

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

**DENETİM BİRİMLERİNDE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI  
VE STRES YÖNETİMİ  
TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Gül Esra SARICA**

**Ankara-2020**

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

**DENETİM BİRİMLERİNDE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI  
VE STRES YÖNETİMİ  
TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Gül Esra SARICA**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Özlem ATAY**

**Ankara-2020**

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

**Gül Esra SARICA**

**DENETİM BİRİMLERİNDE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI**  
**VE STRES YÖNETİMİ**  
**TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özlem ATAY

**Tez Jürisi Üyeleri**

<b><u>Adı ve Soyadı</u></b>	<b><u>İmzalar</u></b>
1. Prof. Dr. Semra GÜNEY (Başkan)	.....
2. Prof. Dr. Özlem ATAY	.....
3. Prof. Dr. Fazıl GÖKGÖZ	.....

Tez Sınavı Tarihi 14.09.2020

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (14/09/2020)

GÜL ESRA SARICA

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans ve tez çalışması sürecinde yardımlarını ve bilgilerini esirgemeyen, bana inanan ve güven veren kıymetli hocam Prof. Dr. Özlem ATAY'a, anket çalışmamda katkılarını esirgemeyen Kurum Başkanımız Çağlayan ODABAŐ ve Başkan Yardımcılarına, değerli üstatlarım ve çalışma arkadaşlarıma, tez sürecinde ve veri değerlendirme aşamasında yardımlarını ve görüşlerini benden esirgemeyen sevgili arkadaşım A. Ezgi YILMAZ'a, bu süreçte benden manevi desteğini eksik etmeyen çok değerli aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Gül Esra SARICA

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	vi
TABLOLAR LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### STRES KAVRAMI

1.1. Stres Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	3
1.2. Stres Nedir?.....	5
1.3. Strese Yönelik Yaklaşımlar .....	6
1.3.1. Tepki Esaslı Stres Yaklaşımı.....	7
1.3.1.1. Genel Uyum Sendromu .....	8
1.3.2. Uyarıcı Esaslı Stres Yaklaşımı .....	10
1.3.3. Etkileşim Esaslı Stres Yaklaşımı .....	13
1.4. Olumlu ve Olumsuz Stresler .....	16
1.4.1. Olumlu Stres.....	17
1.4.2. Olumsuz Stres .....	17
1.5. Stres Kaynakları.....	18
1.5.1. Bireysel Stres Kaynakları.....	18
1.5.1.1. Kişilik Özellikleri .....	19
1.5.1.2. Cinsiyet.....	20
1.5.1.3. Yaş .....	21
1.5.1.4. Kontrol Odağı.....	21
1.5.2. Çevresel ve Sosyal Stres Kaynakları.....	22

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL STRES

2.1. Örgütsel Stres Nedir?.....	25
2.2. Örgütsel Stres Kaynakları .....	27
2.2.1. Örgüt Ortamından Kaynaklı Stres Kaynakları .....	31

2.2.1.1. Örgüt Kültürü ve İşlevi.....	31
2.2.1.2. Örgüt İçindeki Rol.....	32
2.2.1.3. Kariyer Gelişimi.....	33
2.2.1.4. Kararlara Katılım ve Karar Verme.....	34
2.2.1.5. Sorumluluk.....	35
2.2.1.6. Çalışma Ortamında Kişilerarası İlişki.....	35
2.2.1.7. İş-Ev Çatışması.....	36
2.2.2. İşe Özgü Stres Kaynakları.....	37
2.2.2.1. Aşırı veya Yetersiz İş Yükü.....	38
2.2.2.2. Çalışma Temposu ve Zaman Baskısı.....	39
2.2.2.3. Uzun Çalışma Saatleri.....	40
2.2.2.4. Vardiyalı Çalışma.....	41
2.2.2.5. Yeteneklerin İşin Gereklerine Uygun Olmaması.....	42
2.2.3. Örgütün Fiziki Çevre Şartları ile İlgili Stres Kaynakları.....	43
2.2.3.1. Aydınlatma.....	44
2.2.3.2. Gürültü.....	44
2.2.3.3. Kalabalık.....	45
2.2.3.4. Isınma ve Havalandırma.....	46
2.3. Örgütsel Stresin Sonuçları.....	46
2.3.1. Stresin Bireysel Sonuçları.....	47
2.3.1.1. Fiziksel ve Fizyolojik Sonuçlar.....	48
2.3.1.2. Davranışsal Sonuçlar.....	49
2.3.1.3. Psikolojik Sonuçlar.....	50
2.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	53
2.3.2.1. Performans Düşüklüğü ve Verimliliğin Azalması.....	54
2.3.2.2. Personel Devir Hızı.....	55
2.3.2.3. İşe Devamsızlık.....	56
2.3.2.4. İş Kazaları.....	57

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRES YÖNETİMİ (STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ)

3.1. Stres Yönetimi Nedir?.....	58
3.1.1. Bireysel Yöntemler.....	59
3.1.1.1. Gevşeme Teknikleri.....	61
3.1.1.1.1. Nefes Egzersizi.....	62

3.1.1.1.2. Kas Gerginlik Kontrolü (Progresif Gevşeme) .....	63
3.1.1.1.3. Biyolojik Geri Bildirim (Biofeedback).....	64
3.1.1.2. Meditasyon .....	64
3.1.1.3. Dua ve İbadet.....	65
3.1.1.4. Fiziksel Egzersiz.....	65
3.1.1.5. Beslenme .....	66
3.1.1.6. Bilişsel Teknik.....	67
3.1.1.7. Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma .....	69
3.1.1.8. Zaman Yönetimi.....	70
3.1.2. Örgütsel Stratejiler .....	72
3.1.2.1. Katılımlı Yönetim.....	74
3.1.2.2. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması .....	75
3.1.2.3. İş Zenginleştirilmesi .....	76
3.1.2.4. Sosyal Destek .....	77
3.1.2.5. Amaç Belirleme Faaliyetleri.....	78
3.1.2.6. Kariyer Planlanması .....	79
3.1.2.7. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi .....	79
3.1.2.8. Stres Yönetim Programları .....	80

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

4.1. Araştırmanın Amacı.....	82
4.2. Evren ve Örneklem .....	82
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	83
4.4. Veri Toplama Aracı .....	83
4.5. Araştırmanın Modeli.....	84
4.6. Araştırmanın Hipotezleri .....	86
4.7. Verilerin Analizleri .....	88
4.7.1. Demografik Bulgular.....	89
4.7.2. Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	93
4.7.3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	97
4.7.3.1. Örgütsel Stres Kaynağı Ölçeği Güvenirlilik Sonuçları.....	97
4.7.3.2. Stresle Başa Çıkma Ölçeği Güvenirlilik Sonuçları .....	98
4.7.4. Veri Dağılımının Normalliği.....	98

4.7.5. Örgütsel Stres Kaynakları Alt Ölçeklerinin Karşılaştırılması.....	99
4.7.6. Korelasyon Analizi Bulguları .....	99
4.7.7. Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi .....	101
4.7.8. Örgütsel Stres Kaynağı Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre Analizi..	105
4.7.9. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Özet İstatistikleri .....	111
4.7.10. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre Analizi ...	113
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>117</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>130</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>139</b>
<b>Ek-1. Anket Formu.....</b>	<b>139</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>143</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>144</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

- AFA** : Açıklayıcı Faktör Analizi
- APA** : American Psychological Association (Amerika Psikoloji Derneği)
- EU-OSHA** : European Agency for Safety and Health at Work (Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı)
- ILO** : International Labor Office (Uluslararası Çalışma Örgütü)
- KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı
- OECD** : Organisation for Economic Co-operation and Development  
(Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
- SRRS** : Social Readjustment Rating Scale (Sosyal Uyum Değerlendirme Ölçeği)
- WHO** : World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
- SPSS** : Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İstatistik Programı)

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Yaşam Olayları Ölçeği .....	12
<b>Tablo 2.</b> Çalışma Ortamındaki Stres Kaynakları .....	30
<b>Tablo 3.</b> Stresin Kısa ve Uzun Dönemli Sonuçları .....	47
<b>Tablo 4.</b> Stres Yönetimi Müdahaleleri ve Sonuçları.....	59
<b>Tablo 5.</b> Klarreich'in Stresle Mücadele Tekniği.....	69
<b>Tablo 6.</b> Psikososyal Tehlike ve Risk Örnekleri.....	74
<b>Tablo 7.</b> Cinsiyete Göre Dağılım .....	89
<b>Tablo 8.</b> Kişilerin Yaşları İçin Özet Bilgiler.....	90
<b>Tablo 9.</b> Yaş Dağılımı.....	90
<b>Tablo 10.</b> Medeni Duruma Göre Dağılım.....	91
<b>Tablo 11.</b> Eğitim Düzeyine Göre Dağılım.....	91
<b>Tablo 12.</b> İş Yerindeki Statüye Göre Dağılım .....	92
<b>Tablo 13.</b> Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılım.....	92
<b>Tablo 14.</b> Örgütsel Stres Kaynakları alt ölçekleri.....	93
<b>Tablo 15.</b> Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeğinde AFA İçin İzlenen Yol .....	94
<b>Tablo 16.</b> Örgütsel Stres Kaynakları ölçeğinin düzenlenmiş alt ölçekleri .....	95
<b>Tablo 17.</b> Örgütsel Stres Kaynakları ölçeği AFA sonuçları .....	96
<b>Tablo 18.</b> Örgütsel Stres Kaynakları ölçeği iç tutarlık sonuçları.....	98
<b>Tablo 19.</b> Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonuçları.....	98
<b>Tablo 20.</b> Ölçeklerin Özet İstatistikleri.....	99
<b>Tablo 21.</b> Örgütsel Stres Kaynakları ölçeği korelasyon katsayısı sonuçları.....	100
<b>Tablo 22.</b> Örgütsel Stres Kaynaklarının Ortalaması .....	102
<b>Tablo 23.</b> Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	105
<b>Tablo 24.</b> Yaşlara Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	106
<b>Tablo 25.</b> Yaşlara Göre İkili Karşılaştırma.....	107
<b>Tablo 26.</b> Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması .....	108
<b>Tablo 27.</b> Eğitim Düzeyine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	108
<b>Tablo 28.</b> İş Yerindeki Statüye Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	109
<b>Tablo 29.</b> Hizmet Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması .....	110
<b>Tablo 30.</b> Hizmet Süresine Göre İkili Karşılaştırma .....	111
<b>Tablo 31.</b> Stresle Başa Çıkma Ölçeği Ortalama Puanı .....	111
<b>Tablo 32.</b> Bireylerin Stresle Başa Çıkma Stratejilerine Vermiş Oldukları Cevapların Dağılımı .....	112

<b>Tablo 33.</b> Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	113
<b>Tablo 34.</b> Yaşlara Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	113
<b>Tablo 35.</b> Yaşlara Göre İkili Karşılaştırma.....	114
<b>Tablo 36.</b> Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması .....	114
<b>Tablo 37.</b> Eğitim Düzeyine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	115
<b>Tablo 38.</b> İş Yerindeki Statüye Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	115
<b>Tablo 39.</b> Hizmet Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması .....	116
<b>Tablo 40.</b> Hizmet Süresine Göre İkili Karşılaştırma .....	116
<b>Tablo 41.</b> Araştırma Hipotez Sonuçları .....	125



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Tepki Esaslı Stres Modeli .....	7
Şekil 2. Genel Uyum Sendromu.....	9
Şekil 3. Lazarus'un Stres Modeli .....	15
Şekil 4. İş Yükü, Stres ve Performans İlişkisi.....	39
Şekil 5. Tükenme Süreci .....	52
Şekil 6. Araştırma Modeli .....	85
Şekil 7. Cinsiyete Göre Dağılım .....	89
Şekil 8. Yaş Dağılımı .....	90
Şekil 9. Medeni Duruma Göre Dağılım .....	91
Şekil 10. Eğitim Düzeyine Göre Dağılım .....	91
Şekil 11. İş Yerindeki Statüye Göre Dağılım.....	92
Şekil 12. Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılım .....	93

## GİRİŞ

Günümüz modern toplumlarında çalışan bireylerin önemli bir kısmı stres altındadır. Gerek özel sektör çalışanı, gerek kamu çalışanı olsun insanlar benzer stres faktörlerine maruz kalmaktadır. Bu durum da çalışanın performansını büyük oranda etkilemekte, örgütlerde etkinlik ve verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle özel sektördeki işletmeler kaçınılmaz bir durum olan stresin olumsuz yönlerini bertaraf edebilmek, çalışanına daha iyi çalışma koşulları yaratabilmek amacıyla bu konunun üzerine her geçen gün biraz daha eğilmekte, bunun için de ilk adım olarak örgütsel stresin nedenlerini tespit etmektedir.

Yapılan araştırmalarda örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesi ile işletmelerin başarısı arasında bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Çalışanın performansına olumsuz yönde etki eden stres kaynaklarını ortadan kaldırmaya yönelik yapıcı yöntemlerin uygulanması sonucunda, iş veriminin ve çalışan motivasyonunun arttığı görülmektedir. Ancak her örgüt birbirinden farklı olmakla birlikte, örgütlerin dinamikleri de değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla strese neden olan faktörler de örgütün kendi yapısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örgütsel stres ve stres yönetimi üzerine bu anlamda birçok çalışma yürütülmüştür. Örgütlerin yapısı, çalışanların profili, çalışma ortamı, özel sektör ve kamu sektörü gibi birçok ayırım bu çalışmaların temelini oluşturmuş ve buna bağlı olarak stresle sağlıklı mücadele yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada; farklı kamu idarelerinde örgütsel stres kaynakları ve yönetimine ilişkin pek çok çalışma yürütülmesine rağmen, denetim birimleri açısından konu ele alınmaktadır. Kamu yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan denetim sistemleri; idarelerin eylem ve işlemlerinin hukuka ve belirlenen hedeflere uygunluğunun kontrol edildiği mekanizmalardır. Bu işleyen sistemle; kurumların performans, etkinlik ve verimliliğin artırılması amaçlanmakta, mevzuatın uygulanıp uygulanmadığı ve

usulsüzlüklerin önlenmesi noktasında incelemeler yapılmaktadır. Dolayısıyla tüm bu yetki ve sorumlulukları göz önünde bulundurulduğunda, denetim birimleri strese en fazla maruz kalan birimler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Denetim sistemlerinin örgütsel ve bireysel düzeyde daha etkili ve verimli işlemesi bakımından bu çalışmada; denetim birimlerindeki stres kaynakları, bu kaynakların denetim elemanları üzerine etkisi, çalışanların demografik özellikleri ile stres kaynakları arasındaki ilişki ve stresle başa çıkma stratejileri incelenerek denetim personelinin stres kaynaklarını nasıl yöneteceği üzerine öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini Tarım ve Orman Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı Müfettişleri oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması için, anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, denetim personelinin demografik durumlarını, örgütsel stres kaynaklarını ve stresle başa çıkma yöntemlerini kapsayan önermelerden oluşmuştur. Bulgular ışığında denetim birimlerinde stres kaynakları tespit edilmiş ve stresle başa çıkma strateji önerileri geliştirilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## STRES KAVRAMI

### 1.1. Stres Kavramının Tarihsel Gelişimi

Stres psikolojik bir terim olarak kullanılmadan önce, çeşitli fiziksel baskıları tanımlamak amacıyla fizik ve mühendislik alanlarında kullanılmıştır. Örneğin, stres (kelime değil) Eski Romalılar tarafından kemerli köprü ve coliseum gibi yapıların inşasında faydalandıkları basınç gerilimini (stress) tanımlamak için kullandıkları bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>1</sup>

Stres sözcüğü Latince “Estrictia” kelimesinden gelmekte ve “zorlanma, gerilme ve baskı” gibi anlamlarda kullanılmaktadır.<sup>2</sup> “Estrictia” kelimesi eski Fransızca olan “Esterece” kelimesiyle ilişkili olup “darlık, daralma, baskı” gibi anlamları ifade etmektedir. Stres terimi ilk kullanıldığı dönemlerde, İngilizce ve Fransızca dillerinde bazı kötü çevre koşullarını işaret etmek amacıyla kullanılmıştır.<sup>3</sup> Zamanla stres kavramına yüklenen anlamlar değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlar kişiye, organa ya da ruhsal yapıya yönelik kullanılmaya başlanmıştır.<sup>4</sup>

Modern stres görüşlerinin temeli üç büyük ustaya dayanmaktadır. Fransız **Fizyolog Claude Bernard**; çok hücreli organizmalarda hücrelerin ve dokuların stresten nasıl korunabileceğini resmi olarak açıklayan ilk kişidir. Dünyanın en büyük fizyologlarından biri olan Bernard; 19. yüzyılın ikinci yarısında Paris'te yürüttüğü bir çalışmada (1859), yaşayan organizmanın iç ortamının sadece hücrelere besin taşımak için

---

<sup>1</sup> Alexandra M. Robinson, Let's Talk About Stress: History of Stress Research, Review of General Psychology, 2018, s.1, erişim adresi: <http://dx.doi.org/10.1037/gpr0000137>

<sup>2</sup> Zuhâl Baltaş ve Acar Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, 36. Baskı, İstanbul, Remzi Kitapevi, 2013, s.308.

<sup>3</sup> Robinson, a.g.m, s.2.

<sup>4</sup> Baltaş ve Baltaş, a.g.e, s. 308-309.

bir araç olmadığını, dış çevredeki değişikliklere rağmen canlı organizmanın iç çevresindeki bütünlüğünü korumasının zorunlu olduğunu keşfetmiştir. Yani serbest ve bağımsız bir hayatın şartını iç dengenin (milieu intérieur) sağlanması olarak açıklamıştır.<sup>5</sup> Bu keşifler, homeostatik mekanizmalar (denge mekanizması) olarak anlaşılan stres araştırmalarının temel taşıdır.<sup>6</sup>

Claude Bernard'dan 50 yıl sonra **Walter Bradford Cannon**, Harvard Üniversitesi'nde tıp okuduğu dönemde Bernard'ın keşfetmiş olduğu iç denge kavramını daha da geliştirerek Homeostasis kavramını tanımlamıştır.<sup>7</sup> Cannon 1929 yılında yazdığı "Fizyolojik Homeostasisin Organizasyonu" isimli makalesinde; bedensel sistemlerin bir iç sistem inşa etme sürecini tarif etmiş ve "akışkan matriks" adını verdiği bu iç sistemin organizmanın iç kararlılığını korumasına yardımcı olduğunu belirterek bunu "homeostasis" olarak tanımlamıştır.<sup>8</sup> Diğer bir ifadeyle, Cannon organizmada sabit düzeni sağlamak üzere bir bütün hâlinde çalışan bedensel mekanizmaların kurduğu düzeni "homeostasis" olarak adlandırmıştır. İnsanlar veya laboratuvar hayvanlarının; *kan kaybı, oksijen azlığı, kan şekeriindeki düşüş veya heyecan* gibi çok çeşitli koşullarla karşılaştıklarında adrenal medulla ve sempatik sinir sisteminde reaksiyon oluşması, bu canlıların "stres altında" olmaları şeklinde yorumlanmıştır. Bu çalışmalarında Cannon stres düzeyinin ölçülebileceğini ima etmiştir.<sup>9</sup> Cannon aynı zamanda hayvanların tehdit karşısındaki tepkisini tanımlamak amacıyla "savaş" ya da "kaç" (fight or flight) kavramını türetmiştir. Akut stres tepkisi anlamında söylenen "savaş ya da kaç" kavramı, hayvanların sempatik sinir sistemlerindeki genel boşalma ile (boşalmaya bağlı olarak) tehditlere verdikleri tepki olarak açıklanmıştır.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> George Fink, Stress: Concepts, Definition and History. In Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology, Elsevier, 2017, s. 1.

<sup>6</sup> Robinson, a.g.m, s.2.

<sup>7</sup> Fink, a.g.m, s.1.

<sup>8</sup> Robinson, a.g.m, s.3.

<sup>9</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.310.

<sup>10</sup> Fink, a.g.m, s.1.

Stresin canlı (tek hücreli veya çok hücreli canlılar) üzerine etkileri açısından çeşitli açıklamalar getirilmekle birlikte, tam anlamıyla stresi açıklayan ve tıp literatüründe stres kelimesini kullanan ilk kişi **Hans Hugo Bruno Selye** olmuştur. Selye, fiziksel dünyada güç, gerilim gibi kelimelerle ifade edilen stresi yeniden tanımlamış ve en genel şekliyle beden her hangi bir talebe spesifik olmayan tepkisi olarak ifade etmiştir. <sup>11</sup> Selye, 1926 yılında tıp öğrencisiyken çeşitli hastalıkları olan hastaların; vücudun yaşadığı stresli uyarılara ortak bir tepki olarak spesifik olmayan aynı semptomların çoğunu gösterdiklerini gözlemlemiştir. Selye'ye göre uzun süre strese maruz kalmak uyum hastalıkları ile sonuçlanmakta ve kronik stres olarak tanımlanan bu durum, kimyasal ve hormonların fazla üretimine sebep olarak, gastroduedonal ülser ve yüksek tansiyona yol açmaktadır. <sup>12</sup>

## **1.2. Stres Nedir?**

Stres üzerine çalışma yürütmenin bir zorluğu, stresin tanımına yönelik çok fazla ayrık ve farklı görüşün olmasıdır. Örneğin, stresin bağımlı ya da bağımsız bir değişken ya da bir süreç olduğuna ilişkin çeşitli çalışmalar mevcuttur. Stres kavramında bu kadar karışıklık olmasının ya da terminolojide bir fikir birliğinin sağlanamamasının nedeni, söz konusu kavramın tıbbi, davranış ya da sosyal bilimler gibi farklı disiplinlere konu olmasından ve her bir disiplinin kendi bakış açısıyla konuyu ele almasından kaynaklanmaktadır.

Stres genellikle; uyarı (stimulus), tepki (response) veya insan ile çevre arasındaki dengesizlikten kaynaklı etkileşim olarak tanımlanmaktadır. Özellikle kişi ile

---

<sup>11</sup> David S. Goldstein ve Irwin J. Kopin, Evolution of concepts of stress, The International Journal on the Biology of Stress, 10:2, 2007, s.110.

<sup>12</sup> Fink, a.g.m, s.1.

çevre arasındaki etkileşimi inceleyen ampirik bilgi geliştikçe, araştırmalar bu etkileşimin doğasını ve daha da önemlisi, gerçekleştiği psikolojik süreci dikkate almaktadır. <sup>13</sup>

Stresin nasıl tanımlanması gerektiğine yönelik modern görüşler, araştırmacıların stresi ilişkisel olarak düşünmesi gerektiğini söyler ve bu da kişi ile çevresi arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak gelişmiştir. Stresin tanımına yönelik bu yaklaşımın, daha önceki yaklaşımlardan farkı “etkileşim” üzerinde durması ve süreci farklı bileşenler arasındaki bağlantıyla tanımlamasıdır. Diğer bir ifadeyle, stres sadece kişi ya da sadece çevre kavramı üzerine oturtulmamakta, ikisi arasındaki bağlantıyı esas almaktadır. <sup>14</sup>

Strese yönelik birçok tanım bulunmakla birlikte bu tanımlar araştırmacının çalıştığı alan (disiplin), yürütülen çalışma, araştırmada yöneltilen sorular gibi birçok değişkene bağlı olarak değişmektedir. Terminolojideki karmaşaya rağmen ortaya çıkan önemli bir nokta, stresi tanımlamanın sadece anlama yönelik bir alıştırma olmadığı, stresi tanımlama şeklinin, araştırmanın yürütülmesi ve sonuçların açıklanması üzerinde temel bir etkisinin olduğu yönündedir.

### **1.3. Strese Yönelik Yaklaşımlar**

Stresin tanımına yönelik yaklaşımlar çeşitli kaynaklarda farklı başlıklar altında incelenmekle birlikte, bu yaklaşımların ortak özelliği stresi “uyaran”, “tepki” ya da “kişi ve çevre arasındaki etkileşim” olarak ele almasıdır.

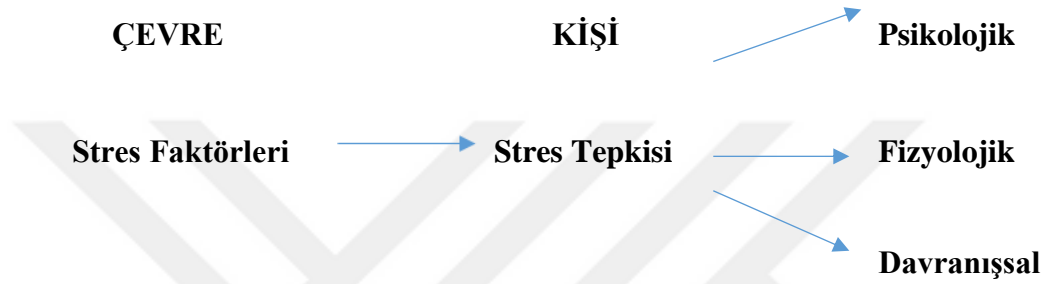
---

<sup>13</sup> Philip J. Dewe, The appraisal process: Exploring the role of meaning, importance, control and coping in work stress. *Anxiety, Stress and Coping*, 64, 1991, s.332.

<sup>14</sup> Cooper, Dewe ve O’Driscoll, a.g.e, s.4

### 1.3.1. Tepki Esaslı Stres Yaklaşımı

“Stres altında olmak” deyimini farklı kişiler için farklı anlamlar taşımasına rağmen, birçok kişi tarafından tanımı yapılabilen bir ifadedir. Bu deyim genellikle stresin kendi doğasından ziyade stresin sonuçlarına ya da çıktıklarına odaklanmaktadır. Tepki esaslı stres yaklaşımında stres; rahatsız edici ya da tehdit edici uyaranlara karşı verilen tepkiler şeklinde açıklanmakta ve bağımlı bir değişken olarak kabul edilmektedir.<sup>15</sup>



Şekil 1. Tepki Esaslı Stres Modeli

**Kaynak:** Cooper, C. .L., Dewe, P., O'Driscoll, M. I, 2001, Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications, Sage: Thousand Oaks, CA, USA, s.5

Hans SELYE'nin 1930 ve 1940'lı yıllarda strese yönelik yürüttüğü çalışmalar, tepki esaslı stres yaklaşımının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Selye stresi, vücudun herhangi bir talebe (uyarana) spesifik olmayan tepkisi şeklinde açıklamış ve stresin duygusal uyarılma ya da sinirsel gerginlik ile eş anlamda olmadığını ileri sürmüştür. Çünkü stresin insanlarda ve hayvanlarda anesteziye bağlı olarak çıkabileceğini ve aynı zamanda sinir sistemi olmayan bakteri ve bitkilerde de görülebileceğini, dolayısıyla stresin kaçınılacak bir şey olmadığını vurgulamıştır. Selye'ye göre; insanın sadece hayatta kalması bile hayat enerjisini korumak amacıyla talep yaratmaktadır. Yani insan uyuduğunda bile hayati fonksiyonları devam etmek zorunda olduğu için sadece ölümden sonra tamamen stresten arınmak mümkün olabilecektir.<sup>16</sup> Selye'nin bu yaklaşımın

<sup>15</sup> Cooper, Dewe, ve O'Driscoll, a.g.e, s.4-5.

<sup>16</sup> Fink, a.g.m, s.4.

sonunda stres ve stresör kavramları ön plana çıkmaktadır. “Bireyde tepki yaratan uyarıcılar *stresör*, bu stresörlere verilen tepki de *stres* olarak tanımlanmaktadır”.<sup>17</sup>

Selye, stres yapıcı etkenler karşısında organizmasının verdiği tepkilerin değişmez olduğunu ve evrensel olarak üç aşamayı takip ettiğini belirtmiş ve bunu da “Genel Uyum Sendromu” adını verdiği bir model ile açıklamıştır. <sup>18</sup>

### 1.3.1.1. Genel Uyum Sendromu

Selye; İlk defa 1936’da “Doğaya Dikkat” isimli çalışmasında, “Genel Uyum Sendromu’nun” üç aşamasından bahsetmiştir, bunlar<sup>19</sup>;

- Alarm
- Direnç (resistance)
- Tükenme (exhaustion).

Alarm aşaması; bedenin stres kaynağına ilk maruz kaldığı aşama olup bedeni kaçmaya ya da savaşmaya hazırlar. <sup>20</sup> Bu aşamada bedende fizyolojik değişimler gözlenir. Örneğin; kalp hızı ve kan basıncı artar, kan beyne ve kaslara yönlendirilir. Bunu direnç aşaması takip eder, bu aşamada beden devam eden stres etmenine karşı bozulan dengesini yerine getirmeye çalışır, ya da alarm durumuna geri döner. Ancak stres etmeni devam ederse beden daha fazla denge durumunu koruyamaz ve uyum göstermesi için gereken enerji tükenmeye başlar, sonuç olarak üçüncü aşama olan tükenme aşaması yaşanır. <sup>21</sup> Selye’nin dikkat çektiği nokta ise; stres devam ettikçe yani tükenme aşamasına gelindiğinde bu sürecin genel sağlık üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı, hatta sürecin

<sup>17</sup> İlhan Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1999, s.270.

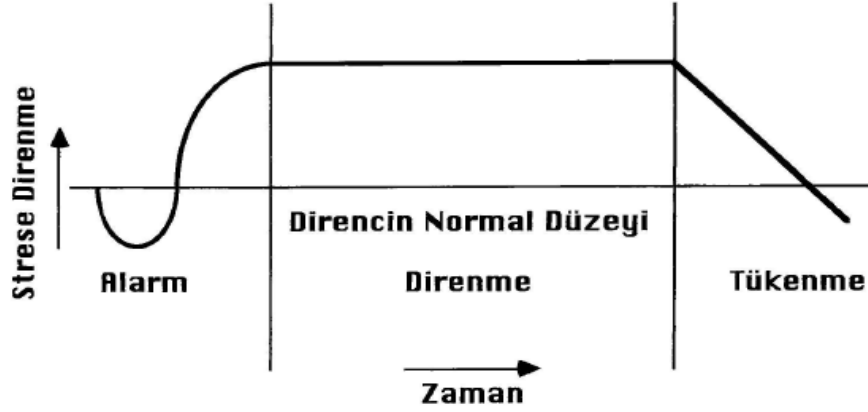
<sup>18</sup> Hans Selye, A syndrome produced by diverse nocuous agents. Nature 138, 1996, s. 32.

<sup>19</sup> A.g.e, s.32.

<sup>20</sup> Selye, a.g.e, s.32.

<sup>21</sup> Hans Selye, The stress concept :Past, present and future. In C.L.Cooper (Ed.) Stress Research , New York, John Wiley, 1983.

ölümle bile sonuçlanabileceğidir. Bu gözlem ile stresin neden gerçekten sıkıntı anlamına geldiği ve patolojik olduğu açıklanmış, böylece stres negatif bir anlam kazanmıştır.<sup>22</sup>



**Şekil 2.** Genel Uyum Sendromu

**Kaynak:** Hans Selye, *Stress Without Distress*, NY. McGraw-Hill, 1974, s.27

Selye'nin stres tanımına yönelik ortaya koyduğu fikirler, sonrasında bilim çevresi tarafından eleştirilmiş ve Selye'nin bazı noktaları göz ardı ettiği belirtilmiştir. Örneğin, stres uyarana karşı organizmanın (bedenin) verdiği tepkilerin tek tip olmadığı, kimi tepkilerin uyarana özgü olabildiği ve uyarana bağlı olarak farklı türdeki hormonların salgılanabildiği yönünde çalışmalar mevcuttur.

Tepki esaslı stres yaklaşımına getirilen bir diğer eleştiri de, stresin çok genel bir kavram olarak ele alınmasıdır. Örneğin, stres tek bir hücrede ya da dokuda mı görülür yoksa organizmanın tümüne mi etki eder? Bir diğeri de; stres "biyokimyasal, fizyolojik ya da duygusal bir fonksiyona mı sahip" ?<sup>23</sup> Bu durumu netleştirmek kolay olmadığı gibi, birçok karmaşayı da beraberinde getirir. Çünkü bireyler herhangi bir stres kaynağına uyum sağlayabilir ve tepkileri zamanla değişebilir. Dolayısıyla bu da stresin sadece bir tepkiden ibaret olmadığını işaret etmektedir.

<sup>22</sup> Robinson, a.g.m, s.5

<sup>23</sup> Leonard I. Et al., The stress process. *Journal of Health and Social Behavior*, 22, 1981, s.341-342.

### 1.3.2. Uyarıcı Esaslı Stres Yaklaşımı

Uyarıcı esaslı stres yaklaşımında bireyin dengesini etkileyen faktörlere odaklanılmaktadır. Bu yaklaşımın ana teması, stresin potansiyel kaynaklarının (stresör) belirlenmesidir. Birey sürekli olarak stres kaynaklarına maruz kalmakta, küçük ya da önemsiz olarak nitelendirilen stres kaynakları bile bireyin stresle başa çıkmasına yönelik dengesini değiştirebilmektedir. Bu nedenle, uyarıcı esaslı stres yaklaşımında stres, bireydeki tepkiyi ortaya çıkaran bağımsız bir değişken olarak kabul edilmektedir.<sup>24</sup>

Elliot and Eisdorfer (1982); strese yol açan stres kaynaklarını (stresör) dört başlık altında sıralamaktadır<sup>25</sup>:

- **Akut, zaman kısıtlı stres kaynakları;** dış hekimi ziyareti, hastanede biyopsi olmayı beklemek...
- **Stres kaynaklarının düzeni/dizilimi;** boşanma, iş kaybı, yakınıni kaybetme...
- **Kronik, aralıklı stres kaynakları;** öğrencilerin sınav kaygısı, hoşlanmadığı ya da sevmediği bir iş ortağıyla yapılan toplantılar...
- **Kronik stres kaynakları;** sakat bırakıcı rahatsızlık, uzun süreli evlilik anlaşmazlığı, işle ilgili tehlikelere maruz kalma...

Psikolog Thomas Holmes ve Richard Rahe tarafından bu yaklaşım geliştirilerek günlük yaşamda strese neden olan belli başlı faktörler belirlenmiştir. Holmes ve Rahe, hayatta yeniden uyumu gerektiren birtakım sosyal ve yaşamsal olayların hastalıkların başlanmasında önemli bir neden olduğunu ortaya koymuşlardır.<sup>26</sup> Bunun için kişinin günlük yaşantısında değişiklik yaratan ve buna az ya da çok uyum yapmayı gerektiren toplam 43 hayat olayı listelenmiş ve her bir olayın ortalama ağırlığı tespit edilmiştir. Ortalama ağırlık tespit edilirken bu değişikliklere uyum sağlamada gösterilen gayret

<sup>24</sup> Cooper, Dewe, O'Driscoll, a.g.e, s.8

<sup>25</sup> Stevan E. Hobfoll, American Psychological Association, Vol. 44, No. 3., 1989 s.514

<sup>26</sup> Thomas H. Holmes ve Richard H. Rahe , The Social Readjustment Rating Scale, Journal of Psychosomatic Research. Vol. 11, 1967, s.13.

dikkate alınmıştır. Dolayısıyla her bir olayın sebep olduğu stresin büyüklüğü, değişikliğe uyum sağlama güçlüğü ile orantılıdır.<sup>27</sup>

Sosyal Uyum Değerlendirme Ölçeğinde (SRRS) katılımcılara geçen bir yıl içinde yaşadıkları olayları işaretlemeleri söylenir, daha sonra işaretlenen olayların puanları toplanarak kişinin ne kadar stresli olduğu belirlenir.<sup>28</sup>

Tablo.1 'e göre alınan puanlar ve anlamları şu şekildedir.<sup>29</sup>

**0–149** : Hayat olayları stres yaratmamıştır,

**150–199** : Düşük derecede stres,

**200–299** : Orta derecede stres,

**300 >** : Stresin çok ciddi boyutta olması söz konusudur.

---

<sup>27</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.70-71

<sup>28</sup> Ralf Schwarzer ve Ute Schulz, The Role of Stressful Life Events, 2001, s.9, erişim: <http://userpage.fu-berlin.de/health/materials/lifeevents.pdf>

<sup>29</sup> George Morgan, İşte ve Yaşamda Stresi Yenmenin Yolları, Çağla, Şebnem (Çev.), İstanbul, Ruh Bilim Yayınları, 1996.

**Tablo 1.** Yaşam Olayları Ölçeği

Hayat Olayı	Puanı
1 Eşin ölümü	100
2 Boşanma	73
3 Eşle ayrı yaşamak	65
4 Hapse düşme	63
5 Aileden yakın birinin ölümü	63
6 Yaralanma veya hastalanma	53
7 Evlilik	50
8 İşten atılmak	47
9 Ortak yaşamın yeniden başlaması (Eş ile barışma)	45
10 Emekli olma	45
11 Yakın aile bireylerinin sağlıklarındaki önemli değişiklikler	44
12 Hamilelik	40
13 Cinsel problemler	39
14 Aileye yeni bir bireyin katılması	39
15 İş yeriyile ilgili değişiklikler (yeniden yapılanma, birleşme, iflas)	39
16 Ekonomik durumda yaşanan önemli değişiklikler	38
17 Yakın bir arkadaşın ölümü	37
18 Çalışma şartlarında değişiklik	36
19 Eşler arasındaki tartışmalarda artış	35
20 Büyük miktarda borçlanmak	31
21 Haciz	30
22 İş sorumluluklarında önemli değişim	29
23 Çocuklardan birinin evden ayrılması	29
24 Eşinin ailesiyle sorunlar	29
25 Önemli bir kişisel başarı	28
26 Eşin işe başlaması veya işten ayrılması	26
27 Okula başlamak ya da bitirmek	26
28 Yaşam koşullarında değişiklik (yeni bir ev kurmak, semt değiştirme)	26
29 Kişisel alışkanlıkların değişmesi	24
30 Amir/Patronla yaşanan problem	23
31 Çalışma saatlerinde ya da koşullarında değişiklik	20
32 Başka bir eve taşınmak	20
33 Okul değişikliği	20
34 Dinlenme alışkanlıklarında değişiklik	19
35 Dinsel etkinliklerde değişiklik	19
36 Sosyal etikliklerde değişiklik	18
37 Çok büyük olmayan miktarda borçlanmak	17
38 Uyku alışkanlığında değişiklik	16
39 Aile bireylerinin bir araya geliş sıklığındaki değişiklik	15
40 Yemek yeme alışkanlığındaki değişiklik	15
41 Tatile çıkma	13
42 Yılbaşı	12
43 Yasadışı küçük suçlar işleme	11

**Kaynak:** Thomas H. Holmes ve Richard H. Rahe , The Social Readjustment Rating Scale, Journal of Psychosomatic Research. Vol. 11, 1967, s.216.

Holmes ve Rahe tarafından yürütülen bu çalışmada, aynı stres skoru farklı bireyler için tamamen farklı yaşamsal olaylara işaret edebilmektedir. Bu yüzden aynı stres

skoruna sahip kişilerin psikolojik olarak aynı kabul edilip edilmeyeceği ve aynı analizde toplanıp toplanmayacağı tartışma konusudur. Bir diğer tartışma konusu da aynı yaşamsal olayların kişiler tarafından farklı algılanması ve buna bağlı olarak stresin farklı yoğunlukta hissedilmesi durumudur. Örneğin, bazı insanlar için boşanma uzun bir depresyon döneminin başlangıcı iken, diğerleri için uyumsuz giden bir evliliğin son noktasıdır ve bu nedenle bir rahatlama değildir.<sup>30</sup>

Genel olarak Uyarıcı (stimulus) Esaslı Stres Yaklaşımında, strese neden olabilecek sosyal ve yaşamsal olaylar esas alınarak stres tanımı yapılmakla birlikte bireysel farklılıklar göz ardı edilmektedir. Örneğin<sup>31</sup> aynı olaya maruz kalan iki kişinin neden farklı şekilde tepki verdiği, bu kişilerin olayları algılayış şekli, beklentileri, tolerans düzeyi gibi bireysel farklılıklarla açıklanabilmektedir.

