

## ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE UÇUCU PERSONEL ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN\*  
Ali Bircan ÖZTEMİZ\*\*

### ÖZET

Bu çalışmada, araştırmanın teorik altyapısını oluşturan stres ve örgütsel stres kavramları üzerinde durulmuş, stresin insanda görülen belirtileri verilmiş, stresin örgütler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Stres yönetimi kapsamında, bireysel ve örgütsel yaklaşımlar ile programlar açıklanmıştır. Uçucu personele uygulanan bir araştırma ile çalışanların stres kaynakları ve çalışanlarda görülen stres belirtileri incelenmiştir. Çalışanlara uygulanan ankette yer alan önermeler, literatür taramasıyla elde edilen ve işe özel durumların tespiti ile oluşturulmuştur. Veriler, önce genel, sonra da çalışanların demografik özelliklerine göre gruplandırılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, rahatsız edici düzeyde olmasa bile, uçucu personelin değişik stres kaynaklarına maruz kaldıkları görülmüştür. Uçucu personelin stresle başa çıkabilmesi için önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stres Yönetimi, Stres Kaynakları (Stresörler)

### GİRİŞ

Örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. Örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur (Pehlivan, 1995:12). Stresle ilgili bir çok rahatsızlıklar işyerlerinde pahalıya mal olan sonuçlar doğurmaktadır. Örgütlerde stres nedeniyle; güdülenmenin kaybolması, işi yavaşlatma, performansın niteliğinin ve verimliliğinin değişmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölüm gibi sonuçlar görülür (Ailen, 1983:8).

Bir örgütteki çalışanları etkileyen stres kaynakları (Davis and Newstrom, 1988, 422); iş yükünün fazlalığı, zamanın sınırlılığı, denetimin niteliğinin düşük olması, yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz kalması, politik havanın güvensizliği, rol belirsizliği, örgüt ve bireyin değerleri arasında uyumsuzluk, kişi ile işi arasında uyumsuzluk, rol çatışması, rolle ilgili aşırı yük, sorumlulukların yaratığı endişe, çalışma koşulları, insan ilişkileri ve yabancılaşmadır.

Stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak, üretken ve verimli bir yaşam sürdürebilmek için gereklidir. Stres yönetiminin amacı, stresin bütün türlerinden kaçınmak değil, verimlilik, enerji ve canlılık alanında olumlu bir güç oluştur-

\* Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

\*\* Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

maktır. Amaç optimum stresi yaratmaktır. Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenir, olumsuz etkileri azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılır.

Bireyler çalışma yaşamında karşılaştığı stres kaynakları ile tek başına başedemez. Bu durumda bireysel stres yönetim tekniklerine başvurur. Öğrenilmesi ve uygulaması oldukça kolay olan bu yöntemler ile birey stresi kontrol altına almaya çalışır. Yönetim ise, uyguladığı örgütsel programlar ile çalışma ortamından stres yaratıcıları uzaklaştırarak çalışanlara daha elverişli ve huzurlu bir ortam sağlamaya çalışır. Yapıcı (yararlı) stresin görev performansına olumlu etki yaptığını ancak, yıkıcı (zararlı) stresin performansını azalttığını ve bireyin sağlığını bozduğunu bilen iyi bir yönetici, bireyler, çalışma ortamı, iş çevresi ve iş stresinin miktarı arasında sağlıklı bir ortam bulmaya çalışır.

Yönetici, işgörenlerin çalışırken nasıl davrandıklarını anlamalı, onların gelecekteki davranışlarının ne olabileceğini tahmin etmeli, davranışları yönlendirmek, değiştirmek ve kontrol etmek konusunda yeteneğini geliştirmelidir (Schafer, 1987:310-314). Etkin ve verimli bir üretim ve başarılı bir yönetim için örgütlerin stres ve kaynakları üzerinde kendi örgüt iklimlerine uygun modeller üzerinde çalışmalarını kaçınılmazdır.

Her insanın karşılaşılabileceği genel stres kaynaklarına ek olarak pilotluk mesleğinin özelliğinden kaynaklanan stresler de vardır. Bu tür stresler "havacılık kaynaklı stresler" olarak adlandırılabilir. Havacılık kaynaklı stresler; "psikososyal" ve "çevresel" olmak üzere iki çeşittir.

Psikososyal stresler;

İş stresi: Kendisine verilen görevleri gerçekleştirme konusunda yeteneklerine güvenemeyen veya birlik personeli ile ilişki kurmakta zorlanan, tim çalışmasından kaçınan uçucular strese maruz kalırlar.

Hastalık: Her ne kadar pilotlar sıklıkla ve titizlikle sağlık muayenesinden geçirilse de, organik hastalıklar her zaman stres kaynağı olarak düşünülmelidir. Zaman içerisinde pilotların sağlıklarında yavaş yavaş oluşan bozulmalar (kolesterol yükselmesi, göz kusurları, işitme kaybı vb.) strese neden olmaktadır. Ayrıca, strese bağlı olarak ortaya çıkan yorgunluk ise pek çok hastalığın ortak nedenidir.

Aile bağlantıları: Uçuş mürettebatı için aile, duygusal bir dayanım ve güven kaynağı olabileceği gibi, aynı zamanda bir stres kaynağı da olabilir. Aileye bağlılık, performansı bazen olumsuz olarak etkiler ve bu durum özellikle pilotların görev için ailelerinden uzun süre ayrı kalmak zorunda olduğu zamanlarda görülür.

Çalışma ve dinlenme programları: Vücudun alışık olmadığı bir zaman programına göre çalışmanın yarattığı stres, reaksiyon zamanında, öğrenme ve karar verme yeteneğinde ölçülebilir oranda azalmalara neden olur. Özellikle, uzun süre devam eden gece uçuşlarından sonra (gündüzlerin uzun gecelerin kısa olduğu yaz dönemlerinde) pilotun dinlenmesi gün ışığı olduğu zamanlarda ve sosyal hayatın devam ettiği saatlere rastladığı dönemlerde pilotların çalışma ve dinlenme programları aksamaktadır.

Hava aracı kazası ve kaza oranı: Yüksek kaza kırım oranları, uçuş mürettebatı üzerinde ek stresler yaratır. Özellikle, hava aracı kaza ve kırımlarında teknik nedenlerin yüksek oranda yer alması durumunda uçucularda hava aracına güven-sizlik duygusu oluşabilir. Bu güvensizlik duygusu da strese neden olacaktır.

