equal variances assumed	1,051	119	,295	,21856	,20797	-,19325	,63037
	Equal variances not assumed	1,074	115,154	,285	,21856	,20352	-,18457	,62169
Is Dengesi	Equal variances assumed	2,267	119	,025	,53259	,23489	,06748	,99770
	Equal variances not assumed	2,248	104,350	,027	,53259	,23695	,06273	1,00244
Is Guvencesi	Equal variances assumed	,840	119	,402	,21387	,25449	-,29005	,71779
	Equal variances not assumed	,814	94,109	,418	,21387	,26277	-,30786	,73560
Is Tatmini	Equal variances assumed	1,518	119	,132	,36303	,23918	-,11058	,83663
	Equal variances not assumed	1,499	102,827	,137	,36303	,24214	-,11722	,84327
Genel Ortalama	Equal variances assumed	1,587	119	,115	,26840	,16913	-,06649	,60329
	Equal variances not assumed	1,639	117,518	,104	,26840	,16374	-,05587	,59267

Bu faktöre ilişkin ortalamalar bu bulgu ışığında incelendiğinde "İş Dengesi" faktörünü oluşturan değişkenlerin bekarlarda evlilere göre daha fazla etki yaptığı söylenebilir.

Tablo 27 Stres Faktörlerinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Değişen Etki Dereceleri

Group Statistics

	MedeniHal	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	Bekar	51	2,9673	1,22157	,17105
	Evli	70	2,7714	1,31024	,15660
Norm ve Kurallar	Bekar	51	2,7294	1,27048	,17790
	Evli	70	2,6371	1,35488	,16194
Performans ve Terfi Sistemi	Bekar	51	3,7569	1,09786	,15373
	Evli	70	3,3600	1,38254	,16525
Is Ortami	Bekar	51	2,6078	1,03833	,14540
	Evli	70	2,3893	1,19148	,14241
Is Dengesi	Bekar	51	3,0850	1,31630	,18432
	Evli	70	2,5524	1,24578	,14890
Is Guvencesi	Bekar	51	2,2353	1,54063	,21573
	Evli	70	2,0214	1,25524	,15003
Is Tatmini	Bekar	51	2,2059	1,35712	,19003
	Evli	70	1,8429	1,25555	,15007
Genel Ortalama	Bekar	51	2,9187	,80642	,11292
	Evli	70	2,6503	,99208	,11858

3.3.4.6.4. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

Stres faktörlerinin eğitim düzeyi değişkenine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla test edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde “Görev Yetki Sorumluluk” faktöründe yer alan değişkenlerin etki dereceleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 28 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	Between Groups	6,366	1	6,366	4,033	,047
	Within Groups	187,833	119	1,578		
	Total	194,198	120			
Norm ve Kurallar	Between Groups	4,346	1	4,346	2,545	,113
	Within Groups	203,274	119	1,708		
	Total	207,620	120			
Performans ve Terfi Sistemi	Between Groups	2,734	1	2,734	1,677	,198
	Within Groups	194,066	119	1,631		
	Total	196,800	120			
Is Ortami	Between Groups	,082	1	,082	,064	,801
	Within Groups	153,188	119	1,287		
	Total	153,271	120			
Is Dengesi	Between Groups	,629	1	,629	,372	,543
	Within Groups	201,457	119	1,693		
	Total	202,086	120			
Is Guvencesi	Between Groups	1,591	1	1,591	,833	,363
	Within Groups	227,153	119	1,909		
	Total	228,744	120			
Is Tatmini	Between Groups	,957	1	,957	,559	,456
	Within Groups	203,791	119	1,713		
	Total	204,748	120			
Genel Ortalama	Between Groups	1,973	1	1,973	2,334	,129
	Within Groups	100,580	119	,845		
	Total	102,552	120			

Bu faktöre ilişkin ortalamalar bu bulgu ışığında incelendiğinde "Görev Yetki Sorumluluk" faktörünü oluşturan değişkenlerin yüksek lisans eğitimine sahip olanları, lisans eğitimlilere göre daha fazla etkilediği söylenebilir.

Tablo 29 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Değişimi

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	Lisans	107	2,7710	1,19978	,11599
	Yuksek Lisans	14	3,4881	1,64663	,44008
	Total	121	2,8540	1,27213	,11565
Norm ve Kurallar	Lisans	107	2,6075	1,26130	,12193
	Yuksek Lisans	14	3,2000	1,63236	,43627
	Total	121	2,6760	1,31536	,11958
Performans ve Terfi Sistemi	Lisans	107	3,4729	1,28133	,12387
	Yuksek Lisans	14	3,9429	1,24141	,33178
	Total	121	3,5273	1,28062	,11642
Is Ortami	Lisans	107	2,4720	1,13443	,10967
	Yuksek Lisans	14	2,5536	1,13586	,30357
	Total	121	2,4814	1,13016	,10274
Is Dengesi	Lisans	107	2,7508	1,27473	,12323
	Yuksek Lisans	14	2,9762	1,49908	,40065
	Total	121	2,7769	1,29771	,11797
Is Guvencesi	Lisans	107	2,0701	1,30393	,12606
	Yuksek Lisans	14	2,4286	1,89997	,50779
	Total	121	2,1116	1,38065	,12551
Is Tatmini	Lisans	107	2,0280	1,32258	,12786
	Yuksek Lisans	14	1,7500	1,18889	,31774
	Total	121	1,9959	1,30623	,11875
Genel Ortalama	Lisans	107	2,7172	,88557	,08561
	Yuksek Lisans	14	3,1164	1,15861	,30965
	Total	121	2,7634	,92445	,08404

3.3.4.6.5. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Çalışılan Kuruma Bağlı Olarak Değişimi