Bu yaklaşımın eksik yönleri olmasına rağmen, işgücüne yönelik çalışmalarda ortak stres unsurlarının veya kalıplarının tanımlanmasında faydalı olduğu düşünülmektedir.<sup>32</sup>

### **1.3.3. Etkileşim Esaslı Stres Yaklaşımı**

Uyarıcı (stimulus) ya da tepki (response) esaslı stres yaklaşımlarının eksik tarafları, bireylerin kişilik özelliklerini, hayat deneyimlerini ve bilişsel değerlendirmeleri gibi önemli değişkenleri göz ardı etmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bu kapsamda Lazarus ve arkadaşları tarafından (1952)<sup>33</sup>, stresin tek başına uyarıcı ya da tepki olarak tanımlanmaması, etkileşimsel bir süreç olarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

---

<sup>30</sup> Schwarzer ve Schulz, a.g.m., s.9

<sup>31</sup> Cooper, Dewe ve O'Driscoll, age, s.9.

<sup>32</sup> age, s.11.

<sup>33</sup> Richard S. Lazarus, James Deese ve Sonia F. Osler, The Effects Of Psychological Stress Upon Performance, Psychological Bulletin., 49, 1952, 293-317.

Yine aynı çalışmada, stresin oluşum sürecinde bireysel farklılıklar ve motivasyon gibi unsurların dikkate alınması gerektiği savunulmuştur.

Lazarus stresi, diğer yaklaşımlardan farklı olarak psikolojik bir süreç olarak ele almıştır. Çünkü Lazarus'a göre psikolojik stres elverişsiz bir insan-çevre ilişkisini tanımlamakta, bu ilişkinin özünü durağanlıktan ziyade süreç ve değişim oluşturmaktadır. İnsanlar koşullarını daha elverişli duruma getirmek için bu koşulları değiştirmekte ve bunun için sarf edilen çabaya da "başa çıkma (coping)" denilmektedir.<sup>34</sup> Yine Folkman ve Lazarus "Stres, Değerlendirme ve Başa Çıkma (Stress, Appraising and Coping)" (1984) kitabında; stresle başa çıkma durumunu bir süreç olarak ele almakta, bu süreç; zorlayıcı ya da bunaltıcı olarak değerlendirilen bazı talepleri yönetmek için kişinin devam eden çabası şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>35</sup>

Bu süreçte iki tür değerlendirme sistemi ele alınmaktadır. Birincil değerlendirmede; kişi etrafında tehlikeli bir durum olduğunu fark etmesiyle ilk stres deneyimi tanımlanır. Bu noktada, kişinin karşılaştığı durumu nasıl değerlendirdiği öne çıkmaktadır. Bu süreci en iyi ifade eden kelimeler; zarar, tehdit ya da zorlu iş/görevdir. Kişi karşılaştığı durumu bir şekilde kendi sağlığını/refahını tehdit ettiği yönde bir değerlendirmede bulunulursa ikincil değerlendirme süreci başlamaktadır. Bu süreçte kişi; zarar, tehdit ya da zorlu görev olarak algıladığı durumlarla baş edebilecek imkanlarının olup olmadığını ve bu imkanların neler olduğunu belirler.<sup>36</sup> Eğer kişi baş edebilecek imkanlarını yeterli bulmaz, eksik görür ise artık tam bir stres söz konusudur.<sup>37</sup>

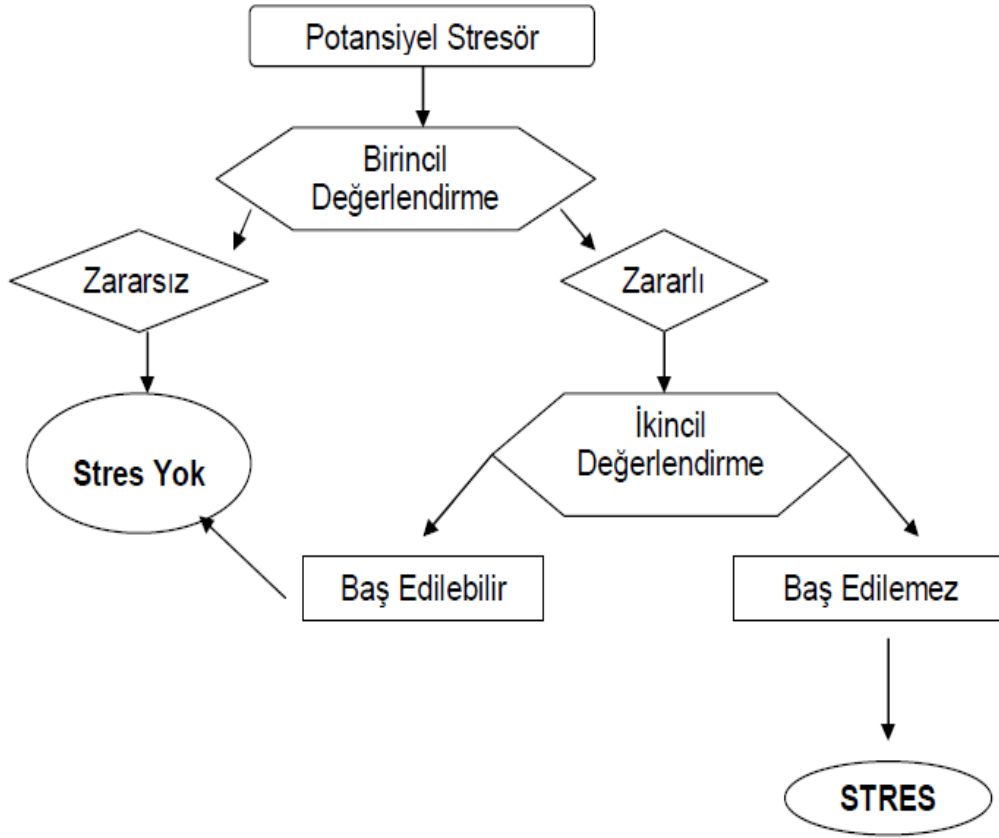
---

<sup>34</sup> Richard S. Lazarus, From Psychological Stress To The Emotions: A History of Changing Outlooks, 1993, Annual Review Psychology, 44, 1993, s.8.

<sup>35</sup> Richard S. Lazarus ve Susan Folkman, Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer, 1984.

<sup>36</sup> Richard S. Lazarus, Psychological Stress and Coping Process, McGraw-Hill, New York, 1966.

<sup>37</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.34.



**Şekil 3.** Lazarus'un Stres Modeli

**Kaynak:** Yerlikaya,E.E., 2009, Üniversite Öğrencilerinin Mizah Tarzları İle Algılanan Stres, Kaygı ve Depresyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, YDT, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana, s.42

Özet olarak etkileşim esaslı stres yaklaşımında üç önemli tema üzerinde durulmaktadır. Bunlar; dinamik bilişsel durum, normal işleyişte dengenin bozulması ya da aksama, bu bozulma veya aksamanın giderilmesidir.<sup>38</sup>

İş stresi ile ilgili birçok çalışma etkileşimli stres çerçevesinde yürütülmektedir. Etkileşimli çerçeveyi karakterize eden en iyi iş stres modeli, belirli çalışma koşullarının algılanma durumu ile bir dizi stres tepkisinin ilişkili olabileceğini varsaymaktadır.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Philip Dewe, Tom Cox ve Eamonn Ferguson, Individual strategies for coping stress and work: A review. Work and Stress,7,1993, s.6.

<sup>39</sup> Lois E. Tetrick ve James M. LaRocco, Understanding, prediction, and control as moderators of the relationship between perceived stress, satisfaction, and psychological well being. Journal of Applied Psychology,72, 1987, s.538.

Böylece etkileşimli iş stres modelinde üç aşamalık araştırma uygulaması ele alınmaktadır.

Bunlar<sup>40</sup>;

- Farklı uyaranları tanımlama, belirleme, kategorize etme.
- Farklı kategorideki uyaran ve tepkiler arasındaki ilişkiyi ortaya koyma.
- Farklı örgütsel, işe özgü ve bireysel değişkenlerin ılımlı etkilerini araştırarak

bu ilişkinin doğasını keşfetmek.

#### 1.4. Olumlu ve Olumsuz Stresler

Stres genellikle olumsuz ve zararlı anlamlarda ele alınmaktadır. Ancak zorlamaların insanlığı ve insanı; yenileri aramak, çalışmak, yaratmak konusunda harekete geçirdiği bilinmektedir. Bu zorlanma, fiziki koşulların insanı bedensel olarak zorlamasından, doğa ve beyin güçlerine ulaşarak bunları tanıma merakıyla oluşacak zihinsel zorlamalara kadar uzanır. Bu anlamıyla bazı stresler bireyi ileri götürmektedir.<sup>41</sup> Örneğin, eğitim döneminde öğrencilerin yaşadığı stres, spor müsabakasında sporcunun yaşadığı stres, iş hayatında terfi döneminde yaşanan stres gibi birçok stresli sürecin bireylerin ilerlemesinde olumlu etkiye sahip olduğu bilinmektedir.

Stres ilk defa Lennart Levi tarafından “olumlu (positive)” ve “olumsuz (negative)” stres olmak üzere kategorize edilmiştir.<sup>42</sup> Selye de 1970’li yılların başında stres kavramına yeni bir yaklaşım getirerek stresi; “eustress (olumlu)” ve “distress (olumsuz)” olarak tanımlamıştır. Bu şekilde stres tepkisinin olumsuz uyaranlardan mı, yoksa olumlu duygulardan mı kaynaklandığı yönünde ayrıma gitmiştir.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> Philip Dewe, Primary appraisal, secondary appraisal and coping: Their role in stressful work encounters .Journal of Occupational Psychology ,64,1991, 331-332.

<sup>41</sup> Baltaş ve Baltaş, age,s.66.

<sup>42</sup> Sandor Szabo, Yvette Tache ve Arpad Somogyı, The legacy of Hans Selye and the origins of stress research: A retrospective 75 years after his landmark brief “Letter” to the Editor of Nature. Stress, 15(5), 2012, s.477

<sup>43</sup> Hans Selye, Stress without distress. Philadelphia, PA: J.B. Lippincott Co., 1974.

Selye'ye göre herhangi bir normal aktivite de zararlı etkilere neden olmadan ciddi bir stres yaratabilir. <sup>44</sup>Holmes ve Rahe'nin Yaşam Olayları Ölçeğinde yer alan “evlilik, yılbaşı, doğum, tatil” gibi olaylar bireylerin yaşantısında değişiklik yarattığı ve belli bir uyumu gerektirdiği için stres nedeni olarak kabul edilebilir.

#### **1.4.1. Olumlu Stres**

Stres tepkilerinin hepsi olumsuz değildir ve stresten kaçınmak da mümkün değildir. Belirli düzeydeki stres motivasyon, büyüme, gelişme ve değişiklik gibi süreçler için gereklidir ve buna da eustress (olumlu stres) denilmektedir.<sup>45</sup> Burada stres faktörü, birey tarafından olumlu ya da üstesinden gelinecek zorlu bir iş olarak değerlendirilmektedir. Olumlu strese; bebeğin doğması, yarışı kazanmak, evlilik, yeni ev alma, zorlu görevlerin üstesinden gelme gibi örnekler verilebilir.<sup>46</sup>

#### **1.4.2. Olumsuz Stres**

Kişilerin üstünde istenmeyen baskı yaratan, yönetilemeyen veya zarar veren stres faktörleri “distress(olumsuz)” olarak tanımlanmaktadır.<sup>47</sup> Burada kişiler, stres faktörlerini olumsuz olarak değerlendirmekte, belirli yoğunlukta ve sürede devam eden olumsuz stresler bireyde duygusal karışıklığa, tükenmeye ve fiziksel hastalıklara sebep olabilmektedir.<sup>48</sup>

Bireylerin motivasyon, özgüven, çevresel baskılarla mücadele edebilme kapasitesi gibi çeşitli kişisel özellikleri geliştikçe, deneyimledikleri stresi “olumlu stres”

---

<sup>44</sup> age, 1974.

<sup>45</sup> Cooper, Dewe ve O'Driscoll, age, s.7

<sup>46</sup> Thomas W. Colligan ve Eileen M. Higgins, Workplace stress: Etiology and consequences, Journal of Workplace Behavioral Health, Vol 21(2), 2006, s.90.

<sup>47</sup> Cooper, Dewe ve O'Driscoll, age, s.8.

<sup>48</sup> Colligan ve Higgins, agm, , s.90.

olarak algılayabilme yetenekleri artmaktadır. Aksine maruz kaldıkları stres faktörleriyle başa çıkabilecek yeterli kişisel donanıma sahip olmadıklarında ya da stresle başa çıkabilecek kaynaklara ulaşamadıklarında deneyimledikleri stresi “olumsuz stres” olarak değerlendirmeleri muhtemeldir.<sup>49</sup>

## **1.5. Stres Kaynakları**

Stres insanlığın varoluşundan bu yana hissedilmekle birlikte, modern dünyada üstünde daha fazla durulan ve etkilerini daha fazla hissettiren bir kavram hâline gelmiştir. Hızla gelişen ve değişen düzenin etkisiyle maruz kalınan stres kaynakları da değişmiş ve giderek çeşitlenmiştir.

Stres kaynaklarının sınıflandırılmasına ilişkin araştırmacılar tarafından farklı ayrımlara gidildiği görülmekle birlikte esas olarak insanda stres yaşatan durumları üç grupta toplamak mümkündür:<sup>50</sup>

- Bireysel
- Çevresel
- Örgütsel (iş ortamı)

### **1.5.1. Bireysel Stres Kaynakları**

Bireysel stres kaynakları daha çok bireyin kişilik, psikolojik ve fizyolojik özellikleri ile ilgilidir. Dolayısıyla stresin algılanmasında ve yorumlanmasında bireysel faktörler önemli rol oynamaktadır. Bireylerin kişilik özellikleri başta olmak üzere, yaş ve cinsiyet, kontrol odağı, yaşam tarzı gibi faktörler bireysel stres kaynaklarını oluşturmaktadır.

---

<sup>49</sup> Hobfoll, agm,s.519.

<sup>50</sup> Mustafa Okutan ve Dilaver Tengilimoğlu, İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 3, 2002, s.18.

### 1.5.1.1. Kişilik Özellikleri

Kişilik; “*bireysel farklılığa dayanan duyguların, düşüncelerin, becerilerin, yeteneklerin, alışkanlıkların oluşturduğu işlevsel bir bütündür.*”<sup>51</sup> Kişilik özelliklerinin bireyler arasında farklılık göstermesi ve bireye özgü olması nedeniyle stresle ilgili birçok çalışmaya konu olmuştur. Lazarus tarafından yürütülen çalışmalarda stres birey ve çevresi arasındaki etkileşimsel bir süreç olarak ele alınmakla birlikte, özellikle bireylerin kişisel özelliklerinin stresin algılanmasında önemli bir rol oynadığı ortaya koyulmaktadır.

Lazarus; motivasyon, inançlar, çevresel baskılarla mücadele edebilme kapasitesi gibi çeşitli kişisel özelliklerin, bireylerin stresli olaylar karşısında verdiği duygusal tepkiyi ve çevresiyle olan etkileşimi yorumlama biçimini şekillendirdiğini belirtmiştir. Örneğin; iki farklı bireye, onların kapasitelerini ve uzmanlıklarını aşacak boyutta ve yoğunlukta talepte bulunulduğunda, bu bireylerin geçmiş hikâyeleri ve kişisel özellikleri sonucunda A kişinin başarısızlığını kendi yetersizliğine bağladığını, B kişinin ise aynı başarısızlığı hissetmesine rağmen mevcut durumu insanların kendisini kötüye kullandıkları şeklinde yorumladığını açıklamıştır. Her iki birey de aynı strese maruz kalmalarına rağmen, A kişinin depresyon yaşadığını, B kişisinde ise daha çok bu durumun kızgınlık yarattığını, dolayısıyla bu süreci kişilerin bu kadar farklı değerlendirmesinin nedeninin kişisel özelliklerin farklılığından kaynaklandığını ileri sürmüştür.<sup>52</sup>

Bireylerin yaşadıkları stres deneyimlerinin ve stresin olumsuz etkilerine karşı gösterdikleri hassasiyetin farklı olmasının nedeni sahip olduğu kaynaklarla ilgilidir. Bireylerin sahip olduğu psikolojik kaynaklar (olaylarla başa çıkabilme yeteneği, kendine duyulan saygı) yetersizse stresi yaşama olasılığı daha yüksektir. Yine olaylar karşısında

<sup>51</sup> Özcan Köknel, Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, 17. Basım, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2005, s.23.

<sup>52</sup> Richard S. Lazarus, A cognitively oriented psychologist looks at biofeedback. American Psychologist, 30, 1975, s.556.

duygusal olarak tepki verme eğiliminde bulunanlar veya oldukça rekabetçi ve baskıcı davranış özelliği gösteren bireylerin de stresi yaşama olasılığının daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir.<sup>53</sup>

Rosenman ve Friedman tarafından yürütülen çalışmalarda da bireylerin stresten aynı düzeyden etkilenmediği ortaya konulmuş ve bu kapsamda hangi kişilik özelliklerinin stres ve zararlarına daha yatkın olduğu araştırılmıştır. Çalışmalarında kişilikler A ve B tipi olarak belirlenerek bunlara yönelik çeşitli özellikler tanımlanmıştır. Bu kapsamda A tipi davranış biçimi içinde olan kimseler; *“yoğun dürtüleri olan, saldırgan, ihtiraslı, rekabetçi, yapılması gereken birçok işin baskısını üzerinde hisseden ve zamana karşı yarışan insanlar”* olarak bilinmektedir.<sup>54</sup> Bu davranış biçiminin tam karşı özelliklerine sahip olan kişiler de B Tipi kişilik olarak tanımlanmıştır. Bu kişilerin daha rahat, sakin, daha az rekabetçi ve agresif oldukları söylenmektedir. Davranış biçimi ile stres arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma A tipi davranışlar arttıkça strese olan hassasiyetin ve stres belirtilerinin de aynı zamanda arttığını göstermektedir.<sup>55</sup>

### **1.5.1.2. Cinsiyet**

“Yapılan araştırmalar kadın ve erkek stres tepkilerinde aşikar farklılıklar olduğunu ve bu farkların çocukluk döneminde daha açık olarak gözlemlendiğini ortaya koymuştur. 1978 yılında Londra’da yayınlanan bir bültende, erkek çocukların çeşitli stresler karşısında kız çocuklarından daha çok saldırganlık gösterdikleri, buna karşılık kız çocukların stres karşısında daha çok kaygı ve çökkünlük gösterdikleri bildirilmiştir. Ancak orta yaş döneminde gösterilen tepkiler değişmektedir.”<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Susan Michie, Causes and management of stress at work. Occup Environ Med, 59, 2002, s.69.

<sup>54</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.148

<sup>55</sup> Ayşegül Durak Batıgün ve Nesrin H. Şahin, Type-A Personality and Job Satisfaction: Two Scales for Job Stress and Health Psychology Research, Turkish Journal of Psychiatry, 17(1), 2006, s.2.

<sup>56</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.48

Bir başka araştırmada; erkek ve kadınların strese farklı derecede önem verdikleri ve stresi farklı şekilde yönettikleri ortaya koyulmuştur. Örneğin, erkeklerin stresi yönetme konusunda daha az endişe duydukları ve bu alanda yeterli olduklarını bildirdikleri, ancak kadınların stresi yönetme konusunda daha fazla yardıma ihtiyaç duydukları ve bu alanda yetersiz olduklarını hissettikleri raporlanmıştır.<sup>57</sup>

### **1.5.1.3. Yaş**

Stresin yaşamın her döneminde deneyimlenmesi ondan kaçınmanın mümkün olmadığını göstermektedir. Bireyin doğumundan ölümüne kadar yaşadığı her süreç farklı değişiklikleri de beraberinde getirmekte, bu ise yeni koşullara uyum sağlamayı gerekli kılmaktadır. Her dönemde bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, fiziksel ve psikolojik yeterlilikler, çevresel ve sosyal koşullar, kimi zaman bireyin bu sürece uyum sağlamasını kolaylaştırmakta kimi zaman ise süreci zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, yaşla birlikte birçok faktör stresle başa çıkmada önemli bir role sahiptir.<sup>58</sup>

İş yaşamında ise, yaşla birlikte tecrübe devreye girmektedir. Yeterli deneyime sahip olmayan genç çalışanların, deneyimli ve birikime sahip çalışanlara göre daha fazla strese maruz kaldıkları çünkü deneyimli çalışanların, stresli koşullarla mücadele edebilmek için kendi mekanizmalarını kurdukları görölmektedir.<sup>59</sup>

### **1.5.1.4. Kontrol Odağı**

Kişi hayatıyla ilgili kendi kararlarını aldığı ve hayat yolunda sorumluluklarını üstlendiği takdirde, şans faktörünü en aza indirir, kontrol odağını kendi içine yöneltir.

<sup>57</sup> Amerika Psikoloji Derneği (APA), <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2011/gender>, erişim tarihi:12.04.2020

<sup>58</sup> Nilay Pekel Uludağlı, Prenatal Dönemden Yaşlılığa Stres ve Sonuçları, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 9(2), 2017, 189-208.

<sup>59</sup> Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, Essentials of Organizational Behavior, Perason, 2012.

Zihinsel ve duygusal enerjisini dışarıdaki faktörler için değil kendisi için kullanır. Dış odaklı yaşayan yani kontrol odağı dışarıda olan bireyler ise, kendi sorumluluklarını almaktan kaçınır ve aldıkları takdirde de bunun faydasız olacağına inanır.<sup>60</sup>

Kontrol odağı dışarıda olanlar, içerde olanlara göre çevresindeki stresi daha fazla deneyimlemektedir. Ayrıca, dış kontrol odaklı bireylerde daha fazla nevroitiklik ve kaygı gözlemlenmektedir. Yapılan bir çalışma; iç kontrol odaklı insanların, daha az olumsuz olay yaşadıklarını çünkü olumsuz olaylardan kaçınmak için bir an önce harekete geçtiklerini ve kendi içlerinde sahip oldukları kaynaklara yönelerek olayları kontrol ettiklerini ortaya koymuştur.<sup>61</sup>

### **1.5.2. Çevresel ve Sosyal Stres Kaynakları**

Günlük hayatın olağan akışı içerisinde bireylerin yaşadığı çevreye kayıtsız kalması ve çevresinden etkilenmemesi mümkün değildir. Sosyal çevredeki birçok stres faktörü kişileri olumlu ya da olumsuz etkilemekte, bu durum fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara sebep olabilmektedir.

Bireylerin maruz kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimler, ekonomik şartlar, siyasi gelişmeler ile çevresel ve ulaşım sorunları birer stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>62</sup> Özellikle büyük şehirlerde yaşayanlar, bu kaynaklara daha fazla maruz kaldıkları için stresi daha yoğun deneyimlemektedirler.

Biolata ve arkadaşları, bireylerin en fazla maruz kaldıkları çevresel stres kaynaklarını beş başlık altında incelemiştir.<sup>63</sup> Bunlar;

---

<sup>60</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.47

<sup>61</sup> Roderic Gray, Workplace Stress a review of the literature, 1998, s.9.

<sup>62</sup> Hasan Ekinci ve Süleyman Ekinci, İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkinGörgül Bir Araştırma”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:27, 2003,, s.109-120.

<sup>63</sup> Linda Steg, Judith I. M. De Groot (ed.), Environmental Psychology An Introduction, “Environmental Stress”, Bilotta,E, Vaid,U., Evans, G.W.,second edition, John Wiley & Sons Ltd., 2019, s.38.

- Gürültü
- Kalabalık
- Ev koşullarının yetersizliği
- Yaşanılan semtin kalitesi
- Trafik sıkışıklığı

Gürültü; “istenmeyen, yoğun, periyodik olarak belirli bir süre devam eden ses” olarak tanımlanmaktadır. Uzun süren gürültünün (kronik gürültü) insanlarda psikolojik stres yarattığı belirtilmektedir. Çalışmalar kalabalık ortamların psikolojik stresi artırıcı bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bir diğer stres faktörü olan ev koşullarının yetersizliği ise, hem yetişkinlerde hem de çocuklarda psikolojik stres faktörü olarak yer almaktadır.<sup>64</sup> Örneğin; gürültülü ve kalabalık bir evde yetişen çocuğun, sakin ve daha iyi koşulları olan bir evde yetişen çocuğa göre daha stresli olduğu, bununla birlikte bilişsel ve duygusal gelişiminin de daha yavaş olduğu belirtilmektedir.<sup>65</sup> Ancak bu durumun farklı kültürlerde değişiklik gösterdiğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Yapılan bir çalışmada; Hong Kong’da kalabalık bir ailede yaşamının olumsuz bir etkisi bulunmazken, başka bir çalışmada batı kültüründe kalabalık bir ortamda yetişen çocuğun bu durumdan olumsuz etkilendiği belirtilmektedir.<sup>66</sup>

Yaşanılan semtin kalitesi, bir diğer çevresel stres faktörüdür. Bireylerde kronik strese sebep olan semtlerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır: belediye ve perakende hizmet kalitesinin zayıflığı, sokak trafiğinin yoğunluğu, ulaşımın yetersizliği, eğitim ve sağlık tesislerinin fiziksel kalitesi, gürültü, kalabalık, hava kalitesi.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Bilotta, Vaid ve Evans, age, s.38-39.

<sup>65</sup> Gary W. Evans, Child development and the physical environment. *Annual Review of Psychology*, 57, 2006, 426-433.

<sup>66</sup> Yakov Michael Epstein “Crowding stress and human behavior”, *Journal of Social Issues*, Vol. 37 No. 1, 1981, s.130.

<sup>67</sup> Bilotta, Vaid ve Evans, age, s.38-42.

Trafik sıklığı, trafikteki zaman kaybı ve trafik içerisinde gerilime neden olan diyaloglar da birer stres kaynağıdır. Örneğin<sup>68</sup>, haftada üçten fazla trafik sıklığı yaşayan işçilerin daha az yaşayanlara göre stres seviyelerinin önemli ölçüde yüksek olduğu bildirilmiştir.



---

<sup>68</sup> Murtaza Haider, Kenneth Kerr ve Madhav Badami, Does commuting cause stress? The public health implications of traffic congestion. The Public Health Implications of Traffic Congestion, 2013, s.16.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL STRES

#### 2.1. Örgütsel Stres Nedir?

İş gerilimi, iş baskısı, iş stresi, endüstriyel stres, çalışma stresi ve mesleki stres gibi kavramlarla da ifade edilebilen örgütsel stres<sup>69</sup>, çalışanların yaşadığı stresi tanımlamak için kullanılmaktadır.

İş stresi; sağlığı, performansı ve genel refah düzeyini olumsuz olarak etkileyen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Avrupa Vakfı'nın Avrupa Birliği'ndeki çalışma koşullarına yönelik yürüttüğü bir çalışmada ankete katılan çalışanların; işlerinin sağlıklarını olumsuz yönde etkilediğini (%29) ve sağlık problemleri arasında ise iş kaynaklı stresin önemli bir paya (%30) sahip olduğunu belirtmişlerdir. Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA) da iş stresine yönelik düzenlediği raporda; bu stresin önemli bir sorun olduğunu ve Avrupa'da iş sağlığı için büyük bir tehdit oluşturduğunu vurgulamaktadır.<sup>70</sup>

İş stresi, duygusal ve fiziksel olarak tehdit edici görünen çalışma ortamının özelliklerine bireyin tepkisi olarak tanımlanabilir.<sup>71</sup> Burada bireyin yetenekleri ile çalışma ortamı arasında zayıf bir uyum söz konusudur, diğer bir ifadeyle ya işi ile ilgili bireyden aşırı talepte bulunuluyordur ya da birey kendisinden talep edilen durumu ele almak için

---

<sup>69</sup> Andrew T. Gordon, Organizational Stress and Stress Management Programs, International Journal of Stress Management, Vol 1, No 4, 1994, s. 310

<sup>70</sup> Tom Cox, Amanda Griffiths ve Eusebio Rial-González, European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work-Related Stress, 2000, s.10.

<sup>71</sup> Muhammad Jamal, Burnout among Canadian and Chinese employees: A cross-cultural study. European Management Review, 2, 2005, s.225.

tam olarak hazır değildir.<sup>72</sup> Genel olarak, talepler ve bireyin yetenekleri arasındaki dengesizlik ne kadar yüksek olursa, yaşanan stres o kadar yüksek olmaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü de (WHO) iş stresini; çalışanlardan talep edilen işler, kişilerin bilgi, beceri ve yetenekleri ile uyuşmadığında ve kişilerin başa çıkabilme kapasitesini ya da yeteneğini zorladığında ortaya çıkan bir dizi tepki şeklinde tanımlamaktadır. Çevresel veya kişisel kaynaklar ile talepler arasında algılanan bir dengesizlik olduğunda, tepkiler şu şekilde olabilmektedir<sup>73</sup>:

- Fizyolojik yanıtlar (Kalp hızı ve kan basıncında artış, adrenalin, kortizol gibi stres hormonlarının salgılanması)

- Duygusal tepkiler (örneğin gergin veya sinirli hissetmek)
- Bilişsel tepkiler (örneğin; dikkat ve algıda azalma, unutkanlık)
- Davranışsal tepkiler (örneğin; agresif, dürtüsel davranış, hatalar yapma)

Örgütsel stresi açıklamaya yönelik geliştirilen modellerin tümü, bireyin sahip olduğu kaynaklar ile talep edilen durum arasında uygunsuzluk ya da dengesizlik olması durumunda stresin ortaya çıktığı önermesine dayanmaktadır. İş ortamında yaşanan bu uygunsuzluğu tanımlamak için üç unsur çok önemlidir. Bunlar<sup>74</sup>:

- Uygunsuzluk birey tarafından önemli ve göze çarpan bir faktör olarak değerlendirilmeli,

- Kişinin refahı için tehdit oluşturmalı,
- Normal işleyişin üstünde bir çalışmaya ihtiyaç duyulmalı.

---

<sup>72</sup> Muhammad Jamal, M, Job Stress and Job Performance Controversy: An Empirical Assessment, Organizational Behavior and Human Performance, 33, 1984, s.2.

<sup>73</sup> World Health Organization (WHO), Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries, Protecting Workers' Health Series No. 6, 2007, s.13.

<sup>74</sup> Cooper, Dewe ve O'Driscoll, age, s.33-34.

## 2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

İş yerleri bireylerin günlük hayatta en çok strese maruz kaldığı ortamlardır. Bu ortam içerisinde pek çok faktör direkt ya da dolaylı olarak strese sebep olabilmektedir. “Örgütsel stres kaynakları”nın çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sıralandığı ve gruplandırıldığı görülmektedir.<sup>75</sup>

Cooper (1983); çalışma ortamında strese sebep olabilecek örgütsel kaynakları altı grupta sınıflandırmaktadır. Bunlar<sup>76</sup>;

- İşe özgü faktörler ( Isı, gürültü, kimyasal gazlar, vardiyalı çalışma)
- İşyerinde ilişkiler (İş arkadaşıyla veya yöneticiyle anlaşmazlık, sosyal destek eksikliği)
- Örgüt içindeki rol (rol belirsizliği)
- Kariyer gelişimi (statü eksikliği, terfi beklentilerinin gerçekleşmemesi, kariyer yollarının olmaması, iş güvencesinin olmaması)
- Organizasyon yapısı ve iklimi (bağımsız çalışmama, karar alma fırsatının verilmemesi, çalışma temposu üzerinde kontrol eksikliği)
- İş-ev arası etkileşim (Ev ile işteki roller arasında çatışma yaşanması, yeterli eş desteğinin olmaması)

Lukić ve Lazarević (2018), literatürdeki çalışmaları esas alarak örgütsel stres kaynaklarını üç grupta sınıflandırmaktadır. Bunlar<sup>77</sup>;

- **İşin Özelliğine Bağlı Stres Kaynakları:** İşin içeriği ve niteliği, görevlerin ve faaliyetlerin kapsamı, görevleri ve aktiviteleri yaparken çalışanların özerkliği, sürekli

<sup>75</sup> Şule Aydın, Örgütsel Stres Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 3, 2004, s.55.

<sup>76</sup> Cary L. Cooper, Identifying stressors at work: Recent research developments. Journal of Psychosomatic Research, 27 (5), 1983, s.370.

<sup>77</sup> Jelena M. Lukić ve Snežana Lj. Lazarević, Sources Of Workplace Stress In Service Sector Organizations, Economics and Organization Vol. 15, No 3, 2018, s.221.

yeni hedefler belirleme, müşterilerin çok fazla talepleri, iş güvensizliği, çalışma saatleri ve şartları,

- **Örgüt Ortamına Bağlı Stres Kaynakları :** Örgütün yapısı ve kültürü, örgüt içi ilişki, çalışanların örgüt içi rolleri, kariyer gelişimi, liderlik tarzı,

- **Çalışanların Kişisel Özelliklerine Bağlı Stres Kaynakları:** Çalışanların psikolojik özellikleri, yaş, iş deneyimi, cinsiyet.

Örgütteki stres kaynaklarını Luthans (1992) ise dört grupta toplamaktadır. Bunlar<sup>78</sup>;

- **Örgütsel Politikalar:** Adil olmayan başarı değerlemesi, ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, iş gruplarını değerlendirme, çelişkili yöntemler, sık sık yer değiştirmeler, gerçekçi olmayan iş tanımları

- **Örgütün Yapısal Özellikleri:** Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma, yükselme olanağının azlığı, aşırı formaliteler, yüksek derecede uzmanlaşma, iş yerindeki bölümlerin karşılıklı bağımlılığı, yürütme ve danışma birimleri arasında çatışma

- **Fiziksel Koşullar:** Kalabalık çalışma koşulları ve özel yaşamı önemsememe, aşırı gürültü, sıcak ya da soğuk çalışma ortamı, zehirli maddeler ve radyasyon, hava kirliliği, yetersiz aydınlatma, iş kazaları

- **Örgütsel Süreçler:** Yetersiz iletişim, başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim, belirsiz ve çelişkili amaçlar, başarı değerlendirmesinin yanlış ve çelişkili olması, adaletsiz denetim düzeyi, yetersiz bilgi

EU-OSHA tarafından düzenlenen bir raporda<sup>79</sup>; örgütsel strese neden olan faktörler iki grupta değerlendirilmektedir. İlki iş yerinin fiziki çalışma koşullarından kaynaklanan fiziksel tehlikeler olup bunlara gürültü, nem, koku, sıcaklık, kimyasal

---

<sup>78</sup> Fred Luthans, Organizational Behavior , Mcgraw Hill Inc. Sixth Edition, New York,1992. aktaran Şule Aydın, Örgütsel Stres Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 3, 2004, s.56.

<sup>79</sup> Cox, Griffiths ve González, age, s.68.

maddeler, radyasyon gibi etmenler örnek olarak verilebilir. Bir diğeri ise, psiko-sosyal tehlikelerdir ve çalışmalarda en çok üstünde durulan örgütsel stres kaynaklarıdır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 1986) çalışma ortamındaki psiko-sosyal faktörleri; işin içeriği, işin organizasyonu ve yönetimi, çevresel ve örgütsel koşullar ile çalışanların yetkinlikleri ve ihtiyaçları gibi birçok faktörün etkileşimi açısından tanımlamaktadır. Tehlikeli olan etkileşimler çalışanların deneyimlerine ve algılarına bağlı olarak, sağlıklarını etkilemektedir.<sup>80</sup> Örgütteki psiko-sosyal tehlikelerin tanımlanması ve bireylerde stres algısına yol açması etkileşimsel bir süreç olarak ele alındığı için bu süreci Lazarus'un etkileşimsel stres yaklaşımı içinde değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Çünkü Lazarus stresi, diğer yaklaşımlardan farklı olarak psikolojik bir süreç olarak ele almakta ve bu süreçteki insan-çevre ilişkisini tanımlamaktadır.

İş ortamında strese neden olan psikososyal tehlikelerle ilgili literatürde ortak bir görüş bulunduğu görülmektedir. Örneğin; Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı tarafından düzenlenen bir raporda (2000), literatürdeki çalışmalar derlenerek strese neden olabilecek tehlikeler 10 farklı kategori altında toplanmakta ve bu da "iş ortamı (context to work)" ve "işin içeriği (content of work)" olmak üzere kendi arasında iki gruba ayrılmaktadır.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> International Labour Organization (ILO), Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control. Occupational Safety and Health Series no: 56, International Labour Office, Geneva, 1986.

<sup>81</sup> Cox, Griffiths ve González, age, s.69

**Tablo 2.** Çalışma Ortamındaki Stres Kaynakları

KATEGORİ	TEHLİKELİ DURUMLAR
	<b>ÖRGÜT ORTAMI (CONTEXT TO WORK)</b>
Örgüt kültürü ve işlevi	Zayıf iletişim, problem çözme ve kişisel gelişim için yetersiz destek, örgütsel hedeflerin eksik tanımlanması
Örgüt içindeki rol	Rol belirsizliği ve rol çatışması, insanlara karşı sorumluluk
Kariyer gelişimi	Kariyerdeki durağanlık veya belirsizlik, az veya fazla teşvik, düşük ücret, iş güvencesinin olmaması
Kararlara katılım ve kontrol	Karar verme sürecine daha az dahil olma, iş üzerinde kontrol eksikliği
İş yerinde kişilerarası ilişki	Sosyal veya fiziksel izolasyon, üstlerle zayıf ilişkiler, kişilerarası çatışma, sosyal destek eksikliği
İş-ev arası etkileşim	Ev ve iş yerinde çelişen talepler, evde yeterli desteğin olmaması, ikili kariyer sorunları
	<b>İŞİN İÇERİĞİ (CONTENT OF WORK)</b>
Çalışma ortamı ve çalışma ekipmanları	Ekipman ve tesislerin güvenilirlik, kullanılabilirlik, uygunluk, bakım ve onarımı ile ilgili sorunlar
Görev tasarımı	Tekdüze ve kısırdöngüler şeklindeki işler, parçalı ve anlamsız işler, yeteneklerin tam olarak kullanılamaması, belirsizliğin yüksek olması
İş yükü/çalışma alanı	Aşırı iş yükü veya yetersiz iş, çalışma hızı kontrol edememe, zaman baskısının fazla olması
Çalışma programı	Vardiyalı çalışma, esnek olmayan çalışma programları, öngörülemeyen saatler, uzun veya sosyal olmayan saatler

**Kaynak:** European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work-Related Stress, 2000, s.68

Bu örneklerden anlaşılacağı üzere, araştırmacılar tarafından sıralanan örgütsel stres kaynakları hemen hemen aynı olmakla birlikte, genellikle bu kaynakların gruplandırmalarında farklılıklar görülmektedir. Örneğin, Cooper tarafından ısı, gürültü gibi çevresel koşullar “işe özgü faktörler” grubu altında sınıflandırılırken, Luthans tarafından “fiziksel koşullar” grubu altında sınıflandırılmaktadır. Aynı şekilde, örgüt içi roller ve kariyer gelişimi gibi faktörler Lukić ve Lazarević tarafından “örgüt ortamına bağlı stres kaynakları” kategorisinde belirtilirken, Cooper tarafından “örgüt içindeki rol” ve “kariyer gelişimi” şeklinde farklı iki grup altında yer almaktadır.

Bu yaklaşımlardan yola çıkarak örgütsel stres kaynakları “**örgüt ortamından kaynaklı stres kaynakları**”, “**işe özgü stres kaynakları**” ve “**örgütün fiziki çevre şartları ile ilgili stres kaynakları**” olmak üzere üç grup altında sınıflandırılmıştır. Bu stres kaynakları detaylı bir biçimde ilerleyen bölümde açıklanmıştır.

## 2.2.1. Örgüt Ortamından Kaynaklı Stres Kaynakları

Örgüt kültürü ve işlevi, örgüt içindeki rol, kariyer gelişimi, kararlara katılım ve karar verme, sorumluluk, çalışma ortamında kişilerarası ilişki (çalışanlar arasında ve yönetici ile olan ilişkiler), iş-aile çatışması gibi faktörler örgüt ortamından kaynaklı stres kaynakları arasında yer almaktadır.