Çevresel stresler;

İrtifa: yükseklikten kaynaklanan stresler, atmosferik değişikliklerin en fazla olduğu 5.000 ft. altında gözlenirler. Aşırı yüksek irtifa uçuşlarında oksijen eksikliği ve alçak uçuşlar da ise uçulan arazi engebeleri (özellikle dağlık bölgeler) stres kaynağıdır.

Hız: Uçuş hızı, yeryüzünde her zaman karşılaştığımız hızlardan daha büyüktür. Bu hız, her zaman hazır olma, ani reaksiyon ve maksimum refleks gerektirdiğinden pilotlar üzerinde stres yaratır.

Isı: Çok fazla sıcak yada soğuk hava koşulları, kokpitte pilot üzerinde strese neden olur. Uçuş mürettebatının ısı streslerini azaltmak için ısıya adapte olmaları, uygun giysi ve ekipman kullanmaları ve sıvı dengesini korumaları gerekir.

Hava aracı dizaynı: Işıklandırma, kokpit dizaynı, aletlerin yerleşimi, anahtarlar ulaşılabirlik, koltukların konforu ve ergonomisi, ısıtma ve havalandırma sistemleri, kokpitin temizliği, görüş ve ses seviyesi gibi faktörlerin uygun olmadığı ya da rahatsız ettiği zamanlarda pilotlar belirli streslerle karşılaşılır, dikkatleri uçuştan çok bu tür ayarlamalara kayabilir.

Hava araçlarının karakteristikleri: Hava araçlarının kullanımı ve uçuş karakteristikleri stres yapıcı faktörlerdir. Uçaklar yapısal olarak durağan taşıtlardır, ancak iniş ve kalkışları hazırlanmış meydanlara yüksek süratle yapılmalıdır. Buna karşılık, helikopterlerde, daha fazla pilot dikkati gerektirmekle beraber hazırlanmış pistlere gereksinim duyulmaz.

Kötü hava, alet uçuş koşulları ve gece uçuşu: Bu uçuş koşullarında daha fazla dikkatli olma, uçuş aletlerini sürekli izleme ve gözleme gereği, yer görüşünün alınamaması, buzlanma koşullarının oluşması, seyrüsefer cihazlarında hata ve arıza oluşması stres yapıcı faktörlerdir.

Bu çalışmada, stres, örgütsel stres, stresin kaynakları ve etkileri, örgütsel stresin yönetimi kavramları incelenerek, teorik altyapı oluşturulmuştur. Bu teorik altyapı, uçucu personel üzerinde yapılan bir araştırma ile desteklenmiştir. Çalışmanın amacı, personelin iş performansını olumsuz yönde etkileyen ve amaçlarına ulaşmada kendilerini rahatsız eden stres kaynaklarını belirlemek, stres belirtilerinin ne olduğunu, türünü ve görülme derecesini ortaya koymak ve stresin bu kişiler üzerinde ne derece etki ettiğini açığa çıkarmaktır. Çalışma, araştırmayla elde edilen bilgiler ışığında ulaşılan sonuçlar ve uçucu personelin stresle başa çıkabilmesine yönelik önerilerle tamamlanmıştır.

## I. ÖRGÜTSEL STRES VE STRES KAYNAKLARI

Stres kelimesi, Latince kökenden türemiş ve İngiliz dilinde kullanılmaya başlamıştır. Stres yabancı bir sözcük olmasına karşın, günümüzde dilimize tam olarak yerleşmiştir. Stres kavramını ilk kez Selye (1977:23-25) kullanmış ve “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” biçiminde tanımlamıştır. Shermerborn vd. (1988:532)’ne göre stres, olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur. Magnuson (1990:24)’a göre stres, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir.

Stresin dinamik bir olgu ve tüm insanların günlük yaşamının vazgeçilmez bir parçası olduğunu vurgulayan Werther ve Davis (1999:420) ise stresi; psikolojik, fiziksel ve davranışsal sonuçlar yaratan koşullar ve uyarıcılara verilen bir cevap olarak tanımlar. Genel olarak stres, bireyin gereksiniminden vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden ve dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime, üzüntüye, çöküntüye yol açan bir güçtür (Başaran, 1983:75).

Stres için yapılan farklı tanımlamalardan sonra stres, “**kişinin çevresinden veya kendinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkilerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişime uğraması, organizmanın etkilenmesine neden olan önce psikolojik sonra da fiziksel etkisi görülen güç**” olarak tanımlanabilir.

İnsan organizması olumsuz fizyolojik koşullar ve duygusal olaylar karşısında biyolojik tepki gösterirler. Strese neden olan stres kaynakları (stresörler), bireyler üzerinde baskı ve zorlama yaratır. Kreitner ve Kinicki'ye (1989:566) göre, stresörler dört grupta incelemiştir. **Bireysel düzeyde stresörler**; doğrudan bireyin görevi ve sorumlulukları ile bağlantılıdır. **Grup ve örgütsel düzeydeki stresörler**; grup birlikteliği, gruplar arası çatışma, örgütsel iklim ve örgütsel dizayn gibi etkileri kapsar. Son olarak **örgüt dışı stresörler**; aile, yaşam kalitesi gibi örgüt dışı etkenler yoluyla oluşur.

Bir örgütte işgörenleri etkileyen çok farklı stres kaynakları olabilir. En çok karşılaşılan işle ilgili stres kaynakları şunlardır: İşten atılma, rütbenin düşmesi, yönetici ile ilgili problemler, iş koşullarında değişimler (terfi edememe, uzun çalışma saatleri vs.), iş dizaynı, iş talepleri, sıkıcı/rutin işler, olumlu durumlar (yeni bir iş, yükselme, başarı vs.), iş teslimleri, başarısızlık korkusu, yetersiz destek, iş belirsizliği, rol çatışması, değişim, yeni teknoloji, aşırı yük, aşırı kurallar ve düzenlemeler, kararlara katılımın yetersizliği, kişilerarası ilişkilerin yetersizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim problemleri, kontrol yetersizliği, adil olmayan ödemeler, örgüt kültürünün eksikliği, ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliği ve şirket ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklardır (Perrewe and Victory, 1988:84-85; DeFrank and Ivancevich, 1998:55-56).

Drafke ve Kossen, işle ilgili stres kaynaklarına hızlı değişim, donanım, tutarsız yöneticiler, performans değerlemenin yetersiz ve hatalı oluşu, anlaşılamayan ve etkili olmayan iletişim, emniyetsizlik, düşük moral, becerilerin kullanılmaması, açık olmayan iş gerekleri, planlamanın yetersizliği ve performans kaygısını da eklemiştir (Drafke and Kossen, 1998:410-426).