Stres faktörlerinin eğitim düzeyi değişkenine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla test edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde “Görev Yetki Sorumluluk” faktöründe yer alan değişkenlerin etki dereceleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 30 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Çalışılan Kuruma Bağlı Olarak Değişimi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	Between Groups	17,655	5	3,531	2,300	,049
	Within Groups	176,544	115	1,535		
	Total	194,198	120			
Norm ve Kurallar	Between Groups	11,780	5	2,356	1,383	,236
	Within Groups	195,841	115	1,703		
	Total	207,620	120			
Performans ve Terfi Sistemi	Between Groups	8,271	5	1,654	1,009	,416
	Within Groups	188,529	115	1,639		
	Total	196,800	120			
Is Ortami	Between Groups	4,261	5	,852	,658	,656
	Within Groups	149,009	115	1,296		
	Total	153,271	120			
Is Dengesi	Between Groups	12,767	5	2,553	1,551	,180
	Within Groups	189,320	115	1,646		
	Total	202,086	120			
Is Guvencesi	Between Groups	4,447	5	,889	,456	,808
	Within Groups	224,297	115	1,950		
	Total	228,744	120			
Is Tatmini	Between Groups	6,707	5	1,341	,779	,567
	Within Groups	198,041	115	1,722		
	Total	204,748	120			
Genel Ortalama	Between Groups	5,357	5	1,071	1,268	,283
	Within Groups	97,196	115	,845		
	Total	102,552	120			

Bu faktöre ilişkin ortalamalar bu bulgu ışığında incelendiğinde "Görev Yetki Sorumluluk" faktörünü oluşturan değişkenlerin RAM ve İlköğretim okullarındaki öğretmenleri daha az etkilediği söylenebilir. En yüksek etki özel eğitim okullarındaki öğretmenler üzerinde gözükse de örneklemin sadece tek bir öğretmenin yer alması sağlıklı bir yorum yapmayı önlemektedir.

Tablo 31 Stres Faktörlerinin Çalışılan Kuruma Bağlı Olarak Değişen Etki Dereceleri

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	Ilk Ogretim Okulu	64	2,7708	1,19689	,14961
	Duz Lise	15	3,0222	1,30455	,33683
	Meslek Lisesi	13	3,5128	1,26466	,35075
	Anadolu / Fen Lisesi	12	3,0694	1,47446	,42564
	R.A.M.	16	2,2083	1,13611	,28403
	Ozel Egitim Okulu	1	4,8333	.	.
	Total	121	2,8540	1,27213	,11565
Norm ve Kurallar	Ilk Ogretim Okulu	64	2,5750	1,24951	,15619
	Duz Lise	15	3,1600	1,65823	,42815
	Meslek Lisesi	13	2,7385	1,26329	,35037
	Anadolu / Fen Lisesi	12	3,0833	1,18309	,34153
	R.A.M.	16	2,1875	1,27639	,31910
	Ozel Egitim Okulu	1	4,0000	.	.
	Total	121	2,6760	1,31536	,11958
Performans ve Terfi Sistemi	Ilk Ogretim Okulu	64	3,4906	1,25480	,15685
	Duz Lise	15	3,5067	1,33495	,34468
	Meslek Lisesi	13	3,9385	1,15292	,31976
	Anadolu / Fen Lisesi	12	3,7167	1,30860	,37776
	R.A.M.	16	3,1125	1,40469	,35117
	Ozel Egitim Okulu	1	5,2000	.	.
	Total	121	3,5273	1,28062	,11642
Is Ortami	Ilk Ogretim Okulu	64	2,4453	1,18059	,14757
	Duz Lise	15	2,6167	1,04312	,26933
	Meslek Lisesi	13	2,3846	,93883	,26039
	Anadolu / Fen Lisesi	12	2,8125	1,20663	,34833
	R.A.M.	16	2,2500	1,13652	,28413
	Ozel Egitim Okulu	1	3,7500	.	.
	Total	121	2,4814	1,13016	,10274
Is Dengesi	Ilk Ogretim Okulu	64	2,5885	1,25250	,15656
	Duz Lise	15	3,0667	1,35225	,34915
	Meslek Lisesi	13	3,1282	,84479	,23430
	Anadolu / Fen Lisesi	12	2,3056	1,36669	,39453
	R.A.M.	16	3,3333	1,54440	,38610
	Ozel Egitim Okulu	1	2,6667	.	.
	Total	121	2,7769	1,29771	,11797
Is Guvencesi	Ilk Ogretim Okulu	64	1,9922	1,31080	,16385
	Duz Lise	15	2,2000	1,70922	,44132
	Meslek Lisesi	13	2,5000	1,64570	,45644
	Anadolu / Fen Lisesi	12	2,4167	1,54968	,44735
	R.A.M.	16	1,9688	1,04033	,26008
	Ozel Egitim Okulu	1	2,0000	.	.
	Total	121	2,1116	1,38065	,12551
Is Tatmini	Ilk Ogretim Okulu	64	1,9375	1,24244	,15530
	Duz Lise	15	2,4333	1,33452	,34457
	Meslek Lisesi	13	2,3077	1,73852	,48218
	Anadolu / Fen Lisesi	12	1,7083	1,17663	,33967
	R.A.M.	16	1,8438	1,27435	,31859
	Ozel Egitim Okulu	1	1,0000	.	.
	Total	121	1,9959	1,30623	,11875
Genel Ortalama	Ilk Ogretim Okulu	64	2,6800	,87579	,10947
	Duz Lise	15	2,9778	1,03503	,26724
	Meslek Lisesi	13	3,0741	,81762	,22677
	Anadolu / Fen Lisesi	12	2,9198	1,02383	,29555
	R.A.M.	16	2,4583	,97719	,24430
	Ozel Egitim Okulu	1	3,8519	.	.
	Total	121	2,7634	,92445	,08404