### 2.2.1.1. Örgüt Kültürü ve İşlevi

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”.<sup>82</sup> Araştırmalar, çalışanların örgütle ilgili algılarının ve tanımlamalarının, örgüt kültürü ve işlevinin üç farklı konusu etrafında döndüğünü ileri sürmektedir. Bunlar: çalışma ortamı, problem çözme ortamı ve gelişme ortamı olarak örgütün algılanmasıdır. Örgüt kültürünü ve işlevini oluşturan bu ortamlar yetersiz olarak algılandığında, çalışanların stres düzeyi de artmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt bu yönleriyle iyi olarak algılandığında, stres deneyimi ile hastalık belirtileri arasındaki ilişki de zayıflamaktadır.<sup>83</sup>

Örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasında yöneticinin iletişimi ve davranışı büyük bir önem taşımaktadır. Örneğin bir çalışmada<sup>84</sup>, yönetim davranışı ve denetim tarzının çalışanların duygusal sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur.

---

<sup>82</sup> Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1982, s.271.

<sup>83</sup> Cox, Griffiths ve González, age, s.69

<sup>84</sup> David M. Corey ve Gordon D. Wolf, An integrated approach to reducing stress injuries, 1992. In J. C. Quick, L. R. Murphy, & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.), Stress & well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health, American Psychological Association, 1992, 64-78.

### 2.2.1.2. Örgüt İçindeki Rol

Bireyin örgüt içindeki rolünden kaynaklanan iki önemli stres faktörü tanımlanmaktadır, bunlar rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Ancak rol yetersizliği, aşırı rol yüklemesi, diğer kişilere karşı sorumluluk gibi rolden kaynaklı psiko-sosyal tehlikeler de bulunmaktadır.<sup>85</sup>

**Rol belirsizliği;** “işin amacının ne olduğunun tam anlamıyla bilinmemesi, bir iş hakkında açıklık ve kesinlik bulunmaması, görevle ilgili yerine getirilecek davranış hakkında yeterli bilginin olmaması durumudur”. Çalışanlar yönetimin kendisinden beklentileri ve iş sorumluluklarının sınırları hakkında tam anlamıyla bilgi sahibi olamazlar. Bu da, çalışanın görevini tam anlamıyla yapamamasına, kendisine güvensizlik duymasına, öfke ve kızgınlık hissetmesine neden olmaktadır.<sup>86</sup>

**Rol çatışması** ise; bireyden istenilen rolün kendi değerleriyle çatışması veya bireyden istenilen farklı rollerin birbiriyle uyumsuz olması şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>87</sup> Diğer bir ifadeyle, örgüt içindeki farklı kişilerden (yönetici, çalışan) gelen ve birbiriyle uyumlu olmayan talepler olması veya kişilerin kendi değerleriyle örtüşmeyen görevler üstlenmesi durumunda rol çatışması ortaya çıkmaktadır.

Rolden kaynaklı her iki stres faktörü de; iş geriliminin artması, yüksek oranda iş tatminsizliği, firmadan ayrılma eğiliminde artış, daha düşük performans gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca, birey sürekli ve düzenli olarak rol çatışması ve belirsizlik durumlarına maruz kaldığında örgüt içinde uyumsuzluk yaşamaya başlar ve bu durum sürekli devam ettiğinden kendisini toparlamak için yeterli zaman bulamaz.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Tom Cox, *Stress Research And Stress Management: Putting Theory To Work* Sudbury, Health and Safety Executive Contract Research Report No: 61/1993, 1993, s.37-38.

<sup>86</sup> Eroğlu, age, s.324.

<sup>87</sup> Cox, agm, s.38.

<sup>88</sup> R. T. Fisher, *Role Stress, the Type A Behavior Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance*, Master Thesis, 2001, s.20-21.

### 2.2.1.3. Kariyer Gelişimi

Kariyerdeki durağanlık veya belirsizlik, statü eksikliği, az veya fazla teşvik, iş güvencesinin olmaması gibi faktörler kariyer gelişimine özgü stres kaynakları olarak sıralanabilir.

Marshall (1977), kariyer gelişimi ile ilgili iki önemli stres faktörünü tanımlamaktadır. İlki iş güvencesinin olmaması ve kurumdaki önemini kaybetme (bireyde kurumda fazla olduğuna dair korku ve zorla emekliliğe sevk etme), diğeri ise statü uyumsuzluğudur ( fazla veya az terfi, kariyer hedefine ulaşamamasının yarattığı hayal kırıklığı). Her iki durumun psikolojik etkileri olduğu kadar fiziksel sağlık üzerine de olumsuz etkileri bulunmaktadır.<sup>89</sup>

Coe (1993) Yönetim Enstitüsünün 2500 çalışanı üzerinde yaptığı bir araştırmada (%40 yanıtlama oranı) ; çalışanların %71'i Kurumda ihtiyaç fazlası olma ihtimali hakkında “çok endişeli” ya da “endişeli”, %76'sı iş güvencesi olmaması durumuna yönelik “çok endişeli” ya da “endişeli”, %75'i ise kariyer fırsatlarının eksikliği konusu hakkında “çok endişeli” ya da “endişeli” oldukları yanıtını vermişlerdir.<sup>90</sup> Dolayısıyla bireyin yükselmesi ve ilerlemesine ilişkin beklentilerinin yanında, mevcut çalışma düzenini koruyabilmesi, yani iş güvencesini sağlayabilmesi de bireylerde ciddi endişe yaratmakta ve sonuçta strese neden olmaktadır.

---

<sup>89</sup> Cox, Griffiths ve González, age, s.72.

<sup>90</sup> Gray, agm, s.12-13.

#### 2.2.1.4. Kararlara Katılım ve Karar Verme

Örgütlerde karar alma sürecine katılım eksikliği; çalışanların davranışına sınırlama getirir ve aidiyet duygusunun oluşmasına engel olarak potansiyel stres kaynağına dönüşebilir.<sup>91</sup>

Örgüt içinde kararlara katılan çalışanlar, kendilerini etkileyen konularda aktif bir rol üstlenmektedirler. Bu şekilde bireylerin alınan kararları daha fazla benimseyeceği ve destekleyeceği düşünülmektedir.<sup>92</sup> Montesauieu'nun ; “Büyük işler başarmak için üstün yetenekli olmak gerekmez, insanüstü değil, ama insanların içinde onlarla birlikte olmak gerekir” sözü de katılımın önemini göstermektedir. Dolayısıyla kararlara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacak, böylece örgüt içindeki çatışmalar azaltılarak daha iyi bir etkileşim sağlanacaktır.<sup>93</sup> Ayrıca araştırmalar, karar verme sürecine katılma fırsatı bulanların, daha fazla memnuniyet ve daha yüksek öz saygı hissettiklerini göstermektedir.<sup>94</sup>

**Karar verme** ise örgütte bir değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek için kullanılmaktadır. Karar yetkisine sahip çalışanlar, karşı karşıya oldukları karar verme durumunda hem kişisel başarı hem de örgütsel verimlilik açısından en uygun seçeneği kararlaştırmak zorundadırlar. Bu seçim süreci ise başlı başına bir stres kaynağıdır.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Yunus Sinan Biricik, Akademik Personelin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Düzeylerinin Öğrenilmiş Güçlülük Yönünden Değerlendirilmesi, YDT, Atatürk Üniversitesi Kış Sporları Ve Spor Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetimi Anabilim Dalı, Erzurum, 2018, s.44.

<sup>92</sup> İnalet Aydın, İş Yaşamında Stres, 4. Baskı, Ankara, Pegem Yayınları, 2016, s. 50-51.

<sup>93</sup> age, s.50-51.

<sup>94</sup> Cox,, agm, s.41.

<sup>95</sup> Aydın, age, s.50-51.

### 2.2.1.5. Sorumluluk

Kişilerin örgüt içindeki sorumlulukları önemli stres faktörlerinden biridir. Kişiye yüklenen sorumluluk, onun bilgi ve yeteneğini aşması durumunda ya da kişi sorumluluğun üstesinden gelemeyeceği inancını taşıması durumunda stresi deneyimlemektedir. Çalışana yüklenen sorumluluğun fazla olması aynı zamanda fiziksel ve psikolojik sağlığı da olumsuz olarak etkilemektedir. Sorumluluk artarken çalışana verilen yetkiler sınırlı kalırsa yani paralel bir artış olmazsa bu durum kişiyi zorlamakta ve kişinin verimini olumsuz olarak etkilemektedir. Diğer taraftan, çok fazla sorumluluk ve yoğun iş yükü kadar olmasa da çok az sorumluluk ve hafif bir iş de stres kaynakları arasında yer almaktadır.<sup>96</sup>

### 2.2.1.6. Çalışma Ortamında Kişilerarası İlişki

Çalışanlar zamanının çoğunu farklı kişilik özellikleri, inançları, bakış açıları ve davranış normlarına sahip kişilerden oluşan ekiplerde çalışarak geçirirler. Çalışanlar ekibe uymazsa, farklı çatışma türleri ve stres ortaya çıkabilir. Bir örgütte çalışanlar arasındaki ilişkiden kaynaklı strese yol açabilecek çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında; yapıcı eleştirinin olmaması, düşmanlık, ırkçılık, ayrımcılık, yetersiz bilgi ve iletişim eksikliği, dedikodu, anlaşmazlıklarını üstünü örtme ve çözüme yaklaşmama, farklı türde fiziksel ve psikolojik şiddet ve psikolojik taciz (mobbing) sayılabilir.<sup>97</sup>

Örgütsel ilişkilerde son zamanlarda en çok karşılaşılan ve gündeme gelen stres kaynaklarından biri psikolojik taciz yani mobbingdir. **Mobbing**, “kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve

---

<sup>96</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.70.

<sup>97</sup> Lukić ve Lazarević, agm, s.224.

*saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması”* şeklinde tanımlanmaktadır. Mobbingin <sup>98</sup> kişiler üzerinde kısa ve uzun dönemli etkileri vardır. Kısa dönemde; üzüntü, endişe, stres, verimsizlik, işe devamsızlık gibi etkileri görülürken; uzun dönemde panik atak, işten ayrılma, depresyon gibi daha ağır sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulması hem bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığı, hem de örgütün çalışma huzuru için büyük bir öneme sahiptir.

Sauter, Murphy ve Hurrell (1992) ise, iş yerindeki ilişkiler üzerine yaptıkları bir araştırmada; iş yerinde meslektaşlar, amirler ve astlar arasındaki zayıf ilişkilerin stres kaynaklı problemler için önemli bir risk olduğunu tespit etmişlerdir. <sup>99</sup> Cox and Griffiths (1995) ise, çalışma arkadaşları, yöneticileri veya ailesi tarafından dışlanan ya da çok az destek gören bireylerin stresi deneyimlediklerini ortaya koymuşlardır. <sup>100</sup>

### **2.2.1.7. İş-Ev Çatışması**

İş yerinden gelen talepler ile ev ortamından gelen talepler arasında mutlu bir denge kurmak, günümüz koşullarında birçok insan için oldukça zorlaşmıştır. Elektronik postalar, cep telefonları ve diğer iletişim araçları artık insanların ev hayatlarını işlerinden ayıramamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla ev ile iş arasında makul bir dengenin sağlanması giderek önem kazanmaktadır.

Cooper’a göre iş ile ev arasındaki dengeyi kuramamaktan kaynaklı stres farklı şekillerde sonuçlanabilir. Bunlar<sup>101</sup>:

---

<sup>98</sup> Ahmet Balcı, Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü, YYLT, BÜ, 2014, s. 40.

<sup>99</sup> Steven L Sauter, Lawrence R Murphy ve Joseph J Hurrell, Prevention of work-related psychological disorders: a national strategy proposed by NIOSH”, 1992, s.1150.

<sup>100</sup> Thomas Cox ve Amanda Griffiths, The nature and measurement of work stress: Theory and Practice., 1995. in JR Wilson and Corlett (Ed.), Evaluation of Human Work 2nd Eds.

<sup>101</sup> Jeremy Stranks, Stress at Work, Management and Prevention. Elsevier, First Published, Butterworth-Heinemann, 2005, s.31.

- **Bağlılığın bölünmesi:** İşten gelen taleplerle aileden gelen talepler çatışmakta ve çalışanın ailesine bağlılığını göstermesi yönünde karar vermesi istenilmekte.

- **Aile talepleri ile iş çatışması:** İşte geçirilen uzun saatler nedeniyle çalışan ailesine yeterli vakit ayıramamakta ve ailesiyle sosyal aktivitelere katılamamaktadır.

- **İş dışındaki sorunlara müdahale edilmesi:** Fazla mesaiye kalan personel iş dışında ailesiyle ilgili sorunlarla ilgilenememekte ve dikkatini verememektedir.

İş ve aile arasındaki ilişkiyi yönetmek özellikle eşlerin ikisinin de kariyer sahibi olduğu durumlarda giderek artan bir stres kaynağı oluşturmaktadır.<sup>102</sup> Kadının daha fazla iş hayatına atılması ve eşiyile eşit şartlara ulaşması ile birlikte kadının rolü değişmeye başlamış ve çiftlerin birbirinden beklentilerine bağlı olarak bu süreç endişe ve gerginlik yaratmaya başlamıştır.<sup>103</sup>

### 2.2.2. İşe Özgü Stres Kaynakları

İşin içeriği ile ilgili stres kaynakları arasında; tekdüze ve kısır döngüler şeklindeki işler, parçalı ve anlamsız işler, yeteneklerin tam olarak kullanılamaması, aşırı iş yükü veya yetersiz iş, çalışma hızını kontrol edememe, zaman baskının fazla olması, vardiyalı çalışma, esnek olmayan çalışma programları, öngörülemeyen saatler, uzun veya sosyal olmayan saatler gibi durumlar yer almaktadır. Bu stres faktörlerinden bazılarını ilerleyen bölümde yer verilmiştir.

---

<sup>102</sup> Karen Danna ve Rick W. Griffin, Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 1999, s.373.

<sup>103</sup> Cox, Griffiths ve González, age, s.72.

### 2.2.2.1. Aşırı veya Yetersiz İş Yükü

İş yükü; “bireysel açıdan işi yapmak için geçen zamanı ve enerjiyi, örgüt açısından ise verimliliği” ifade etmektedir.<sup>104</sup> Ancak bireye yapabileceği işten daha fazlasının yüklenmesi durumunda aşırı yüklenme olmakta ve bu durum strese yol açmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar, sadece aşırı iş yükünün değil, yetersiz iş yükünün de strese neden olduğunu ortaya koymaktadır.

French ve arkadaşları iş yükünü niceliksel ve niteliksel iş yükü olmak üzere iki farklı gruba ayırmakta ve her iki durumu da stres deneyimi ile ilişkilendirmektedirler.<sup>105</sup>

**Niceliksel iş yükü;** bir kişinin rahatça yapabileceği iş miktarından daha fazla işe sahip olması durumu olarak açıklanmakta ve stresle doğrudan bağlantısı bulunmaktadır.<sup>106</sup> Margolis, Kroes ve Quinn (1974), 1496 işçi üzerinde yürüttükleri bir çalışmada; aşırı iş yükü ile stres tepkisinin göstergeleri olan düşük motivasyon, düşük benlik saygısı ve devamsızlık arasında pozitif bir korelasyon olduğunu belirtmişlerdir.<sup>107</sup>

**Niteliksel iş yükü** ise; işin kendisinin ve yapılmasının çok zor olması durumudur. Özellikle çalışanların bu vasıfta işi yerine getirebilecek entelektüel ve teknik yeterlilikleri yoksa iş büyük bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Kimi zaman çalışanların yetenekleri ve deneyimleri işe uygun olsa bile, işin karmaşık, yoğun ve zor olması bireyi ciddi anlamda yorarak strese neden olabilmektedir.<sup>108</sup>

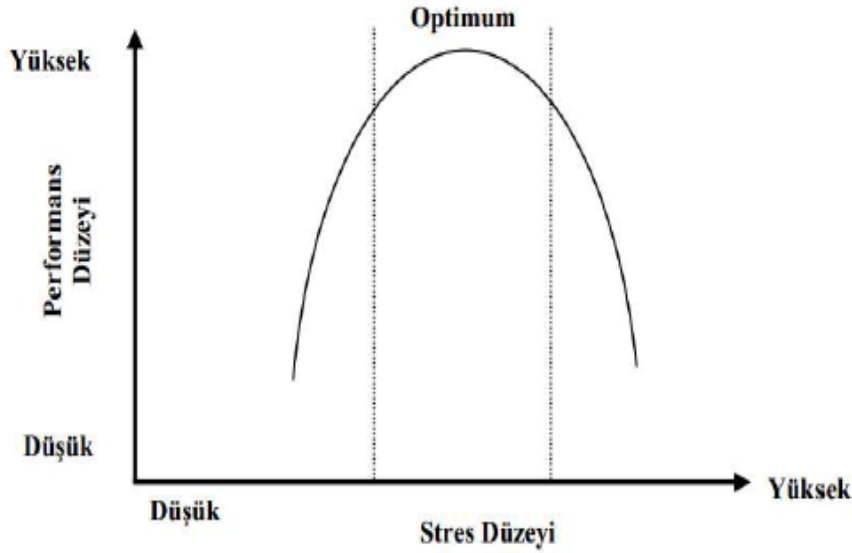
<sup>104</sup> Korhan Karacaoğlu ve İdris Çetin, İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 5, 2015, s.48.

<sup>105</sup> Cox, agm, s.46.

<sup>106</sup> Gray, agm, s.16.

<sup>107</sup> Bruce L. Margolis, William H. Kroes ve Robert P. Quinn, “Job stress: an unlisted occupational hazard” Journal of Occupational Medicine, 16, (10), 1974, 654-661.

<sup>108</sup> Enver Özalp ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Ekin Yayınevi: İstanbul, 7.Baskı, 2018, s. 382-383.



**Şekil 4.** İş Yükü, Stres ve Performans İlişkisi

**Kaynak:** Özalp, E., Kirel, Ç, 2018, Örgütsel Davranış, s. 383, 7.Baskı, Bursa, Ekin Yayınevi.

Çalışanlarda strese neden olan bir diğer faktör ise, yetersiz iş yüküdür. Yapılan iş veya görevin az olması ya da iş yükünün bireyin sahip olduğu niteliklerin altında olması durumunda, birey sıkılmaya başlamakta ve belirli bir süre sonra monotonluk kişinin stres yaşamasına neden olmaktadır.<sup>109</sup> Bu alanda daha önce yapılan araştırmalar, aşırı iş yükünün niteliksel ve niceliksel yönlerine odaklanmıştır, ancak bu ayırım yetersiz iş yükü için de aynı şekilde geçerlidir. Niceliksel az iş yükü, kişinin çok az işi olması anlamında kullanılırken, niteliksel az iş yükü ise yeteneğin ve becericinin tam olarak kullanılmadığı işleri ifade etmektedir. Ancak, her iki durum uzun süre devam ettiğinde çalışanların iş tatminini olumsuz etkilemekte ve strese neden olmaktadır.<sup>110</sup>

#### 2.2.2.2. Çalışma Temposu ve Zaman Baskısı

Çalışma temposu aşırı iş yükü ile bağlantılı olup verilen işin zamanında tamamlanması gereken hızı tanımlamaktadır. İş yükü fazlaysa ve işin belirli bir süre

<sup>109</sup> Özalp ve Kirel, age, s.383.

<sup>110</sup> Marianne Frankenhaeuser ve Bertil Gardell, Underload and Overload in Working Life: Outline of a Multidisciplinary Approach, Journal of Human Stress, 2:3, 1976, s.35-36.

içerisinde bitmesi öngörülüyorsa bu, kişide hem fiziksel, hem psikolojik sağlık sorunlarına yol açar.<sup>111</sup>

Bazı işlerde zaman kısıtlaması söz konusudur. Soruşturma yürüten müfettişler, muhasebeciler, vergi dairesinde çalışanlar veya bankacılar belirli dönemlerde yoğun bir iş temposu ve iş yükü ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum bireyin kişilik özellikleri veya sorumluluklarını algılama düzeyine göre önemli ölçüde stres yaratır. Yine pek çok çalışma<sup>112</sup>, zaman baskısının denetçinin davranışını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle denetim süreci karmaşık ve denetlenen firma büyük ölçekli bir kuruluşa, denetçiler çok daha fazla iş yüküne katlanmakta, denetimin tamamlaması daha uzun sürmekte ve dolayısıyla zaman baskısı kaçınılmaz olmaktadır. Sonuç olarak, denetçiler bu süreci yönetebilmek için ciddi bir strese maruz kalmaktadır.

Örgütlerde uzun süre devam eden zaman baskısı, “Tip A” davranışı olarak bilinen belirli bir davranış örtüsünün gelişmesine de neden olmaktadır. Bu davranış modeli, aciliyet, sabırsızlık, huzursuzluk, rekabet gücü ve saldırganlık hissi ile karakterize edilmektedir. A tipi bireylerin zaman baskısına maruz kalması özellikle bu kişilerde stres tepkisi olarak bilinen kan basıncı, tansiyon ve stres hormonu olan katekolaminin artmasına neden olmaktadır.<sup>113</sup>

### **2.2.2.3. Uzun Çalışma Saatleri**

Uluslararası Çalışma Ofisi (ILO) uzun çalışma saatlerini, haftalık 48 saati aşan çalışma süresi şeklinde tanımlamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki çalışanlar, gelişmiş ülkelere göre daha uzun saatler çalışma eğilimindedirler. Yine gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında çalışma saatinin dağılımında cinsiyete bağlı önemli farklılıklar

---

<sup>111</sup> Cox, Griffiths ve González, age, s.77

<sup>112</sup> Huanmin Yan ve Shengwen Xie, How does auditors' work stress affect audit quality? Empirical evidence from the Chinese stock market, China Journal of Accounting Research, 2016, s.3.

<sup>113</sup> Olan Svenson ve A. John Maule (Ed.), Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making, 1. Edition, Springer Science+Business Media:New York, 1993, s.44.

görülmektedir.<sup>114</sup> Örneğin; Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütünün (OECD) 2018 yılı verilerine göre, yıllık en fazla çalışma saatinin olduğu ülke Meksika (2148 sa/işçi) iken en az çalışma saatinin olduğu ülke ise Almanya'dır (1363sa/işçi) .<sup>115</sup>

Çalışma saati ile ilgili düzenlemeler, kişileri uzun çalışma saatlerinden korumak, çalışana tatil ve dinlenme hakkı yaratmak amacıyla düzenlenmektedir<sup>116</sup>. Ancak, günümüz koşullarında binlerce çalışan çok uzun süre çalışmakta ve buna bağlı olarak çalışma ortamından kaynaklı birçok fiziksel ve psikolojik tehlikelere maruz kalmaktadır. Avrupa Vakfı'nın Çalışma Koşulları Raporunda (1996)<sup>117</sup>; Avrupa'da pek çok işçinin uzun saatler çalıştığı ve buna bağlı olarak çalışanlarda stres ve bel ağrısı gibi sağlık sorunlarının ortaya çıktığı belirtilmektedir. Ayrıca çalışmalar; uzun çalışma saatlerinin depresyon, diyabet ve koroner kalp rahatsızlığı riskini arttırdığını<sup>118</sup>, yorgunluk ve uyku kaybına neden olduğunu göstermektedir.

#### **2.2.2.4. Vardiyalı Çalışma**

Vardiyalı çalışma, ülkemizde ve endüstriyel ülkelerde yaygın olarak kullanılan çalışma biçimi olup, iş gücünün yaklaşık %20'sini oluşturmaktadır. Günlük hayatta bazı hizmetlerin gece-gündüz ayrımı olmadan devam etmesi ve kimi sektörlerin daha fazla üretime ihtiyaç duyması gibi nedenlerle birçok alanda vardiyalı çalışma sistemine geçilmiştir. Vardiya saatleri; işin niteliğine, yoğunluğuna ve ihtiyacına göre değişmektedir. Vardiyalı çalışmada sabit ve dönüşümlü olmak üzere iki farklı çalışma düzeni söz konusudur. Sabit vardiya çalışmasında; kişiler ya sadece gündüz ya da sadece

---

<sup>114</sup> International Labour Office, The Distribution of Hours of Work in Developed and Developing Countries: What are the Main Differences and Why?, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_247974.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_247974.pdf)

<sup>115</sup> Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Erişim adresi: <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm> (Erişim: 22.04.2020)

<sup>116</sup> Kyungjin Lee vd., The Impact of long working hours on psychosocial stress response among White-collar workers Industrial Health, 55, 2017, s.46.

<sup>117</sup> Cox, Griffiths ve González, age, s.79.

<sup>118</sup> Lee, Suh ve Park, agm, s.47

akşam veya gece çalışırlar. Dönüşümlü vardiya çalışmasında ise, kişiler belirli bir program dahilinde dönüşümlü olarak gündüz veya gece çalışırlar.<sup>119</sup>

“Vardiya düzeni sağlığı ve esenliği iki temel noktadan etkilemektedir. Birincisi vardiya düzeni özellikle uyku ve sindirim açısından bedenin biyolojik ritmi ile çelişir, ikincisi ise aile hayatını ve sosyal hayatı bozar.” Yapılan araştırmalar gece vardiyası çalışanlarının daha kısa uyuduklarını, dış dünyadan yansıyan uyanlarla uykunun daha sık kesildiğini ortaya koymuştur. Bunların sonucuna bağlı olarak kişi kendisini sürekli yorgun, huzursuz, sinirli ve gergin hissetmektedir.<sup>120</sup> Ayrıca, vardiyalı sistemde gece çalışanların gündüz düzenli çalışan bireylere göre sosyal faaliyetleri de oldukça azalmakta<sup>121</sup>, çalışma saatlerindeki düzensizlik nedeniyle ailesiyle birlikte yeterince vakit geçiremeyen bireylerin aile hayatları da çeşitli ölçülerde zarar görmektedir.

#### **2.2.2.5. Yeteneklerin İşin Gereklere Uygun Olmaması**

Bireyin yetenekleri ve kişisel özellikleri stresi deneyimlemesinde önemli bir rol oynamaktadır. Her bireyin sahip olduğu özellikler ve yetkinlikler farklı olduğu için stresten etkilenme düzeylerinde de farklılıklar olmaktadır.<sup>122</sup> İşinde yetenekli olan bir insan yaptığı işi kolay bulduğu için onu daha az stresli bir iş olarak nitelerken yeteneği olmayan bir kimse işini yaparken zorlanacağı için işini daha stresli bulabilir.<sup>123</sup>

Yeteneklerine ve yetkinliklerine uygun işlerde çalışamayan kişiler, zamanla işlerine yabancılaşmaya başlar ve kendilerini yaptığı işe uygun bulmazlar. İş tatminsizliği

---

<sup>119</sup> Pınar Güzel Özdemir, Anıl Cemre Ökmen ve Onur Yılmaz, "Vardiyalı Çalışma Bozukluğu ve Vardiyalı Çalışmanın Ruhsal ve Bedensel Etkileri". *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, (1), 2018, s.72.

<sup>120</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.85.

<sup>121</sup> Yavuz Selvi vd., Sağlık çalışanlarında vardiyalı çalışma sisteminin sebep olduğu genel ruhsal belirtiler ve yaşam kalitesi üzerine etkisi. *Düşünen Adam*, 23, 2010, s.239.

<sup>122</sup> Gülten Eren Gümüştekin ve Fikret Gültekin, Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 23, 2009, s.2-3.

<sup>123</sup> Enver Özkalp, “Örgütlerde Stres”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Eskişehir, 1989, s.158-159

ve verimsizlik ile sonuçlanan bu durum bireyi sürekli farklı iş arayışlarına yöneltir ve bireyin stres yaşamasına neden olur.<sup>124</sup>

### 2.2.3. Örgütün Fiziki Çevre Şartları ile İlgili Stres Kaynakları

İşyerindeki fiziksel çevre; bireylerin çalışma hayatlarında etkileşimde bulunduğu tüm maddi objeler (bina, mobilya, ekipmanlar), bu objelerin yerleşimi (açık-kapalı ofis düzeni, esnek çalışma alanları) ve çalışma koşulları (sıcaklık, aydınlatma, havalandırma, gürültü) olarak tanımlanmaktadır.<sup>125</sup>

Bireyin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına yol açan önemli etkenlerden biridir. Çalışma ortamındaki fiziksel faktörler, çalışanların hedefine ulaşmasını ya da görevlerini yerine getirmesini engellediğinde, çalışanlar stresi deneyimler ve olumsuz performans sergiler.<sup>126</sup> Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moralini etkileyeceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır.

Örgütün fiziksel çevre şartlarının yarattığı stres (düzeyi); kişilerin algısına ve bireysel farklılıklara göre değişmekle birlikte, araştırmalar havalandırma, aydınlatma, gürültü, sıcaklık gibi faktörlerin çalışanları en çok etkileyen fiziksel stres kaynakları olduğunu göstermektedir.

---

<sup>124</sup> Aydın, age, s.55.

<sup>125</sup> Kimberly Elsbach ve Michael Gerard Pratt, The physical environment in organizations. The Academy of Management Annals ,2007, s.181-182.

<sup>126</sup> Jacqueline C. Vischer, The effects of Physical Environment on Job Performance: towards a theoretical model of workspace stress, Stress and Health 23, 2007, s.177-178.

### 2.2.3.1. Aydınlatma

Çalışanların biliş ve duygularını etkilemenin en kolay yolu iç mekanın aydınlatmasını değiştirmek ya da ayarlamaktır. Çalışmalar renk sıcaklığı ve ışık şiddeti gibi aydınlatma değişkenlerinin çok sayıda insan davranışını etkilediğini göstermiştir.<sup>127</sup>

“Çalışma ortamının yeterince aydınlatılması” ile “işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik” arasında yakın bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalar, “ışık şiddetinin artırılmasına paralel olarak üretimin % 8 – 27 oranında yükseldiğini ortaya koymaktadır.” Kötü aydınlatma ise, sıkıntılı bir çalışma ortamı yaratması nedeniyle göz sinirlerini yıpratmakta ve zayıflatmaktadır.<sup>128</sup>

Kötü ışıklandırma; bireylerde yorgunluğa, dikkat dağınıklığına ve sınırlı davranışlara neden olmaktadır. Bu nedenle, iyi bir ışıklandırma sistemi; bireylerin daha verimli ve etkili çalışabilmesine, fiziksel ve psikolojik açıdan daha iyi hissetmesine katkı sağlayacağı için örgütler tarafından önemsenmesi gereken bir araçtır.<sup>129</sup>

### 2.2.3.2. Gürültü

Çalışma ortamında en çok maruz kalınan stres faktörlerinden biri gürültüdür. İş yerindeki gürültünün sadece çalışanların refahını ve iş memnuniyetini değil, aynı zamanda performans ve motivasyonunu da olumsuz yönde etkilediğini gösteren çalışmalar mevcuttur. İş yerinde arka plandaki yüksek gürültü ve ofis ortamındaki konuşmaların yoğunluğu hem fiziksel, hem de psikolojik refahı etkilemektedir.<sup>130</sup>

---

<sup>127</sup> Alan Hedge, Where are we in understanding the effects of where we are? Ergonomics, 43(7), 2000, s.1020-1023

<sup>128</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2001, s.236.

<sup>129</sup> Emet Gürel, 2001, Çalışma Yaşamında Işık ve Aydınlatmanın Önemi, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı 5, 2001, s.5.

<sup>130</sup> Susanne Colenberg, Tuuli Jylhä ve Monique Arkesteijn, The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review, Building Research & Information, 2020, s.8-9.

Gürültüye maruz kalmanın mesleki performans üzerindeki etkisi, gürültünün doğası ve görevin türü gibi bir dizi faktöre bağlıdır. Araştırmalar, öngörülemeyen gürültülerin (telefon çalması, insanların konuşması) öngörülebilir gürültüye (sürekli çalışan havalandırma sistemleri, motorlar, baskı makineleri) göre daha şiddetli olduğunu ve gürültünün performans üzerindeki olumsuz etkisinin görevin karmaşıklığına bağlı olarak arttığını göstermektedir.<sup>131</sup> Ancak, her iki gürültü düzeyi de genel olarak stres tepkisini etkinleştirmekte ve sağlığı olumsuz yönde etkilemektedir. Amerika’da iş sağlığı ve potansiyel algılanan sağlık sonuçları üzerine farklı mesleklerden 1985 çalışan üzerinde yürütülen bir çalışmada<sup>132</sup>; çalışanların büyük çoğunluğu gürültüyü tehlikeli çalışma koşulu olarak belirtmiştir.

### **2.2.3.3. Kalabalık**

Çalışanların buldukları ortamda hedeflerine ulaşmaları için çevrelerini yönetmeleri gerekir. Örneğin, birçok insan çalışmaya başlamadan önce kendisi için ihtiyaç duyulan alanı yaratır. Farklı çalışanlar bu ortamın bir parçası olduğunda, kişinin çevresini, kaynaklarını, faaliyetlerini, kişilerle olan iletişimini ve mekânsal konumunu düzenlemesi gerekir. Ancak, ortamda kişi sayısı arttıkça, bu ortamı koordine etmek gittikçe zorlaşır ve bireyin hedeflerine ulaşmasına engel oluşturur. Ayrıca ortam kalabalıklaşmaya başladıkça kaynaklar azalmaya başlar, bir kişinin faaliyeti diğer kişinin faaliyetini engeller. Dolayısıyla hedefine ulaşması ya da görevini yerine getirmesi engellenen kişi, kendini tehdit altında hissedebilir ve bu stres yaşamasına neden olabilir.

<sup>133</sup> Diğer taraftan kalabalık bir ortamda çalışmak; kişilerin gizlilik ve bireyselliğine

---

<sup>131</sup> Gary W. Evans ve Rachel Stecker, ‘Motivational consequences of environmental stress’, Journal of Environmental Psychology, Vol. 24, No. 2, 2004, pp. 143-165

<sup>132</sup> Sharon Shilling ve Robert M. Brackbill, Occupational Health and Safety Risks and Potential Health Consequences Perceived by U.S. Workers, 1985, Public Health Rep, 102(1), 1987, s.41.

<sup>133</sup> Yakov Michael Epstein, “Crowding stress and human behavior”, Journal of Social Issues, Vol. 37 No. 1, 1981, s.127.

müdahale ettiği için, bireyler kendilerini enegellenmiş ve sınırlandırmış hissedebilirler, bu durum da bireylerin stres yaşamalarına yol açmaktadır.<sup>134</sup>

#### **2.2.3.4. Isınma ve Havalandırma**

Bireyin içinde bulunduğu çalışma koşulları onu birçok yönden etkilemektedir. Çalışma ortamının sıcaklığı ve havalandırma düzeyinin bireyin performansı, verimliliği, fiziksel ve duygusal yapısı üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur.

Çalışma ortamının sık sık havalandırılması ve normal düzeyde ısıtılması önemlidir. Normal düzeyin dışındaki sıcaklık dereceleri; “sinirlilik durumu, verim düşüklüğü, çabuk yorulma, kaza, baş ağrısı ve doyumumsuzluk “yaratır.<sup>135</sup> Aşırı sıcak bir ortam çalışanın yaptığı işe odaklanamamasına ve iş performansının düşmesine neden olurken, aşırı soğuk bir ortamda çalışmak özellikle el ile yapılan işleri etkilemekte ve ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır.<sup>136</sup>

### **2.3. Örgütsel Stresin Sonuçları**

Örgütsel stres deneyimi kişilerin hislerini, düşüncelerini ve davranışlarını değiştirebilir, aynı zamanda fizyolojik olarak bireylerin fonksiyonlarında değişikliğe sebep olabilir. Bu değişikliklerin bazıları kendi içerisinde basit bir işlev bozukluğu iken, bazıları ise yaşam kalitesine zarar vermektedir. Özellikle stres deneyimi çalışanların iş yerindeki performansını olumsuz olarak etkilemekte, psikolojik ve sosyal problemlere yol açmaktadır.<sup>137</sup> Örgütsel stresin bireysel etkilerine bağlı olarak örgütler de bu

---

<sup>134</sup> Aydın, age, s.49

<sup>135</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, age , s.236.

<sup>136</sup> Aydın, age, s.48.

<sup>137</sup> Cox,, agm, s.52-52.

durumdan olumsuz olarak etkilenmekte, örgütlere ciddi iş gücü kaybına, maliyet artışına ve zarara neden olmaktadır.

### 2.3.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Bireyler iş ortamındaki stres kaynaklarından aynı şekilde ve yoğunlukta etkilenmemektedirler. Bireyin kişilik yapısı, deneyimleri, kontrol odaklı olup olmaması gibi birçok faktör stres deneyimlerini etkilemektedir. Stresin kısa ve uzun dönemli sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, stres belirtileri psikolojik, davranışsal ve fizyolojik olarak sınıflandırılabilir.

**Tablo 3.** Stresin Kısa ve Uzun Dönemli Sonuçları

Fiziksel ve Fizyolojik	Davranışsal	Psikolojik
<b>Kısa Dönem:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tansiyon Yükselmesi</b></li><li>• <b>Terleme</b></li><li>• <b>Nefes Darlığı</b></li><li>• <b>Baş ağrısı</b></li><li>• <b>Yorgunluk</b></li><li>• <b>Mide Bulantısı</b></li><li>• <b>Alerji</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uykusuzluk</li><li>• Uyuma isteği</li><li>• İştahsızlık</li><li>• Aşırı yeme</li><li>• Sigara kullanımı</li><li>• Alkol kullanımı</li><li>• Ev ve işyerinde ilişkilerin bozulması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerginlik</li><li>• Geçimsizlik</li><li>• Sürekli endişe</li><li>• Yetersizlik duygusu</li><li>• İşbirliğinden kaçınma</li><li>• Yersiz telaş</li><li>• Depresyon</li><li>• Ruh sağlığı</li><li>• Tükenmişlik</li></ul>
<b>Uzun Dönem:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Gastrit/Ülser</b></li><li>• <b>Diyabet</b></li><li>• <b>Kireçlenme</b></li><li>• <b>Felç</b></li><li>• <b>Kalp Hastalıkları</b></li><li>• <b>Hipertansiyon</b></li><li>• <b>Kanser</b></li></ul>		

**Kaynak:** Stranks,J., 2005, Stress at Work Management and Prevention, Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford, s.42kaynağından uyarlanmıştır.

### 2.3.1.1. Fiziksel ve Fizyolojik Sonuçlar

“Organizma zararlı bir etken karşısında olduğu zaman, bir dizi fizyolojik değişimler meydana gelmektedir. Stresli durum karşısında insan organizmasının gösterdiği bazı fizyolojik tepkiler bu zararlı etkenler karşısında vücudun zorlandığı ve baskı altında olduğu izlenimini vermektedir”.<sup>138</sup> Stresin kendisi bir hastalık değil, bir durumdur. Ancak, hastalığın çok güçlü bir nedenidir. Uzun süreli yoğun bir strese maruz kalmanın ciddi sağlık sorunlarına yol açtığı bilinmektedir.<sup>139</sup>

Stres sonucunda ortaya çıkan fizyolojik belirtiler Tablo 3. 'te görüldüğü üzere kısa ve uzun dönemli olarak değişmektedir. Kısa dönemde; tansiyon yükselmesi, terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, mide bulantısı ve alerji gibi belirtiler görülmektedir. İlk bölümde değinildiği üzere Selye'nin “genel uyum sendromu”, bedenin stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkiyi açıklamaktadır. Buna göre; birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında kalp atışları hızlanır, tansiyon yükselir, solunum hızlanır ve ani adrenalin salgılaması gelişir. Ancak, stresle başa çıkıldığında parasempatik sinir sistemi etkin olmaya başlar. Kalp atışı, tansiyon, solunum düzene girer, kas gerilimi azalır.<sup>140</sup>

Kısa dönemde basit bir işlev bozukluğu olarak yer alan bu belirtiler, stres devam ettiğinde daha ciddi sorunlara/hastalıklara sebep olmaktadır. Uzun dönemli strese maruz kalındığında gastrit/ülser, diyabet, kireçlenme, felç, kalp hastalıkları, hipertansiyon ve kanserin görülme olasılığı artmaktadır.