Çalışanların performanslarını en fazla etkileyen durumun stres, özellikle de iş stresi veya diğer bir ifade ile örgütsel stres olduğu yöneticiler tarafından bilinmektedir. Pelletier'a göre, örgütsel stres, iş arkadaşları arasındaki çatışma, iş doyumsuzluğu, iş beklentilerinin belirsizliği ve zaman baskısından kaynaklanabilir (Tezman, 1987:3). Örgütsel stres, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklılıklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir. Kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur (Erdoğan, 1996:270-278).

Organizasyonun yapısı ile ilgili stres kaynaklarından başlıcaları arasında; kararlara katılamama, bürokratik engeller ve yönetimin ilgisizliği sayılabilir. İşletme ortamında stres yaratan önemli kaynaklardan birisi, çalışanın kendisiyle ilgili kararlara katılmasının önlenmesidir. Kararlara katılmanın olmadığı örgütlerde diğer genel stres belirtilerinde olduğu gibi, psikolojik sağlığa bağlı olarak, fizyolojik sağlığında bozulması, içki alışkanlığı, içe kapanma, kendine güvenin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması gibi belirtiler görülür (Caplan and John, 1973: 30-66).

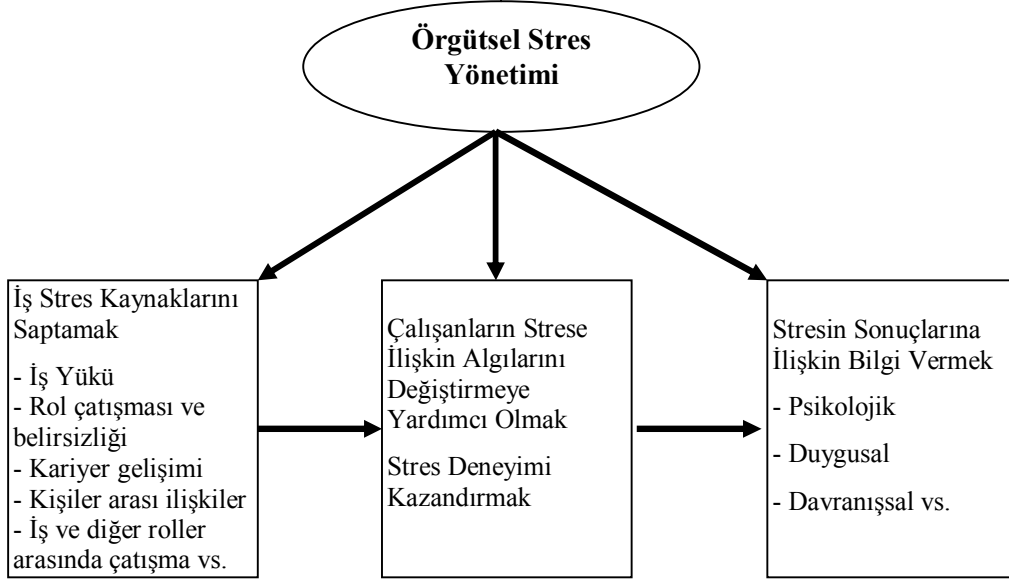
Bir iş ortamında bulunan stres kaynakları bireylerde; sıkıntı, duygusuzluk, yüksek kaza oranı, şikayet, devamsızlık, sürekli yorgunluk, uykusuzluk, iştahta değişiklik, tütün, alkol ve ilaç kullanımında artış, hatalar, kararsızlık gibi etkiler yapabilir.

## II. ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ

Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenir, olumsuz etkileri azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılır (Connor and Worley, 1991:61-63). Örgütsel stres yönetimi, bireylerde ve örgütlerde oluşan stresle ilgili ruhsal ve davranışsal sorunları önlemek ve azaltmak için çalışmaktadır. Örgütsel stres yönetimi, stres ile başetmede önce stres kaynaklarını tanıma, stres tepkileri anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya yok etmeye çalışmaktadır (Şekil 1).

Şekil 1'de görüldüğü gibi örgütler, stres yönetimi yoluyla üç şekilde stresin zararlı etkilerini azaltma konusunda çalışırlar. Bunlar; stres kaynaklarını teşhis etmek ve sonra azaltmak veya yok etmek, çalışanların iş stresi hakkındaki algılarını değiştirmelerine yardım etmek ve onlara stres deneyimi kazandırmak, çalışanlara stresin sonuçları hakkında bilgi vermek ve stresle daha etkili mücadele edebilme konusunda yardımcı olmaktır.

**Şekil 1: Örgütsel Stres Yönetimi**



**Kaynak:** D.Hellriegel, J.W. Solocom Jr, R. W. Woodman (1995), **Organizational Behavior**, 7.Ed., West Pub. Com, New York, p. 242.

Stres yönetiminde en çok kullanılan örgütsel teknikler; işe ve göreve yönelik düzenlemeler, iletişim ve diğer yaklaşımlar biçiminde incelenebilir. İş ve görevlerin yeniden düzenlenmesi (job redesign) ile çalışanlara verilecek olan daha fazla sorumluluk, kararlara daha çok katılım, daha anlamlı işler, daha fazla özerklik ve daha çok geri bildirim sağlanarak stresin olumsuz etkileri azaltılabilir (Vecchio, 1987:448). İş değiştirme (job rotation) yöntemi ile, çalışanların işte eskime korkusu, az ya da fazla iş, yetersiz terfi imkanları, rutin işer ve yetersiz fırsatlar gibi işte görülen stres belirtileri, bireyin yeni bir işte yeni görevler üstlenmesi ile azaltılarak stresle karşılaşma olasılığı azaltılır. Çalışma ortamında stresle başetmede kullanılan işi yeniden yapılandırma (job restructuring) yöntemi, aşırı ve az iş yükü, zaman baskıları, iş teslimleri, rol çatışmaları ve rol belirsizliklerinin neden olduğu stresi önlemede etkili olmaktadır (Connor and Worley, 1991:61-63). Birbiriyle ilişkili birden fazla görevin merkezi olarak bir araya gelmesiyle işin genişletilmesi (job enlargement) ile iş ve bu iş için harcanacak zaman daha iyi denetlenebilir. İş zenginleştirmenin çoğunlukla çatışmalara neden olduğu görülse de, çalışanların bu yolla işlerinden doyum sağladıkları, görevlerini daha iyi yapabildikleri ve işlerine karşı daha motive oldukları da açıktır (Torrington and Hall, 1987:360). İşin zenginleştirilmesi (job enrichment) ile rutin işlerde daha fazla yaşanan strese karşı avantaj elde edilmektedir. Bu uygulama ile sorumluluk, fırsatlar, farklı beceriler, görevlerin anlamlılığı, özerklik gibi etkenlerin zenginleştirilmesi sağlanır (Torrington and Hall, 1987:361).