3.3.4.6.6. Stres Faktörlerinin Etkilerinin Mezun Olunan Alana Bağlı Olarak Değişimi

Stres faktörlerinin mezun olunan alan değişkenine bağlı olarak değişimi varyans analizi yardımıyla test edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde "İş Ortamı" faktöründe yer alan değişkenlerin etki dereceleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 32 Stres Faktörlerinin Etkilerinin Mezun Olunan Alana Bağlı Olarak Değişimi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	Between Groups	12,983	8	1,623	1,003	,438
	Within Groups	181,215	112	1,618		
	Total	194,198	120			
Norm ve Kurallar	Between Groups	9,835	8	1,229	,696	,694
	Within Groups	197,785	112	1,766		
	Total	207,620	120			
Performans ve Terfi Sistemi	Between Groups	10,175	8	1,272	,763	,636
	Within Groups	186,625	112	1,666		
	Total	196,800	120			
Is Ortami	Between Groups	28,438	8	3,555	3,189	,003
	Within Groups	124,833	112	1,115		
	Total	153,271	120			
Is Dengesi	Between Groups	12,116	8	1,515	,893	,525
	Within Groups	189,970	112	1,696		
	Total	202,086	120			
Is Guvencesi	Between Groups	10,486	8	1,311	,673	,715
	Within Groups	218,258	112	1,949		
	Total	228,744	120			
Is Tatmini	Between Groups	6,150	8	,769	,434	,899
	Within Groups	198,598	112	1,773		
	Total	204,748	120			
Genel Ortalama	Between Groups	7,645	8	,956	1,128	,350
	Within Groups	94,907	112	,847		
	Total	102,552	120			

Tablo 33 Stres Faktörlerinin Mezun Olunan Alana Bağlı Olarak Değişen Etki Dereceleri

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Gorev, Yetki ve Sorumluluk	PDR	77	2,8788	1,25121	,14259
	Psikoloji	12	3,4722	1,10744	,31969
	Felsefe	3	2,8889	1,25093	,72222
	Egitim Enstitusu	1	1,3333	.	.
	Pedegoji	1	1,0000	.	.
	Egitim Ynt.ve Planlamasi	5	2,5000	1,12423	,50277
	Egitimde Psikoljik Hizmetler	11	2,7727	1,56040	,47048
	Egitim Programlari ve Ogretim	10	2,6333	1,34210	,42441
	Sosyoloji	1	1,6667	.	.
	Total	121	2,8540	1,27213	,11565
Norm ve Kurallar	PDR	77	2,6442	1,31414	,14976
	Psikoloji	12	3,0000	1,39088	,40151
	Felsefe	3	3,0000	1,56205	,90185
	Egitim Enstitusu	1	1,0000	.	.
	Pedegoji	1	1,0000	.	.
	Egitim Ynt.ve Planlamasi	5	2,3600	,86487	,38678
	Egitimde Psikoljik Hizmetler	11	3,0545	1,51550	,45694
	Egitim Programlari ve Ogretim	10	2,4800	1,26561	,40022
	Sosyoloji	1	3,0000	.	.
	Total	121	2,6760	1,31536	,11958
Performans ve Terfi Sistemi	PDR	77	3,5766	1,35956	,15494
	Psikoloji	12	4,0000	,61496	,17753
	Felsefe	3	3,2667	1,51438	,87433
	Egitim Enstitusu	1	1,6000	.	.
	Pedegoji	1	3,2000	.	.
	Egitim Ynt.ve Planlamasi	5	3,5200	,98590	,44091
	Egitimde Psikoljik Hizmetler	11	3,1818	1,37827	,41556
	Egitim Programlari ve Ogretim	10	3,1800	1,27000	,40161
	Sosyoloji	1	4,4000	.	.
	Total	121	3,5273	1,28062	,11642
Is Ortami	PDR	77	2,6104	1,07490	,12250
	Psikoloji	12	2,9167	,96727	,27923
	Felsefe	3	2,0833	1,01036	,58333
	Egitim Enstitusu	1	1,7500	.	.
	Pedegoji	1	1,0000	.	.
	Egitim Ynt.ve Planlamasi	5	1,6500	,41833	,18708
	Egitimde Psikoljik Hizmetler	11	2,9773	1,51433	,45659
	Egitim Programlari ve Ogretim	10	1,2750	,34258	,10833
	Sosyoloji	1	1,5000	.	.
	Total	121	2,4814	1,13016	,10274

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Is Dengesi	PDR	77	2,8355	1,27919	,14578
	Psikoloji	12	2,9722	1,33680	,38590
	Felsefe	3	3,7778	1,89541	1,09432
	Egitim Enstitusu	1	1,6667	.	.
	Pedegoji	1	3,0000	.	.
	Egitim Ynt.ve Planlamas	5	1,9333	1,03816	,46428
	Egitimde Psikoljik Hizmetler	11	2,3333	1,14504	,34524
	Egitim Programlari ve Ogretim	10	2,9000	1,54000	,48699
	Sosyoloji	1	1,6667	.	.
	Total	121	2,7769	1,29771	,11797
Is Guvencesi	PDR	77	2,2208	1,48788	,16956
	Psikoloji	12	2,2083	1,37276	,39628
	Felsefe	3	2,5000	1,80278	1,04083
	Egitim Enstitusu	1	1,0000	.	.
	Pedegoji	1	2,0000	.	.
	Egitim Ynt.ve Planlamas	5	1,4000	,65192	,29155
	Egitimde Psikoljik Hizmetler	11	2,2273	1,32973	,40093
	Egitim Programlari ve Ogretim	10	1,4000	,61464	,19437
	Sosyoloji	1	2,0000	.	.
	Total	121	2,1116	1,38065	,12551
Is Tatmini	PDR	77	2,1234	1,40758	,16041
	Psikoloji	12	2,0833	1,39534	,40280
	Felsefe	3	1,8333	1,04083	,60093
	Egitim Enstitusu	1	1,0000	.	.
	Pedegoji	1	1,0000	.	.
	Egitim Ynt.ve Planlamas	5	1,6000	,82158	,36742
	Egitimde Psikoljik Hizmetler	11	1,6818	1,05529	,31818
	Egitim Programlari ve Ogretim	10	1,7000	1,08525	,34319
	Sosyoloji	1	2,0000	.	.
	Total	121	1,9959	1,30623	,11875
Genel Ortalama	PDR	77	2,8153	,92699	,10564
	Psikoloji	12	3,1481	,70273	,20286
	Felsefe	3	2,8519	1,31521	,75933
	Egitim Enstitusu	1	1,3704	.	.
	Pedegoji	1	1,7037	.	.
	Egitim Ynt.ve Planlamas	5	2,3259	,64118	,28674
	Egitimde Psikoljik Hizmetler	11	2,7609	1,23221	,37153
	Egitim Programlari ve Ogretim	10	2,3741	,65663	,20765
	Sosyoloji	1	2,4444	.	.
	Total	121	2,7634	,92445	,08404