Selye uzun süre strese maruz kalmanın uyum hastalıkları ile sonuçlandığını ve kronik stres olarak tanımlanan bu durumun kimyasal ve hormonların fazla üretimine sebep olarak, gastroduodenal ülser ve yüksek tansiyona yol açtığını belirtmiştir.<sup>141</sup>

<sup>138</sup> Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000, s.329.

<sup>139</sup> Gray, agm, s.17.

<sup>140</sup> İnanet Aydın, İş Yaşamında Stres, 4. Baskı, Ankara: Pegem Yayınları, 2016, s. 81-82.

<sup>141</sup> Fink, agm, s.1.

Guyton (1981)<sup>142</sup> ise, uzun süreli veya kronik stres yaşayan bir kişinin potansiyel olarak hipertansiyon, koroner kalp hastalığı, inme veya peptik ülser deneyimleyeceğini ileri sürmüştür.

Cox; belirli koşullar altında tüm fiziksel sağlığın potansiyel olarak stresin etkilerine yatkın olduğunu, bazı durumların ise daha duyarlı ya da doğrudan etkilendiğini belirtmiştir. Araştırmalar stresli durumlara daha duyarlı olan sistemlerin; kardiyovasküler ve solunum sistemi (kalp hastalıkları ve astım) ile bağışıklık ve gastro intestinal sistemler olduğunu göstermektedir. Son yıllarda bu sistemler arasında en çok bağışıklık sistemine odaklanılmış olup, özellikle iş stresi ile bağışıklık fonksiyonu arasındaki ilişkiyi gösteren birçok araştırma mevcuttur. Örneğin Endresan (1991); bağışıklık sistemi hücresi olan T-hücre sayısının, algılanan iş stresine karşı hassas olduğunu raporlamıştır.<sup>143</sup>

### **2.3.1.2. Davranışsal Sonuçlar**

Stres uzun bir süre devam ederse, çalışanların davranışlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Stresin çalışanın davranışına yansıyan sonuçları; uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, aşırı yeme, sigara ve alkol kullanımı olarak değişmektedir. Bu davranışlar devamında çalışanın işe geç gitmesi, devamsızlık yapması ve verimsizlik gibi örgütsel sonuçlara sebep olmaktadır.

Quick, Horn ve Quick (1986); örgütsel stresin davranışsal, tıbbi ve psikolojik problemlere sebep olduğunu ve davranış değişikliklerinin en erken ve en belirgin stres belirtileri olduğunu açıklamışlardır. Bu belirtiler arasında, daha fazla alkol tüketimi, madde bağımlılığı, sigara içiminde artış, kaza eğilimi ve şiddet yer almaktadır.<sup>144</sup> Özellikle sigara ve alkol gibi maddeler endişe ve gerilim seviyesini kısmen de olsa

---

<sup>142</sup> John E. Hall , Textbook of Medical Physiology (6th ed.). Philadelphia:W.B, 1981.

<sup>143</sup> Cox,, agm, s.54-57.

<sup>144</sup> Karen Danna ve Ricky W. Griffin, Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. Journal of Management, 25(3), 1999, s.370.

düşürücü birtakım etkileri nedeniyle stresli bir durum karşısında ilk tercih edilen sığınma yolları arasında yerini almıştır. Başlangıçta stresli bir durumdan kaçınmak amacı ile kullanılan bu maddeler zamanla bağımlılığa dönüşerek fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir.<sup>145</sup>

“İnsanın ruh sağlığındaki en küçük dalgalanmadan uyku düzeni de olumsuz etkilenmektedir. Kişinin karşı karşıya bulunduğu yaşam güçlüklerini ve ne kadar stres altında olduğunu araştıran bütün test ve ölçeklerde “uyku” ile ilgili sorunlar büyük önem taşır.” Uyku düzenindeki en ufak değişiklikler bireyin sağlığını ve gündelik yaşantısını doğrudan etkiler.<sup>146</sup> Stres altındaki bireylerde uyku bozuklukları, uyku zorluğu ve uyuma isteği olarak ortaya çıkar. Buna bağlı olarak uyku bozukluğu bireyin iş yaşantısını önemli ölçüde etkiler.

Deneyimlenen strese bağlı olarak beslenme alışkanlıkları da değişmektedir. İştahsızlık ve aşırı yeme şeklinde kendini gösteren bu davranışlar bireyin günlük yaşantısını olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan çalışmalar, aşırı yeme davranışı ile stres arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve stresin bu durumun öncüsü olduğunu göstermektedir.<sup>147</sup> Stresli durumlarda genellikle aşırı yeme davranışı görülmekle birlikte, bazı insanların stres sırasında veya sonrasında yemek yemeği azalttıkları ve kilo kaybı yaşadıklarını gösteren çalışmalar da mevcuttur.<sup>148</sup>

### **2.3.1.3. Psikolojik Sonuçlar**

Stresin psikolojik etkileri çeşitli şekillerde kendini göstermektedir. Bu etkiler bilişsel-algısal, duygu ve davranıştaki değişiklikleri içermektedir. Birçok çalışma,

---

<sup>145</sup> Şükrü Özcan, İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma, YYLT, Malatya, 2008, s.50.

<sup>146</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.134-135.

<sup>147</sup> Rebecca R. Klatzina, vd., Stressinduced eating in women with binge-eating disorder and obesity. Biol. Psychol.131, 2018, s.97.

<sup>148</sup> Tanja C.Adam ve Elissa S Epel, Stress, eating and the reward system, Physiology & Behavior, 91, 2007, s.450.

algılanan iş stresinin endişe, nevroitiklik, gerginlik, depresyon gibi durumların bir veya daha fazlasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca bazı çalışmalar; algılanan iş stresinin bireylerde öz saygının azalması, tükenmişlik ve kızgınlık gibi psikolojik sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. <sup>149</sup> Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırmada (1994) <sup>150</sup>; “Psikolojik sorunlar” ın erken emekliliğin nedenleri arasında ikinci sırada olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sonuçlardan biri olan ve belki de en fazla deneyimlenen **endişe** kavramı; “*kaygı, korku, sıkıntı*” gibi anlamlara gelmektedir. Böyle bir duygu bireyin henüz gerçekleşmemiş bir tehlike karşısında duyduğu korkuyu anlatmakta, beraberinde kalp atışının hızlanması, titreme, sıkıntı ve umutsuzluk duygularını içermektedir. Rekabet, görevlerin belirsizliği, yapılan işin beğenilmemesi, yapılan değişiklikler, işten çıkarılma korkusu işle ilgili endişe yaratabilecek durumlardır. <sup>151</sup>

Stresin temel belirtilerinden biri de depresyondur. **Depresyon** kelime olarak çöküş anlamında olup belirli bir düzeyden alçalmayı ifade etmektedir. <sup>152</sup> Bireyin uzun süre strese maruz kalması depresyonla sonuçlanmakta ve bu durum kişinin çevresiyle olan ilişkilerinin giderek zayıflamasına sebep olmaktadır. Depresyona bağlı olarak bireyde görülen isteksizlik ve tahammülsüzlük, bireyin iş yerindeki performansına olumsuz olarak yansımaktadır. Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada <sup>153</sup>, iş performansının en çok depresyondan etkilendiğini göstermektedir.

**Tükenme** sendromu stresin en son sonuçlarından biri olup hem bireyler, hem de çalıştıkları örgütler açısından çok önemlidir. Tükenme; “*bir bireyin çok fazla baskı ve az tatmin duyduğunda ortaya çıkan bitkinlik duygusudur*”. Şekil 5. 'te çok genel bir şekilde

---

<sup>149</sup> Terry A. Beehr ve John E. Newman, Job Stress, Employee Health, And Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review, Personnepls Psychology, 1978, 31

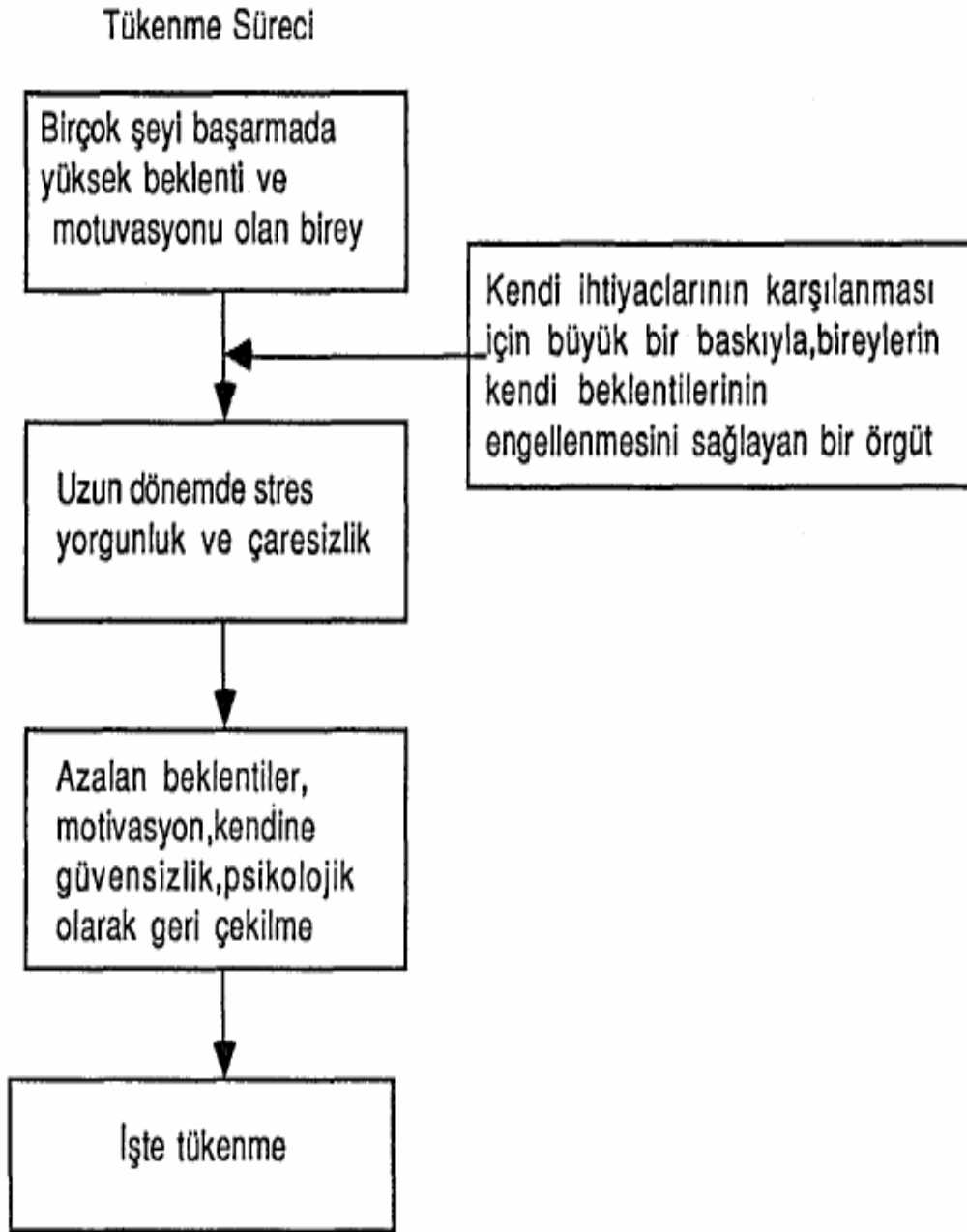
<sup>150</sup> Gray, agm, s.18.

<sup>151</sup> Çiğdem Kirel, Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerine Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, 1991, Eskişehir, s.97.

<sup>152</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.130.

<sup>153</sup> Stephan J. Motowidlo, John S. Packard ve Michael R., Manning Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance, Journal of Applied Psychology 1986, Vol.71, No.4, 1986, s.626.

tükenmenin nasıl ortaya çıktığı gösterilmektedir. Tükenme belirtisi genellikle kendini işine çok fazla adayan, yapması gereken işten çok daha fazlasını yapan ve bu yönde gayret gösteren, başarısını her daim kanıtlamaya çalışan bireylerde ortaya çıkmaktadır. Tükenmeye bağlı olarak kişilerde ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, çaresizlik, umutsuzluk, baş ağrısı, canlılığını kaybetmek, uykusuzluk gibi belirtiler görülmektedir.<sup>154</sup>



**Şekil 5.** Tükenme Süreci

**Kaynak:** Ç. Kırel, Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Uygulama Çalışması, Doktora Tezi, Eskişehir, 1991, s. 103

<sup>154</sup> Kırel, agm, s.102-104.

### 2.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stres bireyler üzerinde çeşitli fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar doğurmakla birlikte, örgütlerin işlevlerini yerine getirmesini de engellemektedir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) iş stresinin örgüt üzerine etkilerini şu şekilde sıralamaktadır;<sup>155</sup>

- Performans Düşüklüğü
- Verimliliğin Azalması
- Personel Değişim Hızının Artması
- İş Kazalarının Artması
- İşe Bağlılığın Azalması
- Müşteri Şikayetlerinde Artış
- İşe Devamsızlık
- İşten Ayrılma
- İşe Alımların Olumsuz Etkilenmesi
- Örgütün İmajının Zedelenmesi

Avrupa Komisyonunun 2002 raporunda ise işe bağlı stresin; işe devamsızlığın ve personel değişim oranının artmasına, üretimin ve performansın azalmasına neden olduğu belirtilmektedir. Bu konuda Avrupa Birliği fonuyla yürütülen bir projede (2013); işe bağlı depresyonun Avrupa'ya maliyetinin yıllık 617 milyar Euro olduğu tahmin edilmektedir. Toplam maliyet içerisinde çalışanların devamsızlık ve hasta olduğu hâlde işinin başında bulunması durumunun işverene maliyetinin 272 milyar Euro, verimlilik kaybının 242 milyar Euro, sağlık hizmetleri maliyetinin 63 milyar Euro ve engellilik ödeneği maliyetinin 39 milyar Euro olduğu belirtilmektedir.<sup>156</sup>

<sup>155</sup> World Health Organization, Protecting Workers' Health Series No 3, Work Organization & Stress, 2003, s.9

<sup>156</sup> European Agency for Safety and Health at Work-EU-OSHA, Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks European Risk Observatory Literature Review, 2014, s.7.

### 2.3.2.1. Performans Düşüklüğü ve Verimliliğin Azalması

İş performansı, bireyin mevcut kaynaklar ve makul sınırlar içerisinde kendisine verilen görevi / hedefi başarıyla yerine getirdiği bir etkinlik olarak görülebilir.<sup>157</sup>Bazı araştırmacılar stres ve performans arasında herhangi bir ilişki bulamazken, stres ve performans arasındaki ilişkinin varlığını açıklayan üç temel model bulunmaktadır:<sup>158</sup>

- **Negatif doğrusal teori:** Herhangi bir seviyedeki stres bireyin enerjisini, zamanını ve dikkatini görevden uzaklaştırarak performansı engellemektedir.
- **Pozitif doğrusal teori:** Stres ve kaygı bireyde mücadele hırsını körüklemekte, böylece bireyin performansı gelişmektedir.
- **Ters-U teorisi:** Literatürde en çok kabul gören bu model ise hem pozitif, hem de negatif doğrusal teoriyi kapsamaktadır. Yani birey düşük strese maruz kalırsa, aktive olmadığı için iyi bir performans sergilemez; öte yandan, eğer yüksek düzeyde iş stresi yaşarsa stresle başa çıkma ve iş performansı çabaları azalabilir ve bu durum düşük iş performansı ile sonuçlanır (Bölüm 2, Şekil.4). Dolayısıyla bir miktar stres bireyin daha iyi performans sergilemesi için gerekmektedir.

Araştırmalar; bireylerin, kendileri için makul ve ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olduğunu göstermektedir. Ancak aşırı strese bağlı olarak “*bireyin iş performansı düşer, karar vermede güçlük çekmeye başlar ve davranışlarında dengesizlikler oluşur*”. Bu durum<sup>159</sup>; örgütte bir taraftan çeşitli şekillerde (işe devamsızlık, sağlık harcamalarının artması... vb.) maliyetlerin artmasına, diğer taraftan iş tatmin düzeyinin azalmasına bağlı olarak etkinlik ve verimliliğinin düşmesine neden olur. Bu maliyet artışı ve verimlilik

<sup>157</sup> Muhammad Jamal, Job Stress and Job Performance Controversy: An Empirical Assessment, Organizational Behavior And Human Performance, 33,1984, s.2.

<sup>158</sup> Lori A. Muse, Haris, Stanley G. Harris ve Hubert S. Feild, Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test? Human Performance, 16(4), 3,2003, s.350-352.

<sup>159</sup> Mehmet Burak Erdal, İşletmelerde Stres Kaynakları Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama, Celal Bayar Üniversitesi, SBE, YDT, Manisa, 2009, s.129

azalışı, eş zamanlı olarak örgütsel performansın da düşmesine yol açar ve örgütün varlığını sürdürme ya da kar etme amacını tehlikeye düşürür.

### 2.3.2.2. Personel Devir Hızı

Personel devri, “*personelin işveren tarafından işten çıkarılması veya kendi isteği ile işten ayrılması ve bu kişilerin yerine yeni personelin alınması şeklinde ortaya çıkan giriş- çıkış hareketleridir*”.<sup>160</sup> İş stresi çalışanların iş memnuniyetini ve örgüte bağlılığını etkileyen en önemli faktör olup, aynı zamanda personel devir hızını da etkileyen temel belirleyicidir.<sup>161</sup> Rol belirsizliği, çalışanların yeteneklerinin tam olarak kullanılmadığına olan inancı, çalışma koşullarının kötü olması, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının kötü olması gibi durumlar personel devir hızında artışa neden olan örgütsel stres kaynakları arasında yer almaktadır.<sup>162</sup> Aşırı düzeyde stres çalışanların işiyle ilgili hayal kırıklığı yaşamasına, örgüte bağlılığının azalmasına, işte tatmin olmamasına ve işe yabancılaşmasına neden olabilir. Bu durumda çalışanlar daha iyi fırsatları değerlendirmek ve daha iyi koşullarda çalışmak için iş değişikliğine yönelebilir.

Örgütlerde personel devir oranının yüksek olması bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Personelin çok sık değişmesine bağlı olarak yeni alınan kişilere verilecek eğitim ve kişilerin işe alışma süreci, örgütler için önemli bir maliyet kaynağı oluşturmakta, aynı zamanda işe alımları ve örgütün imajını olumsuz olarak etkilemektedir. Bunun yanında çalışma arkadaşını kaybeden personel yaşayacağı

<sup>160</sup> Akın Aksu, “İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama”. Verimlilik Dergisi. Milli Produktivite Merkezi Yayını. Sayı: 1996/3, s.138

<sup>161</sup> Jinsoo Hwang, vd., The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment, International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 15:1, 2014, s.62.

<sup>162</sup> Arzu Türkmen, 2016, Örgütsel Stresin İş Gücü Performansına Etkileri, Route Educational and Social Science Journal, Cilt 4(4), 2016, s.8.

üzüntü ile birlikte, yeni gelen personele alışma ve uyum sağlama endişesi yaşamaktadır.

163

### 2.3.2.3. İşe Devamsızlık

İşten gelen talepler bireyin kaynaklarını aştığı durumlarda birey stres yaşamaya başlar. Böyle durumlarda çalışan, stresten kaçınmak için çeşitli yollara başvurur ve özellikle kendini işten geri çekerek stresten korumaya çalışır. Genellikle örgütlerde işten geri çekilme, çalışanların işe devamsızlık yapması şeklinde olmaktadır. İş yerlerinde stresle başa çıkmada zorlanan kişiler ya hasta olduklarını ileri sürerek ya da izin talep ederek işe gelmemektedirler. Bu şekilde çalışanlar, stresle başa çıkmak için işe devamsızlığı bir mekanizma olarak kullanırlar ve işe geri dönebilmek için güç kazanmaya çalışırlar.<sup>164</sup>

Dilts ve diğerlerine (1985) göre; işyerinde devamsızlık olgusu, çalışanların geri çekilme davranışının bir açıklamasıdır ve örgütlerin fonksiyon bozukluklarının bir ölçüsü olarak görülebilir.<sup>165</sup> Bu durumun örgüte yansımaları da olumsuz olmaktadır. “Çünkü işe devamsızlık son derece değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın etkili ve verimli biçimde değerlendirilememesine neden olmakta, işçi işveren ilişkilerini zedelemekte, örgüt içi çatışmalara yol açmakta, huzuru bozmakta, dolayısıyla verimin düşmesine neden olarak örgütün rekabet gücünü zayıflatmaktadır”.<sup>166</sup>

<sup>163</sup> Arzu Çakınberk, Neslihan Derin ve Gül Gün, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 36, 2011, s.255-256.

<sup>164</sup> Mina Westman ve Dalia Etzion, The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism, Psychology & Health, 16:5, 2001, s.596.

<sup>165</sup> Westman ve Etzion, agm, s.596

<sup>166</sup> Abdulalh Yılmaz ve Süleyman Ekici, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ. B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, 2003, s.9.

#### 2.3.2.4. İş Kazaları

İş kazaları, işletme açısından önemli bir insan kaynağı performans kriteridir. Bunun yanında iş kazaları, işletme verimliliğini ve etkililiğini olumsuz yönde etkilemekte ve işletmeler için önemli bir maliyet kaynağı oluşturmaktadır. İş kazalarının çeşitli nedenleri olmakla birlikte, yapılan araştırmalar iş kazalarının<sup>167</sup>; umulmadık olaylardan, insanlardan, makinalardan ve çevre koşullarından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. İnsan faktörü içerisinde; demografik özelliklerin, yaşam tarzı ve mesleki faktörlerin işyerinde kaza riski ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunlar arasında; genç yaş, deneyim ya da eğitim eksikliği, kötü çalışma koşulları, uzun çalışma koşulları, gece/vardiyalı çalışma, uyku problemleri, kötü sağlık durumu ve iş stresi gibi faktörler yer almaktadır.

İş kazası ile ilgili çalışmalarda, kaza öncesi davranışlar açısından kişilerin stres düzeyinin önemli olduğu görülmektedir. Çünkü yapılan ampirik araştırmalar, örgütsel stresle iş kazaları arasında güçlü bir etkileşimin varlığını göstermektedir. Ivancevich ve Matteson tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; iş kazalarının yaklaşık %75-85'inin sebebi, bireysel ve örgütsel düzeydeki stresle başa çıkma konusundaki yetersizliklerdir. Başka bir deyişle, iş kazalarının büyük bir kısmı, iş yerinde yaşanan stresin sonucu olarak meydana gelmektedir.<sup>168</sup>

---

<sup>167</sup> Mehmet Zülfi Camkurt, Çalışanların Kişisel Özelliklerinin İş Kazalarının Meydana Gelmesi Üzerindeki Etkisi, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 24 Sayı: 6 / Cilt: 25 Sayı: 1-2, 2013, s.71.

<sup>168</sup> Mehmet Burak Erdal, İşletmelerde Stres Kaynakları, Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Manisa, 2009, s.82.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRES YÖNETİMİ (STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ)

#### 3.1. Stres Yönetimi Nedir?

Günlük yaşamın her alanına etki eden stres, özellikle çalışma hayatında kendini daha çok göstermektedir. Günün büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmek ve sürekli çevreyle etkileşim hâlinde olmak bireylerin stresi deneyimlemesini kaçınılmaz hâle getirmektedir. Stresin varlığından ziyade, bireyler ve örgütler üzerinde doğurduğu sonuçlar ciddi boyutlara ulaşmaktadır. Stresten kaçınmanın mümkün olmadığı bu süreçte stresi yönetebilmek; bireylerin ruh ve beden sağlığını koruması, daha üretken ve verimli bir hayat yaşaması ve bunu çalıştıkları örgüte yansıtması açısından önem kazanmaktadır.

“Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye *stres yönetimi* denilmektedir”.<sup>169</sup> Örgütsel stres yönetimi ise; bireysel ve örgütsel stresi önleyerek bireylerin sağlığını koruyabilecek belirli metotları olan bir örgüt felsefesidir. Dolayısıyla örgütsel stres yönetimi, sadece birey esaslı bir yaklaşım değil, aynı zamanda örgütün ve işin özelliklerinin de dikkate alınarak uygulandığı bütüncül bir yaklaşımdır. Bunlardan yola çıkarak birey odaklı, örgüt-birey etkileşimi ve örgüt odaklı yaklaşımları esas alarak uygulanan stres yönetim uygulamaları ve sonuçları/etkileri, Tablo 4.’te özet olarak gösterilmektedir:

---

<sup>169</sup> Nezahat Güçlü, “Stres Yönetimi”. G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21 (1), s.101.

**Tablo 4.** Stres Yönetimi Müdahaleleri ve Sonuçları

MÜDAHALELER	SONUÇLAR
<b><u>Birey Odaklı:</u></b> Bilişsel başa çıkma stratejileri Biofeedback Meditasyon Egzersiz yapmak Çalışan Yardım Programları (EAP'ler) Zaman yönetimi	<b><u>Birey Odaklı:</u></b> Duygu durum hâlleri (depresyon, kaygı) Psikosomatik şikayetler Öznel olarak deneyimlenen stres Fizyolojik parametreler (kan basıncı, kas gerginliği) Uyku bozuklukları Yaşam Memnuniyeti
<b><u>Birey-Örgüt Etkileşim Odaklı:</u></b> İşyerinde ilişkiler Kişi-çevre uyumu Rol sorunları Katılım ve özerklik	<b><u>Birey-Örgüt Etkileşim Odaklı:</u></b> İş stresi İş memnuniyeti Tükenmişlik Verimlilik ve performans Devamsızlık Personel devir hızı Sağlık hizmetlerinden yararlanma
<b><u>Örgüt Odaklı:</u></b> Organizasyon yapısı Seçim ve yerleştirme Eğitim İşin fiziksel ve çevresel özellikleri Sağlıkla ilgili kaygılar ve kaynaklar İş rotasyonu	<b><u>Örgüt Odaklı:</u></b> Verimlilik Personel devir hızı Devamsızlık Sağlık hizmeti talepleri İşe alım / elde tutma başarısı

**Kaynak:** Richard S. DeFrank Cary L. Cooper, (1987), Worksite Stress Management Interventions:, Journal of Managerial Psychology, Vol. 2 Iss 1., S.5

Birey odaklı stres yönetim müdahaleleri, stresin kaynağı önemli olmaksızın bireylerin uygulayabileceği teknikleri içermektedir. Bireyler bu teknikleri uyguladığında; bireysel stres sonuçlarında yer alan parametrelerde değişiklik olacaktır. Birey-Örgüt etkileşim odaklı ve sadece örgüt odaklı müdahalelerde yer alan alanlar ise, çalışan için stres kaynağı oluşturabilecek örgütsel faktörler olup bu alanlardaki müdahaleler hem bireysel, hem de örgütsel sonuçları doğurmaktadır.

### 3.1.1. Bireysel Yöntemler

Folkman ve Lazarus stresle basa çıkmayı<sup>170</sup>; “sorunlu bir insan-çevre ilişkisini yönetmek için (yenmek, azaltmak, tolere etmek) gösterilen bilişsel ve davranışsal

<sup>170</sup> Susan Folkman ve Richard S. Lazarus, “If It Changes It Must be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of College Examination”, Journal of Personality and Social Psychology, 48(1), 1985, s.52.

çabalar” şeklinde tanımlamış ve stresle başa çıkmada iki temel yaklaşımı kabul etmişlerdir. Bunlar; stresli (üzücü) duyguların düzenlenmesi (duyguya yönelik başa çıkma) ve strese sebep olan problemi değiştirmeye yönelik bir şeyler yapılmasıdır (problem odaklı başa çıkma). Problem odaklı başa çıkma genellikle bireyin stresli durumunu değiştirebileceğine inanması durumunda kullanılır ve birey harekete geçer. Duygu odaklı başa çıkmada ise; birey genellikle stresli durumun değiştirilemeyeceğine inanır ve durumu kabullenir. Stres durumunun yarattığı olumsuz duyguları kontrol altına alıp olumlu bir yöne odaklanmaya çalışır.

Cohen (1987) ise stresle başa çıkmayı, bireyi zorlayan veya bireyin kaynaklarını aşan talepleri (iç ve çevre kaynaklı) ve bunlar arasındaki çatışmayı yönetmek için sarf edilen bilişsel ve iç ruhsal çabalar şeklinde tanımlamış ve başa çıkmaya yönelik beş madde sıralamıştır. Bunlar<sup>171</sup>;

1. Bilgi arama
2. Doğrudan eylem
3. Eylemin engellenmesi
4. İç ruhsal süreçler
5. Destek için başkalarına yönelme

Bu maddeler temel olarak iki grup altında toplanabilir. İlki stresli durumu değiştirmek için eyleme geçmedir. Böylece stres kaynağı ortadan kaldırılabilir ya da stresin etkisi azaltılabilir. Diğeri ise; bireyin uyarana karşı algısının değişmesidir. Bu da uyarının artık stres kaynağı olarak algılanmaması veya şiddetinin öncekinden daha hafif olarak algılanması durumudur.

Tanımlardan anlaşılacağı üzere bireysel stres yönetimi (stresle başa çıkma) bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte ilk olarak kişinin karşılaştığı durumu nasıl değerlendirdiği öne çıkmaktadır. Kişinin durumu zarar, tehdit ya da zorlu görev şeklinde

---

<sup>171</sup> Gray, agm, s.22.

değerlendirmesine bağlı olarak süreçle baş etme yöntemleri değişmektedir. Bununla birlikte bireyin çevresiyle olan etkileşimi, sahip olduğu kaynaklar ve çevresinden aldığı destek de stres yönetimini etkilemektedir.

Stresle başa çıkmada kullanılan bireysel yöntemler, bireylerin davranışsal ve psikolojik yapılarını ve fiziksel sağlıklarını kontrol altına alabilmesine imkan sağladığı için önemli bir yer tutmaktadır. Bu şekilde birey strese maruz kaldığında, bu yöntemlerle stresi engelleyebilir ya da etkisini en aza indirgeyebilir.<sup>172</sup>

Stresle başa çıkmak için başvurulan bireysel yöntemler şu şekilde ele alınmıştır.

### **3.1.1.1. Gevşeme Teknikleri**

Stres tepkisi sırasında bedende birtakım değişiklikler meydana gelmekte ve bazı kimyasal maddeler salgılanmaktadır. Bedenin gevşeme cevabının öğrenilmesi ve gevşeme tekniklerinin uygulanması ile stres sırasında ortaya çıkan kimyasal maddeler ortadan kaybolur. Bir başka deyişle "bedende aynı zamanda hem gerginlik hem de gevşemenin beden kimyası birlikte olamaz. Gevşemeyi başarmış bir insanın, solunumu derin ve rahat, elleri ve ayakları sıcak ve ağır, kalp vuruşları sakin ve düzenli, karnı sıcak, alını serindir. Bu durumdaki bir insanın kasları gevşemiş, hormonal dengesi sağlanmış ve beden metabolizması yavaşlamıştır".<sup>173</sup>

Yapılan bir çalışma; stresle başa çıkma eğitimine tabi tutulan işçilerin eğitim öncesi ve sonrasındaki davranışlarında değişiklik olduğunu göstermiştir. Gevşeme eğitimi alan işçilerin stres düzeyinde azalma olduğu, işe devamsızlıklarının azaldığı ve işe katılımlarının bu eğitimleri almayan işçilere kıyasla anlamlı olarak arttığı görülmüştür.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Aydın, age, s.134.

<sup>173</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.189.

<sup>174</sup> İbrahim Yıldırım, Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 6, 1991, s.179.

Gevşeme teknikleri; günlük aktiviteler esnasında ve stresli durumlarda insanların hayatını kolaylaştıracak ve rahatlatacak tekniklerdir. Bunlar arasında; nefes egzersizi, fiziksel gerginlik kontrolü ve feedback (geri besleme) gibi teknikler yer almaktadır.

### 3.1.1.1.1. Nefes Egzersizi

Bedeni gevşetebilme yolunda atılması gereken ilk adım nefesi kontrol etmektir. Doğru ve derin nefes alarak sağlanan değişiklik, özellikle kaygının da dahil olduğu birçok durumda kişinin başlayacak olan (veya başlamış olan) stres tepkisi zincirini kırmakta ve ters yöndeki zinciri başlatmaktadır.<sup>175</sup>

Solunumun ritmi, duygular ve eylemlere göre değişir. Fiziksel egzersiz ya da duygusal üzüntülerde solunum hızlanırken, uyku ve gevşemede yavaşlamaktadır. Özellikle kaygı ve stres gibi durumlarda birey daha hızlı nefes alıp vermeye başladığı için yeterli oksijen alamayıp karbondioksit veremez. Bu nedenle nefes alıp verme, meditasyon ve iyileşme için oldukça önemli bir rol oynamaktadır.<sup>176</sup>

Stresi azaltmak için uygulanan nefes alma işleminin bütünü zihinsel olarak denetlenmeli, ağır, derin ve sessiz olmalıdır. Gerilimi kontrol etmeyi sağlayacak “**Gevşeme Nefesi Alıştırması**“ kısaca şu şekildedir;<sup>177</sup>

1. Uzanabilecek ya da oturabilecek ve rahatsız edilmeyeceğinden emin oldudan rahat bir yer bulunur,
2. Avuçlar yukarıya bakacak biçimde kollar yan tarafa koyulur. Sırasıyla baş, boyun ve omurilik güven altına alınır. Vücudun ağırlığı hem sağ, hem de sol elin üstüne dağıtılır.

<sup>175</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.191.

<sup>176</sup> Öznur Körükcü ve Kamile Kukulu, *Beden-Zihin-Ruh Bütünlüğünü Korumaya Yönelik Bir Program: Farkındalık Temelli Stres Azaltma Programı*, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 7(1), 2015, s.74.

<sup>177</sup> Fatoş Sinem Gökçe, *Stres Yönetimi: Bedene Yönelik Teknikler*, *Türk Psikoloji Bülteni* Ψ , Sayı: 34-35, 2004, s.130.

3. İsterse gözler kapatılır. Bedenin dinginliğinin melodisine kulak verilir. Sadece içinde bulunan ana odaklanılır. Dikkat nefes alış-verişine verilir.

4. Derin, uzun ve yavaş ritmi yaratmak için nefes bir çiçek koklar gibi daha derin, daha uzun ve daha yavaş almaya çalışılır. Nefes alındığında karın dışarı çıkar ve nefes verildiğinde karın içeri çekilir.

5. Nefes alırken "derin ve uzun ve yavaş" diye tekrarlanır. Nefes verirken "yavaş ve uzun ve derin" diye tekrarlanır. Şimdi gevşeme nefesi alınır.

6. Ciğerler daha derin, daha uzun ve daha yavaş nefes almaya devam ederken, tüm bedenin nasıl daha derin, daha uzun ve daha yavaş nefes almaya başladığının farkına varılır. Nefes alındığında saf enerji içe çekilir ve nefes verildiğinde stres dışarı verilir.

7. Tıpkı başlarken yapıldığı gibi acele etmeden gevşeme sonlandırılır. Önce beden yavaşça kıpırdatılır, sonra gözler açılır ve son olarak da oturulur ve ayağa kalkılır. İlk birkaç gün 5 dakika gevşeme nefesi alıştırmaları uygun olmaktadır. Sonrasında bu süre arttırılır.

### **3.1.1.1.2. Kas Gerginlik Kontrolü (Progresif Gevşeme)**

Progresif gevşeme tekniği; tüm vücuttaki büyük kas gruplarının bilinçli bir şekilde kasılması ve gevşetilmesini kapsar. “Progresif gevşeme tekniği insan vücudundaki büyük kas gruplarının iradeli olarak gerilmesini ve gevşetilmesini içerir. Bu tekniğin uygulanması ile kasların nerede oldukları ve gerginlik sırasında ne duruma geldikleri öğrenilir. Böylece, aynı zamanda kasların aşırı gerginlik durumları ile bu gerginliğin ortadan kalkması durumundaki farkı öğrenmek mümkün olmaktadır”.<sup>178</sup>

Progresif kas gevşeme egzersizleri, bireylerin rahat bir şekilde öğrenebilecekleri ve herhangi bir olumsuzluk yaşamayacakları bir tekniktir. Bu egzersizlerle, birey

---

<sup>178</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.199.

bedenin farkına varır ve kaslarını daha iyi tanır. Bu şekilde birey stresli bir duruma maruz kaldığında bedeninde meydana gelen değişikliğin farkına varacağı ve kaslarındaki gerilimi hissedeceği için bilinçli olarak kaslarını gevşetmeyi öğrenir. Gevşeme düşüncesi ve beraberinde gelen gevşeme, beyin korteksini uyararak kas gerginliğini azaltır ve ağrıyı engeller.<sup>179</sup>

### **3.1.1.1.3. Biyolojik Geri Bildirim (Biofeedback)**

Biyolojik geri bildirim; “insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin, bir araç yardımı ile farkında olduğu bir eğitim programı içinde otonom etkinliklerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı, kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asit salgısı...vb.) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir”. Geri bildirimde birey izleme cihazına bağlanır ve bu şekilde bireyin tepkisine bağlı olarak birtakım fizyolojik değişiklikler takip edilir. Örneğin, birey olumlu bir tepki verdiğinde bedeninde meydana gelen değişikliklere ilişkin ipuçları (kalp atışı, kan basıncı gibi) verilir. Zamanla, bireyin içsel tepkilerine yönelik farkındalığı artar ve gerektiğinde bu tepkilerini değiştirebilmeye başlar. Uzun süreli baş ağrısı veya stres yaşayan bireylerde biyolojik geri bildirim etkili olduğu görülmüştür.<sup>180</sup>

### **3.1.1.2. Meditasyon**

Meditasyon, en eski gevşeme yöntemlerinden birisidir. Bireyin bir süre için kendisini dış dünyadan soyutlayarak bir müzik eşliğinde ya da anlamı olmayan fakat

---

<sup>179</sup> Hacer Alan, Jinekolojik Kanser Hastalarında Kemoterapi Tedavisi Sürecinde Uygulanan Progresif Kas Gevşeme Egzersizleri ve Refleksolojinin Ağrı, Yorgunluk, Anksiyete, Depresyon ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi; Randomize Kontrol Çalışması, Doktora Tezi, Ankara, 2015, s.38.

<sup>180</sup> İlker Kaba, Stres, Ruh Sağlığı ve Stres Yönetimi: Güncel Bir Gözden Geçirme, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 72, 2019, s.85.

kulağa hoş gelen bir kelimeyi tekrar ederek zihnini ve bedenini gevşettiği bir tekniktir.

181

Meditasyon teknikleri, son zamanlarda stres kaynaklı rahatsızlıkların tedavisinde ve stres yönetiminde kullanılan popüler yöntemlerden birisi durumuna gelmiştir. Çalışmalar yüksek tansiyon, kronik ağrı, kalp hastalıkları gibi rahatsızlıkların tedavisinde ve stres yönetiminde meditasyon eğitiminin etkili olduğunu göstermiştir.<sup>182</sup>

Meditasyonun en belirgin yararı, stres kaynaklarına karşı bireyin başa çıkma yeteneğini artırmasıdır. Stres yönetiminde meditasyonun ilk amacı bireyin deneyimlediği stres kaynaklarını azaltmak, diğeri ise bireyin duyguları ve düşünceleri üzerinde farkındalığının artmasına ve dikkat becerisi geliştirmesine yardımcı olmaktır.<sup>183</sup>

### **3.1.1.3. Dua ve İbadet**

Dua, bireylerin yaşadığı zorlu süreçlerle baş edebilmeleri için çok uzun yıllardır başvurdukları bir yöntemdir. “Dua sırasında tekrarlanan ayetler, meditasyonda olduğu gibi odaklanmayı sağlayarak, bireyin gevşemesini sağlayabilir”. Sıkıntılı, bunalımlı ve gergin bir durumda duanın etkisi, “yatışma ve rahatlama” şeklinde kendini gösterir. Yine dua etmek bireyin umudunu ve iyimserliğini de yükseltir.