Örgütte stres yaratan en önemli sorunlardan biri, örgüt içinde yapılan yetersiz ve zayıf iletişimden kaynaklanmaktadır. Örgüt içi iletişimin zayıf olması yapılacak bir faaliyetin iletişim zayıflığından dolayı veya konunun bireyler arasında aktarımı sırasında oluşan bilgi kaybı veya bilgi değişimi, süreç sonucunda farklı sonuçlara veya çözümlere neden olmakta, bu da işte stres yaratmaktadır.

İşlerin ve görevlerin yeniden düzenlenmesini ve örgüt düzeyinde çatışmaların, sorunların, örgüt faaliyetlerinin işleyiş problemlerinin en önemli kaynağını oluşturan örgütsel iletişimin önemli bir stres kaynağı olma işlevinden uzaklaştırılıp, gerçek işlevi olan bilgi ve fikir aktarımı görevini üstlenmesini sağlamanın yanında; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgütsel düzeyde sosyal destek sağlanması, çalışanlara verilecek eğitim ve danışmanlık hizmetleri, rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarına karşı önlem alma, iş güvenliği sağlama, kabul edilebilir bir işbölümü yapma, çalışanların güven duygularını geliştirme, örgütsel katılımı sağlama, aşırı ve az iş yükünü kaldırma, bireysel ve örgütsel amaç belirleme, değişim sürecini dikkatli planlama, rollerin iyi tanımlanması, performans değerlendirme sistemlerinin doğru işlemesi, örgüt düzeyinde zaman yönetimi gibi örgüt çapında alınabilecek önlemler ve yapılması gereken çalışmalar yönetimin çalışanlara daha stressiz bir ortamda çalışma imkanı yaratmasını sağlayacaktır (Connor and Worley, 1991:62; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:200-203; Ertekin, 1993:91).

Stres yönetimi konusunda örgüt düzeyinde yapılan en önemli çalışmaları, örgütsel programlar oluşturmaktadır. Bu programlar; iyileştirme programları, çalışanlara yardım programları, stres danışmanlığı ve stres yönetim asistanlığıdır.

Çalışanlara sağlık desteği veren **iyileştirme programları**, bireylerin zihinsel ve fiziksel durumlarını geliştirme üzerine yoğunlaşmıştır. İyileştirme programları stres önlemede etkili bir stres yönetim stratejisi olarak önemli bir etkiye sahiptir (Schermerborn vd., 1997:414). Etkili bir iyileştirme programının hem bireye hem de örgüte pek çok yarar sağladığı görülmektedir. İş kazalarının ve devamsızlığın azalması, verimliliğin artması, iş tatmininin yükselmesi, motivasyonun sağlanması, sağlık harcamalarının düşmesi, iş gücü dönüşüm oranındaki azalmalar bu yararlardan bazılarıdır (Violette and Violette, 1990:90).

**Çalışanlara yardım programları**, daha çok gevşeme yöntemleri, biyolojik geri besleme, algılama becerilerinin geliştirilmesi gibi yöntemleri kapsamaktadır. Bu programlar, katılımcıların psikolojik etki düzeylerini düşürmekte, gerginliklerini azaltmakta, daha uyumlu olmalarını sağlamakta, stresle bireysel çabalarda başarılarını artırmaktadır (Ertekin, 1993:96).

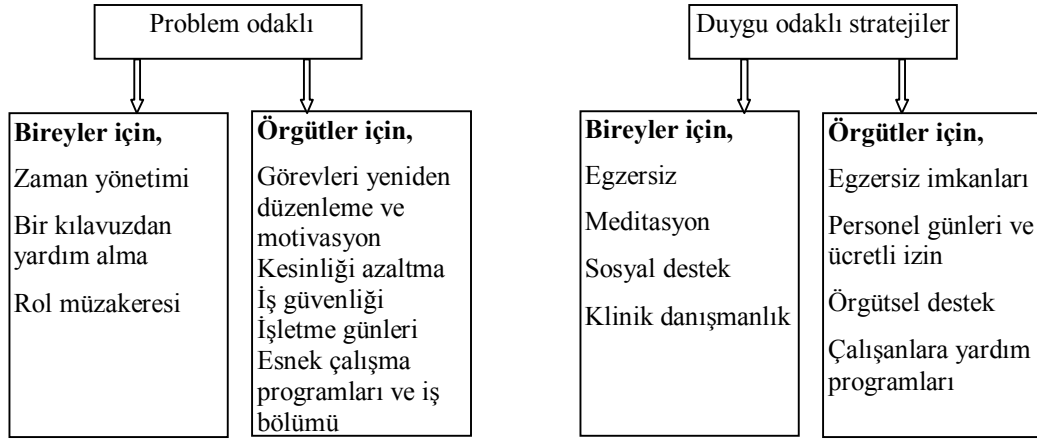
Stres yönetiminde ele alınan **stres danışmanlığı**, bir çalışanla duygusal bir sorunu azaltmak amacıyla karşılıklı görüşme yapılmasıdır. Stres danışmanlığı, duygusal sorunlarla ilgilenen, bir iletişim eylemi olan, çalışanların duygusal sorunlarını anlamak ve azaltmak üzerine çalışan bir sistemdir. Çalışanların duygusal sorunlarının neden olduğu tepkiler onların performansları ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle örgütler ve yöneticiler, çalışanlarının belli bir duygusal dengeyi korumalarını ve duygularını birlikte, işbirliği içinde, verimli bir ortamda ve ekonomik, sosyal ve psikolojik doyum içinde çalışabilecekleri yollara yönetmek isterler ve bu isteklerinin gerçekleşmesi için de danışmanlığa güvenirlere (Davis and Newstrom,

1988:458). Yöneticiler, çalışanların yalnızca yaptığı işi değil, bütün olarak bireyi yönetmektedirler. Danışmanlık hizmetleri, öğüt verme, iletişim kurma, güven verme, duygusal gerilimin giderilmesi gibi şekillerde sağlanabilmektedir (Davis, 1988:562-584).

Çeşitli nedenlerle oluşarak iş yerinde hem üst yönetimi hem de çalışanları tehdit eden ve onların giderek tükenmelerine neden olan stresle başa çıkmak için işletmelerin geliştirdiği bir yöntem de **stres yönetim asistanlığıdır**.