Bu faktöre ilişkin ortalamalar bu bulgu ışığında incelendiğinde "Görev Yetki Sorumluluk" faktörünü oluşturan değişkenlerin PDR, Psikoloji, Eğitimde Psikolojik Hizmetler alanında çalışan öğretmenleri daha fazla etkilediği söylenebilir.

3.3.4.6.7. Görev Yetki ve Sorumluluk Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

"Görev Yetki ve Sorumluluk" faktörünün, "Kamuda Çalıma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenlerine bağlı olarak değişimi regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde "Görev Yetki ve Sorumluluk" faktörü ile Kamuda Çalıma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 34 Görev Yetki ve Sorumluluk Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,249[a]	,062	-,094	1,32353

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

Tablo 35 Görev Yetki ve Sorumluluk Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine İlişkin Regresyon Analizi-1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,090	3	,697	,398	,756[a]
	Residual	31,531	18	1,752		
	Total	33,621	21			

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

b. Dependent Variable: Gorev, Yetki ve Sorumluluk

Tablo 36 Görev Yetki ve Sorumluluk Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine İlişkin Regresyon Analizi-2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,751	,634		4,342	,000
	KSure	-,045	,074	-,165	-,603	,554
	OSure	,004	,091	,010	,045	,964
	MSure	,188	,174	,293	1,082	,293

a. Dependent Variable: Gorev, Yetki ve Sorumluluk

3.3.4.6.8. Norm ve Kurallar Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

"Norm ve Kurallar" faktörünün, "Kamuda Çalışma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenlerine bağlı olarak değişimi regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde "Norm ve Kurallar" faktörü ile Kamuda Çalıma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 37 Norm ve Kurallar Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,285[a]	,081	-,072	1,28172

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

Tablo 38 Norm ve Kurallar Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,613	3	,871	,530	,667[a]
	Residual	29,571	18	1,643		
	Total	32,184	21			

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

b. Dependent Variable: Norm ve Kurallar

Tablo 39 Norm ve Kurallar Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,687	,614		4,379	,000
	KSure	-,057	,072	-,213	-,789	,440
	OSure	,057	,088	,148	,647	,526
	MSure	-,015	,169	-,023	-,087	,931

a. Dependent Variable: Norm ve Kurallar

3.3.4.6.9. Performans ve Terfi Sistemi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

"Performans ve Terfi Sistemi" faktörünün, "Kamuda Çalışma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenlerine bağlı olarak değişimi regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde "Performans ve Terfi Sistemi" faktörü ile Kamuda Çalıma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 40 Performans ve Terfi Sistemi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,201[a]	,040	-,120	1,19657

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

Tablo 41 Performans ve Terfi Sistemi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine İlişkin Regresyon Analizi-1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,081	3	,360	,252	,859[a]
	Residual	25,772	18	1,432		
	Total	26,853	21			

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

b. Dependent Variable: Performans ve Terfi Sistemi

Tablo 42 Performans ve Terfi Sistemi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine İlişkin Regresyon Analizi-2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,662	,573		6,393	,000
	KSure	-,050	,067	-,208	-,753	,461
	OSure	,025	,082	,072	,308	,762
	MSure	,071	,157	,124	,454	,655

a. Dependent Variable: Performans ve Terfi Sistemi

3.3.4.6.10. İş Ortamı Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

"İş Ortamı" faktörünün, "Kamuda Çalışma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenlerine bağlı olarak değişimi regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde "İş Ortamı" faktörü ile "Kamuda Çalıma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 43 İş Ortamı Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,284[a]	,080	-,073	1,03862

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

Tablo 44 İş Ortamı Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,699	3	,566	,525	,671[a]
	Residual	19,417	18	1,079		
	Total	21,116	21			

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

b. Dependent Variable: Is Ortami

Tablo 45 İş Ortamı Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,824	,497		5,681	,000
	KSure	-,029	,058	-,133	-,491	,630
	OSure	-,037	,071	-,118	-,515	,613
	MSure	-,086	,137	-,170	-,633	,535

a. Dependent Variable: Is Ortami

3.3.4.6.11. İş Dengesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

"İş Dengesi" faktörünün, "Kamuda Çalışma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenlerine bağlı olarak değişimi regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde "İş Dengesi" faktörü ile "Kamuda Çalıma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 46 İş Dengesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,418[a]	,175	,038	1,39072

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

Tablo 47 İş Dengesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,388	3	2,463	1,273	,313[a]
	Residual	34,814	18	1,934		
	Total	42,202	21			

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

b. Dependent Variable: Is Dengesi

Tablo 48 İş Dengesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,912	,666		5,877	,000
	KSure	-,118	,078	-,387	-1,513	,148
	OSure	-,126	,096	-,285	-1,314	,205
	MSure	,060	,183	,084	,330	,745

a. Dependent Variable: Is Dengesi

3.3.4.6.12. İş Güvencesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

"İş Güvencesi" faktörünün, "Kamuda Çalışma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenlerine bağlı olarak değişimi regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde "İş Güvencesi" faktörü ile "Kamuda Çalıma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 49 İş Güvencesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,132[a]	,017	-,146	1,55554