### **3.1.1.4. Fiziksel Egzersiz**

Rekabete girilmeden yapılan yürüyüş, koşu, yüzme ve bisiklete binme gibi fiziksel egzersizler, stresle baş etmenin bir yolu olarak önerilmektedir. Bu aktiviteler akciğer

---

<sup>181</sup> Jale Balaban, Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Teknikleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 7, 2000, s.192

<sup>182</sup> James D. Lane, Jon E. Seskevich ve Carl F. Pieper, Brief Mediation Training Can Improve Perceived Stress and Negative Mood, Alternative Therapies in Health and Medicine, 13,1, Research Library, 2007, s.38.

<sup>183</sup> Balaban, agm, s.192.

kapasitesini arttırmakta, dinlenme sırasında kalp atış hızını düşürmekte, kolesterol ve kan şekeri gibi fizyolojik sağlık göstergelerinin geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Ayrıca, iş baskısını ve işle ilgili stres düzeyini etkili bir şekilde azaltarak bireylerin psikolojik refahının artırılmasına yardımcı olmaktadır.<sup>184</sup> Fiziksel egzersizin ruhsal ve sosyal sağlık üzerine etkileri şu şekilde sıralanabilir<sup>185</sup>;

- Egzersiz zamanları bireyin kendine ayırdığı zaman dilimleridir ve yaşama karşı toleransı artırır,
- Kendini iyi hissetme ve mutluluk oluşturur,
- Kişiler arası iletişim becerilerini geliştirir,
- Olumlu düşünebilme ve stresle başa çıkabilme yeteneğini geliştirir,
- Depresyon, anksiyete ile başa çıkma gücünü artırır, bireylerin yaşamdan keyif almasını sağlar,
- Her yaştan bireyler için sosyal uyum ve kabul görme oranını artırır,
- Fiziksel aktivite vücut ağırlığının korunması konusundaki etkileri nedeniyle bireylerin toplum içindeki konumu açısından etkilidir,

### 3.1.1.5. Beslenme

Stres, yeme alışkanlıklarını değiştiren faktörlerden biridir. Araştırmalar; daha fazla iş yüküne ve strese maruz kalan bireylerin, daha düşük iş yükü ve az stresli bireylere kıyasla toplam enerji ve yağ alımlarında artış olduğunu göstermektedir. Özellikle, daha fazla yiyerek strese tepki veren bireylerin seçtikleri gıdaların tipik olarak şeker ve yağ oranı yüksek gıdalar olduğu tespit edilmiştir.<sup>186</sup> Ancak bu besinler (yüksek oranda şeker

<sup>184</sup> Robbins ve Judge, 2001, s.275.

<sup>185</sup> Nilgün Bek, Fiziksel Aktivite ve Sağlığımız, 2008, s.13, <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/t43.pdf> (erişim tarihi: 18.05.2020)

<sup>186</sup> Susan J. Torres, M.Nutr. Diet ve Caryl A. Nowson, Relationship between stress, eating behavior, and obesity, Nutrition, 23, 2007, s.889-890.

ve yağ içeren) gereğinden fazla alındığında beden ağırlığının artmasına ve uzun dönemde strese karşı vücut direncinin azalmasına neden olmaktadır. Bazen de stres tam tersi etki göstermekte, uzun dönemde bireylerin iştahının azalmasına ve yetersiz beslenmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla bireylerin sağlıklı bir şekilde fiziksel ya da zihinsel etkinlikleri yerine getirebilmeleri için her besin grubundan yeterli miktarda alınan dengeli bir beslenme düzenine sahip olması gerekir.

Dengeli beslenme stres yönetimi kapasitesini destekler. Çünkü beslenme; kalp, ciğerler ve beyin de dâhil olmak üzere tüm yaşamsal organların işlevlerini etkiler. Besinler zindeliği, enerjiyi ve performansı artırır, sınırları ve kasları besler, kan dolaşımını düzenler, nefes almayı dengeler ve bağışıklık sisteminin işleyişini destekler. Stres sırasında beden ve zihin gerilir ve baskıya dayanmaya çalışır. Stres karşısında dayanabilmek için de tüm sistemleri ve organları sağlıklı bir vücut gerekir. Bunun için en önemli koşullardan biri yeterli beslenerek beden sağlığının korunmasıdır.<sup>187</sup>

### **3.1.1.6. Bilişsel Teknik**

Biliş; olaylara bakış açısı, algılar, zihinsel tutumlar ve inançlar demektir. Buna yorumlar, bir kişi ya da bir şey hakkındaki düşünceler de dahildir. Bilişsel terapinin ilk savı, tüm duyguların bilişlerle ya da düşüncelerle yaratıldığıdır. Yani, şu anda böyle hissetmemizin sebebi, şimdi düşünmekte olduğumuz şeylerdir.<sup>188</sup>

Daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere, Lazarus'un etkileşimsel stres yaklaşımında; stres süreç olarak ele alınmakta ve bu süreçte bireylerin kişilik özellikleri, hayat deneyimi ve bilişsel değerlendirmelerinin stresin yaşanmasında etkili olduğu

---

<sup>187</sup> Gökçe, agm, s.143-144.

<sup>188</sup> David Burns, (Çeviri Editörü: H.Alp Karaosmanoğlu), İyi Hissetmek, İstanbul: Psikonet Yayınları, 2010, s.5.

belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, kişinin olayları nasıl değerlendirdiği ve olaylara nasıl bir anlam yüklediği stres olgusunun yaşanmasında etkili olmaktadır.

Bilişsel terapi ile olaylara bakış açısı değiştirilerek ve bilişsel çarpıtmalar ya da varsayımlar fark edilerek bireylerin duygu durumunda değişikliğe gidilmek amaçlanmaktadır. Böylece stresli olarak değerlendirilen bir durum, farklı bir açıdan değerlendirildiğinde ya da bilişsel çarpıtmalardan sıyrıldığında artık stresli olarak algılanmayabilir.

Aşağıda bazı bilişsel çarpıtmalara şu şekilde örnek verilmiştir<sup>189</sup>:

1. **Ya Hep Ya Hiç Düşüncesi:** Her şeyi siyah ya da beyaz görmek. Eğer performans mükemmelin altındaysa, kendini tamamen başarısız bulmak.

2. **Aşırı Genelleme:** Tek bir olumsuzluğu hiç bitmeyecek bir başarısızlık gibi görmek.

3. **Zihinsel Filtre:** Tek bir olumsuz detaya odaklanarak onunla uğraşıp durmak.

4. **Olumluyu Geçersiz Kılmak:** Olumlu olayların şu ya da bu şekilde “sayılmaz” olmasında ısrar etmek.

5. **Sonuçlara Atlama:** Vardığınız sonucu destekleyecek kesin kanıtlar olmamasına rağmen olumsuz bir değerlendirme yapmak

6. **Aşırı Büyütme ya da Küçültme:** Olayların önemini abartmak ya da aşırı derecede küçültmek.

7. **Duygusal Kararlar:** Olumsuz hislerin aslında gerçeği yansıttığına inanmak.

8. **Kişiselleştirme:** Kendinizi, aslında başlıca sorumlusu olmadığınız bir olayın nedeni olarak görmek.

9. **Duygusal Kararlar:** Olumsuz hislerin aslında gerçeği yansıttığına inanmak. “Hissediyorum, o hâlde gerçek olmalı”.

---

<sup>189</sup> Burns, age, s.37.

10. **Meli- Malı Cümleler:** Kendinizi “meli, memeli”lerle motive etmeye çalışmak.

Klarreich' in, "bir buçuk dakikalık stres yöneticisi tekniği" nde belirttiği mücadele yolları da bireylerin bilişsel ve davranışsal yöntemler ile stresle nasıl başa çıkabileceğini açıklamaktadır. Tablo 5.'te bu yöntem gösterilmektedir. <sup>190</sup>

**Tablo 5.** Klarreich'in Stresle Mücadele Tekniği

<b>1. ADIM</b>	Stresle ilgili belirtileri fark edince, önce yapmakta olduğunuz işi bırakın. Vücudunuzun size söylemek istediklerini dinleyin. Bir süre için huzur ve sessizliğe zaman ayırın. Huzur veren bir hayali zihninizde canlandırabilirsiniz veya kendi kendinize yatıştırıcı bazı sözcükleri ya da cümleleri tekrarlayabilirsiniz. Düzenli olarak belirli bir sakinleşme tekniği uyguluyorsanız Kendinizi kolayca yatıştırabileceğinizi anlamışsınızdır. Gevşeyip stres düzeyinizi indirdikten sonra daha berrak bir şekilde düşünmeye başlayabilirsiniz.
<b>2. ADIM</b>	İşin hangi evresinde alt üst olduğunuzu, sinirlendiğinizi saptayın. Sonra kendi kendinize aklınızdan neler geçtiğini ve kendinize neler söylemiş olduğunuzu sorun
<b>3. ADIM</b>	Kafanızda ne gibi mantıksız düşüncelerin dolaştığını bulmaya çalışın. Sizi neyin ve hangi düşüncelerin strese soktuğunu saptadıktan sonra bu düşüncelerin üzerine gidin, kendinizle küçük bir tartışmaya girin. Gerçek dışı ve mantıksız fikirlerinizi inceleyin ve sonunda daha mantıklı ve anlamlı bir şeye ulaşmaya çalışın. Fanteziye değil gerçeğe dayalı düşünceler üretin.
<b>4. ADIM</b>	Daha mantıklı ve akılcı fikirler üretebilmek için kendinizle tartışın. Artık daha berrak ve mantıklı düşünenebildiğinize göre strese hangi davranışın neden olduğunu bulabilirsiniz
<b>5. ADIM</b>	Eski, başarısız alışkanlıklarınızı kırmak için yeni bir şeyler yapmayı göze alın ve daha etkili davranış biçimleri edinin. Kısaca daha başarılı olmanızı sağlayacak olan yeni davranışlar edinmek riskini göze alın

**Kaynak:** Akgemci, T., 2001, Örgütlerde Stres ve Yönetimi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2, s.306

### 3.1.1.7. Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma

Günlük hayatın akışı içerisinde birey birçok stres kaynağına maruz kalmakta, ancak günün büyük bir bölümünü çalışma ortamında geçirdiği için buradaki olumsuzluklardan ve stres yapıcı faktörlerden daha fazla etkilenmektedir. Bireyin bu olumsuzluklarla baş edebilmesi ve sorunların üstesinden gelebilmesi öncelikle kendisini iyi hissetmesine bağlıdır. Bu da bireyin iş dışında kendisine daha fazla vakit ayırması ve kaliteli zaman geçirmesi ile sağlanabilir. Bireyin katılacağı sosyal, kültürel ve sportif

<sup>190</sup> Tahir Akgemci, Örgütlerde Stres ve Yönetimi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2, 2001, s.305-306.

etkinlikler; onun stres kaynağı teşkil eden çalışma ortamından uzaklaşarak zihinsel ve fizyolojik olarak dinlenmesine ve tazelenmesine katkı sağlayacaktır.

Araştırmalar boş zamanlarda yapılan bu tarz faaliyetlerin gerginliği ve stresi azaltarak bireylerin zihinsel ve fiziksel sağlığını iyileştirdiğini ve böylece insanların refahlarına katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Örneğin Lee (2005); yaşam kalitesi ile boş zamanlarda yapılan aktiviteler arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu aktivitelerin yaşam doyumunu arttırdığını belirtmiştir.<sup>191 192</sup> Dolayısıyla bireylerin boş zamanlarında sosyal ve kültürel etkinliklere zaman ayırması ve insanlarla etkileşim hâlinde olması iş stresiyle başa çıkmada önemli bir rol oynamaktadır.

### **3.1.1.8. Zaman Yönetimi**

Zaman yönetimi; ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları gerçekleştirmek için hedefler oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırma olarak tanımlanmaktadır.<sup>193</sup> Zamanını iyi düzenlemeyen bir insan, kaçınılmaz olarak stres altındadır. Ancak zaman yönetimini kullananların; stres, depresyon, anksiyete ve fiziksel sağlık semptomlarının daha düşük seviyede olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur.<sup>194</sup> Zaman yönetimi davranışları; bireylerin yaşam kalitesini artırmaya yardımcı olmakta, stresi azaltmakta, dengeli bir yaşam sağlamakta, verimliliği arttırmakta ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

---

<sup>191</sup> Kyulee Shin ve Sukkyung You, Leisure Type, Leisure Satisfaction and Adolescents' Psychological Wellbeing. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 7(2), 2013, s.54.

<sup>192</sup> Linda Trenberth ve Philip Dewe (2002) The importance of leisure as a means of coping with work related stress: An exploratory study, *Counselling Psychology Quarterly*, 15:1, 2002, s.60.

<sup>193</sup> J. A. Francis-Smythe ve Ivan T. Robertson, On The Relationship Between Time Management and Time Estimation, *British Journal of Psychology*, Vol:90., 1999, s.334.

<sup>194</sup> Steve M. Jex ve Tina C. Elacqua, Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain, *Work & Stress*, 13:2, 1999, 182-191.

İş yaşamından kaynaklı stres etkilerini potansiyel olarak azaltmanın daha basit ve az maliyetli bir yolu zaman yönetimini sağlayan davranışların kullanımınıdır. Macan, Shahani, Dipboye ve Phillips'e (1990) göre, bu davranışlar üç boyutta ele alınabilir<sup>195</sup>;

1. Hedef belirleme ve önceliklendirme
2. Zaman yönetimi mekaniği
3. Örgüt önceliği (preference for organization)

Hedef belirleme ve öncelik belirleme, basit bir şekilde” kişi her gün neyi başarmak istiyor ve en önemli işi nedir?” sorularını içermektedir. Zaman yönetimi mekaniği; zaman yönetimi eğitim programları ve kitaplarında desteklenen davranışları içerir. Bunlar "yapılacaklar" listesini oluşturma ve gecedeki iş kıyafeti düzenleme gibi basit ancak etkili davranışlardır. Son olarak örgüt önceliği ise; çalışmak için organize, metodik bir yaklaşıma sahip olmayı içerir. Buna; kişinin çalışmaya başlamadan önce çalışma masasını düzenlemesi örnek olarak verilebilir. Macan (1994); yukarıda sayılan zaman yönetimi davranışları uygulandığında işle ilgili daha az gerginlik yaşandığını ve daha yüksek düzeyde iş tatmini sağlandığını ortaya koymuştur.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. ise (2013); zaman düzenleme tekniklerini üç basamağa indirgemişlerdir<sup>196</sup>:

1. En önemli amaçlar doğrultusunda öncelikleri saptamak ve böylece seçim yaparken neyin önemli olup neyin önemli olmadığını bilebilmek.
2. Daha az önemli olan işleri eleyerek gerçekçi bir düzenleme yapmak ve böylece zaman yaratabilmek.
3. Temel seçimler yapmayı öğrenebilmek.

---

<sup>195</sup> Jex ve Elacqua, agm, s.182.

<sup>196</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.70-71.

### 3.1.2. Örgütsel Stratejiler

Stres yönetimi uygulamalarının birçoğu birey odaklı olup çalışanı değiştirmeye ya da çalışanla ilgilenmeye yöneliktir. Çalışma ortamını ya da örgüt yapısını odak noktası yapmaz. Genellikle örgütlerin sağlıksız çalışma koşulları ve sistemleri göz ardı edilir. Ancak, birçok araştırma strese bağlı hastalıkların gelişmesinde işin kendisinden ziyade organizasyon yapısının önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, sadece kişiye yönelik uygulanan stres müdahaleleri “bireyi suçlamaya” yol açmakta, endüstri ve toplum için maliyetli olmakta ve uzun vadede başarıyı engellemektedir.<sup>197</sup> Bu nedenle son dönemlerde stres yönetimi, kurumların personel politikasının gerekli bir parçası olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Örgütsel müdahaleler yapısal ve psikolojik gibi birçok türde olmakla birlikte, literatürde bu müdahaleler genel olarak üç sınıfta toplanmaktadır. Bunlar<sup>198</sup>;

**1. Birinci:** İş tasarımı ve ergonomi de dahil olmak üzere, stres faktörlerini azaltmak (kontrol tehlikeleri) için örgütsel gelişim veya iş geliştirme

**2. İkinci:** Sağlığın geliştirilmesi veya psikolojik beceriler kazanımı için çalışanın eğitilmesi,

**3. Üçüncü:** Çalışana destek yardımı (büyük ölçüde danışmanlık sağlanmasına odaklanmıştır).

Birinci sırada yer alan müdahale yöntemi; çalışanların birçoğu için stres oluşturabilecek faktörleri tanımlayıp, bunların kontrol edilmesi ve azalması için yapılan yönetsel düzenlemeleri içerdiği için daha fazla fayda sağlamaktadır. Bu noktada etkili bir stres yönetimi için; tehlikeler (stres kaynakları) ve çıktılar (stresin sonuçları) arasında bağlantı kurularak ve bu süreçteki olası riskler değerlendirilerek sistematik bir yaklaşım

---

<sup>197</sup> Gray, agm, s.25.

<sup>198</sup> Cox, Griffiths ve González, age, s.113.

izlenmelidir. Risk değerlendirme stratejisinde risklerin nasıl değerlendirileceği ve azaltılacağı kısaca Şu Şekilde açıklanmaktadır <sup>199</sup>:

**1. Tehlikelerin tanımlanması;** belirtilen çalışma grupları için iş ve çalışma koşulları ile ilgili var olan stres kaynaklarını eksiksiz bir Şekilde tespit etmek ve tehlikeye maruz kalma derecesini değerlendirmek,

**2. Zararın Değerlendirilmesi;** bu tür stres kaynaklarına maruz kalanların bozulan sağlıklarına ilişkin kanıtları toplamak. Bu sağlıkla ilgili geniŐ bir aralığı kapsamalıdır. Örneğin; genel halsizlik belirtileri, spesifik rahatsızlık, sigara içme, alkol kullanımı ve hastalık nedeniyle devamsızlık gibi örgütsel ve sağlıkla ilgili davranışları değerlendirmek,

**3. Risk faktörlerinin tanımlanması;** tespit edilmiş olan stres kaynaklarının her biri ayrı ayrı dikkate alınarak bunların hangi sıklıkta oluŐabileceęi ile kimlerin, nelerin, ne Şekilde ve hangi Őiddette zarar görebileceğini belirlemek,

**4. Altta yatan mekanizmaların tanımlanması;** stres kaynaklarına maruz kalma ile sağlığa zarar vermesi arasındaki ilişkinin olası mekanizmalarını grubun ya da örgütün değerlendirmesi ile tanımlamak ve anlamak,

**5. Mevcut yönetim kontrol sistemi ve çalışan destek sistemlerinin denetimi;** stres kaynaklarının kontrolü ile ilgili mevcut tüm yönetim sistemlerini tanımlamak ve değerlendirmek,

**6. Kalan risklere ilişkin öneriler:** mevcut yönetim kontrolü ve çalışan destek sistemlerini hesaba katmak, iş stresiyle ilgili risklerle bağlantılı olduğu düŐünülen diğer risklerle ilgili önerilerde bulunmak,

---

<sup>199</sup> Michie, agm, s.71.

**Tablo 6.** Psikososyal Tehlike ve Risk Örnekleri

Psikososyal Tehlikeler	Psikososyal Riskler
<b>İş Koşulları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stres</li><li>• İş ve iş dışı yaşam dengesizliği</li><li>• Yıldırma</li><li>• Tükenmişlik</li></ul>
a) Uzun çalışma	
b) Sürekli fazla mesai yapma	
c) İş güvencesinin olmayışı	
d) Son anda belli olan vardiya programları	
<b>İşin İçeriği</b>	
a) Monotonluk	
b) İzole çalışma	
c) İnsanların memnuniyeti için çalışma	

**Kaynak:** Vatansever,Ç., 2014, Risk Değerlendirme’de Yeni Bir Boyut: Psikososyal Tehlike ve Riskler, Çalışma ve Toplum, Vol 1, s.120

Örgütsel stres yönetiminin ilk aşamasında risk değerlendirmesi yapmak; stres kaynaklarının belirlenmesi ve olası zararlarının tespiti açısından önemlidir. Bu tehlikelerle ilgili risk değerlendirmesi yapıldıktan sonra, bunların önlenmesi ya da azaltılmasına yönelik uygulanacak yönetsel stratejiler şu şekildedir:

### 3.1.2.1. Katılımlı Yönetim

Katılımlı yönetim; *“bir örgütte çalışanların doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır”*.<sup>200</sup>

Bu sistemin uygulanmasında güdülen amaç; *“bir yandan işletmelerin etkililik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyo psikolojik doyuma yönlendirmektir”*.<sup>201</sup> Katılımlı yönetimde amaç tüm kararların çalışanların kendileri tarafından verilmesi değil, görevleriyle ilgili konularda söz sahibi olması, fikirlerini açıkça dile getirilebilmesi ve sahip olduğu sorumluluğun işin bir parçası olduğunu hissetmesidir. Çalışanların bazıları tecrübesiz olabilir ya da yaptıkları işlerde sürekli birinin onayına ihtiyaç duyabilir. Çalışanı tek başına bırakmak ve onlara yetki vermek kişiyi strese sokabilir. Böyle bir durumda katılımın düzeyi bireyin ihtiyaç ve yetenekleri

<sup>200</sup> Özalp ve Kirel, age, s. 390.

<sup>201</sup> Özalp ve Kirel, age, s. 390.

göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Böylece, çalışanların mevcut yetenekleri doğrultusunda daha verimli çalışmaları sağlanabilir ve deneyimlenen iş stresi de azaltılabilir.

### 3.1.2.2. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması

Bireyin örgüt içindeki rolünden kaynaklanan rol belirsizliği ve çatışması bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. Rol belirsizliğinde; çalışanlar hedefleri ve beklentileri noktasında yeterli bilgiye sahip olmayıp, nasıl değerlendirilecekleri hakkında da emin değillerdir. Bu da çalışanlarda daha fazla strese neden olmaktadır.

“Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler”. Her görev, çalışana destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. Ayrıca, örgütlerde herkes tarafından anlaşılabilir ve kabul edilen görev tanımı sistemi uygulanmalıdır. Hizmet içi eğitimler ve çalışanların ne yapacaklarını gösteren görev yönergeleri rol belirsizliği ve kişilerarası çatışmayı önemli ölçüde azaltmaktadır. Ancak, çatışmayı önleyici düzenlemeler yapılırken işin yapısı, çalışan ve yöneticilerin beklentilerine uygun olmasına dikkat edilmelidir.<sup>202</sup>

Örgütsel rol ve çatışmaya yönelik kurumların sağlaması gereken durumlar şu şekilde sırlanabilir:<sup>203</sup>

- Örgütler mümkün olduğunca çalışanlardan (yöneticiler dahil) talep edilen işlerin çatışma yaratmamasını sağlamalıdır.
- Örgütler oryantasyon programı uygulayarak, çalışanın kurum içindeki rolünü anlamasını sağlamalıdır.

---

<sup>202</sup> Erdoğan, age, s.326.

<sup>203</sup> Stranks, agm, s.121-122.

- Örgütler, çalışanlarının (yöneticiler dahil) spesifik görevlerindeki rolleri ve sorumluluklarında net bir anlayışa sahip olmasını sağlamalıdır (bir çalışma planı aracılığıyla olabilir).
- Örgütler çalışanların yaptıkları görevlerin, örgütün/bölümün/birimin genel hedef ve amaçları içerisinde nasıl yer aldığını anlamalarını sağlamalıdır.
- Çalışanların herhangi bir belirsizlik ya da rolleriyle olan çatışmalar ilgili endişelerini dile getirmelerini sağlayan sistemler mevcut olmalıdır.

### 3.1.2.3. İş Zenginleştirilmesi

İş zenginleştirme; yapılan işlerdeki çalışan sorumluluklarını ve kişisel başarıları artıran anlamlı değişikliklerdir. Bu sayede çalışanlar, görevlerine ilişkin zamanlama yapma, onları etkileyen kararları alırken daha fazla etkili olma veya işlerini yaparken kullandıkları yöntemleri değiştirme konusunda özgür bırakılırlar.<sup>204</sup>

Hackman ve Lawler'a (1971) göre iş zenginleştirilmesi (a) çalışanın kişisel olarak işinden sorumlu olduğunu hissetmesine izin vermeli (özerklik), (b) anlamlı ve kamçılayıcı sonuçlar sağlamalı (beceri, çeşitlilik ve görev kimliği) ve (c) yaptığı işin sonuçları hakkında yeterli bilgi almasını sağlamalıdır. İş zenginleştirilmesi, daha fazla esneklik sağladığı için (beceri çeşitliliği ve geribildirim nedeniyle) çalışanlar stresli ve karmaşık iş talepleri ile başa çıkmak için çeşitli yaklaşımlardan faydalanabilirler. Böylece, çalışanların belirsiz ve karmaşık problemlerin çözümündeki başarısı, işleriyle ilgili stresli durumları yönetmede kendini gösterir.<sup>205</sup> Ancak zenginleştirilmiş işlerin bazı çalışanlar için daha fazla stres yaratabileceği de unutulmamalıdır. Bireysel farklılıklar bu

<sup>204</sup> Müfide Şule Eren, Emrah Tokgöz ve Onur Saylan, Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisi: iş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 2014, s.93.

<sup>205</sup> Ahmed A. Abdel-Halim, Employee Affective Responses To Organizational Stress: Moderating Effects Of Job Characteristics, Personnel Psychology, 31, 1978, s.563.

noktada önemli bir faktördür. Örneğin, bağımlı bireyler ya da gelişme gereksinimi düşük olan bireyler için zenginleştirilmiş bir işte başarı ve başarısızlık düşüncesi daha fazla stres yaratmaktadır. Bu nedenle, görevsel düzenlemeler yapılırken çalışanların ihtiyaç ve arzuları göz önünde bulundurularak iş stresi ile başa çıkmak önemlidir.

#### 3.1.2.4. Sosyal Destek

Stresi önlemede kullanılan diğer uygulamalardan biri de sosyal destektir. Sosyal destek başkaları tarafından sağlanan kaynaklar, başa çıkma (sorun, stres...vb.) yardımı, bir kaynak alışverişi, hatta bir kişilik özelliği olarak görülebilir.<sup>206</sup> Sosyal destek ilişkilerin fonksiyonel ve niteliksel yönlerini karakterize eder. Sosyal destek, genel olarak desteğin türüne veya kaynağına göre şu şekilde kategorize edilebilir.<sup>207</sup>

- Araçsal veya pratik destek (pratik yardım, finansal yardım)
- Duygusal destek (cesaretlendirme, sempati, empati kurma)
- Bilgi desteği (kişiye problem çözme konusunda yardımcı olabilecek bilgiler sağlama gibi).

İşyerindeki sosyal destek, özellikle gerilimleri ve stres faktörlerini azaltarak stresle baş etmede çok önemli bir kaynaktır. Birçok çalışma; sosyal desteğin iş tatmini ve sağlık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, daha yüksek düzeyde sosyal destek bildiren işçilerin işten ayrılma veya işten uzak kalma olasılıklarının daha düşük olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur.<sup>208</sup>

Örgüt üyeleriyle kurulacak iyi ilişkiler, bireysel ve örgütsel sağlığın anahtarı konumundadır. İşletme içinde kurulan ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması, çalışanların

<sup>206</sup> Ralf Schwarzer ve Nina Knoll, 'Functional roles of social support within the stress and coping process: A theoretical and empirical overview', International Journal of Psychology, Vol. 42, No.4, Psychology Press, London, 2007, s.243.

<sup>207</sup> House, J.S. ve Kahn, R.L., 'Measures and concepts of social support', in Cohen, S. & Syme, S.L. (Edt.), 'Social support and health', Academic Press, New York, 1985, s. 83-108

<sup>208</sup> [https://oshwiki.eu/wiki/Social\\_Support\\_at\\_Work](https://oshwiki.eu/wiki/Social_Support_at_Work), erişim tarihi 27.05.2020

stresinin azalmasına yardımcı olmakla birlikte, örgütler için de olumlu etkisi bulunmaktadır. Ancak, örgütler çalışanlarını birbirlerine destek olmaları yönünde zorlamamalıdır. Bunun yerine, bu süreci kolaylaştıracak temeller atabilirler. Örneğin, destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak, sosyal desteği sağlayan yapılar kurarak, yöneticilere sosyal destek vermedeki rolleri üzerine eğitim vererek bu ortamı sağlayabilirler.

### 3.1.2.5. Amaç Belirleme Faaliyetleri

Amaç belirleme programları; örgüt taleplerini ve onların bireyler üzerindeki etkilerini olumlu hâle getirmeyi amaçlayan stres önleyici bir programdır. Örgütlerin ulaşmak istedikleri amaçları net bir şekilde belirlemesi ve bunun için geribildirim mekanizması oluşturması önemlidir. Çünkü araştırmalar, çalışanların amaçlarına ulaşip ulaşmadığı ya da hangi oranda ulaştıklarına dair geri bildirim aldıklarında daha iyi bir performans sergilediğini göstermiştir.<sup>209</sup>

Amaç belirleme programları iki aşamada uygulanmaktadır, bunlardan ilki amaçların belirlenmesidir. Öncelikle belirlenecek amaçlar açık ve tutarlı olmalıdır. Çünkü amaçlar belirlenirken yapılan hatalar daha çok çatışma ve tutarsızlıklar yaratabilir. İşletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim stresi minimum düzeyde tutabilecektir. İkinci aşama ise, performans inceleme ve geri bildirimden yararlanmadır. Amaç belirleme programı ayda bir yapılmalı ve toplantılarda çalışanlara performansları ve çalışmalarını hakkında gerekli bilgi ve sosyal destek verilmelidir.<sup>210</sup> Bu durumun çalışanların yaşadığı stresi azaltmada pozitif bir etkisi olmasının yanında, özellikle yöneticilerin olumlu bir havada yapacakları geri bildirimlerin çalışanları motive edici bir etkisi olacaktır.

---

<sup>209</sup> Aydın, agm, s.61.

<sup>210</sup> Özalp ve Kirel, Ç, agm, s.392.

### 3.1.2.6. Kariyer Planlanması

Kariyer planlama; “bireyin mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve gelecekte üstlenebileceği görevler için gereken becerinin kazandırılması olarak tanımlanmaktadır.”

<sup>211</sup> Kariyer planlaması; çalışanlarda motivasyonu, iş doyumunu ve verimliliği arttırmakta, ayrıca örgüt-birey hedeflerini ortak bir noktada buluşturmaktadır. Yönetim açısından ise kariyer planlaması, kalifiye personelin örgüt içinde kalmasını ve çalışanın yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olarak örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini sağlar.

Bireylerin; “mesleki gelişme, yükselme ve ilerlemeye ilişkin amaçlarına istedikleri seviyelere ulaşmada gelecekteki pozisyonlarının ve rollerinin ne olacağını bilmemesi” stres yaratmaktadır. Örgütler etkili bir kariyer politikası uyguladığı takdirde ise, iş stresinde azalış görülmektedir. Örgüt politikalarının ilerlemeye ve gelişime açık bir biçimde düzenlenmiş ve kariyer yollarının yeterince net bir biçimde belirlenmiş olması, kuşkusuz bireylerin motivasyonunda artışa neden olacak, bireylerin daha istekli çalışmalarına katkıda bulunacaktır. Bu sayede, stresin bireyler üzerinde yarattığı etkinin azaltılması da mümkün olacaktır.<sup>212</sup>

### 3.1.2.7. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Bireyin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, yani gürültü, ısı, havalandırma, kalabalık ve aydınlatma gibi faktörler bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına yol açan önemli etkenlerdir. Çalışma ortamındaki fiziksel faktörler çalışanların hedefine ulaşmasını ya da görevlerini yerine getirmesini engellediğinde, bireylerin fiziksel sağlıkları olumsuz olarak etkilenmekte, çalışanlar stresi

---

<sup>211</sup> Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, 2005, s.138.

<sup>212</sup> Çiğdem Koçer, Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi Ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2015, s.98.

deneyimlemekte ve olumsuz performans sergilemektedirler.<sup>213</sup> Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması, sağlıklı ve elverişli çalışma ortamının yaratılması çalışanın moralini etkileyeceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla örgüt yöneticileri stres yönetiminde, çalışma ortamından kaynaklı stres kaynaklarını göz önünde bulundurmalı ve önemsiz olarak algılanabilecek bu faktörlerin, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkileyebileceğini, bu durumun da çalışma performansına olumsuz olarak yansıtılabileceğini unutmamalıdır.

### 3.1.2.8. Stres Yönetim Programları

Son yıllarda stresin önemle üzerinde durulan bir konu olması, bireysel ve örgütsel etkilerinin ciddi sonuçlar doğurması nedeniyle, birçok kuruluş çalışanları için stres yönetimi programları yürütmektedir. Bu programların çeşitli hedefleri bulunmaktadır. Bunlar<sup>214</sup>;

- 'Stresi' tanımlamak, işyerindeki stres faktörlerini sınıflandırmak ve stresin nedenlerinin anlaşılmasını sağlamak,
- Programa katılanlara, stresin nedenleri ve etkileri, stresin birey üzerindeki sonuçları üzerine eğitim vermek,
- Programa katılanlara stresi ölçmeleri ve değerlendirmeleri için araç sağlamak,
- Stres azaltma stratejilerini bireysel ve örgütsel düzeyde değerlendirmek,
- Yaşamımızdaki stresle başa çıkmak için stratejileri değerlendirmek.

Stres yönetim programı devam eden bir süreçtir. İş sağlığı uzmanları tarafından yürütülen bu programlar; sadece eğitim vermeye yönelik olmayıp, aynı zamanda

---

<sup>213</sup> Jacqueline C. Vischer, The effects of Physical Environment on Job Performance: towards a theoretical model of workspace stress, *Stress and Health* 23, 2007, s.178.

<sup>214</sup> Stranks, age, s.139-140.

rahatlama egzersizleri, biyolojik geri besleme ve bilişsel yorumlama gibi teknikleri kapsamaktadır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın amacı, modeli, evreni, örnekleme, veri toplama teknikleri, veri toplama aracı, hipotezler ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri sunulmaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada; denetim birimlerindeki stres kaynakları, bu kaynakların denetim elemanları üzerine etkisi, çalışanların bireysel özellikleri ile stres kaynakları arasındaki ilişki ve stresle başa çıkma stratejileri incelenerek denetim personelinin stres kaynaklarını nasıl yöneteceği üzerine öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

#### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Tarım ve Orman Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanlığında Başmüfettiş, Müfettiş ve Müfettiş Yardımcısı olarak görev yapan toplam 175 kişi oluşturmaktadır. Araştırma dönemi ülkemiz ve dünya açısından sıkıntılı bir süreç olan pandemi dönemine denk geldiği için anketlerin yüz yüze yapılması mümkün olmamıştır. Bu nedenle, anketler elektronik ortamda hazırlanarak gönderilmiş ve toplam 113 kişiden dönüş sağlanmıştır. Anketleri değerlendirmeye alınan toplam **113** çalışanın evreni temsil etme oranı %64,5'tir.

### 4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma; Tarım ve Orman Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanlığında Müfettiş olarak görev yapan kişilerin deneyimledikleri örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesine yönelik uygulanan anket cevapları ile anketin yapıldığı 2020 yılı Mayıs-Haziran ayları ile sınırlıdır. Çalışmanın diğer bir sınırlılığı ise; pandemi nedeniyle anketlerin çevrimiçi ortamda uygulanması ve katılımcılarla yüz yüze görüşme imkânı sağlanamamasıdır. Bu durum, soruların yanlış anlaşılması ya da algılanmasına ve cevapların yanlış verilmesine neden olabilir.

### 4.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formu ektedir (Ek:1). Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde; yapılan çalışma ile ilgili açıklama yapıldıktan sonra katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde müfettişlerde stres yaratma ihtimali bulunan örgütsel stres kaynaklarına yer verilmiştir. Anket formunun bu bölümünde Pehlivan<sup>215</sup> tarafından geliştirilen ve Sökmen<sup>216</sup> tarafından kendi çalışmasına uyarlanarak uygulanan “Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği”nden, Özcan<sup>217</sup>, Demir<sup>218</sup> ve Karagül’ün<sup>219</sup> tez

---

<sup>215</sup> İneyet Pehlivan, Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları, YDT, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 1993

<sup>216</sup> Alptekin Sökmen, Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı 2, 2005, s. 1-27.

<sup>217</sup> Özcan, agm, s.130-132.

<sup>218</sup> Hanifi Demir, Sosyal Güvenlik Alanında Çalışan Kamu Personellerinin Örgütsel Stres Kaynaklarının İncelenmesi: Bitlis ve Siirt Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Örneği, Beykent Üniversitesi, YYLT, İstanbul,2017, s.180

<sup>219</sup> Mustafa Karagül, Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi, YYLT, Balıkesir, 2011, s. 122-123.

çalışmaları ile Güllüoğlu'nun<sup>220</sup> makalesinden faydalanılmış, denetim mesleğine özgü stres faktörü olabilecek durumlar da gözönünde bulundurularak 35 maddeden oluşan “Stres Kaynakları Ölçeği” hazırlanmıştır.

Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlikleri Sökmen<sup>221</sup> tarafından yapılmış ve ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla, içsel tutarlılık kapsamında dikkate alınan Cronbach Alpha değeri **0,89** olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeğinin bazı maddeleri değiştirilerek, yeni sorular eklendiği için Stres Kaynakları Ölçeği için yeniden güvenilirlik çalışması yapılmış ve Cronbach Alpha değeri **0,918** olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksektir.

Anket formunun son bölümünde ise, müfettişlerin stresle başa çıkmada kullandıkları yöntemleri belirlemek amacıyla Balcı<sup>222</sup> tarafından geliştirilen “Stresle Baş Etme Stratejileri” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 15 önerme bulunmaktadır.

Stresle Baş Etme Stratejileri ölçeğindeki soruların geçerlilik ve güvenilirlikleri Balcı tarafından yapılmış ve Cronbach Alpha değeri **0,86** olarak bulunmuştur. Ancak bu çalışmada Stresle Baş Etme Stratejileri ölçeğinden bazı maddeler çıkartıldığı için tekrar güvenilirlik çalışması yapılmış ve Cronbach Alpha değeri **0,730** bulunmuştur. Stresle Başa Çıkma Ölçeği'nin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

#### **4.5. Araştırmanın Modeli**

Araştırma kapsamında; anket çalışmasının ikinci bölümünde yer alan örgütsel stres kaynaklarının tespitine yönelik geliştirilen model Şekil 6' da sunulmuştur.

---

<sup>220</sup> Özlem Güllüoğlu, Yerel televizyon Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri: Kayseri ilinde Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt II, Sayı 43, 2012, ss. 77-104.

<sup>221</sup> Sökmen, agm, s.9.

<sup>222</sup> Ali Balcı, Üniversite Öğretim Elemanının İş Stresi Ölçeği, AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,1992, 315-334



**Şekil 6.** Araştırma Modeli

Örgütsel Stres Kaynağı Ölçeği, 5’li Likert ölçekle değerlendirilmiştir. Araştırma modelinde yer alan “örgütsel stres kaynaklarının” tespitinde puanlama yöntemi kullanılmıştır. Puanlamada her stres kaynağının taşıdığı ağırlık alınmıştır. Buna göre; “stres nedeni değildir” seçeneğini işaretleyen katılımcı o önerme için “1” puan , “Az” seçeneği için “2” puan, “orta” seçeneği için “3” puan, “yüksek” seçeneği için “4” puan ve “çok yüksek” seçeneği için “5” puan almıştır. Böylece ankette her stres kaynağına verilen cevaplar stres puanını oluşturmuştur.