Stres yönetim tekniklerine ilişkin olarak farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Şekil.2'de sunulan stres yönetim stratejileri sınıflandırmasında stres kaynakları ile mücadelede, problem odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki temel yönetim stratejisi olduğunu açıklamışlardır. Araştırmalar ise, insanların zamanlarının çoğunu her iki yöntem tekniğini de kullanarak stresle başetme konusunda harcadıklarını göstermiştir (George and Gareth, 1999:321).

**Şekil 2: Stres Yönetim Stratejileri**



**Kaynak:** J. M. George and R. J. Gareth (1999), **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 2 Edition, Addison Wesley Publishing Company, Massachuset, p.321.

Stressiz bir yaşam ve stressiz bir çalışma ortamı için gerek bireysel gerekse örgüt düzeyinde alınan önlemler yanında önerilebilecek genel ilkelerde bulunmaktadır. Stres yönetiminin her tekniğinin, hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmada payı bulunmaktadır. Crampton vd. (1995:16-18)'e göre, bir stres yönetim programında bulunması gerekenler; işyerindeki önemli stres kaynaklarını tanımlama ve kontrol etme, çalışanlara strese neden olan bireysel etkenleri tanımalarında yardımcı olma, amaçları geliştirme, üst düzey yönetiminin desteğini alma, stres yönetiminin yararları konusunda çalışanlarla görüşme, çalışanların stres kaynaklarını ve stres tolerans düzeylerini tanımalarına yardımcı olma, çalışanlara stresle nasıl başedileceğini öğretme ve stres belirtilerini tanıma olarak sıralanabilir.



### III. STRESİN UÇUCU PERSONEL ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA

Her insanın karşılaşılabileceği genel stres kaynaklarına ek olarak pilotluk mesleğinin özelliğinden kaynaklanan stresler de vardır. Bu tür stresler "havacılık kaynaklı stresler" olarak adlandırılabilir. Bu çalışmada, uçucu personelin stres kaynakları, stresin personel üzerinde etkilerini belirlemeye yönelik araştırma incelenmektedir.

#### A. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma, uçucu personeli etkileyen örgütsel stres kaynaklarını ve personelde görülen stres belirtilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın ana kütlesi, ülkemizin belirli bir bölgesinde çalışan Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı çalışan uçucu personeller oluşturmaktadır. Olasılıklı olmayan örnekleme yöntemi-ne göre, uygunluk temelinde seçim yapılmış ve 2003 yılı Aralık ayında aynı yerde çalışan, 150 uçucu personele elden dağıtılan anketlerin 7 gün içerisinde iade edilmesi istenmiş ve anketlerin 136'sı belirtilen sürede elde edilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, anket formu kullanılmıştır. Çalışanlara uygulanan ankette yer alan önermeler, literatür taramasından elde edilen bilgiler ile yapılan işe özel durumların saptanması ile ortaya çıkan verilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur (Davis and Newstrom, 1988, 422; Kreitner and Kinicki, 1989:566). Bu önermeler, literatür çalışmalarından çıkarılan altı grup örgütsel stres kaynağı içerisinde değerlendirilmiştir.

Anketin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, uçucu personeller üzerinde yapılmış olup, Cronbach Alpha değeri (güvenilirlik katsayısı) hesaplanmıştır. Geliştirilen bilgi toplama aracının geçerliliği için uzman görüşüne başvurulurken; Cronbach Alpha katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi alpha değeri 1'e yakın, oldukça yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir (Hair vd., 1998:38). Anketin yeterli ölçüde güvenilir olduğunu söylenebilir.

Her bir stres kaynağı boyutu, iş yaşantısında karşılaşılabilecek çeşitli durum içinde ele alınmıştır. Anket çalışmasında; örgütsel stres kaynaklarını oluşturan 62 önerme, stres belirtileri ile ilgili 59 önerme yer almıştır. Ankette önermelere verilecek cevaplar için beş aralıklı Likert Ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlardan, kendilerine en uygun gelen seçeneği doldurmaları istenmiştir.

Puanlama ise, önermelerin her biri strese neden olacak şekilde verilmiş olduğundan, işaretlenen basamağın taşıdığı ağırlık alınmıştır. Örneğin; "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiş olan anket katılımcısı o önerme için 5 puan, "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğini işaretlemiş olan katılımcı, 1 puan almıştır. Puanlamada, 3 puan "Kararsızım" tercihine karşılık gelmektedir. Böylece anketteki önermelerin her birine verilen cevaplar stres puanı olmuştur. Her önerme için, stres puanlarının katılımcı sayısına oranı ile, tüm katılımcıların ortalama stres puanları hesaplanmıştır.

**Çizelge 1:** Stres Kaynaklarına İlişkin Önermelerin Dağılımı

Önerme Sırası	Stres Kaynakları	Adet
1-28	(A) Yapılan İşin Özelliği ile İlgili Stres Kaynakları	28
29-37	(B) Yönetici ile İlgili Stres Kaynakları	9
38-44	(C) Mesleki İlerleme, Terfi, Takdir ile İlgili Stres Kaynakları	7
45-51	(D) Maddi Olanaklar ile İlgili Stres Kaynakları	7
52-59	(E) İş Arkadaşlıkları ile İlgili Stres Kaynakları	8
60-62	(F) Aile Yaşamı ile İlgili Stres Kaynakları	3
Toplam		62

Stres kaynaklarını, kendi aralarında 6 temel gruba ayırarak, ortalama değerleri hesaplanmıştır. Yüksek puanlar, stres kaynaklarının denekler açısından önemli stres yapıcılar olduğunu göstermektedir. Buna göre, kararsız kalan ve 3 puanı tercih eden anket katılımcılarının eğiliminin 2 veya 4 puana ne kadar ve hancisine yakın olabileceği belli değildir. Bu nedenle, stres ortalama puanı 3'ün üzerinde olan stresörlerin oluş nedenleri, personeli nasıl etkilediği yorumlanmaktadır.