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

Tablo 50 İş Güvencesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,775	3	,258	,107	,955[a]
	Residual	43,555	18	2,420		
	Total	44,330	21			

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

b. Dependent Variable: Is Guvencesi

Tablo 51 İş Güvencesi Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,469	,745		3,315	,004
	KSure	,019	,087	,062	,223	,826
	OSure	-,019	,107	-,041	-,175	,863
	MSure	-,106	,205	-,144	-,519	,610

a. Dependent Variable: Is Guvencesi

3.3.4.6.13. İş Tatmini Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

"İş Tatmini" faktörünün, "Kamuda Çalışma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenlerine bağlı olarak değişimi regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde "İş Tatmini" faktörü ile "Kamuda Çalıma Süresi", "Özel Sektörde Çalışma Süresi" ve "Mevcut Çalışma Süresi" değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 52 İş Tatmini Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlılığının İncelenmesi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,550[a]	,302	,186	1,21603

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

Tablo 53 İş Tatmini Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,531	3	3,844	2,599	,084[a]
	Residual	26,617	18	1,479		
	Total	38,148	21			

a. Predictors: (Constant), MSure, OSure, KSure

b. Dependent Variable: Is Tatmini

Tablo 54 İş Tatmini Faktörünün Etkilerinin Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimine ilişkin Regresyon Analizi-2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,381	,582		5,808	,000
	KSure	-,089	,068	-,308	-1,310	,207
	OSure	-,087	,084	-,208	-1,042	,311
	MSure	-,199	,160	-,290	-1,243	,230

a. Dependent Variable: Is Tatmini

3.4. Sonuç ve Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda rehber öğretmenlerin stres yönetiminde etkili olacağı değerlendirilen aşağıdaki gibi bir sonuç ve öneri listesi çıkarılabilir. Bu sonuçlar, muhtelif bireysel ve örgütsel stres yönetimi tekniklerinin uygulanmasını gerektiren kritik noktalara işaret etmektedir:

1. Karşılaştırmalı değerlendirmelerde, öğretmenlerde en çok stresin performans değerleme ve terfi sisteminden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu durum gerek il Milli Eğitim Müdürlüğü çapında gerekse herbir okul ya da kurum müdürlüğünde uygulanan performans değerleme sistemlerinin önemli revizyonlar gerektirdiğini göstermektedir.

2. İş tatminine ilişkin stres faktörlerinin etkilerinin zamanla azaldığı tespit edilmiştir. Bu durumda mesleğe yeni başlayan genç öğretmenlerin iş tatmini konusundaki stres düzeyleri daha fazla olacaktır. Benzer bir durum iş dengesine ilişkin faktörler için bekarların evlilere göre daha fazla strese maruz kaldığıdır. Örneklem grubunda da görüldüğü gibi rehber öğretmen zümresinin çoğunluğunu gençler oluşturduğundan yönetim kademesi genç öğretmenlerin iş tatmini konusunda daha duyarlı olmalıdır. Mesleğiyle fazlaca alakası olmayan işler, genç öğretmenlere yaptırılmamalıdır.

3. Eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenler, görev yetki ve sorumluluklar konusunda daha fazla stres altındadırlar. Bu durumun kendilerinden daha fazla şey beklenmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Yöneticiler, yüksek eğitime sahip öğretmenleri sorumluluklarla yetkilendirirken, bunun karşılığında ayrıcalıklı olduklarını onlara hissettirmelidirler.

4. Görev yetki ve sorumluluklarıyla ilgili faktörlerin en çok PDR ve psikoloji mezunlarında etkili olduğu saptanmıştır. Milli Eğitim yönetimi rehberlik alanında en ehliyetli zümre olan PDR mezunu öğretmenlerin rehberlik hizmetleriyle ilgili görüş ve önerilerine önem vermeli, kararlara katılımlarını yüksek düzeyde sağlamalıdır.

5. Örneklem grubunda yeterince temsil edilememiş olmalarına rağmen Özel Eğitim okullarında çalışan rehber öğretmenler, çok daha ağır vakalarla muhatap olduklarından görev yetki ve sorumluluklarıyla ilgili streslerinin daha fazla olduğunu düşünmek mantıklıdır.

6. Bu özel noktalara ilave olarak, kurum yöneticileri aşağıda sıralanan genel stres yönetimi ilkelerine titizlikle bağlı kalmalıdır:

- Rehber öğretmenlere yüklenen görev ve sorumluluklar ile verilen yetkiler birbirini karşılamalıdır. Öğretmenler, karar verme yetkisinin yeterli olmadığı işlerle yükümlü tutulmamalıdır.

- Ağır görevler vermekten kaçınılmalıdır. Bu tür işler birden fazla öğretmene bölüştürülmelidir.

- Öğretmenlerin görevleri net biçimde, yazılı ve resmi evraklar halinde yayınlanmalıdır. Görev karmaşasına izin verilmemelidir.

- Öğretmenler arasında işler dağıtılırken adil davranılmalıdır. Bir diğerinin kayırıldığı hissine mahal verilmemelidir.

- Öğretmenlerin görev yerleri ve çalışma arkadaşları çok sık değiştirilmemelidir.

- Performans değerleme sistemi mutlaka etkin ve doğru ilkelerle uygulanmalıdır. Değerleme sonrası kesinlikle öğretmene geri bildirim yapılmalıdır.

- Yönetici öğretmenlere, ne çok katı bir resmiyetle ne de çok gevşek bir aşırı samimiyetle davranmalıdır. İki uçtan da uzak bir tavır alınmalıdır.

- Öğretmenler, yeteneklerine uygun başarılı olabilecekleri işlerle görevlendirilmelidirler.
- Milli Eğitim kurumları, okul yönetimlerinden bakanlığa kadar hızlı ve etkin işleyen bilgi akış mekanizmalarıyla donatılmalıdır.