Stres kaynakları araştırma modeli; “örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları (YPS)”, “iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları (İYÇP)”, “örgüt ortamında kişiler arası ilişkilerle ilgili stres kaynakları (KI)”, “örgüt içindeki rol ve kişilik yapısına ilişkin stres kaynakları (RKY)”, “örgütün fiziksel çalışma koşulları ile

ilgili stres kaynakları (FÇK)” ve “yönetici ile ilgili stres kaynakları” olmak üzere altı alt ölçekten oluşmaktadır. Ortalama stres puanı için üstünde olan stres kaynaklarının katılımcılarda yüksek oranda strese neden olduğu; ortalama stres puanı için altında olan stres kaynaklarının ise katılımcıları daha az oranda etkilediği şeklinde yorumlanmıştır. Üç puan alan stres kaynaklarının ise katılımcılarda “orta” derecede stres yarattığı belirtilmiştir.

Stresle Başa Çıkma ölçeği ise (1) “Hiç kullanmıyorum” ve (5) “Her zaman kullanıyorum” olmak üzere 5’li Likert ölçekle değerlendirilmiştir. Stresle başa çıkma puanının yüksek olması kişilerin stresle başa çıkma stratejilerini daha fazla kullandığını göstermektedir.

#### **4.6. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma kapsamında “**Örgütsel Stres Kaynaklarına**” yönelik kurulan hipotezler şu şekildedir:

**H1:** “Çalışanlar en çok stresi iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynaklarından dolayı yaşamaktadırlar.”

**H2 :** “Çalışanlar en az stresi örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynaklarından dolayı yaşamaktadırlar”

**H3:** “Örgütün yapısı, politikaları ve sistemleri ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ortalama ağırlığı 3’ün üzerindedir.”

**H4:** “Örgüt içindeki rol ve kişilik yapısı ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ağırlıklı ortalaması için üzerindedir.”

**H5:** “Yönetici ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ağırlıklı ortalaması 3’ün üzerindedir.”

**H6:** “Örgütsel stres kaynakları çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.”

**H7:** “Örgütsel stres kaynakları çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.”

**H8:** “Örgütsel stres kaynakları çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.”

**H9:** “Örgütsel stres kaynakları çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.”

**H10:** “Örgütsel stres kaynakları çalışanların statüsüne göre farklılık göstermektedir.”

**H11:** “Örgütsel stres kaynakları çalışanların hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.”

Anket çalışmasının üçüncü bölümünde yer alan “**Stresle Başa Çıkma Stratejilerine**” yönelik kurulan hipotezler ise şu şekildedir:

**H12:** Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

**H13:** “Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.”

**H14:** “Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.”

**H15:** “Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.””

**H16:** “Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların iş yerindeki statüsüne göre farklılık göstermektedir.”

**H17:** “Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.”

#### 4.7. Verilerin Analizleri

Anket formlarından elde edilen verilerin analizleri, IBM SPSS (The Statistical Package for The Social Sciences) 23 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Kişilerin demografik özellikleri, frekans ve yüzde dağılımları ile pasta grafikleri kullanılarak özetlenmiştir.

Örgütsel Stres Kaynakları ölçeğine yeni sorular eklendiği için “Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)” uygulanarak soruların alt ölçeklere dağılımı değerlendirilmiştir. “Varimax Eğik Döndürme Yöntemi” kullanılarak ölçekteki maddelerin hangi alt gruba dahil olduklarına karar verilmiştir. Düşük yük değerine sahip veya farklı iki faktöre yakın yük miktarına sahip olan maddeler sırayla çalışmadan çıkartılmıştır. Analiz sonucunda madde sayısı 30’a indirgenmiştir. “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı” ve Bartlett’in Küresellik Testi” kullanılarak verilerin faktör analizi için uygun ve yeterli olduğu görülmüştür.

Ölçeklerin güvenilirliği/tutarlılığı “Cronbach Alfa Katsayısı” kullanılarak hesaplanmıştır. “Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği” ve altı alt ölçeği ile “Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin” güvenilirliği yüksek bulunmuştur. Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği ve altı alt ölçeği ile Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin ortalama, standart sapma, en küçük-en büyük, ortanca değerleri özetlenmiştir.

Ölçek ve alt ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediği “Kolmogorov-Smirnov Testi” kullanılarak incelenmiştir. Ölçek ve alt ölçekler arasındaki ilişki normal dağılım gösteren ölçekler için “Pearson’un Korelasyon Katsayısı” kullanılarak, göstermeyenler için “Spearman’ın Korelasyon Katsayı” kullanılarak incelenmiştir.

Normal dağılım gösteren ölçeklerin demografik özelliklere göre karşılaştırması amacıyla “Bağımsız İki Örneklem T Testi” ve “ANOVA Yöntemi” kullanılmıştır. Normal dağılım göstermeyenler için “Mann-Whitney U” ve “Kruskal-Wallis Testleri” kullanılmıştır. ANOVA kullanılabilmesi için gerekli varsayımlardan biri olan

varyansların homojenliği “Levene Testi” kullanılarak test edilmiştir. ANOVA yöntemi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğu durumda “LSD Testi” kullanılarak ikili karşılaştırma yapılmıştır. Normallik varsayımının sağlanmadığı durumlarda kullanılan “Kruskal-Wallis Testi “sonucunda gruplar arasında fark bulunduğu durumda ise “Dunn Testi” uygulanmıştır.

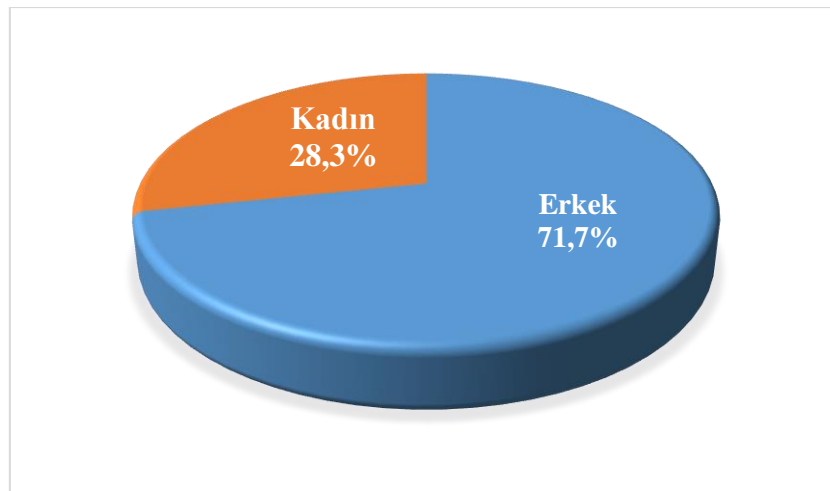
Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeğinin altı alt ölçeği stres kaynağı olma bakımından “Friedman Testi” kullanılarak karşılaştırılmıştır. Sonuçlar  $p<0.05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### 4.7.1. Demografik Bulgular

Ankete katılanların **cinsiyetlerine göre** dağılımı Tablo 7’de gösterilmiştir. Çalışmaya katılan 113 kişiden %28,3’ü kadın, %71,7’si erkektir.

**Tablo 7.** Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	81	71,7
Kadın	32	28,3
Toplam	113	100,0



**Şekil 7.** Cinsiyete Göre Dağılım

Çalışmaya katılanların **yaşlarına ait** özet istatistikler Tablo 8’de yer almaktadır.

Çalışmaya katılanların yaşları 29 ile 64 arasında değişmektedir. Ortalama yaş  $42,83 \pm 9,85$ ’dir.

**Tablo 8.** Kişilerin Yaşları İçin Özet Bilgiler

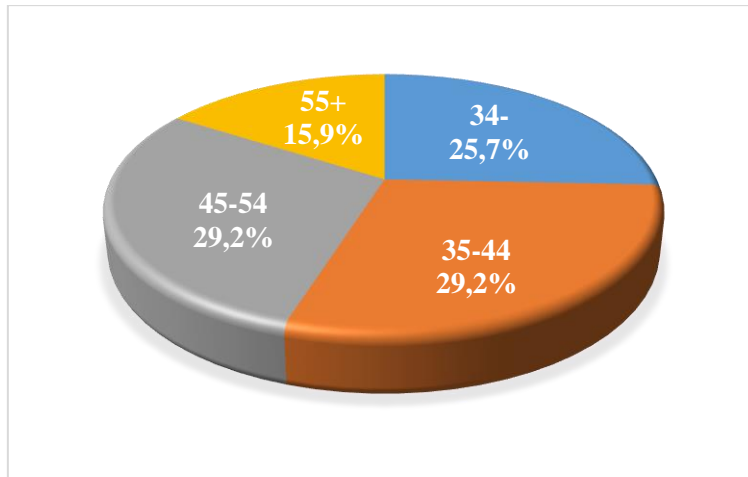
	Ort±SS*	En Küçük	En Büyük	Ortanca
<b>Yaş</b>	42,83±9,85	29	64	40

\*: Ortalama±Standart Sapma

Çalışanların yaşları dört düzeyde sınıflandırılmış ve Tablo 9’da özetlenmiştir. Kişilerin %25,7’si 34 yaş ve altındayken, %29,2’si 35-44 yaş aralığında, %29,2’si 45-54 yaş aralığındadır. %15,9’u ise 55 yaş ve üzeridir.

**Tablo 9.** Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
34 yaş ve altı	29	25,7
35-44	33	29,2
45-54	33	29,2
55 yaş ve üzeri	18	15,9
Toplam	113	100,0

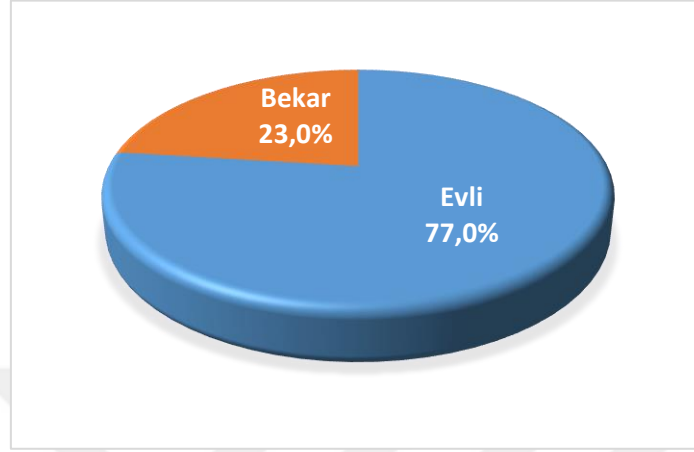


**Şekil 8.** Yaş Dağılımı

Çalışmaya katılanların **medeni durumlarına** göre dağılımları Tablo 10’da yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %77’si evli, %23’ü bekadır.

**Tablo 10. Medeni Duruma Göre Dağılım**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	87	77,0
Bekar	26	23,0
Toplam	113	100,0

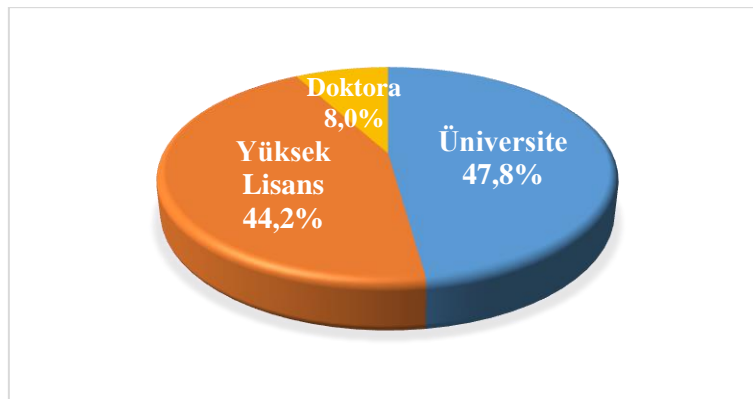


**Şekil 9. Medeni Duruma Göre Dağılım**

Çalışmaya katılanların **eğitim düzeyine göre** dağılımları Tablo 11’de yer almaktadır. Kişilerin %47,8’i üniversite mezunu, %44,2’si yüksek lisans mezunu, %8’i ise doktora mezunudur.

**Tablo 11. Eğitim Düzeyine Göre Dağılım**

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
Üniversite	54	47,8
Yüksek Lisans	50	44,2
Doktora	9	8,0
Toplam	113	100,0

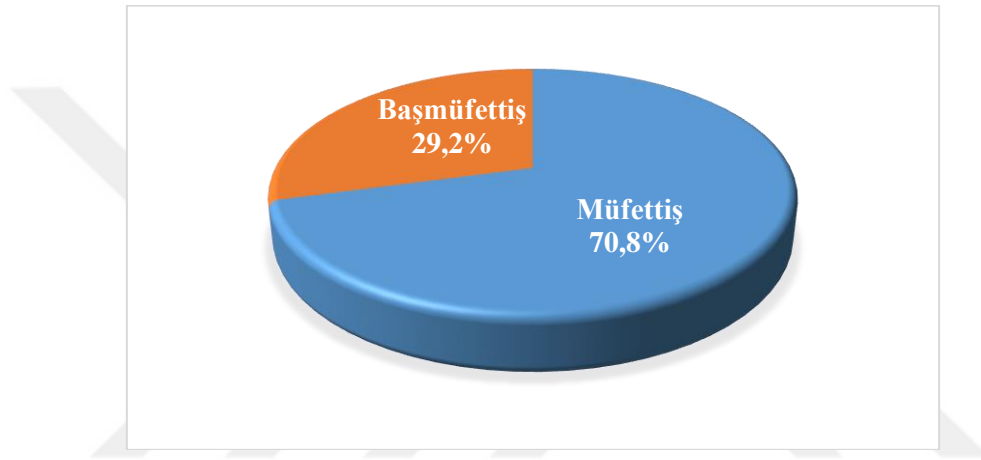


**Şekil 10. Eğitim Düzeyine Göre Dağılım**

Çalışmaya katılan kişilerin **iş yerindeki statülerine** göre dağılımı Tablo 12’de yer almaktadır. Çalışanların %70,8’i müfettiş olarak, %29,2’si ise başmüfettiş olarak çalışmaktadır.

**Tablo 12.** İş Yerindeki Statüye Göre Dağılım

Statü	Frekans	Yüzde (%)
Müfettiş	80	70,8
Başmüfettiş	33	29,2
Toplam	113	100,0

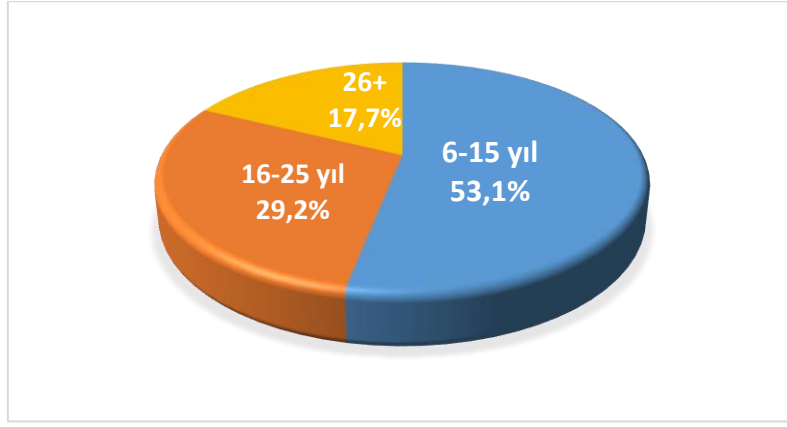


**Şekil 11.** İş Yerindeki Statüye Göre Dağılım

Kişilerin **meslekte çalışma sürelerine** göre dağılımları Tablo 13’te yer almaktadır. Çalışanların %53,1’i 6-15 yıldır, %29,2’si 16-25 yıldır, %17,7’si ise 26 yıl ve üzeri bu meslekte çalışmaktadır.

**Tablo 13.** Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
6-15 yıl	60	53,1
16-25 yıl	33	29,2
26 yıl ve üzeri	20	17,7
Toplam	113	100,0



**Şekil 12.** Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

#### 4.7.2. Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

##### Sonuçları

Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeğinin altı alt ölçeği yer almaktadır. Bu alt ölçeklerin soru numarasına göre dağılımları Tablo 14’te yer almaktadır.

**Tablo 2.** Örgütsel Stres Kaynakları alt ölçekleri

Alt Ölçek	Maddeler
Örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları (ÖYPS)	ÖSK1, ÖSK2, ÖSK3, ÖSK6, ÖSK8, ÖSK11, ÖSK13, ÖSK15, ÖSK16, SK18
İş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları (İYÇP)	ÖSK4, ÖSK5, ÖSK7, ÖSK14
Örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerle ilgili stres kaynakları (Kİ)	ÖSK20, ÖSK21, ÖSK22, ÖSK24
Örgüt içindeki rol ve kişilik yapısına ilişkin stres kaynakları (ÖRKY)	ÖSK9, ÖSK10, ÖSK12, ÖSK17, ÖSK19, ÖSK23, ÖSK25, ÖSK26
Örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynakları (ÖFÇK)	ÖSK27, ÖSK28, ÖSK29, ÖSK30, SK31
Yönetici ile ilgili stres kaynakları	ÖSK32, ÖSK33, ÖSK34, ÖSK35

Soruların alt faktörlere dağılımını araştırmak amacıyla “Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)” uygulanmıştır. “Varimax Eğik Döndürme Yöntemi” kullanılarak maddelerin hangi faktör altında toplandığı incelenmiştir. Bu kapsamda düşük yük değerine sahip veya farklı iki faktöre yakın yük miktarına sahip olan maddeler sırayla çalışmadan çıkartılmış ve elde edilen değerler Tablo 15’te özetlenmiştir.

**Tablo 15.** Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeğinde AFA İçin İzlenen Yol

Çıkartılan Madde	Silindikten Sonra		
	Cronbach Alfa	KMO	Varyans Açıklama Yüzdesi
Tüm maddeler varken	0,929	0,820	%61,9
-ÖSK27	0,928	0,834	%62,1
-ÖSK27, ÖSK11	0,925	0,830	%62,5
-ÖSK27, ÖSK11, ÖSK9	0,922	0,828	%62,8
-ÖSK27, ÖSK11, ÖSK9, ÖSK17	0,920	0,831	%63,5
-ÖSK27, ÖSK11, ÖSK9, ÖSK17, ÖSK24	0,918	0,829	%64,1

İlk olarak ÖSK27: "Güvenlik endişesi nedeniyle görev mahallinde yürütülen çalışma ve projeleri yerinde yeterince inceleme fırsatı bulamamak" maddesi yük miktarının 0,35 olması sebebiyle çalışmadan çıkartılmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi yenilendiğinde varyans açıklama yüzdesi %62,1'e yükselmiştir. Daha sonra ÖSK11: "Düzenlenen raporların Başkanlıktan geçme süresinde yaşanan endişe" maddesi farklı iki faktöre olan yük miktarlarının yakın olması (0,1'den küçük) nedeniyle çalışmadan çıkartılmıştır.<sup>223</sup> Benzer biçimde, ÖSK9: "Görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması", ÖSK17: "Çalışmaların karşılığını alamamak" ve ÖSK24: "İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması" maddeleri sırasıyla çalışmadan çıkartılmıştır.

Ölçeğin ilk halinde açıklanan varyans oranı %61,9 iken, beş madde çıkartıldığında %64,1'e yükselmiştir. Varyansın %15'i örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları faktörü tarafından, %12,7'si örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynakları faktörü tarafından, %10,7'si yönetici ile ilgili stres kaynakları faktörü tarafından, %9,9'u örgüt içindeki rol ve kişilik yapısına ilişkin stres kaynakları faktörü tarafından, %8,2'si iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları faktörü tarafından ve %7,5'i örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerle ilgili stres kaynakları faktörü tarafından açıklanmaktadır.

<sup>223</sup> AB Costello ve Jason W. Osborne, Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis. Practical Assessment, Research & Evaluation, 10(7), 2005, 1-9.

Örgütsel Stres Kaynakları ölçeği 35 maddeden 30 maddeye indirgenmiştir. Uygun modele ÖSK9, ÖSK11, ÖSK17, ÖSK24 ve ÖSK27 maddeleri çıkartıldığında ulaşılmıştır. Örgütsel stres kaynakları ölçeğinde düzenlenen maddelerin alt ölçeklere dağılımı Tablo 16’da özetlenmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Stres Kaynakları ölçeğinin düzenlenmiş alt ölçekleri

Alt Ölçek	Maddeler
Örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları (ÖYPS)	ÖSK1, ÖSK2, ÖSK3, ÖSK6, ÖSK8, ÖSK13, ÖSK15, ÖSK16, SK18
İş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları (İYÇP)	ÖSK4, ÖSK5, ÖSK7, ÖSK14
Örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerle ilgili stres kaynakları (ÖKİ)	ÖSK20, ÖSK21, ÖSK22
Örgüt içindeki rol ve kişilik yapısına ilişkin stres kaynakları (ÖRKY)	ÖSK10, ÖSK12, ÖSK19, ÖSK23, ÖSK25, ÖSK26
Örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynakları (ÖFÇK)	ÖSK28, ÖSK29, ÖSK30, SK31
Yönetici ile ilgili stres kaynakları	ÖSK32, ÖSK33, ÖSK34, ÖSK35

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığının incelenmesinde “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı” ve “Bartlett’in Küresellik Testi” kullanılmıştır. “Barlett’in Küresellik Testi” sonucunda faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişki olduğu ve ölçeğin “Faktör Analizi” için uygun olduğu sonucuna varılmıştır ( $\chi^2=1904,4$ ;  $sd=425$ ;  $p<0,001$ ). KMO katsayısı ise örneklem yeterliliğini test eden bir ölçüttür. KMO katsayısı hesaplandığında,  $KMO=0,829>0,60$  olduğu için örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.<sup>224</sup>

Tablo 17’de alt boyutlarda bulunan ifadeler ve bu ifadelerin faktör yükleri verilmiştir. Yapıyı açıklamak amacıyla 0,40 ve üzeri faktör yükleri uygulama anlamlılığı olan yükler olarak tanımlanmıştır.

<sup>224</sup> Reha Alpar, Spor Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik Güvenirlik, 4. Baskı, , Ankara:Detay Yayıncılık, 2016.

**Tablo 4.** Örgütsel Stres Kaynakları ölçeği AFA sonuçları

Ölçekler	Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4	Faktör5	Faktör6
<b>Örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları</b>						
ÖSK1	0,410					
ÖSK2	0,798					
ÖSK3	0,765					
ÖSK6	0,637					
ÖSK8	0,721					
ÖSK13	0,432					
ÖSK15	0,666					
ÖSK16	0,454					
ÖSK18	0,609					
<b>İş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları</b>						
ÖSK4		0,694				
ÖSK5		0,551				
ÖSK7		0,706				
ÖSK14		0,509				
<b>Örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerle ilgili stres kaynakları</b>						
ÖSK20			0,511			
ÖSK21			0,657			
ÖSK22			0,683			
<b>Örgüt içindeki rol ve kişilik yapısına ilişkin stres kaynakları</b>						
ÖSK10				0,671		
ÖSK12				0,727		
ÖSK19				0,568		
ÖSK23				0,580		
ÖSK25				0,447		
ÖSK26				0,526		
<b>Örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynakları</b>						
ÖSK28					0,842	
ÖSK29					0,742	
ÖSK30					0,793	
ÖSK31					0,838	
<b>Yönetici ile ilgili stres kaynakları</b>						
ÖSK32						0,744
ÖSK33						0,730
ÖSK34						0,779
ÖSK35						0,735

Tablo 17’de yer alan en düşük faktör yükü 0,410 ile ÖSK1: “Denetim harcırainının yetersizliği” olarak bulunurken, en yüksek faktör yükü 0,842 ile ÖSK28: “Kurumda fiziki şartların (aydınlıkta, havalandırma, sıcaklık) kötü olması” olarak bulunmuştur.

Örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları alt ölçeğinde faktör yükü en yüksek madde ÖSK2: “Mevzuatın karışık olması” iken; iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları alt ölçeğinde ÖSK7: “Görevlendirme tarihlerindeki belirsizlik” olarak bulunmuştur. Örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerle ilgili stres

kaynakları alt ölçeğinde faktör yükü en yüksek madde ÖSK22 “*İş yerinde dedikodunun yaygın olması*” iken; örgüt içindeki rol ve kişilik yapısına ilişkin stres kaynakları alt ölçeğinde ÖSK12 “*Görevle ilgili önemli kararlar verme zorunluluğu*” olarak bulunmuştur. Örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynakları alt ölçeğinde faktör yükü en yüksek madde ÖSK28: “*Kurumda fiziki şartların (aydınlatma, havalandırma, sıcaklık) kötü olması*”; iken yönetici ile ilgili stres kaynakları ölçeğinde ÖSK34: “*Yöneticinin (Başkan/Başkan yardımcılarının) izin talebi olduğunda problem yaratması*” olarak bulunmuştur.

### **4.7.3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

“Cronbach Alfa Katsayısı” ölçeklerin iç tutarlığının göstergesidir. Bu katsayının 0,80-1,00 arasında olması ölçeğin güvenirliliğinin “yüksek” olduğu, 0,60-0,79 arasında olması ölçeğin “oldukça güvenilir” olduğu, 0,40-0,59 arasında olması güvenirliliğinin “düşük” düzeyde olduğu ve 0,00-0,39 arasında olması ölçeğin “güvenilir olmadığı” anlamına gelmektedir.<sup>225</sup>

#### **4.7.3.1. Örgütsel Stres Kaynağı Ölçeği Güvenirlilik Sonuçları**

Örgütsel Stres Kaynakları ölçeği ve altı alt ölçeğinin iç tutarlılığı “Cronbach Alfa Katsayısı” ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 18’de özetlenmiştir. Elde edilen Cronbach Alfa Katsayıları 0,753 ile 0,918 arasında değişmektedir. Sonuçlara göre; ÖYPS, ÖFÇK ve Yönetici ölçeklerinin güvenirliliğinin yüksek, İYÇP ve ÖRKY ölçeklerinin ise oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Genel güvenirlilik ise oldukça yüksek bulunmuştur.

---

<sup>225</sup> Alpar, age.

**Tablo 5.** Örgütsel Stres Kaynakları ölçeği iç tutarlık sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alfa
Örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları (ÖYPS)	0,862
İş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları (İYÇP)	0,753
Örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerle ilgili stres kaynakları (ÖKİ)	0,738
Örgüt içindeki rol ve kişilik yapısına ilişkin stres kaynakları (ÖRKY)	0,777
Örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynakları (ÖFÇK)	0,898
Yönetici ile ilgili stres kaynakları	0,866
Genel	<b>0,918</b>

#### 4.7.3.2. Stresle Başa Çıkma Ölçeği Güvenirlik Sonuçları

Stresle başa çıkma ölçeğinin iç tutarlılığı Cronbach Alfa Katsayısı hesaplanmış ve 0,730 bulunmuştur. 15 maddelik Stresle Başa Çıkma Ölçeği'nin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 4.7.4. Veri Dağılımının Normallliği

Ölçek ve alt ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediği “*Kolmogorov-Smirnov Testi*” kullanılarak incelenmiş ve sonuçlar Tablo 19’da özetlenmiştir.

**Tablo 6.** Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonuçları

Ölçekler	p
ÖSK	<b>0,200</b>
ÖYPS	<b>0,200</b>
İYÇP	0,001
ÖKİ	0,001
ÖRKY	<b>0,196</b>
ÖFÇK	0,019
Yönetici	0,001
SBC	<b>0,052</b>

Tablo 19’da yer alan sonuçlara göre ÖSK, ÖYPS, ÖRKY ve SBC puanları normal dağılım göstermekte iken ( $p>0,05$ ), diğer ölçeklerin puanları normal normal dağılım göstermemektedir. ( $p<0,05$ ).

#### 4.7.5. Örgütsel Stres Kaynakları Alt Ölçeklerinin Karşılaştırılması

Örgütsel Stres Kaynakları ölçeğinin altı alt ölçeğinin özet istatistikleri Tablo 20’de yer almaktadır. Bu alt ölçekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,001$ ).

**Tablo 7.** Ölçeklerin Özet İstatistikleri

Ölçekler	Ort±SS	Min	Max	Ortanca	p*
ÖYPS	3,01 <sup>ac</sup> ±0,87	1,33	5,00	3,00	<b>&lt;0,001</b>
İYÇP	3,53 <sup>b</sup> ±0,95	1,50	5,00	3,50	
ÖKİ	3,22 <sup>ab</sup> ±1,05	1,00	5,00	3,33	
ÖRKY	2,79 <sup>cd</sup> ±0,85	1,00	4,67	2,83	
ÖFÇK	2,56 <sup>d</sup> ±1,12	1,00	5,00	2,50	
Yönetici	2,64 <sup>cd</sup> ±1,25	1,00	5,00	2,50	

Ort: Ortalama; SS: Standart sapma; Min: En küçük değer; Max: En büyük değer

\*: Friedman testi sonucu; a,b,c, d: Ölçekler arası anlamlı farklılığı göstermektedir ( $p<0,05$ ).

İş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynağı (İYÇP) ile örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerle ilgili stres kaynağının (ÖKİ) etkisi benzer ( $p>0,05$ ) ve diğer dört stres kaynağından daha yüksektir.

Örgüt içindeki rol ve kişilik yapısına ilişkin stres kaynakları (ÖRKY), örgütün fiziksel çalışma koşulları (ÖFÇK) ile ilgili stres kaynakları ve yönetici ile ilgili stres kaynakları ise en düşük stres kaynaklarıdır.

#### 4.7.6. Korelasyon Analizi Bulguları

“Örgütsel Stres Kaynakları Alt Ölçeklerinin” kendi aralarındaki ve genel “Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği” ile olan ilişkileri Tablo 21’de özetlenmiştir. Normal dağılım gösteren ölçekler için “Pearson’un Korelasyon Katsayısı”, sağlamayanlar için “Spearman’ın Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır.

**Tablo 8.** Örgütsel Stres Kaynakları ölçeği korelasyon katsayısı sonuçları

Ölçekler		ÖSK	YPS	İYÇP	Kİ	RKY	FÇK	Y
ÖSK	Katsayı P	1						
ÖYPS	Katsayı P	0,809 <sup>a</sup> <0,001	1					
İYÇP	Katsayı P	0,644 <sup>b</sup> <0,001	0,570 <sup>b</sup> <0,001	1				
ÖKİ	Katsayı P	0,656 <sup>b</sup> <0,001	0,400 <sup>b</sup> <0,001	0,241 <sup>b</sup> 0,010	1			
ÖRKY	Katsayı P	0,761 <sup>a</sup> <0,001	0,588 <sup>a</sup> <0,001	0,373 <sup>b</sup> <0,001	0,507 <sup>b</sup> <0,001	1		
ÖFÇK	Katsayı P	0,620 <sup>b</sup> <0,001	0,282 <sup>b</sup> 0,002	0,272 <sup>b</sup> 0,004	0,360 <sup>b</sup> <0,001	0,304 <sup>b</sup> 0,001	1	
Yönetici (Y)	Katsayı P	0,613 <sup>b</sup> <0,001	0,177 <sup>b</sup> 0,061	0,286 <sup>b</sup> 0,002	0,484 <sup>b</sup> <0,001	0,318 <sup>b</sup> 0,001	0,595 <sup>b</sup> <0,001	1

Koyu renkle işaretlenen korelasyon katsayıları anlamlıdır ( $p<0,05$ ). a: Pearson'un korelasyon katsayısı sonuçları; b: Spearman'ın korelasyon katsayısı sonuçları

Korelasyon katsayısının 0,90-1,00 arasında olması çok güçlü ilişkiye, 0,70-0,89 arasında olması güçlü ilişkiye, 0,40-0,69 arasında olması orta düzeyde ilişkiye, 0,20-0,39 arasında olması zayıf ilişkiye ve 0,00-0,19 arasında olması çok zayıf ilişkiye işaret etmektedir.<sup>226</sup>

Tablo 21' de yer alan sonuçlara göre örgütsel stres kaynakları ölçeği ile tüm alt ölçekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). ÖSK ile ÖYPS ve ÖRKY arasında aynı yönlü ve güçlü ( $r=0,809$ ;  $r=0,761$ ) ilişki vardır. ÖSK ile İYÇP, ÖKİ, ÖFÇK ve Yönetici arasında ise aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=0,644$ ;  $r=0,656$ ;  $r=0,620$ ;  $r=0,613$ ).

Ayrıca Örgütsel Stres Kaynakları ölçeğinin altı tane alt ölçekleri de kendi arasında değerlendirilmiştir. Yönetici ile ÖYPS arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p=0,061>0,05$ ). Diğer alt ölçeklerin aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). ÖYPS ile İYÇP, ÖKİ ve ÖRKY arasında aynı yönlü ve orta ( $r=0,570$ ;  $r=0,400$ ;  $r=0,588$ ); ÖYPS ile ÖFÇK arasında aynı yönlü ve zayıf ilişki vardır ( $r=0,282$ ). İYÇP ile ÖKİ, ÖRKY, ÖFÇK ve Yönetici arasında aynı yönlü ve zayıf ilişki vardır ( $r=0,241$ ;  $p=0,373$ ;  $p=0,272$ ;  $p=0,286$ ). ÖKİ ile ÖRKY ve Yönetici arasında

<sup>226</sup> Alpar, age.

aynı yönlü ve orta ( $p=0,507$ ;  $p=0,484$ ); ÖKİ ile ÖFÇK ve Yönetici arasında aynı yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=0,360$ ). ÖRKY ve Yönetici arasında aynı yönlü ve orta bir ilişki vardır ( $r=0,595$ ).

#### 4.7.7. Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi

Örgütsel Stres Kaynaklarının ortalamalara göre dağılımı Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablodaki sonuçlara göre, en yüksek stres kaynağı  $3,68\pm1,27$  ortalama ile ÖSK5: “Verilen işlerin kısa sürede yapılma zorunluluğu (zaman baskısı)” olarak bulunmuştur. Daha sonra sırayla  $3,66\pm1,21$  ortalama ile ÖSK12: “Görevle ilgili önemli kararlar verme zorunluluğu” ve  $3,62\pm1,25$  ortalama ile ÖSK14: “Görevlendirmedeki adaletsizlik”tir.

En düşük stres kaynağı ise  $2,04\pm1,14$  ortalama ile ÖSK 19: “Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü” olarak bulunmuştur. Daha sonra sırayla  $2,15\pm1,29$  ortalama ile ÖSK23: “İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk olması” ve  $2,19\pm1,21$  ortalama ile ÖSK13: “Göreviniz ile ilgili aldığınız eğitimin görevi yapmada yetersiz kalması”dır.

Örgütsel stres kaynakları ölçeğinin ortalaması  **$2,94\pm0,70$**  olarak tespit edilmiştir. Ölçek bir bütün olarak değerlendirildiğinde stres puanı ortalmaya çok yakın bir değer aldığı için, çalışanların stres kaynaklarından orta derecede etkilendiği söylenebilir.

**Tablo 9. Örgütsel Stres Kaynaklarının Ortalaması**

Soru No	Stres Kaynakları Dağılımı	Ort±SS
	<b>İş Yükü ve Çalışma Programına İlişkin Stres Kaynakları</b>	<b>3,53±0,95</b>
4	İş yükünün fazla olması	3,28±1,18
5	Verilen işlerin kısa sürede yapılma zorunluluğu (zaman baskısı)	3,68±1,27
7	Görevlendirme tarihlerindeki belirsizlik	3,52±1,33
14	Görevlendirmedeki adaletsizlik	3,62±1,25
	<b>Örgüt Ortamında Kişilerarası İlişkilerle İlgili Stres Kaynakları</b>	<b>3,22±1,05</b>
20	Heyet içerisinde işle ilgili kararlara katılmamak, önerilerin dikkate alınmaması	2,88±1,30
21	Heyet şeklinde görevlendirmelerde iş arkadaşlarıyla uyum endişesi	3,51±1,24
22	İş yerinde dedikodunun yaygın olması	3,27±1,34
	<b>Örgütsel Yapı, Politika ve Sistemlerine Ait Stres Kaynakları</b>	<b>3,01±0,87</b>
1	Denetim harcırahının yetersizliği	3,37±1,34
2	Mevzuatın karışık olması	3,04±1,26
3	Mevzuatın çok sık değişmesi	3,35±1,24
6	Mesleğe/uzmanlığa göre görevlendirme yapılmaması	2,92±1,30
8	Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	2,81±1,33
13	Göreviniz ile ilgili aldığınız eğitimin görevi yapmada yetersiz kalması	2,19±1,21
15	Bakanlıkta kullanılan sistemlerin güncel olmaması/sistemsel sıkıntılar (EBYS/TÜRKVET/ÇKS)	3,18±1,26
16	Denetlenen personelin nitelik ve nicelik yönünden yetersizliği	3,31±1,20
18	Raporlama standardının bulunmaması	2,75±1,29
	<b>Örgüt İçindeki Rol ve Kişilik Yapısına İlişkin Stres Kaynakları</b>	<b>2,79±0,85</b>
10	Görevle ilgili sorumlulukların endişe yaratması	3,35±1,27
12	Görevle ilgili önemli kararlar verme zorunluluğu	3,66±1,21
19	Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü	2,04±1,14
23	İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk olması	2,15±1,29
25	Görevlerde statü gereği sürekli göz önünde bulunmanın hareket alanınızı kısıtlaması	2,55±1,22
26	İşteki görev ve sorumlulukların aile içindeki görev ve sorumlulukları yerine getirilmesini engellemesi	3,02±1,32
	<b>Yönetici İle İlgili Stres Kaynakları</b>	<b>2,64±1,25</b>
32	Yöneticinin bana karşı adil olmaması	2,84±1,48
33	Yöneticinin fikirlerime ilgi göstermemesi	2,67±1,37
34	Yöneticinin (Başkan/Başkan yardımcılarının) İzin talebi olduğunda problem yaratması	2,50±1,51
35	Yöneticinin yeterli teşvikinin olmaması	2,53±1,42
	<b>Örgütün Fiziksel Çalışma Koşulları İle İlgili Stres Kaynakları</b>	<b>2,56±1,12</b>
28	Kurumda fiziki şartların (aydınlatma, havalandırma, sıcaklık) kötü olması	2,53±1,25
29	Kurumda çalışma ortamının gürültülü ve kalabalık olması	2,72±1,33
30	Kurumda çalışma ortamının yeterince temiz olmaması	2,41±1,27
31	İş yerinde mekan ve donanım (araç ve gereçler)eksikliği	2,58±1,25
	<b>Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği Ortalaması</b>	<b>2,94±0,70</b>

Tablo 22’de yer alan stres kaynakları alt ölçeklerine ilişkin ortalamalar değerlendirildiğinde ise; iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları  $3,53\pm 0,95$  ortalama puan ile en yüksek değerdedir. Örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerle ilgili stres kaynakları  $3,22\pm 1,05$  ortalama ile ikinci en yüksek stres kaynağı olarak belirtilmiştir. Örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları puan ortalaması ise üç ( $3,01\pm 0,87$ ) olup, çalışanlarda orta derecede strese sebep olduğu söylenebilir. Diğer taraftan “Örgüt içindeki rol ve kişilik yapısına ilişkin stres kaynakları” ile “Yönetici ile ilgili stres kaynaklarının” ortalaması üç altında olduğu için çalışanların bu stres kaynaklarından daha az etkilendikleri söylenebilir. Örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynakları ise  $2,56\pm 1,12$  ortalama ile en düşük değerdedir.

Araştırma modelinde yer alan “örgütsel stres kaynaklarının” ortalama stres puanı göz önünde bulundurularak kurulan hipotezler değerlendirildiğinde;

**H1: “Çalışanlar en çok stresi iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynaklarından dolayı yaşamaktadırlar.”**

Tablo 22’de görüldüğü üzere “iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları”  $3,53\pm 0,95$  ortalama ile en yüksek stres kaynağı ortalamasına sahip olduğu için hipotez kabul edilmektedir. Ayrıca ortalama stres puanı üçün üstünde olduğu için çalışanlar stres kaynağından yüksek oranda etkilenmektedir.