## **B. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Uçucu personelin demografik özellikleri, yapılan işin özelliği, yönetici, mesleki ilerleme, terfi ve takdir, maddi olanaklar, iş arkadaşlıkları, aile yaşamına göre bulgular incelemiş ve değerlendirilmiştir. Sonuç olarak çalışanlarda görülen stres belirtilerine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

### **1. Uçucu Personelin Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan uçucu personelin tümü (136) erkektir. Araştırmaya katılan personelin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; yaşları 20 ile 25 arası olan 2 kişi (%1,4), 26 ile 30 arası olan 28 kişi (%20,5), 31 ile 35 arası olan 64 kişi (%47), 36 ile 40 arası olan 20 kişi (%14,7) ve 41 ve üzeri olan 22 kişidir (%16,2). Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına bakıldığında; lise mezunu olan 22 kişi (%16,1), yüksek okul mezunu olan 2 kişi (%1,4), üniversite mezunu olan 84 kişi (%61,7), ve yüksek lisans mezunu olan 28 kişidir (%20,5). Rütbelere göre dağılımda; rütbesi astsubay olan 44 kişi (%32,3), subay olan 80 kişi (%61,5), ve üstsubay olan 12 kişidir (%8,8).

Ankete katılanlardan bekar olanların sayısı 14 (%10,2), evli olanların sayısı 122'dir (%89,7), eşleri çalışıyor olanların sayısı 56 (%41,1), çalışmıyor olanların sayısı 80'dir (%58,8), çocuğu olmayanların sayısı 44 (%32,3), bir çocuğu olan kişi sayısı 36 (%26,4), iki çocuğu olan kişi sayısı 46 (%33,8), üç çocuğu olan kişi sayısı 10'dur (%7,3).

Ankete katılanlardan 0-5 arası ödül alan 16 kişi (%11,7), 6-10 arası ödül alan 24 kişi (%17,6), 11-15 arası ödül alan 20 kişi (%14,7), 16-20 arası ödül alan 22 kişi (%16,1), ve 21 ve üzeri ödül alan 54 kişidir (%39,7). Ceza alan kişi sayısı 4 kişi (%2,9), ceza almayan kişi sayısı 132'dir (%97).

## 2. Stres Kaynaklarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Stres kaynaklarına ilişkin oluşturulan 62 önerme ve ortalama kabul oranlarına göre öncelikli sıralaması Çizelge 2’de sunulmuştur.

Çizelge 2: Stres Kaynaklarının Ortalama Kabul Oranlarına Göre Sıralanması

Sıra	Soru	Ort.	Öncelik
26	İş yerinde yeterli internet imkanı sağlanmıyor	3,94	1
6	İşim çok fazla kırtasiye gerektiriyor	3,87	2
49	İstihkaklarımı zamanında alamıyorum, aldıklarımın ölçüleri bana uymuyor	3,82	3
1	İşimdeki kural ve yöntemlerin bir çoğu işimi iyi yapmamı zorlaştırıyor	3,60	4
48	Maaş artışlarından memnun değilim	3,57	5
8	İşyeri ile ilgili sorunlarım var	3,50	6
17	İşimle ilgili yeni gelişmeler konusunda eğitim alamıyorum	3,50	7
51	Elde etmem gereken fakat elde edemediğim haklarım var	3,41	8
18	İş yükünün çok fazla ve iş temposunun yorucu olduğunu düşünüyorum	3,38	9
50	Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım var	3,38	10
19	İşlerin görülmesinde zaman sıkıntısı yaşıyorum	3,34	11
22	Çalışırken kullandığım araç-gereç ve teçhizat yeterli değil	3,32	12
42	Gösterdiğim çabalar karşılığında, hak ettiğim biçimde ödüllendirildiğimi sanmıyorum	3,32	13
37	Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor	3,31	14
3	İyi iş yapma çabalarım, işe özel bürokrasi tarafından engellenmektedir	3,29	15
41	Burada çalışanlar için çok az ödül vardır	3,29	16
5	İşyerinde yapmam gereken işlerin miktarı çok fazla	3,24	17
60	İş nedeni ile aileme ve sosyal hayata yeteri kadar zaman ayıramıyorum	3,22	18
62	İş yerindeki sorunlarım aile yaşantıma yansıyor	3,21	19
10	İşimle ilgili yayınları (kitap, dergi vb.) takip edemiyorum	3,19	20
43	Erken terfi eden arkadaşım benden daha başarısızdı	3,13	21
44	Terfi şansından memnun değilim	3,13	22
40	İnsanlar bu işte, başka işlerde olduğu kadar hızlı terfi edemezler	3,10	23
38	İyi bir iş yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum	3,09	24
32	Birden çok kişiye aynı anda sorumlu oluyorum	3,07	25
11	İş yerinde kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum	3,04	26
46	Elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir	3,03	27
47	Yaptığım işin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkanlar, harcadığım emeğe karşılık gelmemektedir	2,97	28
25	Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum	2,96	29
12	İş ortamında özgür değilim ve kişiliğimden ödün veriyorum	2,91	30
24	Yaptığım işler değişik ve renkli değil, sıkıcıdır	2,90	31

13	İşimle ilgili konularda benim görüşüm alınmıyor	2,81	32
45	İşimin sağladığı maddi imkanlardan memnun değilim	2,78	33
28	Görev ile ilgili sorumluluklarım açık değil, benden ne istendiğini bilmiyorum	2,76	34
27	Kapasitemi aşan işleri yapmam bekleniyor	2,65	35
39	Bana ödedikleri parayı düşündüğümde, kurum tarafından takdir edilmediğimi düşünüyorum	2,57	36
61	Aile sorunlarım iş yaşantımı etkiliyor	2,56	37
21	Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri çok uzun	2,54	38
7	İşimin zevk alınabilir özelliği yoktur	2,50	39
20	Çalışma ortamım yeteri derecede rahat değil (ayakta, oturarak, ısı, gürültü, açık hava vb)	2,50	40
33	Yöneticilerim mesleki konularda yeterli eğitimi vermiyor	2,50	41
14	Günlük izin talebim problem yaratıyor	2,49	42
2	Bazen işimi anlamsız buluyorum	2,46	43
31	Yöneticim memurlarının duygularına çok az ilgi gösterir	2,44	44
34	Yönetici ve üstlerimle etkili iletişim kuramıyorum	2,44	45
36	Verilen görevin ne olduğu tam olarak açıklanmıyor	2,44	46
9	Yıllık izinlerim eşimin yıllık izinleri ile uyuşmuyor	2,43	47
4	Bu mesleğin amaçları benim için yeteri kadar açık değil	2,41	48
56	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet var	2,35	49
58	Birlikte çalıştığım insanlar yeteneksiz olduğu için, daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum	2,32	50
29	Yöneticim işinde yetenekli değildir	2,31	51
15	İş yerinde aşırı disiplin ve baskı yaşıyorum	2,29	52
23	Çalışma saatlerim düzenli değil, sık sık değişiyor	2,29	53
55	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum	2,26	54
59	Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimleri yeterli değil	2,26	55
57	Birlikte çalıştığım insanlar yetenekli olduğu için, daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum	2,18	56
54	Birlikte çalıştığım insanlar arasında çok fazla sürtüşme var	2,13	57
35	Astlarımla etkili iletişim kuramıyorum	2,10	58
30	Yöneticim bana karşı adil değil	2,07	59
16	Görevimin her anında ölümle karşılaşma korkusu yaşıyorum	1,90	60
53	Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum	1,88	61
52	Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanmıyorum	1,84	62
	ORTALAMA	2,83	