- Okullarda ve diğer kurumlarda rehber öğretmenlerin can ve mal güvenlikleri sağlanmalıdır. Özellikle özel eğitim okullarında çalışan öğretmenler için bu çok hassas bir konudur.

- Öğretmenlerin çalışma mekanlarının aydınlatma, temizlik, havalandırma gibi fiziksel koşulları uygun seviyelerde tutulmalıdır.

- Öğretmenlerin işlerini yaparken ihtiyaç duyacakları araç-gereç, test kitleri vb. materyaller sağlanmalıdır.

- Üzerlerinde zaman baskısı hissetmeleri mümkün olduğunca engellenmelidir.

- Öğretmenler resmi çalışma saatlerinin dışında çalışmaya zorlanmamalıdır.

- Aşırı bürokrasiden kaçınılmalıdır. İşini yapmak isteyen öğretmenin önüne formalite engeller çıkarılmamalıdır.

- Yaptıkları işin önemli olduğu, birçok hayati faydanın onların çalışmasına bağlı olduğu öğretmenlere hissettirilmelidir. Aksi halde motivasyonlarını kaybedeceklerdir.

- Kurum belli aralıklarla sosyal destek aktiviteleri düzenlemelidir. (Çay, yemek, sportif aktiviteler vb.)

- Öğretmenlerin işlerini yapabilmeleri için gerekli hizmet içi eğitimleri almaları sağlanmalıdır.

- Yöneticiler öğretmenlerin ellerindeki imkan ve imkansızlıklardan haberdar olmalı, yapamayacakları işleri onlardan istememelidirler.
- Öğretmenlerin kariyer planları yapılmalıdır. Eğitim düzeyleri ve performanslarına göre görevde yükselme yolları açılmalıdır.

- Ödüllendirme gerçekçi performans değerlemelere göre yapılmalıdır. Adaletsizlikten kaçınılmalıdır.

EK.1. Demografik Bilgi Formu

İŞ STRES FAKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Aşağıda isminiz haricindeki birtakım kişisel bilgilerinizi belirtmeniz istenmektedir. Bu bilgiler araştırma sonuçlarının daha sağlıklı yorumlanmasına katkıda bulunacaktır. Lütfen öncelikle bu formu doldurunuz.

YAŞINIZ:_____

CİNSİYETİNİZ:
BAY_____O
BAYAN_____O

MEDENİ HALİNİZ:
BEKAR_____O
EVLİ_____O

EĞİTİM DURUMUNUZ:
LİSANS_____O
YÜKSEK LİSANS_____O
DOKTORA_____O

ÇALIŞTIĞINIZ KURUMUN STATÜSÜ:
İlköğretim Okulu_____O
Düz Lise_____O
Mesleki Lise_____O
Anadolu ya da Fen Lisesi_____O
R.A.M._____O
Özel Eğitim Okulu (Zihinsel/görme/işitme engelliler vb.)_____O

MEZUN OLDUĞUNUZ BÖLÜM / ALAN:_____

KAMUDA VE ÇALIŞTIYSANIZ ÖZEL SEKTÖRDE REHBER ÖĞRETMEN OLARAK GÖREV YAPTIĞINIZ TOPLAM SÜRELER:
(AYRI AYRI belirtiniz)

Kamuda_____
Özel Sektörde_____

ŞİMDİKİ KURUMUNUZDA ÇALIŞTIĞINIZ SÜRE:_____

Aşağıda, işiniz ve çalıştığınız kurumla ilgili muhtemel birtakım DURUMLAR sıralanmıştır. "KURUM" ifadesini, işaretlediğiniz maddeye göre; çalıştığınız okul/RAM, bağlı bulunduğunuz il/ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü ya da Milli Eğitim Bakanlığı olarak değerlendirebilirsiniz. Herbir madde için çalıştığınız bölüme ve oradaki durumunuza uygunluğuna göre bu durumun sizde oluşturduğu stres derecesini "HİÇ", "ÇOK AZ", "AZ", "ORTA", "FAZLA", "ÇOK FAZLA", "DAYANILMAZ" seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.

		BU DURUMUN SİZDE OLUŞTURDUĞU STRES DERECESİ						
		Hiç	**Çok az**	**Az**	**Orta**	**Fazla**	**Çok fazla**	**Dayanılmaz**
1.	Size verilen yetkiler ve yüklenen sorumluluklar uyumlu olup olmadığı; Karar vermek için yeterli yetki ve imkan verilip verilmediği	O	O	O	O	O	O	O
2.	Size aşırı derecede ağır sorumluluklar yüklenip yüklenmediği; Genellikle aynı anda tek amire karşı sorumlu olup olmamanız	O	O	O	O	O	O	O
3.	İşbölümünün adil, görev tanımlarınızın açık ve gerçekçi, kurumdaki rolünüzün belli olup olmadığı; Görev karmaşası yaşanıp yaşanmadığı.	O	O	O	O	O	O	O
4.	Birlikte çalıştığınız grup genelde aynı kalıp kalmadığı. Görev yeri değişimine pek rastlanıp rastlanmadığı	O	O	O	O	O	O	O
5.	Size birbiriyle çelişmeyen işler verilip verilmediği. İşinizin amacı ve kullanılan yöntemlerin uyumlu olup olmadığı	O	O	O	O	O	O	O
6.	Performans değerlendirme sisteminin doğru ve adil biçimde uygulanıp uygulanmadığı	O	O	O	O	O	O	O
7.	Başarı düzeyinizle ilgili size geri bildirim yapılıp yapılmadığı. Sizden beklenenlerin net olup olmadığı	O	O	O	O	O	O	O
8.	Kurumsal kuralların katılığı ve çalışma ortamınızdaki disiplinin olması gereken seviyede olup olmadığı	O	O	O	O	O	O	O
9.	Çalıştığınız bölüm ve size verilen görevlerin yeteneklerinizi kullanmanıza elverişli olup olmadığı	O	O	O	O	O	O	O