İş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynaklarından “Verilen işlerin kısa sürede yapılma zorunluluğu (zaman baskısı)” ise,  $3,68\pm 1,27$  ortalama stres puanı ile birinci derece stres kaynağı olarak belirtilmiştir.

**H2 : “Çalışanlar en az stresi örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynaklarından dolayı yaşamaktadırlar”**

Tablo 22’ye göre “örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynakları”  $2,56\pm 1,12$  ortalama ile en az stres kaynağı ortalamasına sahip olduğu için hipotez kabul edilmektedir.

Örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynakları içerisinde yer alan “Kurumda çalışma ortamının yeterince temiz olmaması” ise  $2,41 \pm 1,27$  stres puanı ile çalışanlarda en az stres yaratmaktadır.

**H3: Örgütün yapısı, politikaları ve sistemleri ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ortalama ağırlığı için üzerindedir.**

Tablo 22’de görüldüğü üzere “*Örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları*”nın ortalama ağırlığı  $3,01 \pm 0,87$  olarak tespit edilmiştir. Ortalama ağırlık üç olduğu için hipotez reddedilmektedir. Bu stres kaynakları çalışanlarda orta derecede stres yaratmaktadır.

**H4: Örgüt içindeki rol ve kişilik yapısı ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ağırlıklı ortalaması için üzerindedir.**

Tablo 22 ’ye göre “*Organizasyonda oynanan rol ve kişilik yapıları ile ilgili algılanan stres kaynaklarının*” ağırlıklı ortalaması  $2,79 \pm 0,85$  olarak tespit edildiğinden hipotez reddedilmektedir.

Ortalama stres puanı için altında olduğu için çalışanlar söz konusu stres kaynağından az etkilenmektedirler. Diğer taraftan bu ölçek içerisinde yer alan “Görevle ilgili sorumlulukların endişe yaratması”, “Görevle ilgili önemli kararlar verme zorunluluğu” ve “İşteki görev ve sorumlulukların aile içindeki görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini engellemesi” stres kaynaklarının ortalama stres puanı için üstünde olduğu için çalışanlarda yüksek oranda stres yaratmaktadır.

**H5: Yönetici ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ağırlıklı ortalaması için üzerindedir.**

Tablo 22’ye göre “*Yönetici ile ilgili stres kaynaklarının*” ağırlıklı ortalaması  $2,64 \pm 1,25$  olarak tespit edildiğinden hipotez reddedilmektedir. Ortalama stres puanı için altında olduğu için çalışanlar söz konusu stres kaynağından az oranda etkilenmektedir.

#### 4.7.8. Örgütsel Stres Kaynağı Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre Analizi

Örgütsel Stres Kaynakları ile bu alt ölçeklere ait puanlar demografik özelliklere göre karşılaştırılmış ve buna ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

##### Cinsiyete Göre Bulgular

Çalışanlarda stres oluşturan örgütsel stres kaynaklarının cinsiyete göre değişip değişmediğinin değerlendirilmesi amacıyla “Bağımsız İki Örneklem T Testi” ve “Mann-Whitney U Testi” uygulanmış ve sonuçlar Tablo 23’te özetlenmiştir.

**Tablo 10.** Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Erkek (n=81)		Kadın (n=33)		p
	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	
ÖSK	2,83±0,72	2,93	3,24 ±0,57	3,10	<b>0,005<sup>a</sup></b>
ÖYPS	2,93±0,91	3,00	3,21±0,75	3,06	0,123 <sup>a</sup>
İYÇP	3,47±1,01	3,50	3,67±0,78	3,50	0,550 <sup>b</sup>
ÖKİ	3,03±1,07	3,00	3,71±0,83	4,00	<b>0,002<sup>b</sup></b>
ÖRKY	2,70±0,83	2,67	3,03±0,87	3,17	0,067 <sup>a</sup>
ÖFÇK	2,39±1,13	2,25	3,00±0,94	2,75	<b>0,007<sup>b</sup></b>
Yönetici	2,46±1,15	2,25	3,08±1,40	3,13	<b>0,029<sup>b</sup></b>

a: Bağımsız iki örneklem t testi sonucu b: Mann-Whitney U testi sonucu

Araştırma kapsamında kurulan “**H6: Örgütsel stres kaynakları çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.**” hipotezinin test edilmesi sonucunda, örgütsel stres kaynakları puanı cinsiyet faktörüne göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (  $p<0,05$ ).

Alt ölçek puanlarına göre kıyaslandığında “örgüt ortamında kişilerarası ilişkiler”, “örgütün fiziksel çalışma koşulları” ve “yönetici ile ilgili stres kaynakları” bakımından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, bu stres kaynakları kadınlarda erkeklerden daha fazla stres yaratmaktadır. Diğer taraftan, kadın ve erkekler arasında “örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları”, “iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları” ile “örgüt içindeki rol ve kişilik

yapısına ilişkin stres kaynakları” bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle; kadın ve erkeklerde; bu stres kaynakları benzer şekilde stres yaratmaktadır.

### Yaşlara Göre Bulgular

Yaşlara göre ölçek puanlarının karşılaştırılması sonuçları Tablo 24’te özetlenmiştir.

**Tablo 11.** Yaşlara Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	34 ve altı (n=29)		35-44 (n=33)		45-54 (n=33)		55 ve üzeri (n=18)		p
	Ort±SS	Orta.	Ort±SS	Orta.	Ort±SS	Orta.	Ort±SS	Orta.	
ÖSK	3,25±0,54	3,23	3,03±0,67	3,00	2,79±0,71	2,86	2,58±0,76	2,58	<b>0,005<sup>a</sup></b>
ÖYPS	3,47±0,71	3,44	2,98±0,85	3,00	2,85±0,93	2,89	2,60±0,77	2,56	<b>0,003<sup>a</sup></b>
İYÇP	4,04±0,89	4,00	3,68±0,59	3,50	3,15±1,03	3,25	3,10±1,02	3,13	<b>0,001<sup>b</sup></b>
ÖKİ	3,53±0,96	3,67	3,38±1,00	3,67	2,94±1,02	2,67	2,94±1,20	3,17	0,092 <sup>b</sup>
ÖRKY	3,01±0,66	3,00	2,96±0,87	3,17	2,65±0,92	2,67	2,41±0,84	2,25	<b>0,047<sup>a</sup></b>
ÖFÇK	2,83±1,09	2,75	2,58±0,96	2,50	2,48±1,19	2,25	2,22±1,26	1,63	0,709 <sup>b</sup>
Yönetici	2,56±1,24	2,50	2,77±1,35	3,00	2,70±1,19	2,25	2,39±1,24	2,00	0,260 <sup>b</sup>

a: ANOVA testi sonucu b: Kruskal-Wallis testi sonucu; Orta.: Ortanca

Araştırma kapsamında kurulan “**H7: Örgütsel stres kaynakları çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.**” hipotezinin test edilmesi sonucunda, örgütsel stres kaynakları puanı yaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Alt ölçek puanlarına göre kıyaslandığında; “örgüt içinde kişiler arası ilişkiler”, “örgütün fiziksel çevre koşulları” ve “yönetici ile ilgili stres kaynakları” yaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Diğer bir deyişle, bu stres kaynakları farklı yaşlardaki çalışanlarda benzer şekilde stres yaratmaktadır.

“Örgütsel yapı, politika ve sistemleri”, “iş yükü ve çalışma programı” ve “örgüt içindeki rol ve kişilik yapısı ile ilgili stres kaynakları” bakımından yaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Hangi yaş grupları arasında fark olduğunu bulabilmek amacıyla “LSD ve Dunn Çoklu Karşılaştırma Testleri” uygulanmış ve sonuçlar Tablo 25’te özetlenmiştir.

**Tablo 12. Yaşlara Göre İkili Karşılaştırma**

Yaş	ÖSK <sup>a</sup>	YPS <sup>a</sup>	İYÇP <sup>b</sup>	RKY <sup>a</sup>
(34 yaş ve altı) – (35-44)	0,198	<b>0,023</b>	0,390	0,846
(34 yaş ve altı) – (45-54)	<b>0,008</b>	<b>0,004</b>	<b>0,001</b>	0,092
(34 yaş ve altı) – (55 yaş ve üzeri)	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,004</b>	<b>0,018</b>
(35-44) – (45-54)	0,151	0,532	0,258	0,123
(35-44) – (55 yaş ve üzeri)	<b>0,025</b>	0,120	0,335	<b>0,024</b>
(45-54) – (55 yaş ve üzeri)	0,294	0,300	0,999	0,328

34 yaş ve altındaki kişiler ile 35-44 yaş aralığındaki kişiler arasında örgütsel yapı, politika ve sistemleri stres kaynağı bakımından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık vardır ( $0,023 < 0,05$ ).

34 yaş ve altındaki kişilerle ve 45 yaş üzeri kişiler arasında örgütsel stres kaynakları, örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları ile iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ( $p < 0,05$ ).

55 yaş ve üzeri kişiler ile 44 yaş altı kişiler arasında örgüt içindeki rol ve kişilik yapısı ile ilgili stres kaynakları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ( $p < 0,05$ ).

Genel olarak, yaş ilerledikçe örgütsel stres kaynakları, örgütsel yapı, politika ve sistemleri, iş yükü ve çalışma programı ile örgüt içindeki rol ve kişilik yapısı ile ilgili stres kaynaklarına ilişkin ortalama puanları azalmakta, bu stres kaynakları müfettişlerde daha az strese yol açmaktadır.

### **Medeni Duruma Göre Bulgular**

Medeni duruma göre ölçek puanlarının karşılaştırılması sonuçları Tablo 26'da özetlenmiştir.

**Tablo 13. Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması**

Ölçekler	Evli (n=87)		Bekar (n=26)		p
	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	
ÖSK	2,93±0,68	3,00	2,98±0,78	2,92	0,759 <sup>a</sup>
ÖYPS	2,99±0,85	3,00	3,06±0,96	2,83	0,726 <sup>a</sup>
İYÇP	3,53±0,92	3,50	3,51±1,09	3,63	0,937 <sup>b</sup>
ÖKİ	3,28±1,04	3,67	3,04±1,08	3,00	0,295 <sup>b</sup>
ÖRKY	2,84±0,80	3,00	2,63±0,99	2,50	0,260 <sup>a</sup>
ÖFÇK	2,48±1,06	2,50	2,82±1,28	2,75	0,212 <sup>b</sup>
Yönetici	2,55±1,24	2,25	2,94±1,26	2,50	0,130 <sup>b</sup>

a: Bağımsız iki örneklem t testi sonucu b: Mann-Whitney U testi sonucu

Araştırma kapsamında kurulan “H8: Örgütsel stres kaynakları çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.” hipotezinin test edilmesi sonucunda, örgütsel stres kaynakları puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir (p=0,759). Diğer bir deyişle, örgütsel stres kaynaklarından evli ve bekar kişiler benzer şekilde etkilenmektedir. Aynı şekilde alt ölçek puanları da medeni duruma göre istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.

#### Eğitim Düzeyine Göre Bulgular

Eğitim düzeyine göre ölçek puanlarının karşılaştırılması sonuçları Tablo 27’de özetlenmiştir. Doktorasını tamamlamış yalnızca dokuz kişi olduğu için değerlendirme üniversite ve lisansüstü (yüksek lisans+doktora) olarak yapılmıştır.

**Tablo 27. Eğitim Düzeyine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması**

Ölçekler	Üniversite (n=54)		Lisansüstü (n=59)		p
	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	
ÖSK	2,80±0,71	2,83	3,07 ±0,68	3,10	<b>0,037<sup>a</sup></b>
ÖYPS	2,81±0,85	2,89	3,18±0,86	3,11	<b>0,024<sup>a</sup></b>
İYÇP	3,48±1,02	3,50	3,57±0,90	3,50	0,678 <sup>b</sup>
ÖKİ	3,12±1,10	3,33	3,32±1,00	3,67	0,344 <sup>b</sup>
ÖRKY	2,64±0,86	2,67	2,94±0,83	3,00	0,059 <sup>a</sup>
ÖFÇK	2,44±1,08	2,38	2,67±1,14	2,50	0,272 <sup>b</sup>
Yönetici	2,47±1,19	2,25	2,79±1,29	2,75	0,201 <sup>b</sup>

a: Bağımsız iki örneklem t testi sonucu b: Mann-Whitney U testi sonucu

Araştırma kapsamında kurulan “H9: Örgütsel stres kaynakları çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.” hipotezinin test edilmesi sonucunda

örgütsel stres kaynakları puanı eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Alt ölçek puanlarına göre kıyaslandığında; örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları puanları eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermekte ( $p<0,05$ ), diğer alt ölçeklere ilişkin stres puanları ise eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle; iş yükü ve çalışma programı, örgüt içindeki kişiler arası ilişkiler, örgüt içindeki rol ve kişilik yapısı ile örgütün fiziksel çalışma koşullarına ilişkin stres kaynakları farklı eğitim düzeyine sahip kişileri benzer şekilde etkilemektedir.

Üniversite mezunlarının örgütsel stres kaynakları ile örgütsel yapı, politika ve sistemlerine ait stres kaynakları puanlarının lisansüstü mezunlarına göre daha düşük olduğu söylenebilir.

### İş Yerindeki Statüye Göre Bulgular

İş yerindeki statüye göre ölçek puanlarının karşılaştırılması sonuçları Tablo 28 'de özetlenmiştir.

**Tablo 14.** İş Yerindeki Statüye Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Müfettiş (n=80)		Başmüfettiş (n=33)		P
	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	
ÖSK	3,04±0,67	3,01	2,71±0,73	2,80	<b>0,025<sup>a</sup></b>
ÖYPS	3,13±0,83	3,11	2,71±0,90	2,67	<b>0,018<sup>a</sup></b>
İYÇP	3,70±0,87	3,75	3,11±1,01	3,25	<b>0,004<sup>b</sup></b>
ÖKİ	3,23±1,08	3,33	3,21±1,00	3,67	0,934 <sup>b</sup>
ÖRKY	2,89±0,81	3,00	2,57±0,90	2,50	0,064 <sup>a</sup>
ÖFÇK	2,67±1,05	2,75	2,29±1,23	2,00	0,914 <sup>b</sup>
Yönetici	2,64±1,25	2,50	2,62±1,25	2,25	0,130 <sup>b</sup>

a: Bağımsız iki örneklem t testi sonucu b: Mann-Whitney U testi sonucu

Araştırma kapsamında kurulan “**H10: Örgütsel stres kaynakları çalışanların statüsüne göre farklılık göstermektedir.**” hipotezinin test edilmesi sonucunda örgütsel stres kaynakları puanı iş yerindeki statüye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Diğer bir ifadeyle; müfettişlerin örgütsel stres kaynakları puan ortalaması başmüfettişlerden daha yüksektir.

Alt ölçek puanlarına göre kıyaslandığında müfettiş ve başmüfettişler arasında örgüt içindeki kişiler arası ilişkiler, örgüt içindeki rol ve kişilik yapısı ile örgütün fiziksel çalışma koşullarına ilişkin stres kaynakları puan ortalaması bakımından anlamlı bir fark yoktur ( $p>0,05$ ). Diğer taraftan örgütsel yapı, politika ve sistemleri ile iş yükü ve çalışma programı ile ilgili stres kaynakları bakımından statüler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre; müfettişlerin örgütsel yapı, politika ve sistemleri ile iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynakları puan ortalaması başmüfettişlerden daha yüksektir.

### Hizmet Süresine Göre Bulgular

Hizmet süresine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 29'da özetlenmiştir.

**Tablo 15.** Hizmet Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	6-15 Yıl (n=60)		16-25 Yıl (n=33)		26 Yıl ve Üzeri (n=20)		p
	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	
ÖSK	3,14±0,63	3,17	2,75±0,69	2,80	2,66±0,76	2,73	<b>0,004<sup>a</sup></b>
ÖYPS	3,22±0,83	3,22	2,81±0,90	2,89	2,70±0,81	2,61	<b>0,020<sup>a</sup></b>
İYÇP	3,87±0,77	4,00	3,12±1,01	3,25	3,18±1,02	3,25	<b>0,001<sup>b</sup></b>
ÖKİ	3,47±0,99	3,67	2,91±1,00	2,67	2,98±1,16	3,17	<b>0,026<sup>b</sup></b>
ÖRKY	3,00±0,77	3,00	2,63±0,92	2,67	2,45±0,81	2,33	<b>0,018<sup>a</sup></b>
ÖFÇK	2,73±1,02	2,75	2,42±1,20	2,00	2,29±1,21	2,00	0,832 <sup>b</sup>
Yönetici	2,67±1,31	2,50	2,67±1,17	2,25	2,50±1,23	2,63	0,155 <sup>b</sup>

a: ANOVA testi sonucu b: Kruskal-Wallis testi sonucu

“Araştırma kapsamında kurulan “**H101: Örgütsel stres kaynakları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.**” hipotezinin test edilmesi sonucunda örgütsel stres kaynakları puanı hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Alt ölçek puanlarına göre kıyaslandığında, örgütün fiziksel çalışma koşulları ve yönetici ile ilgili stres kaynakları puanı hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, kişilerin hizmet süreleri ne olursa olsun, bu stres kaynaklarından benzer şekilde etkilenmektedir.

Diğer ölçekler açısından ise, stres kaynakları puanı hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Çalışma süreleri arasındaki farklılıkları bulabilmek amacıyla “LSD Çoklu Karşılaştırma ve Dunn Testi” uygulanmış ve sonuçlar Tablo 30’da özetlenmiştir.

**Tablo 16.** Hizmet Süresine Göre İkili Karşılaştırma

Çalışma Süresi	ÖSK <sup>a</sup>	YPS <sup>a</sup>	İYÇP <sup>b</sup>	Kİ <sup>b</sup>	RKY <sup>a</sup>	SBC <sup>a</sup>
(6-15 yıl) – (16-25 yıl)	<b>0,008</b>	<b>0,028</b>	<b>0,001</b>	<b>0,036</b>	<b>0,043</b>	0,178
(6-15 yıl) – (26 yıl ve üzeri)	<b>0,006</b>	<b>0,020</b>	<b>0,015</b>	0,263	<b>0,012</b>	<b>0,002</b>
(16-25 yıl)– (26 yıl ve üzeri)	0,625	0,654	0,999	0,999	0,440	0,069

a: LSD testi sonuçları; b: Dunn testi sonuçları

15 yıldan kısa süredir kurumda çalışanların “örgütsel stres kaynakları”, “örgütsel yapı, politika ve sistemleri”, “iş yükü ve çalışma programı” ile “örgüt içindeki rol ve kişilik yapılarına ilişkin stres kaynakları” puanları diğerlerine göre daha yüksektir. 6-15 yıldır kurumda çalışanların örgüt içinde kişilerarası ilişkilerle ilgili stres kaynakları puanları 16-25 yıldır çalışanlara göre daha fazla; 26 yıl ve üzeri çalışanlarla ise benzerdir.

#### 4.7.9. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Özet İstatistikleri

Anketin üçüncü bölümünde yer alan “Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin” ortalama puanı Tablo 31’de yer almaktadır.

**Tablo 17.** Stresle Başa Çıkma Ölçeği Ortalama Puanı

Ölçek	Ort±SS	Min	Max	Ortanca
<i>Stresle Başa Çıkma</i>	3,08±0,54	1,47	4,20	3,13

Ort: Ortalama; SS: Standart sapma; Min: En küçük değer; Max: En büyük değer

Stresle Başa Çıkma ölçeğinin ortalaması 3,08±0,54’tür. Bu sonuca göre, çalışanların stresle başa çıkma stratejilerini “Ara sıra kullandıkları” söylenebilir.

Bireylerin Stresle Başa Çıkma sorularına vermiş olduğu cevapların dağılımları ise Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32'ye göre çalışanlar; stresle baş etme stratejilerinden en fazla  $3,94\pm 0,98$  ortalama ile “Sorun hakkında yapıcı eylemde bulunma” yöntemini kullanmaktadır. Daha sonra sırasıyla;  $3,90\pm 1,06$  ortalama ile “Stres yaratan problemi analiz ederek çeşitli çözüm önerilerine karar verme” ve  $3,77\pm 0,95$  ortalama ile “Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olma” yöntemleri gelmektedir.

**Tablo 18.** Bireylerin Stresle Başa Çıkma Stratejilerine Vermiş Oldukları Cevapların Dağılımı

Soru	Hiç	Çok Nadiren	Ara Sıra	Çok Kere	Her Zaman	Ort±SS
SBC1	29 (%34,5)	30 (%26,5)	22 (%19,4)	11 (%9,7)	11 (%9,7)	2,34±1,31
SBC2	25 (%22,1)	39 (%34,5)	33 (%29,2)	14 (%12,4)	2 (%1,8)	2,37±1,02
SBC3	14 (%12,3)	12 (%10,6)	46 (%40,7)	24 (%21,2)	17 (%15,0)	3,16±1,18
SBC4	14 (%12,4)	29 (%25,7)	30 (%26,5)	27 (%32,9)	13 (%11,5)	2,96±1,21
SBC5	4 (%3,6)	9 (%8,0)	18 (%15,9)	45 (%39,8)	37 (%32,7)	3,90±1,06
SBC6	22 (%19,5)	11 (%9,7)	43 (%38,1)	23 (%20,4)	14 (%12,3)	2,96±1,26
SBC7	13 (%11,5)	24 (%21,2)	30 (%26,6)	25 (%22,1)	21 (%18,6)	3,15±1,28
SBC8	12 (%10,6)	8 (%7,1)	30 (%26,5)	35 (%31,0)	28 (%24,8)	3,52±1,24
SBC9	50 (%44,2)	25 (%22,1)	23 (%20,4)	11 (%9,7)	4 (%3,6)	2,06±1,17
SBC10	17 (%15,1)	32 (%28,3)	32 (%28,3)	18 (%15,9)	14 (%12,4)	2,82±1,23
SBC11	29 (%25,7)	19 (%16,8)	31 (%27,4)	28 (%24,8)	6 (%5,3)	2,67±1,25
SBC12	12 (%10,6)	16 (%14,2)	26 (%23,0)	32 (%28,3)	27 (%32,9)	3,41±1,29
SBC13	7 (%6,2)	27 (%23,9)	37 (%32,7)	26 (%23,0)	16 (%14,2)	3,15±1,13
SBC14	2 (%1,8)	8 (%7,1)	31 (%27,4)	45 (%39,8)	27 (%23,9)	3,77±0,95
SBC15	3 (%2,7)	4 (%3,5)	27 (%23,9)	42 (%37,2)	37 (%32,7)	3,94±0,98

#### 4.7.10. Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre Analizi

Çalışanların stresle başa çıkma yöntemleri demografik özelliklere göre karşılaştırılmış ve buna ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

##### Cinsiyete Göre Bulgular

Cinsiyetlere göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 33'te özetlenmiştir.

**Tablo 33.** Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Erkek (n=81)		Kadın (n=33)		p
	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	
Stresle Başa Çıkma	2,98±0,54	3,07	3,32±0,45	3,33	<b>0,002<sup>a</sup></b>

a: Bağımsız iki örneklem t testi sonucu

Araştırma kapsamında kurulan “**H12: Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.**” hipotezinin test edilmesi sonucunda, stresle başa çıkma puanı cinsiyet faktörüne göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, kadınların stresle başa çıkma yöntemlerini erkeklerden daha fazla kullandığı söylenebilir.

##### Yaşlara Göre Bulgular

Yaşlara göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 34'te özetlenmiştir.

**Tablo 19.** Yaşlara Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	34 ve altı (n=29)		35-44 (n=33)		45-54 (n=33)		55 ve üzeri (n=18)		p
	Ort±SS	Orta.	Ort±SS	Orta.	Ort±SS	Orta.	Ort±SS	Orta.	
SBC	3,23±0,40	3,26	3,19±0,47	3,13	3,04±0,59	3,06	2,68±0,56	2,80	<b>0,003<sup>a</sup></b>

a: ANOVA testi sonucu

Araştırma kapsamında kurulan “**H13: Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.**” hipotezinin test edilmesi

sonucunda, stresle başa çıkma puanı yaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (  $p<0,05$ ).

Hangi yaş grupları arasında fark olduğunu bulabilmek amacıyla “LSD Çoklu Karşılaştırma Testleri” uygulanmış ve sonuçlar Tablo 35’te özetlenmiştir.

**Tablo 35.** Yaşlara Göre İkili Karşılaştırma

Yaş	SBC
(34 yaş ve altı) – (35-44)	0,795
(34 yaş ve altı) – (45-54)	0,161
(34 yaş ve altı) – (55 yaş ve üzeri)	<b>0,001</b>
(35-44) – (45-54)	0,237
(35-44) – (55 yaş ve üzeri)	<b>0,001</b>
(45-54) – (55 yaş ve üzeri)	<b>0,017</b>

55 yaş altı kişilerle 55 yaş ve üzeri kişiler arasında Stresle Başa Çıkma puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. 55 yaş ve üzeri kişilerin stresle başa çıkma puanları daha düşüktür ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre; 55 yaş ve üzeri kişiler stresle başa çıkma yöntemlerini az az kullanmaktadır.

#### **Medeni Duruma Göre Bulgular**

Medeni duruma göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 36’da özetlenmiştir.

**Tablo 36.** Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Evli (n=87)		Bekar (n=26)		P
	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	
Stresle Başa Çıkma	3,06±0,56	3,13	3,14±0,46	3,27	0,492 <sup>a</sup>

a: Bağımsız iki örneklem t testi sonucu

Araştırma kapsamında kurulan “**H14: Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.**” hipotezinin test edilmesi sonucunda, stresle başa çıkma puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ( $p=0,492$ ). Diğer bir ifadeyle, farklı medeni durumdaki kişilerin stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma sıklıkları benzerdir.

## Eğitim Düzeyine Göre Bulgular

Eğitim düzeyine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 37’de özetlenmiştir. Doktorasını tamamlamış yalnızca dokuz kişi olduğu için değerlendirme üniversite ve lisansüstü (yüksek lisans+doktora) olarak yapılmıştır.

**Tablo 37.** Eğitim Düzeyine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Üniversite (n=54)		Lisansüstü (n=59)		P
	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	
Stresle Başa Çıkma	2,99±0,57	3,06	3,16±0,49	3,13	0,115 <sup>a</sup>

a: Bağımsız iki örneklem t testi sonucu

Araştırma kapsamında kurulan “**H15: Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.**” hipotezinin test edilmesi sonucunda, stresle başa çıkma puanı eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir (p=0,115). Diğer bir ifadeyle, lisans ve lisansüstü eğitime sahip kişilerin stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma sıklıkları benzerdir.

## İş Yeri Statüye Göre Bulgular

İş yerindeki statüye göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 38’de özetlenmiştir.

**Tablo 38.** İş Yeri Statüye Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Müfettiş (n=80)		Başmüfettiş (n=33)		P
	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	
Stresle Başa Çıkma	3,16±0,44	3,13	2,87±0,68	3,07	<b>0,030<sup>a</sup></b>

a: Bağımsız iki örneklem t testi sonucu

Araştırma kapsamında kurulan “**H16: Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların iş yerindeki statüsüne göre farklılık göstermektedir.**” hipotezinin test edilmesi sonucunda, stresle başa çıkma iş yerindeki statüye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (p<0,05). Bu sonuca göre; müfettişlerin stresle başa çıkma yöntemlerini başmüfettişlerden daha fazla kullandığı söylenebilir.

## Hizmet Süresine Göre Bulgular

Hizmet süresine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 39’da özetlenmiştir.

**Tablo 39.** Hizmet Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	6-15 Yıl (n=60)		16-25 Yıl (n=33)		26 Yıl ve Üzeri (n=20)		p
	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	Ort±SS	Ortanca	
SBC	3,19±0,44	3,17	3,04±0,59	3,07	2,77±0,60	2,83	<b>0,008<sup>a</sup></b>

a: ANOVA testi sonucu

Araştırma kapsamında kurulan “**H17: Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.**” hipotezinin test edilmesi sonucunda, stresle başa çıkma puanı hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (  $p<0,05$ ).

Hizmet süreleri arasındaki farklılıkları bulabilmek amacıyla LSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 40’ta özetlenmiştir.

**Tablo 40.** Hizmet Süresine Göre İkili Karşılaştırma

Çalışma Süresi	SBC <sup>a</sup>
(6-15 yıl) – (16-25 yıl)	0,178
(6-15 yıl) – (26 yıl ve üzeri)	<b>0,002</b>
(16-25 yıl)– (26 yıl ve üzeri)	0,069

a: LSD testi sonuçları

6-15 yıldır kurumda çalışanların Stresle Başa Çıkma puanları; 16-25 yıldır çalışanla benzer olup, 26 yıl ve üzeri çalışana göre daha fazladır. Bu sonuçlara göre; 26 yıl ve üzeri Kurumda çalışanlar stresle başa çıkma stratejilerini daha az kullanmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Stres kavramı modern toplumlarda her geçen gün daha fazla gündeme gelmekte, hayatın her alanında etkisini göstermektedir. Özellikle çalışan bireyler günün önemli bir kısmını iş ortamında geçirdikleri için bu ortamdaki kaynaklı stres faktörü kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle, iş stresi ya da örgütsel stres kavramı kurumların/işletmelerin gündemini meşgul etmektedir. Nitekim bunda stresin bireyler üzerindeki fizyolojik, psikolojik ya da davranışsal sonuçlarının yanında, iş performansının ve işe bağlılığının düşmesinde, bunun doğal bir sonucu olarak örgütlerin etkililik ve verimliliğinin azalmasında büyük bir payı vardır.

Her örgüt birbirinden farklı olmakla birlikte, örgütlerin dinamikleri de değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla strese neden olan faktörler de örgütün kendi yapısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örgütsel stres ve stres yönetimi üzerine bu anlamda birçok çalışma yürütülmüştür. Örgütlerin yapısı, çalışanların profili, çalışma ortamı, özel sektör ve kamu sektörü gibi birçok ayırım bu çalışmaların temelini oluşturmuş ve buna bağlı olarak stresle sağlıklı mücadele yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada; farklı kamu idarelerinde örgütsel stres kaynakları ve yönetimine ilişkin pek çok çalışma yürütülmesine rağmen, denetim birimleri açısından konu ilk kez ele alınmıştır. Kamu yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan denetim sistemleri; idarelerin eylem ve işlemlerinin hukuka ve belirlenen hedeflere uygunluğunun kontrol edildiği mekanizmalardır. Bu işleyen sistemle; kurumların performans, etkililik ve verimliliğin artırılması amaçlanmakta, mevzuatın uygulanıp uygulanmadığı ve usulsüzlüklerin önlenmesi noktasında incelemeler yapılmaktadır. Dolayısıyla, tüm bu yetki ve sorumlulukları göz önünde bulundurulduğunda, denetim birimleri strese en fazla maruz kalan birimlerdir. Ayrıca denetimin doğası gereği gerek denetleyen gerekse denetlenen personel açısından stres yaratmakla birlikte, örgütsel düzeyde de birçok faktör stres oluşumunda etkili olmaktadır.

Bu noktada; denetim sistemlerinin örgütsel ve bireysel düzeyde daha etkili ve verimli işlemesi bakımından denetim birimlerindeki stres kaynaklarını, bu kaynakların denetim elemanları üzerine etkisini, çalışanların demografik özellikleri ile stres kaynakları arasındaki ilişkiyi ve stresle başa çıkma stratejilerini incelemek ve bu kapsamda denetim personelinin stres kaynaklarını nasıl yöneteceği üzerine öneriler geliştirmek önemlidir.

Çalışma kapsamında denetim birimlerindeki örgütsel stres kaynaklarını ve stresle başa çıkma stratejilerini belirlemek amacıyla Tarım ve Orman Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanlığında Müfettiş olarak çalışan 175 kişiye anket uygulanmış, 113 kişiden dönüş sağlanmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Anket çalışmasının birinci bölümünde demografik özelliklere ilişkin bilgiler, ikinci bölümünde örgütsel stres kaynakları ölçeği ve üçüncü bölümünde ise stresle başa çıkma stratejilerine yönelik önermeler yer almaktadır.

Örgütsel stres kaynakları ölçeği 35 önermeden oluşmakta ve kendi içinde **altı** alt ölçeğe ayrılmaktadır. Bunlar:

- Örgütsel Yapı, Politika ve Sistemlerine Ait Stres Kaynakları
- İş Yükü ve Çalışma Programına İlişkin Stres Kaynakları
- Örgüt Ortamında Kişilerarası İlişkilerle İlgili Stres Kaynakları
- Örgüt İçindeki Rol ve Kişilik Yapısına İlişkin Stres Kaynakları
- Örgütün Fiziksel Çalışma Koşulları İle İlgili Stres Kaynakları
- Yönetici İle İlgili Stres Kaynakları

Araştırma kapsamında yapılan analiz sonucunda en yüksek stres kaynağı “Verilen işlerin kısa sürede yapılma zorunluluğu (zaman baskısı)” olarak bulunmuştur. Denetim mesleğinin doğası gereği stresli olmasının yanında zaman baskısının varlığı müfettişlerde ciddi bir stres yaratmaktadır. Bu durumun Başkanlık tarafından yapılan görevlendirmelerde işin belli bir süre içerisinde tamamlanmasına ilişkin tarih

verilmesinden kaynaklı olduğu söylenebilir. “Görevle ilgili önemli kararlar verme zorunluluğu” ise, ikinci en yüksek stres kaynağı olarak tespit edilmiştir. Müfettişler, yürüttükleri görevlerin sonucuna bağlı olarak çoğu zaman personeli ve denetlenen birimi etkileyecek önemli kararlar teklif etmektedir. Personel ve birimler için en uygun kararı vermek ise, müfettişlerde başlı başına bir stres kaynağı oluşturmaktadır.

En düşük stres kaynağı ise, “Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü” olarak bulunmuştur. Bu stres kaynağının en düşük sonuç alması denetim mesleğinin özünü örtüşmektedir. Çünkü müfettişlerin bağımsız ve tarafsız bir şekilde görevlerini yürütmesi mesleğin temel koşullarından biridir. Bu sonuç ile müfettişlerin inceleme, soruşturma ve benzeri görevleri yürütürken verdikleri kararlarda tarafsız kalabildikleri ve sürecin kendilerinde çok az strese sebep olduğu söylenebilir. Daha sonra sırasıyla, “İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk olması” ve “Göreviniz ile ilgili aldığınız eğitimin görevi yapmada yetersiz kalması” en düşük stres kaynakları olarak yer almaktadır.

Araştırma modelinde yer alan “örgütsel stres kaynaklarının” ortalama stres puanı göz önünde bulundurularak kurulan hipotezler değerlendirildiğinde; **“H1: “Çalışanlar en çok stresi iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynaklarından dolayı yaşamaktadırlar.”** önermesinin kabul edildiği görülmektedir. Bu alt ölçek içinde yer alan; “ İş yükünün fazla olması” ve ”Verilen işlerin kısa sürede yapılması zorunluluğu (zaman baskısı)” faktörleri de; benzer çalışmalarda da yüksek stres kaynağı olarak ortaya çıkmakta ve literatür ile uyum göstermektedir.<sup>227</sup> Alt ölçek içinde yer alan “Görevlendirme tarihlerindeki belirsizlik” ise; Başkanlık tarafından yapılan görevlendirmelerin genellikle işin yapısından ötürü belirli bir program dâhilinde yapılamaması ve görevlendirmeden çok kısa bir süre sonra görev mahalline gidilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu belirsizlik de müfettişlerde ciddi bir stres yaratmaktadır.

---

<sup>227</sup> Yan ve Xie, agm., Okutan ve Tengilimoglu, agm.

Hipotez 2' de ise; **“Çalışanlar en az stresi örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynaklarından dolayı yaşamaktadırlar”** önermesi test edilmiş ve hipotez kabul edilmiştir. Bazı çalışmalar<sup>228</sup>; fiziksel çalışma koşullarının göstergeleri olan “İşyerinde mekân ve donanım yetersizliği” ve “Çalışma ortamının gürültülü olması” faktörlerini önemli bir stres kaynağı olarak savunsa da mevcut çalışmamızda bu önermeyi doğrulayabilecek bir sonuca ulaşılamamıştır. Analiz sonucuna göre; çalışma ortamının temizliği, fiziki şartları ve donanımının müfettişlerin görevlerini yerine getirmesini engellemediği, dolayısıyla müfettişler tarafından önemli bir stres kaynağı olarak görülmediği söylenebilir.

Üçüncü hipotez olan **“Örgütün yapısı, politikaları ve sistemleri ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ortalama ağırlığı 3'ün üzerindedir.”** önermesi ise 3,01±0,87 ortalama ile reddedilmiştir. Bu sonuca göre söz konusu stres kaynağı müfettişlerde orta derecede stres yaratmaktadır. Ancak bu gruba dâhil olan “mevzuatın çok sık değişmesi” ve “harcırah yetersizliği” yüksek oranda stres yaratmaktadır. Tarım ve Orman Bakanlığı görevlerinin çok kapsamlı ve çeşitli olması, Bakanlığın birçok alanda faaliyet göstermesi beraberinde birçok yasal düzenlemeyi getirmektedir. Ancak yürütülmekte olan hizmetlere ilişkin mevzuatta çok sık yapılan güncellemeler ve değişiklikler, mevzuat takibini zorlaştırmakta ve bu hizmetlerin denetiminden sorumlu olan müfettişlerde strese neden olabilmektedir. Demir <sup>229</sup> ve Özcan<sup>230</sup> tarafından yürütülen çalışmalarda da “Mevzuatın çok sık değişmesi” önemli bir stres kaynağı olarak bulunmuştur. Harcırah yetersizliği ise, denetim personelinin ortak sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Müfettişlerin taşra görevlendirmelerinde rahat ve huzurlu bir şekilde çalışabilmeleri için konaklama ve gündelik giderler için yeterli düzeyde harcırah tahsis

---

<sup>228</sup> Güney, G., Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, YYLT, SDÜ, 2015; Sökmen, agm, 18.

<sup>229</sup> Demir, age, s.142-143.

<sup>230</sup> Özcan, age, s.80.

edilmesi gerekmektedir.<sup>231</sup> Ancak günümüz ekonomik koşullarında mevcut harcırarın yeterli ve tatmin edici düzeyde olmaması müfettişlerin gittikleri görevlerde özellikle konaklama sürecinde problem yaşamasına neden olmakta ve bu durum yüksek oranda stres yaratmaktadır.

Çalışmada dört nolu hipotez olan **“Örgüt içindeki rol ve kişilik yapısı ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ağırlıklı ortalaması için üzerindedir.”** önermesinin 2,79±0,85 ortalama ile reddedildiği görülmektedir. Analiz sonucuna göre müfettişlerin bu stres kaynağından az oranda etkilendiği söylenebilir. Ancak bu grup içinde yer alan “Görevle ilgili önemli kararlar verme zorunluluğu” ile “Görevle ilgili sorumlulukların endişe yaratması” faktörleri yüksek oranda stres yaratmaktadır. Demir<sup>232</sup> tarafından yürütülen çalışmanın sonuçlarıyla da bu bulgular paralellik göstermektedir. Bunun sebebi ise; müfettişler yetki ve sorumlulukları kapsamında yürüttükleri görevler sonucunda idari, adli ve disiplin yönünden işlem tahsis edebilmekte, yapılan işlemler hem personeli, hem de birimleri etkilediği için müfettişlerin en uygun kararı verme noktasında stres yaşadıkları görülmektedir.

Araştırma kapsamında kurulan; **“H5: Yönetici ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ağırlıklı ortalaması için üzerindedir.”** hipotezi ise 2,64±1,25 ortalama ile reddedilmektedir. Bu sonuca göre söz konusu stres kaynağının müfettişlerde az oranda strese sebep olduğu, yönetici ile müfettişler arasında olumlu ilişkiler kurulduğu ve kişilerin yönetici ile uyum içinde çalıştığı söylenebilir. Gümüştakin ve Öztemiz<sup>233</sup> tarafından yürütülen bir çalışmada da “yönetici ile ilgili algılanan stres kaynaklarına” ilişkin bulguların çalışmamız sonuçları ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Araştırmalar,

---

<sup>231</sup> A.Haydar Tanımaç, Teftişte Karşılaşılan Sorunlar ve Öneriler, Eğitim Yönetimi, Sayı:1, 1995

<sup>232</sup> Demir, age, s.142.