Stres kaynaklarının ortalama kabul oranlarına göre sıralanması sonucunda, en büyük önceliği, iş yerinde yeterli internet imkanı olmaması almıştır. Çalışanların uçucu personel olmaları ve havacılık teknolojisinin de büyük bir hızla değişmesi

nedeniyle, çalışanlar yenilikleri izleyebilmek, dünya havacılığının nerede olduğunu anlayabilmek, bu konularda araştırma yapmak, ders notu çıkarmak, elde ettiği bilgileri paylaşmak düşüncesi ile internete gereksinim duymaktadır.

İkinci öncelikli stres kaynağı ise, işin fazla kırtasiye gerektirmesidir. Askeri kurumlarda hiyerarşik bir yapı vardır ve yapılan her türlü faaliyetin kayıt altına alınması, ileriye dönük olarak da arşiv oluşturulması bilgi birikimi sağlanması açısından gereklidir. Bu nedenle işlerin kırtasiye gerektirmesi de kaçınılmaz olmaktadır.

Üçüncü sırayı ise, personelin istihkaklarını zamanında alamaması, aldıklarının ölçülerinin vücuduna uymaması almıştır. Askeri personel değişik görevlerin sırasında değişik kıyafetler giymek zorundadır. Giyilen üniformanın temizliği, kurallara uygunluğu mutlaka olması gereken bir konudur. Personelin bu konuda gösterdiği hassasiyet ve titiz davranış, beden ölçülerinde zaman içinde olan değişiklikler nedeniyle kişisel bir stres kaynağı oluşturmaktadır.

Dördüncü sıradaki stres kaynağı, işyerindeki kural ve yöntemlerin bir çoğunun, personelin işlerini iyi yapmalarını zorlaştırmasıdır. Çalışanların daha iyi iş yapma çabalarının, kurumun çalışma talimatları ile çatışmaması gerekmektedir.

Beşinci sırada yer alan maaş artışlarından memnun olmama konusu ise, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik problemlerin sonucudur. Emeklilik ve gelecek ile ilgili kaygılar ise personelin emekli olduğunda kendisini nasıl bir ülke ortamının bekleyeceğinin belli olmamasından kaynaklanmaktadır. Personelden sürekli başarılı olmasının beklenmesi ise, herkese görevi ile ilgili gerekli bilgilerin değişik kurslarla verilmesi, karşılığının beklenmesi ve askerlik mesleğinin başarısızlığa tahammül edemeyeceğinden kaynaklanmaktadır.

Personelin çalışırken kullandığı araç gereç ve teçhizatın yeterli olmamasının altında, çalışan her elemanın bilgisayarının olmaması yatmaktadır. Çalışan her elemanda bilgisayar olmamakla beraber, hemen her üniteye birden fazla bilgisayar mevcuttur. Anılan stres kaynağı herkesin aynı anda bilgisayar kullanıma gereksinimi duymasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar için çok az ödül olmasının yarattığı stres ise, herkesin hemen hemen aynı standartta çalışması, zaman zaman denetleme, tatbikat, nöbet hizmetleri gibi konularda personel arasında daha fazla gayret ve performans gösterenlerin ödüllendirilmesi nedeniyledir. Kurumda çalışan herkes rutin görevlerini yapmak zorundadır. Bunun haricinde, kuruma ekstra katkı sağlayan personel ödüllendirilmektedir.

Çalışanların ailesine ve sosyal hayata yeteri kadar zaman ayıramaması ayrı bir stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, çalışma hayatının getirdiği bu problem hemen hemen her organizasyonda vardır. Askeri kurumlarda çalışmaların gündüz mesai saatlerine bağlı olmaması gece eğitimlerinin de devam etme zorunluluğu, çalışanları zaman zaman olumsuz etkileyebilmektedir. Personelin işi ile ilgili yayınları takip edememesi stres kaynağı oluşturmaktadır. Havacılıkla ilgili yayınların birçoğunun yabancı kaynak olması, satın alma güçlüğünden çok kaynağa ulaşma probleminin olması ve yayınların çok sık değişmesi strese neden olmaktadır. Bir örnek verecek olursak, ülkemizdeki mevcut havacılıkla ilgili unsurlar (meydanlar, seyrüsefer cihazları, frekanslar, meydan kullanım esasları, hava araçları ile

ilgili checkliktler ) sık sık değişmektedir. Bu değişiklikler ilgili otoriteler tarafından yayınlanmaktadır. Yayın aboneliği ise, kurumsal bazda yürütölmektedir.

Personelin normal olarak terfi edebilmesi için rütbe bekleme sürelerinin dolması gerekmektedir. Erken terfi şansı yasa gereği her rütbede yoktur. Çalışan personelin aynı anda birden fazla kişiye sorumlu olması bir diğer stres kaynağıdır. Askeri kurumlarda hiyerarşik bir yapı bulunmakla beraber, lider personel eğitimi kapsamında yöneticiler, astlarını her fırsatta eğitmek zorundadır.

### a. Yapılan İşin Özelliği ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları (A)'nın neler olabileceği değerlendirildiğinde, toplam 28 stresörden 12 adedi 3 ve üzerinde değer almıştır (Çizelge 3).