		BU DURUMUN SİZDE OLUŞTURDUĞU STRES DERECESİ						
		Hiç	Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok fazla	Dayanılmaz
10.	Kurum içi bilgi akışı ve iletişimin kuvvetli olup olmadığı. Sorunların iletilebileceği bir mekanizmanın mevcut olup olmadığı.	O	O	O	O	O	O	O
11.	Can ve mal güvenliğiniz için gerekli önlemlerin alınıp alınmadığı.	O	O	O	O	O	O	O
12.	İş ortamınızın genişlik, sıcaklık, aydınlatma ve havalandırmasının uygun seviyede olup olmadığı	O	O	O	O	O	O	O
13.	İşiniz için gerekli mekan, araç-gereç ve techizatın sağlanıp sağlanmadığı	O	O	O	O	O	O	O
14.	İş yerinize ulaşımın kolay olup olmadığı. Servis imkanlarının yeterli olup olmadığı	O	O	O	O	O	O	O
15.	İşlerinizi bitirmeniz için yeterli zamanın verilip verilmediği	O	O	O	O	O	O	O
16.	İşinizi yaparken gözönünde olsanız bile kendinizi rahat hissedip hissetmemeniz	O	O	O	O	O	O	O
17.	Çalışma saatlerinizin belli olup olmadığı. Günlük çalışma sürenizin uygun seviyede olup olmadığı	O	O	O	O	O	O	O
18.	İşinizin zevkli olup olmadığı, severek yapıp yapmadığınız. İş tatmininizin tam olup olmadığı.	O	O	O	O	O	O	O
19.	İşiniz ve sosyal haklarınızın güvence altında olup olmadığı. Kaybetme korkunuzun olup olmadığı	O	O	O	O	O	O	O
20.	Kurumda merkeziyetçilik, bürokrasi, aşırı yazışma ve formalitelerin olup olmadığı	O	O	O	O	O	O	O
21.	İş arkadaşlarınız veya yöneticilerinizle aranızda çatışma yaşanıp yaşanmadığı. Duygusal anlamda taciz edilip edilmediğiniz.	O	O	O	O	O	O	O
22.	Yaptığınız işin önemsenip önemsenmediği. Yönetici ve iş arkadaşlarınızın sizi destekleyip desteklemediği. Başarıya motive edilip edilmediğiniz.	O	O	O	O	O	O	O

		BU DURUMUN SİZDE OLUŞTURDUĞU STRES DERECESİ						
		Hiç	**Çok az**	**Az**	**Orta**	**Fazla**	**Çok fazla**	**Dayanılmaz**
23.	Kurumun; çalışanlar için spor faaliyetleri, kokteyl, gece vb. sosyal destek aktiviteleri düzenleyip düzenlemediği	O	O	O	O	O	O	O
24.	Kurumsal bölümlerin bağımsız ve koordineli çalışıp çalışmadığı. Bölümler arası çatışma oluşup oluşmadığı	O	O	O	O	O	O	O
25.	Sizden beklenen performansı göstermeniz için yeterli eğitimin verilip verilmediği. Kurum yönetiminin, eğitime gönderilecek kişilerin seçiminde adil olup olmadığı	O	O	O	O	O	O	O
26.	Kurumda kariyer geliştirme ve yükselme olanaklarının fazla olup olmadığı	O	O	O	O	O	O	O
27.	Kurumun, personel ihtiyacını karşılayabilmek için farklı branşlarda eğitim görmüş kişileri sizinle aynı görevlerde çalıştırıp çalıştırmadığı	O	O	O	O	O	O	O
28.	Yöneticileriniz ile hizmet sunduğunuz öğrenci ve velilerin, imkanlarınızdan haberdar olup olmadığı. Sizden, yapabileceğinizden daha fazlasının istenip istenmediği.	O	O	O	O	O	O	O
29.	Kurumda ek ders ücretleri ile takdir, teşekkür vb.ödüllerin; eğitim düzeyi ve performansa göre dengeli biçimde dağıtılıp dağıtılmadığı.	O	O	O	O	O	O	O

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKAT İ. ve BUDAK G., **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1994

- ALBRECHT K. , **Gerilim ve Yönetici**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,1988.

- Ankara EGM Sağlık İşleri Daire Başkanlığı Ruh Sağlığı Merkezi, **Stres ve Başetme Yolları,** 2000

- ATAMAN G., **İşletme Yönetimi:Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002

- ATKINSON R.L.,ATKINSON R.C., SMITH E.E., BEM D.J. ve HOEKSAMA S.N., **Psikolojiye Giriş**, Ankara: ArkadaşYayınları, 1996.

- AYTAÇ T., "Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Zaman Yönetimi", **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Temmuz 2002

- BALTAŞ A. ve BALTAŞ Z., **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 20.b.,İstanbul: Remzi Kitapevi, 2000

- BRAHAM J.B., **Stres Yönetimi**, Çev: Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998.

- BROWN J. and COOPER C., "Stress in the Work Place", **British Journal of Psychology** , Year: 13, No: 87, May 1996

- CAM E., "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", **AÜ İİBF Dergisi**, Nisan 2003

- CAN H., **Organizasyon ve Yönetim**, 3.b. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994

- COOPER C.L. and DAVIDSON M., **"Sources of Stress at Work and Their Relation to Stressors in No-working Environment, Psychological Factors at Work"**, Genovo: World Health Organization, 1987

- CRAMPTON S.M., HODGE J.W., MISHRA J.M. and PRICE S., "Stress and Stress Management**", Sam Advanced Management Journal**, Summer 1995.

- CÜCELOĞLU D., **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992

- DEFRANK R. and IVANCHEVICH J.M., "Stress on the Job: An Executive Update", **Academy of Management Executive**, Vol.: 12, No: 3, Feb 1998

- DURNA U., "Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniv.İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, , Cilt:11, Sayı:1, Ocak 2004.