<sup>233</sup> Gülten Eren Gümüştakin ve Ali Bircan Öztemiz, Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, 2004, s.78.

çalışanın yöneticiyle uyum içinde olmasının, kişinin işinden aldığı doyumunu ve verimliliği doğrudan etkilediğini göstermektedir.<sup>234</sup>

Araştırma kapsamında müfettişlerin örgütsel stres kaynakları hakkındaki görüşlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve buna yönelik kurulan hipotezler test edilmiştir. Bulgulara göre, örgütsel stres kaynakları puanı cinsiyet faktörüne göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, kadın müfettişler erkek müfettişlere göre örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilenmektedirler. Bazı çalışmalar<sup>235</sup> kadın ve erkek çalışanların stres kaynaklarından benzer şekilde etkilendiğini savunsa da, mevcut çalışmamızda bu önermeyi doğrulayacak bir sonuç mevcut değildir. Diğer taraftan iş doyumuna yönelik yürütülen bir çalışmada ise; kadın müfettişlerin iş doyumununun erkek müfettişlerden daha az olduğu, bunu etkileyen faktörler arasında ise “heyet şeklindeki görevlendirmelerde tek bayan olmaları, konaklama problemleri”nin olduğu görülmektedir. Birer stres kaynağı olan bu faktörlerin ise çalışmamızda çıkan sonuçlara paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır.<sup>236</sup>

Örgütsel stres kaynakları puanı ile “yaş”, “unvan” ve “hizmet süresi” arasında yapılan analizlerde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu üç faktör ile örgütsel stres kaynakları arasında sonuçların paralellik göstermesi beklenen bir sonuç olup, literatür ile de uyum göstermektedir. Çünkü müfettişlerin başmüfettişlik unvanına sahip olabilmesi için belirli bir süre çalışmış olması gerekmekte, bu noktada hizmet süresi ve yaş faktörü devreye girmektedir. Benzer şekilde yaş ilerledikçe örgütsel stres kaynakları müfettişlerde daha az strese yol açmaktadır. Bunun nedeni ise; iş yaşamında yaşla birlikte tecrübe devreye girmektedir. Çünkü tecrübeli

---

<sup>234</sup> Baltaş ve Baltaş, age, s.88.

<sup>235</sup> Güney, age, s.92; Barış Kırıcı, Örgütsel Stres Yönetimi ve Bir Uygulama, YYLT, İnönü Üniversitesi, 2010, s.94

<sup>236</sup> Kemal Kayıkçı, Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 44, ss: 507-527, 2005

çalışanlar stresli koşullarla mücadele edebilmek için kendi mekanizmalarını kurmakta ve sahip oldukları birikim ve deneyim sayesinde stres yaratabilecek faktörlerin üstesinden daha rahat gelebilmektedirler.<sup>237</sup>

Medeni durum ile örgütsel stres kaynakları arasında yapılan analizde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Diğer bir deyişle, örgütsel stres kaynakları evli ve bekâr müfettişleri benzer şekilde etkilenmektedir.

Müfettişlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel stres kaynakları puanı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. Analiz sonucuna göre, üniversite mezunlarının örgütsel stres kaynakları puanlarının, lisansüstü mezunlarına (yüksek lisans +doktora) göre daha düşük olduğu, dolayısıyla örgütsel stres kaynaklarından daha az etkilendikleri söylenebilir.

Müfettişlerin **stresle baş etme yöntemleri** hakkındaki görüşleri ve bu görüşlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular değerlendirilmiş ve buna yönelik kurulan hipotezler test edilmiştir. Sonuçlara göre; müfettişler stresle baş etme stratejilerinden en fazla “Sorun hakkında yapıcı eylemde bulunma” yöntemini kullanmaktadır. Daha sonra sırasıyla; “Stres yaratan problemi analiz ederek çeşitli çözüm önerilerine karar verme” ile “Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olma” yöntemleri gelmektedir.

Araştırma sonucuna göre; stresle başa çıkma puanı ile cinsiyet faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, kadın müfettişlerin stresle başa çıkma yöntemlerini, erkeklerden daha fazla kullandığı söylenebilir. Bu durumun kadınların erkeklere kıyasla örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilenmesinin bir sonucu olduğu söylenebilir. Amerika Psikoloji Derneği tarafından yürütülen bir araştırmaya göre de;<sup>238</sup> erkeklerin stresi yönetme konusunda

---

<sup>237</sup> Robbins ve Judge, age.

<sup>238</sup> Amerika Psikoloji Derneği (APA), <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2011/gender>, erişim tarihi:12.04.2020

daha az endişe duydukları ve bu alanda yeterli olduklarını bildirdikleri, ancak kadınların stresi yönetme konusunda daha fazla yardıma ihtiyaç duydukları ve bu alanda yetersiz olduklarını hissettikleri raporlanmıştır.

Elde edilen verilere göre; stresle başa çıkma puanı ile “yaş” ve “hizmet süreleri” faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. Genel olarak 55 yaş altı kişilerle, 55 yaş ve üzeri kişiler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuca göre, 55 yaş ve üzeri kişiler stresle başa çıkma yöntemlerini daha az kullanmaktadır. Benzer şekilde 26 yıl ve üzeri kurumda çalışanlar da stresle başa çıkma stratejilerini daha az kullanmaktadır. Bu durumun, daha önce de açıklandığı üzere, yaşa ve tecrübeye bağlı olarak başmüfettişlerin örgütsel stres kaynaklarından daha az etkilenmesinden kaynaklı olduğu söylenebilir. Işıkhani ve arkadaşlarının (2003)<sup>239</sup> yapmış olduğu araştırmada da hizmet süresi fazla olan bireylerin iş stresiyle daha fazla baş edebildikleri sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan, stresle başa çıkma puanı ile “iş yerindeki statü” arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. Dolayısıyla örgütsel stres kaynaklarından daha fazla etkilenen müfettişlerin stresle başa çıkma yöntemlerini başmüfettişlerden daha fazla kullandığı söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre stresle başa çıkma puanı ile “medeni durum” ve “eğitim düzeyi” arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır. Diğer bir ifadeyle, farklı medeni durumdaki çalışanlar ile farklı eğitim düzeyindeki kişilerin stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma sıklıkları benzerdir.

Sonuç olarak araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test sonuçlarına Tablo 41 ‘de bir bütün olarak yer verilmiştir. Buna göre hipotezlerden 11 tanesi kabul edilmiş, 6 tanesi reddedilmiştir.

---

<sup>239</sup> Vedat Işıkhani, Turan Çömez ve M. Zafer Daniş, Z. “Kanser Hastalarıyla Çalışan Sağlık Personelinin İş Stresi ve Başa çıkma Yöntemleri”, Sağlık ve Toplum, 2003, 13(4):38.

**Tablo 20.** Araştırma Hipotez Sonuçları

<b>Hipotez No</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Kabul</b>	<b>Red</b>
Hipotez 1	Çalışanlar en çok stresi iş yükü ve çalışma programına ilişkin stres kaynaklarından dolayı yaşamaktadırlar.	X	
Hipotez 2	Çalışanlar en az stresi örgütün fiziksel çalışma koşulları ile ilgili stres kaynaklarından dolayı yaşamaktadırlar.	X	
Hipotez 3	Örgütün yapısı, politikaları ve sistemleri ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ortalama ağırlığı 3'ün üzerindedir		X
Hipotez 4	Örgüt içindeki rol ve kişilik yapısı ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ağırlıklı ortalaması için üzerindedir.		X
Hipotez 5	Yönetici ile ilgili algılanan stres kaynaklarının ağırlıklı ortalaması 3'ün üzerindedir.		X
Hipotez 6	Örgütsel stres kaynakları çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	X	
Hipotez 7	Örgütsel stres kaynakları çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	X	
Hipotez 8	Örgütsel stres kaynakları çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.		X
Hipotez 9	Örgütsel stres kaynakları çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	X	
Hipotez 10	Örgütsel stres kaynakları çalışanların statüsüne göre farklılık göstermektedir.	X	
Hipotez 11	Örgütsel stres kaynakları çalışanların hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.	X	
Hipotez 12	Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	X	
Hipotez 13	Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	X	
Hipotez 14	Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.		X
Hipotez 15	Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.		X
Hipotez 16	Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların iş yerindeki statüsüne göre farklılık göstermektedir	X	
Hipotez 17	Stresle başa çıkma stratejileri çalışanların hizmet süresine göre farklılık göstermektedir	X	

## ÖNERİLER

Stressiz bir çalışma ortamı yaratmak mümkün olmamakla birlikte stres yaratan faktörleri ve bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki zararlı etkilerini en aza indirmek mümkündür. Araştırma sonuçlarına dayanılarak geliştirilen öneriler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır.

### Bireysel Öneriler

- Fiziksel egzersiz stresle başa çıkmada en etkili yöntemlerden birisidir. Çalışanlar yürüyüş, koşu, yüzme, tenis, bisiklete binme gibi egzersizleri düzenli olarak yaptıklarında hem stresin olumsuz etkilerini azaltabilir hem de fizyolojik sağlık göstergelerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilirler (akciğer kapasitesinin artması, dinlenme sırasında kalp atış hızını düşmesi, kolesterolün düşmesi) .

- Gevşeme teknikleri stres altındaki çalışanların rahatlayabilmesi için çok yardımcı olmaktadır. Stres altında kaslar gerilip, kan basıncı ve solunum arttığı için, bu esnada kolaylıkla uygulanabilecek gevşeme teknikleri bedeni rahatlatacaktır. Çalışanlar bu çalışmanın bireysel yöntemler kısmında örnek olarak verilen gevşeme tekniklerinden nefes egzersizini ya da benzer bir egzersizi stres anında uyguladıklarında başlamış olan stres tepkisi zincirini kırarak belirtilerin azalmasını sağlayabilirler.

- Çalışanların olayları nasıl değerlendirdiği ve olaylara nasıl bir anlam yüklediği stres olgusunun yaşanmasında etkili olmaktadır. Bilişsel yöntemler ile olaylara bakış açısı değiştirilerek ve bilişsel çarpıtmalar ya da varsayımlar fark edilerek stresli olarak değerlendirilen bir durum farklı bir açıdan değerlendirilebilir ya da bilişsel çarpıtmalardan sıyrıldığında artık stresli olarak algılanmayabilir.

- Araştırmalar boş zamanlarda yapılan sosyal ve kültürel etkinliklerin gerginliği ve stresi azaltarak bireylerin zihinsel ve fiziksel sağlığını iyileştirdiğini ve böylece insanların refahlarına katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, çalışanların boş

zamanlarında sosyal ve kültürel etkinliklere zaman ayırması ve insanlarla etkileşim hâlinde olması iş stresiyle başa çıkmada önemli bir rol oynayabilir.

- Çalışanlar için en yüksek stres kaynağı “Verilen işlerin kısa sürede yapılma zorunluluğu (zaman baskısı)” olarak bulunmuştur. Çalışanlar tarafından zaman düzenleme tekniklerinin öğrenilmesi zaman baskısının yarattığı stresle başa çıkmada en uygun yoldur. Çalışanlar zaman yönetimi davranışını kullandıkları takdirde; stres, depresyon, anksiyete ve fiziksel sağlık semptomlarının daha düşük seviyede olması mümkün olabilir.

### **Örgütsel Öneriler**

Kamu kurumları “6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu” gereğince işyeri ile ilgili olarak risk değerlendirmesi yapmak veya yaptırmak zorundadır. Kamu kurumu işvereni tarafından, iş yerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek tehlikelerin belirlenmesi, bu tehlikelerin riske dönüşmesine yol açan faktörler ile tehlikelerden kaynaklanan risklerin analiz edilerek derecelendirilmesi ve kontrol tedbirleri için gerekli çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Kanun kapsamında çıkarılan İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği gereğince de yapılacak risk değerlendirmesinde psiko-sosyal tehlikelere de yer verilmektedir. Literatürde geçen psiko-sosyal tehlikeler ise, örgütsel stres kaynakları olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel stres yönetiminin ilk aşamasında risk değerlendirmesi yapmak; stres kaynaklarının belirlenmesi ve olası zararlarının tespiti açısından önemlidir. Dolayısıyla, bu çalışmada tespit edilen örgütsel stres kaynaklarının, denetim birimleri tarafından iş mevzuatı kapsamında yapılacak risk değerlendirme analizlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Benzer şekilde 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun ilgili maddeleri ile 31/12/2005 tarihli ve 26040 sayılı İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar gereğince Kamu Kurumlarının İç kontrol sistemi oluşturmaları

gerekmektedir. Buna göre her bir Birimden kendi iç kontrol çalışmalarını yürütmesi ve bu kapsamda risk analizi ve risk yönetimini uygulaması beklenmektedir. Bu aşamada; tespit edilen psiko-sosyal tehlikeler (örgütsel stres kaynakları) Denetim Birimleri tarafından yapılacak risk analizinde ve risk tanımlanmasında fayda sağlayabilir.

Diğer taraftan risk değerlendirmesi yapıldıktan sonra stres kaynaklarını önlemeye ya da azaltmaya yönelik yönetim tarafından uygulanması gereken stratejiler belirlenmelidir. Bu çalışmada en yüksek stres kaynağı olarak belirlenen “psiko-sosyal” tehlikelere yönelik öneriler şu şekilde özetlenebilir:

Araştırma kapsamında yapılan analiz sonucunda en yüksek stres kaynağı “Verilen işlerin kısa sürede yapılma zorunluluğu (zaman baskısı)” bulunmuştur. Denetim mesleği doğası gereği stresli bir meslek olduğu için, ayrıca stres kaynağı olabilecek faktörleri en aza indirmek çalışanın sağlığı ve refahı ile örgütün verimliliği için önemlidir. Bu noktada, kurum tarafından yapılan görevlendirmelerde mevzuatı gereği süre zorunluluğu bulunan işler dışındaki görevlerde sürelerin esnetilebilmesi bu faktörden kaynaklı örgütsel stresi azaltabilir.

Görevlendirme tarihlerindeki belirsizlik de, en yüksek stres kaynakları arasında yer almaktadır. Genellikle görevlerin taşrada yürütülmesi nedeniyle, çalışanlar son dakika görevlendirmeden kaynaklı iş ve özel hayatlarını planlamakta sıkıntı yaşayabilmekte, bu da yüksek oranda strese neden olmaktadır. Aciliyet gerektiren işler dışında, görevlendirmelerin belirli bir program dâhilinde yapılması ya da en azından belirli bir süre öncesinde görevlerin verilmesi çalışanların stresini azaltabilir.

“Örgüt Ortamında Kişilerarası İlişkilerle İlgili Stres Kaynakları” içinde yer alan “Heyet şeklinde görevlendirmelerde iş arkadaşlarıyla uyum endişesi” müfettişlerde yüksek oranda strese neden olmaktadır. Daha önce de ifade edildiği üzere rehberlik, teftiş, inceleme gibi işler, gerektiğinde gruplar (heyet) halinde yürütüldüğü için, kimi zaman çalışma şekli, kişilik özellikleri ve bakış açıları uyumlu olmayan kişiler bir arada çalışma

durumunda kalabilmektedir. Bu noktada, kurum tarafından yapılan görevlendirmelerde birbirleriyle uyumlu çalışabilecek heyetlerin oluşturulması hem müfettişlerin psikolojik ve fiziksel sağlığı, hem de örgütün çalışma huzuru için büyük bir öneme sahiptir.

Son olarak denetim birimleri, hizmet içi eğitim programları düzenleyerek çalışanlarına “stresin nedenleri ve etkileri, stresin birey üzerindeki sonuçları, stresle başa çıkma stratejileri” üzerine eğitim vererek farkındalık yaratabilir.

Kamu yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan denetim birimleri temelde aynı sistem üzerine kurulmuş olmakla birlikte özelinde, yapılan işlerin niteliği ve niceliği yönünden farklılık göstermektedir. Bunun birlikte denetim faaliyetleri de kendi içinde sınıflandırılmakta, farklı denetim türleri bulunmaktadır. İç denetim, dış denetim, bağımsız denetim ve uluslararası denetim gibi farklı denetim türlerini yapan kurum ve kuruluşlarda bu araştırmanın yapılmasının farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın gelecekte, farklı denetim birimlerindeki örgütsel stres kaynakları incelenerek, birimler arasında farklılıkları ortaya koyması hedeflenmektedir. Bu farklılıkların nereden ileri geldiğinin ve en az stres kaynağına sahip birimlerin gerek bireysel, gerek örgütsel düzeyde nasıl bir yöntem izlediğinin tespit edilerek denetim birimlerinin geneline yönelik “stres yönetimi” noktasında daha kapsayıcı öneriler geliştirilmesi de düşünülmektedir.

Benzer şekilde, yurt dışındaki ve Türkiye’deki denetim birimlerindeki örgütsel stres kaynaklarının karşılaştırmasına yönelik çalışmalar yürütülerek, ülkeler arasındaki farklılıklar ve benzerlikler ortaya koyulması planlanmaktadır. Stresle mücadele etmede ülkelerin nasıl bir yöntem izlediği incelenerek ülkemiz için etkili ve verimli bir stres yönetim stratejisi geliştirilmesi hedeflenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdel-Halim, A.A., 1978, Employee Affective Responses To Organizational Stress: Moderating Effects Of Job Characteristics, *Personnel Psychology*, 31, 561-579.
- Adam,C.T., Epel, E.S., 2007, Stress, eating and the reward system, *Physiology & Behavior* 91, 449–458.
- Akgemci,T., 2001, Örgütlerde Stres ve Yönetimi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2, 301-309
- Aksu, Akın. “İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama”. *Verimlilik Dergisi*. Milli Produktivite Merkezi Yayını. Sayı: 1996/3: 137- 150.
- Alan,H., 2015, Jinekolojik Kanser Hastalarında Kemoterapi Tedavisi Sürecinde Uygulanan Progresif Kas Gevşeme Egzersizleri ve Refleksolojinin Ağrı, Yorgunluk, Anksiyete, Depresyon ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi; Randomize Kontrol Çalışması, Doktora Tezi, Ankara
- Alpar, R. (2016). Spor Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik Güvenirlik, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Amerika Psikoloji Derneği <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2011/gender>, erişim tarihi:12.04.2020
- Andrew T. Gordon, 1994, Organizational Stress and Stress Management Programs, *International Journal of Stress Management*, Vol 1, No 4, 309-322.
- Aydın, Ş., 2004, Örgütsel Stres Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 3, 49-74
- Balaban,J., 2000, Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Teknikleri,Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 7, 188-195
- Balcı, A., 1992, Üniversite Öğretim Elemanının İş Stresi Ölçeği, AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,315-334.

- Baltaş, A., Baltaş, Z., 2013, Stres ve Başa Çıkma Yolları, 36. Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Batıgün, A.,D., Şahin, N.,H., 2006, Type-A Personality and Job Satisfaction: Two Scales for Job Stress and Health Psychology Research, Turkish Journal of Psychiatry, 17(1),1-13.
- Colenberg, S., Jylhä, T., Arkesteijn, M., 2020, The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review, Building Research & Information, 1-16.
- Colligan, W., T., Higgins, E., M., 2005, Workplace stress: Etiology and consequences, Journal of Workplace Behavioral Health, Vol 21(2), 89-97
- Cooper, C. .L., Dewe, P., O'Driscoll, M. 1, 2001, Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications, Sage: Thousand Oaks, CA, USA
- Cooper, C. L., 1983, Identifying stressors at work: Recent research developments. Journal of Psychosomatic Research, 27 (5), 369-376.
- Costello, A.B., & Osborne, J.W., 2005, Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis. Practical Assessment, Research & Evaluation, 10(7), 1-9.
- Cox, T, Griffiths, A., Ria, E., 2000, European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work-Related Stress.
- Çakınberk,A., Derin, N., Gün, G., 2011, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 36, s.252-272.
- Danna, K., Griffin, R.W., 1999, Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. Journal of Management, 25(3), 357–384.

- Demir,H., 2017, Sosyal Güvenlik Alanında Çalışan Kamu Personellerinin Örgütsel Stres Kaynaklarının İncelenmesi: Bitlis ve Siirt Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Örneği, Beykent Üniversitesi, YYLT, İstanbul.
- Dewe, P. J., 1991, Primary appraisal, secondary appraisal and coping: Their role in stressful work encounters .Journal of Occupational Psychology ,64, 331-351
- Dewe, P., Cox, T., & Ferguson, E. (1993), Individual strategies for coping stress and work: A review. Work and Stress,7, 5-15
- Diñer, Ö. (1992). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul
- Elliot, G. R., Eisdorfer, C., 1982, Stress and human health. New York: Springer In  
Hobfoll, S.E., 1989, American Psychological Association, Vol. 44, No. 3. 513-524
- Elsbach, K.D., Pratt, M.G., 2007, The physical environment in organizations. The Academy of Management Annals 1(1): 181-224.
- Epstein, Y.M., 1981, “Crowding stress and human behavior”, Journal of Social Issues, Vol. 37 No. 1, 126-144.
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E., Saylan, O. (2014): Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisi: iş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), s.89-106.
- Evans, G.W. (2006). Child development and the physical environment. Annual Review of Psychology 57: 423–451.
- Fink, G., 2017, Stress: Concepts, Definition and History. In Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology, Elsevier, 1-9
- Folkman, S., Lazarus, S., 1985, “If It Changes It Must be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of College Examination”, Journal of Personality and Social Psychology, 48(1), 150-170

- Frankenhaeuser, M., Gardell, B., 1976, Underload and Overload in Working Life: Outline of a Multidisciplinary Approach, *Journal of Human Stress*, 2:3, 35-46.
- Goldstein, D. S., Kopin, I. J., 2007, Evolution of concepts of stress, *The International Journal on the Biology of Stress*, 10:2, 109-120
- Gökçe, F.S., 2004, Stres Yönetimi: Bedene Yönelik Teknikler, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı: 34-35, 128-158.
- Gray, R., 1998, Workplace Stress a review of the literatüre, 1-34. Available at: <https://www.rodericgray.com/workplacestress.pdf>
- Güçlü, N., 2001, "Stres Yönetimi". *G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.
- Güllüoğlu, Ö., Yerel televizyon Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri: Kayseri ilinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt II, Sayı 43, 2012, ss. 77-104.
- Gümüştekin, E.G., Gültekin, F., 2009, Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 23, 1-9.
- Gümüştekin, G., E., Öztemiz, A.B., 2004, Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 2004, 61-95
- Gürel, E., 2001, Çalışma Yaşamında Işık ve Aydınlatmanın Önemi, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı 5, 1-11.
- Haider, M., Kerr, K., and Badami, M., 2013, Does commuting cause stress? The public health implications of traffic congestion. *The Public Health Implications of Traffic Congestion*, 1-18, erişim adresi: <https://ssrn.com/abstract=2305010>
- Hedge, A., 2000, Where are we in understanding the effects of where we are? *Ergonomics*, 43(7), 1019–1029.

- Holmes, T., Rahe, R., 1967, The Social Readjustment Rating Scale, Journal of Psychosomatic Research. Vol. 11, 213-218, Pergamon Press. 1967. Printed in Northern Ireland
- Hwang J , Lee J.J. , Park S. , Chang H. & Kim S.S., 2014, The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment, International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 15:1, 60-77.
- Işıkhan, V., Çömez, T. ve Danış, Z. (2003). “Kanser Hastalarıyla Çalışan Sağlık Personelinin İş Stresi ve Başa çıkma Yöntemleri”, Sağlık ve Toplum. 13(4):38.
- Jamal, M., 1984, Job Stress and Job Performance Controversy: An Emprical Assesment, Organizational Behavior and Human Performance, 33, 1-21.
- Jamal, M., 2005, Burnout among Canadian and Chinese employees: A cross-cultural study. European Management Review, 2, 224-230.
- Jex, M., S., Elacqua, T. C., 1999 Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain, Work & Stress, 13:2, 182-191.
- Kaba,İ., 2019, Stres, Ruh Sağlığı ve Stres Yönetimi: Güncel Bir Gözden Geçirme, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 72, s.74-92.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). “İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği”. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 5, 46-69.
- Karagül,M., 2011, Örgütsel Stres Ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi, YYLT, Balıkesir.
- Kayıkçı, K., 2005, Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 44, ss: 507-527.
- Kırıcı, B., 2010, Örgütsel Stres Yönetimi ve Bir Uygulama, YYLT, İnönü Üniversitesi, Malatya

- Klatzkin, R. R., Gaffney, S., Cyrus, K., Bigus, E., and Brownley, K. A., 2018, Stress-induced eating in women with binge-eating disorder and obesity. *Biol. Psychol.*131, 96–106.
- Körükçü,Ö., Kukulü,K., 2015, Beden-Zihin-Ruh Bütünlüğünü Korumaya Yönelik Bir Program: Farkındalık Temelli Stres Azaltma Programı, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 7(1):68-80.
- Lazarus, R. S., Deese, J., Osler, S. F., 1952, The Effects Of Psychological Stress Upon Performance, *Psychological Bulletin.*, 49:293-317.
- Lazarus, R. S., 1966, *Psychological stress and the coping process.* McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., 1975, A cognitively oriented psychologist looks at biofeedback. *American Psychologist*, 30, 553–561
- Lazarus, R. S., Folkman, S. 1984. *Stress, Appraisal, and Coping.* New York: Springer
- Lazarus, R. S., 1993, From Psychological Stress To The Emotions: A History of Changing Outlooks, 1993, *Annu. Rev. Psychol* 1993. 44: 1-21
- Lee, K., Suh, C., Park, O.J., 2017, The Impact of long working hours on psychosocial stress response among White-collar workers *Industrial Health*,55, 46-53.
- Trenberth, L., Dewe, P., 2002, The importance of leisure as a means of coping with work related stress: An exploratory study, *Counselling Psychology Quarterly*, 15:1,59-72.
- Lukić, J., Lazarević, S.L., 2018, Sources Of Workplace Stress In Service Sector Organizations, *Economics and Organization* Vol. 15, No 3, 217 – 229
- Michie, S., 2002, Causes and management of stress at work. *Occup Environ Med* 59:67–72. [https:// doi.org/10.1136/oem.59.1.67](https://doi.org/10.1136/oem.59.1.67)
- Motowidlo, S.J., Packard, J.S, Manning, M.R., 1986, Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance, *Journal of Applied Psychology* 1986,Vol.71,No.4, 618-629.

- Muse, A. L., Haris, S. G., Feild, S. H., 2003, Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test? *Human Performance*, 16(4), 3, 349-364
- Okutan, M., Tengilimoğlu D., 2002, İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 15-42
- Şükrü Özcan, 2008, İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma, *YYLT*, Malatya.
- Özdemir, P. G., Ökmen, A. C., Yılmaz, O., 2018, "Vardiyalı Çalışma Bozukluğu ve Vardiyalı Çalışmanın Ruhsal ve Bedensel Etkileri". *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar* 1:71-83.
- Pearlin, L. I., Lieberman, M. A., Menaghan, E. G., & Mullan, J. T., 1981, The stress process. *Journal of Health and Social Behavior*, 22, s.337-356
- Pehlivan, İ., 1993, Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları, *YDT*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Richard S. DeFrank Cary L. Cooper, 1987, Worksite Stress Management Interventions:, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 2 Iss 1., 4 – 10.
- Robinson, A. M., 2018, Let's Talk About Stress: History of Stress Research, Review of General Psychology, 1-9, Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/gpr0000137>
- Sauter, S. L., Murphy, L. R., Hurrell, J., 1992, Prevention of work-related psychological disorders: a national strategy proposed by NIOSH", 1146-1158
- Schwarzer, R., Schulz, U., 2001, The Role of Stressful Life Events, 1-32, [On-line publication]. Available at: <http://userpage.fu-berlin.de/health/materials/lifeevents.pdf>
- Schwarzer, R., Knoll, N., 2007, 'Functional roles of social support within the stress and coping process: A theoretical and empirical overview', *International Journal of Psychology*, Vol. 42, No. 4, Psychology Press, London, 243-252.

- Selvi, Y., Özdemir P.G., Özdemir O, Aydın, A., Beşiroğlu, L., 2010, Sağlık çalışanlarında vardiyalı çalışma sisteminin sebep olduğu genel ruhsal belirtiler ve yaşam kalitesi üzerine etkisi. *Düşünen Adam*, 23:238-243.
- Shilling S, Brackbill RM., 1987, Occupational Health and Safety Risks and Potential Health Consequences Perceived by U.S, Workers, 1985, *Public Health Rep.*, 102(1):36-46.
- Shin, K., You, S., 2013, Leisure Type, Leisure Satisfaction and Adolescents' Psychological Wellbeing. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 7(2), 53-62.
- Smythe, J., A., Robertson I., T., 1999. On The Relationship Between Time Management and Time Estimation, *British Journal of Psychology*, Vol:90., 333-347
- Sökmen, A., 2005, Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 2, s. 1-27.
- Steg,L., Groot, J I. M. DE (ed.), 2019, *Environmental Psychology An Introduction*, "Environmental Stress", Bilotta,E, Vaid,U., Evans, G.W.,second edition, John Wiley & Sons Ltd
- Stranks, J., 2005, *Stress at Work, Management and Prevention*. Elsevier, First Published, Butterworth-Heinemann
- Szabo, S., Tache, Y., Somogyi, A., 2012, The legacy of Hans Selye and the origins of stress research: A retrospective 75 years after his landmark brief "Letter" to the Editor of Nature. *Stress*, 15(5), 472-478.
- Tanımaz, A. H., 1995, Teftişte Karşılaşılan Sorunlar ve Öneriler, *Eğitim Yönetimi*, Sayı:1.

- Tetrick, L., Larocco., J., 1987, Understanding, prediction, and control as moderators of the relationship between perceived stress, satisfaction, and psychological well being. *Journal of Applied Psychology*,72, 538-543
- Torres, S.J., Diet,M.N., Nowson, C.A., 2007, Relationship between stress, eating behavior, and obesity, *Nutrition*, 23, 887–894.
- Türkmen, A., 2016, Örgütsel Stresin İş Gücü Performansına Etkileri, *Route Educational and Social Science Journal*, Cilt 4(4), ss. 1-27.
- Uludağlı, N.P., 2017, Prenatal Dönemden Yaşlılığa Stres ve Sonuçları, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9(2):189-208.
- Vatansever,Ç., 2014, Risk Değerlendirme’de Yeni Bir Boyut: Psikososyal Tehlike ve Riskler, , *Çalışma ve Toplum*, Vol 1;117-138.
- Vischer,J.C., 2007, The effects of Physical Environment on Job Performance: towards a theoretical model of workspace stress, *Stress and Health* 23: 175–184
- Westman,M., Etzion, D. , 2001, The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism, *Psychology & Health*, 16:5, 595-606.
- World Health Organization, 2007, Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries, *Protecting Workers'Health Series No. 6*, s.13.
- Yan, H., Xie, S., 2016, How does auditors’ work stress affect audit quality? Empirical evidence from the Chinese stock market, *China Journal of Accounting Research*, 1-15.
- Yıldırım,İ., 1991, Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 6, 175-189.
- Yılmaz, A, Ekici, S., 2003, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ. B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s.1-19.

## EKLER

### Ek-1. Anket Formu

#### Sayın katılımcı;

Bu anket Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında hazırlamakta olduğum “Denetim Birimlerinde Örgütsel Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi” konulu tez çalışmasına temel oluşturmak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırmada kullanılacak olup, bunun dışında hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır. Anket formuna isim yazılmasına veya imza atılmasına gerek yoktur. Anketin amacına ulaşabilmesi için her soruya doğru cevaplamanız ve sadece her soru için yalnızca bir şıkkı işaretlemeniz önemlidir. Araştırmama desteğiniz için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Gül Esra SARICA

Bu bölümde size ait kişisel bilgiler sorulmaktadır. Lütfen tüm soruları yanıtlayınız.

#### A. KİŞİSEL BİLGİLER

##### 1. Kaç yaşındasınız

- a) 20 (dahil) – 30 yaş altı
- b) 30 (dahil)- 40 yaş altı
- c) 40 (dahil)- 50 yaş altı
- d) 50 (dahil)- üzeri

##### 2. Cinsiyetiniz nedir?

- a) Erkek b) Kadın

##### 3. Medeni durumunuz nedir?

- a) Evli b) Bekâr

##### 4. Eğitim durumunuz nedir?

- a) Üniversite b) Lisansüstü c) Doktora

##### 5. İş yerindeki statünüz nedir?

- a) Müfettiş Yrd. b) Müfettiş c) Başmüfettiş

##### 6. Meslekte çalışma süreniz ne kadardır?

- a) 1-5 yıl arası b) 6-15 yıl arası c) 16-25 yıl arası d) 26 yıl ve üzeri

## B. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Sayın Çalışan; Göreviniz ve iş çevreniz ilgili olarak aşağıda belirtilen hususlar sizde ne derece stres oluşturmaktadır? Size en uygun gelen düzeyi ölçekte belirterek işaretleyiniz.

	STRES KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ	Stres nedeni değildir (1)	Az (2)	Orta (3)	Yüksek (4)	Çok yüksek (5)
1	Denetim harcırahının yetersizliği					
2	Mevzuatın karışık olması					
3	Mevzuatın çok sık değişmesi					
4	İş yükünün fazla olması					
5	Verilen işlerin kısa sürede yapılma zorunluluğu (zaman baskısı)					
6	Mesleğe/uzmanlığa göre görevlendirme yapılmaması					
7	Görevlendirme tarihlerindeki belirsizlik					
8	Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu					
9	Görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması					
10	Görevle ilgili sorumlulukların endişe yaratması					
11	Düzenlenen raporların Başkanlıktan geçme süresinde yaşanan endişe					
12	Görevle ilgili önemli kararlar verme zorunluluğu					
13	Göreviniz ile ilgili aldığınız eğitimin görevi yapmada yetersiz kalması					
14	Görevlendirmedeki adaletsizlik					
15	Bakanlıkta kullanılan sistemlerin güncel olmaması/sistemsizlikler (EBYS/TÜRKVET/ÇKS)					
16	Denetlenen personelin nitelik ve nicelik yönünden yetersizliği					
17	Çalışmaların karşılığını alamamak					
18	Raporlama standardının bulunmaması					
19	Görev sırasında tarafsız kalabilme güçlüğü					
20	Heyet içerisinde işle ilgili kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmaması					
21	Heyet şeklinde görevlendirmelerde iş arkadaşlarıyla uyum endişesi					
22	İş yerinde dedikodunun yaygın olması					

23	İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk olması					
24	İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması					
25	Görevlerde statü gereği sürekli göz önünde bulunmanın hareket alanınızı kısıtlaması					
26	İşteki görev ve sorumlulukların aile içindeki görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini engellemesi					
27	Güvenlik endişesi nedeniyle görev mahallinde yürütülen çalışma ve projeleri yerinde yeterince inceleme fırsatı bulamamak					
28	Kurumda fiziki şartların (aydınlatma, havalandırma, sıcaklık, vb...) kötü olması					
29	Kurumda çalışma ortamının gürültülü ve kalabalık olması					
30	Kurumda çalışma ortamının yeterince temiz olmaması					
31	İş yerinde mekan ve donanım (araç ve gereçler)eksikliği					
32	Yöneticinin bana karşı adil olmaması					
33	Yöneticinin fikirlerime ilgi göstermemesi					
34	Yöneticinin (Başkan/Başkan yardımcılarının) İzin talebi olduğunda problem yaratması					
35	Yöneticinin yeterli teşvikinin olmaması					

### C- STRESLE BAŞA ÇIKMA

İş ile ilgili çeşitli etkenlerin sizde yarattığı stresten kurtulmak için aşağıda belirtilen yöntemleri hangi sıklıkta kullanıyorsunuz? Lütfen ölçekte size uygun gelen sıklığı işaretleyiniz.

	<b>STRESLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ</b>	<b>Hiç kullanmıyorum</b>	<b>Çok nadiren kullanıyorum</b>	<b>Ara sıra kullanıyorum</b>	<b>Çok kere kullanıyorum</b>	<b>Her zaman kullanıyorum</b>
1	Baskılarla baş edebilmek için fiziksel egzersiz yapma					
2	Zor durumlarda sinirliliği ve öfkeyi dışa vurma					
3	İşin uzun dönemde yoluna gireceğini kendine inandırma					
4	Kendini işe verme (sorunlarını unutmak için daha uzun ve daha çok çalışma)					
5	Stres yaratan problemi analiz ederek çeşitli çözüm önerilerine karar verme					
6	Elinden gelenin en iyisini yaptığının başkaları tarafından fark edilmesini sağlama					
7	Gün içinde Kurumda olanları unutmaya çalışma					
8	Stres yaratan durumu güvenilen biri ile konuşma					
9	Çeşitli gevşeme yöntemlerini kullanma (nefes egzersizleri, meditasyon, yoga,.. vb.).					
10	Kültürel ve sportif etkinliklere katılma					
11	Daha da kötü olabilirdi diye düşünme (kendini avutma).					
12	Müzik dinleme					
13	Stres yaratan olayları olumlu yorumlayarak etkisini azaltmaya çalışmak					
14	Aile fertleri ve dostlarla eğlenceli ortamlarda birlikte olma					
15	Sorun hakkında yapıcı eylemde bulunma					

## ÖZET

Günümüz modern toplumlarında stres en fazlakarşılaşılan, hemen hemen herkesin deneyimlediği bir kavram olarak yerini almaktadır. Özellikle çalışanların günün büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirmesi nedeniyle stresin örgütsel boyutu daha fazla gündeme gelmektedir. Ancak örgütlerin dinamikleri ve işleyişleri değişkenlik gösterdiği için çalışanların deneyimledikleri stres kaynakları da farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada; ülkemizde kamu yönetimi içinde önemli bir yere sahip olan denetim birimlerindeki örgütsel stres kaynakları ve stres yönetimi ele alınmıştır. Bu amaçla öncelikle stres kavramı, strese yönelik yaklaşımlar, stres türleri, stresin sonuçları ve stresin yönetimine ilişkin kavramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Sonrasında; denetim birimlerindeki stres kaynaklarını, bu kaynakların denetim elemanları üzerine etkisini, çalışanların demografik özellikleri ile stres kaynakları arasındaki ilişkiyi ve denetim personelinin stresle başa çıkma yöntemlerini belirlemek amacıyla Tarım ve Orman Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanlığında görev yapan Müfettişlere anket uygulanmış ve bulgular ışığında öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, Örgütsel Stres, Denetim, Stres Yönetimi, Müfettiş

## ABSTRACT

In today's modern societies, stress takes its place as a notion that almost everyone experiences. The organizational dimension of stress comes to the fore more, since employees spend most of the day in the work environment. As the dynamics and functions of organizations evolve, the stress sources experienced by the employees also change as well.

In this research; Organizational stress sources and stress management in control units are examined. For this purpose, the conceptual framework of stress, approaches to stress, types of stress, the consequences of stress and stress management are presented in the first chapter. In this research; It is aimed to determine the stress sources in audit units, the effects of these sources on inspections, the relationship between the demographic characteristics of the employees and the stress sources, and the methods of coping with the stress of inspectors. For the purpose of the research; A questionnaire was applied to 113 inspectors working in the Ministry of Agriculture and Forestry, Department for Guidance and Inspection. The questionnaire form consists of two parts: "Organizational Stress Sources Scale" and "Stress Coping Strategies Scale". The data obtained from the questionnaire forms was analyzed using the SPSS 23 package program. As a result of the analysis, It was found that the highest stress source in the audit units is "Stress Sources Related to Workload and Work Program" and the least stress source is "Stress Sources Related to the Physical Working Conditions of the Organization". Based on the results of the research, individual and organizational methods of coping with stress are suggested.

**Key words:** Stress, Stress Management, Audit, Inspector, Organizational Stress