- EKİNCİ H. ve EKİCİ S.**, "**İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma"**, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 27, Mayıs 2003

- ERDOĞAN İ., **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın,1996

- EROĞLU F., **Davranış Bilimleri**, Ankara: Nokta Yayınları, 2000

- ERTEKİN Y., **Stres ve Yönetim**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü Yayınları, 1993,

- FLANAGAN N. and FINGER J., "How to Help Reduce Stress in Your Employees, Management", **Popular Management Journal**, Sep 2000

- GENÇ N., **Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 1.b., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004

- GÜNEY S., **Davranış Bilimleri**, 2.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2000

- HART K.E., "Introducing Stress and Stress Management to Managers", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 5, Issue 2, Jun 1990

- HINDLE T., **Reducing Stress**, London: Dorling Kindersley,1998

- HİMMETOĞLU B. ve KIREL Ç., **Stres Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994

- HULETT K.J., "Are You Stressing Your Staff?", **Popular Management Journal**, April 2003

- KEPÇEOĞLU M., **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, Geliştirilmiş Yeni Baskı, İstanbul Alkım Yayınevi, 1999

- KIREL Ç., **Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi**, Ankara: AÜ AOF Yayınları, 1994

- LUTHANS F., **Organizational Behavior**, 7.b., İstanbul: Literatür Yayınları, 2002.

- MATTESON M.T. and IVANCHEVICH J.M., **Individual Stress Management Interventions: Evolution of Techniques, Stress Management Interventions At Work**, New York: McGraw Hill, 1998

- MAUREEN F.D. and ANTHONY H.W., "Managing Occupational Stres: A National and International Perspective", **International Journal Of Stres Management,** Vol.3 No:2, Jun 1996

- MOCAN G., **Stresle Oluşan Psikosomatik Hastalıklar,** TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri, 25-26 Aralık 1987, Gebze-KOCAELİ

- MOORHEAD G. and GRIFFIN R.W., **Organizational Behavior**, 3.b.,Boston: Houghton Mifflin Company, 1998

- NORFOLK D., **İş Hayatında Stres**, Çev.: Leyla Serdaroğlu, İstanbul: Form Yayınları, 1989

- ÖZKALP E. ve KIREL Ç., **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Yayınları No: 111, 1994

- PALMER M.. and HYMAN B., **Yönetimde Kadınlar**, İstanbul: Rota Yayınları, 1993

- PEHLİVAN İ., **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara: Pegem Yayınları, 1995

- ROSCH P.S., **Stres Addiction: Causes, Consequences, Cures, Stres and It's Managements,** Editor: Frederich Flash, New York: McGraw Hill, 1986

- SANDAL A., **Türkiye Gazetesi**, Diyalog Köşesi, 04.01.2004 tarihli nüsha

- SCHAFER W., **Stres Management For Wellness**, New York: McGraw Hill, 1987

- SDOROW L.M., **Psychology**, 4.b., Boston: Mc Graw Hill, 1998.

- SİLAH M., **Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Selim Kitabevi, 2001

- SUTHERLAND V.J., "Stress and the New Contract for General Practitioners", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 10, Num. 3, Mar 1995

- ŞİMŞEK Ş., AKGEMİCİ T. ve ÇELİK A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Geliştirilmiş 2.b.,Ankara: Nobel Yayınları, 2001.

- TAN H., **Psikolojik Danışma ve Rehberlik – Teori ve Uygulama**, İstanbul: M.E.B. Yayınları, 1992

- TINAR M.Y., **Çalışma Psikolojisi**, 1.b, İzmir: Nokta Yayınları, 1996.

- TORUN A., **Stres ve Tükenmişlik**, 2.b., İstanbul: İzgi Kitapevi, 1997

- TOWNER L., **Managing Employee Stress: Support Your Staff by Preventing or Reducing Stress in the Workplace With This Step-by-Step Guide**. London: Kogan Page, 1998

- TUTAR H., **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

- VALERIE J.S. and CARY L.C., **"Understanding Stress a Psychological Perpective For Health Professionals"**, Boston: Chapman and Hall, 1990

- WARRICK D.D., "Managing the Stress of Organization Development", **Training and Development Journal**, April 2004

- WITLIGTONG.H., **Bir Psikiyatristin Gerçekçi ve Bütüncül Yaklaşımı: Stresle Başa Çıkma,** Çev:Neslihan Rugancı, Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları, 1994

- YEŞİLYAPRAK B., **Eğitimde Rehberlik Hizmetleri**, Ankara: Nobel Yayınları, 1998

- http://www.denetçi.virtualave.net
- http://www.denizce.com
- http://www.hurriyetim.com.tr
- http://www.insankaynaklari.gokceada.com
- http://www.koniks.com
- http://www.radikal.com.tr
- http://saglik.turk.net

ÖZGEÇMİŞ

1980'de ebeveynlerinin öğretmen olarak çalıştıkları Kocaeli'nin Kandıra ilçesinde doğdu. İlköğrenimini Kandıra ve merkez ilçe İzmit'te, ortaöğrenimini ise Körfez ve Derince ilçelerinde tamamladı. 2001 yılında İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2002 yılında Türk Hava Kuvvetleri bünyesinde kısa dönem askerlik hizmetini tamamladığı Harp Akademileri Komutanlığı'nda akademiler kampüsüne yerleşik bilgisayar, ağ ve uzaktan eğitim sistemlerinin kurulum, yönetim ve bakım-onarım hizmetlerinde görevlendirildi. Askerlik hizmeti devam etmekte iken Türk Deniz Kuvvetleri'ne bağlı İstanbul Tersanesi Komutanlığı'na "Elektronik Mühendisi" ünvanı ile atandı. Halen bu tersanenin Savaş Sistemleri Baş Mühendisliği biriminde görevine devam etmektedir.