Çizelge 3: Yapılan İşin Özelliği ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Sıra	Soru	Ort.	Öncelik
26	İş yerinde yeterli internet imkanı sağlanmıyor	3,94	1
6	İşim çok fazla kırtasiye gerektiriyor	3,87	2
1	İşimdeki kural ve yöntemlerin bir çoğu işimi iyi yapmamı zorlaştırıyor	3,60	3
8	İşyeri ile ilgili sorunlarım var	3,50	4
17	İşimle ilgili yeni gelişmeler konusunda eğitim alamıyorum	3,50	5
18	İş yükünün çok fazla ve iş temposunun yorucu olduğunu düşünüyorum	3,38	6
19	İşlerin görülmesinde zaman sıkıntısı yaşıyorum	3,34	7
22	Çalışırken kullandığım araç-gereç ve teçhizat yeterli değil	3,32	8
3	İyi iş yapma çabalarım, işe özel bürokrasi tarafından engellenmektedir	3,29	9
5	İşyerinde yapmam gereken işlerin miktarı çok fazla	3,24	10
10	İşimle ilgili yayınları (kitap, dergi vb.) takip edemiyorum	3,19	11
11	İş yerinde kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum	3,04	12
25	Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum	2,96	13
12	İş ortamında özgür değilim ve kişiliğimden ödün veriyorum	2,91	14
24	Yaptığım işler değişik ve renkli değil, sıkıcıdır	2,90	15
13	İşimle ilgili konularda benim görüşüm alınmıyor	2,81	16
28	Görev ile ilgili sorumluluklarım açık değil, benden ne istendiğini bilmiyorum	2,76	17
27	Kapasitemi aşan işleri yapmam bekleniyor	2,65	18
21	Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri çok uzun	2,54	19
7	İşimin zevk alınabilir özelliği yoktur	2,50	20
20	Çalışma ortamım yeteri derecede rahat değil (ayakta, oturarak, ısı, gürültü, açık hava vb)	2,50	21
14	Günlük izin talebim problem yaratıyor	2,49	22
2	Bazen işimi anlamsız buluyorum	2,46	23
9	Yıllık izinlerim eşimin yıllık izinleri ile uyuşmuyor	2,43	24
4	Bu mesleğin amaçları benim için yeteri kadar açık değil	2,41	25
15	İş yerinde aşırı disiplin ve baskı yaşıyorum	2,29	26
23	Çalışma saatlerim düzenli değil, sık sık değişiyor	2,29	27
16	Görevimin her anında ölümle karşılaşma korkusu yaşıyorum	1,90	28
	ORTALAMA	2,92	

İş yerinde yeterli internet imkanının sağlanmaması 1. derecede stres kaynağı durumundadır. İşgörenler arasında iş bölümü olmakla birlikte, her işgören kendi görevi ile ilgili her türlü bilgiyi, göreve başlamadan önce alabilme durumun-

da değildir. Diğer bir açıdan bakıldığında, elde edilen nazari bilgilerin mutlaka uygulama ile pekiştirilmesi, daha sonra elde edilen bu yeteneklere tecrübelerin ilave edilmesi, yeniliklerin takip edilebilmesi işgörenleri mükemmelere yaklaştıracaktır. Yapılan işlerin daha sonra aynı işi yapmak üzere görevlendirilecek personele aktarılabilmesi için, faaliyetlerin kayıt altına alınması gerekmektedir. Bu konu personel üzerinde stres kaynağı olarak kendini göstermektedir.

Mevcut zamanla beraber iş yükünün fazla, iş temposunun da yorucu olduğu ve bazı faaliyetlerin de toplu olarak icra edilmesi zorunluluğu ortaya konulduğunda çalışanlar işyeri ile ilgili sorunlar yaşamaktadırlar. Eğitim almak üzere kuruma katılan bireylerin, almak zorunda oldukları eğitimleri tekrarlama fırsat ve imkanları yoktur. Yapılması gereken her türlü faaliyet, bitirilmesi gereken sürede bitirilmek zorundadır. Dolayısıyla, mevcut zamanın kullanımı çalışanların üzerinde stres yaratabilmektedir. Yapılması gereken işlerin miktarının fazla olması ise, çalışanların bir eğitim kurumunda yer alması, hem eğitimlik görevlerini yürütmeleri hem de araştırma ve bilgi toplama faaliyetlerinde bulunmaları, ayrıca bunların kayıt altına alınması ve bireysel gelişim için araştırma inceleme görevlerinin de sürdürülmesi yapılması gereken işleri fazlaştırmaktadır.

Çalışanların daha iyi iş yapma çabalarının engellenmesi konusu stres kaynağı gibi görülmekle birlikte, daha iyi iş yapma gayretinin kurumun çalışma talimatları ile çatışmaması ve yapılan araştırma ve inceleme sonucu elde edilen görüşlerin yöneticilerin tecrübe ve öngörülerini ile çelişmemesi konusu göz ardı edilmemelidir. İşlerin zamanında görülmesi ve ilgili işin bitirilmesi için ayrılan sürenin verimli ve etkin kullanılabilmesi çok önemlidir. Çalışanların yıllık izinlerini tam olarak ve istedikleri mevsimlerde kullanamamaları stres kaynağı olarak kararsızlık diliminde kalmıştır. İşgörenlerin kurumlarının içinde, kendilerini çalışanların oluşturduğu aileden biri gibi hissetmemeleri de stres kaynağı olarak kararsızlık diliminin hemen üzerinde yer almıştır.

## **b. Yönetici ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi**

Yönetici ile ilgili stres kaynakları (B) değerlendirildiğinde, toplam 9 streörden 2 adedi 3 ve daha üzerinde değer almıştır (Çizelge 4).

**Çizelge 4:** Yönetici ve Üstler ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Sıra	Soru	Ort. Puan	Öncelik
37	Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor	3,31	1
32	Birden çok kişiye aynı anda sorumlu oluyorum	3,07	2
33	Yöneticilerim mesleki konularda yeterli eğitimi vermiyor	2,50	3
31	Yöneticim memurlarının duygularına çok az ilgi gösterir	2,44	4
34	Yönetici ve üstlerimle etkili iletişim kuramıyorum	2,44	5
36	Verilen görevin ne olduğu tam olarak açıklanmıyor	2,44	6
29	Yöneticim işinde yetenekli değildir	2,31	7
35	Astlarımla etkili iletişim kuramıyorum	2,10	8
30	Yöneticim bana karşı adil değildir	2,07	9
	ORTALAMA	2,52	

Çalışanların birden çok kişiye aynı anda sorumlu olmaları hem ast hem de üstlerine karşı yürütmek zorunda oldukları görev ve davranışlardan kaynaklanmak-

tadır. Hiyerarşik bir yapıda bu konunun stres kaynağı olması kaçınılmazdır. Ayrıca, yöneticiler tarafından çalışanların sürekli başarılı olmalarının istenmesi ise bu konudaki en büyük stres kaynağıdır.

### c. Mesleki İlerleme, Terfi ve Takdir ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Mesleki ilerleme, terfi ve takdir ile ilgili stres kaynakları (C) değerlendirildiğinde, toplam 7 stresörden 6'sı 3 ve daha üzerinde değer almıştır (Çizelge 5).

Çizelge 5: Mesleki İlerleme, Terfi ve Takdir ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Sıra	Soru	Ort.	Öncelik
42	Gösterdiğim çabalar karşılığında, hak ettiğim biçimde ödüllendirildiğimi sanmıyorum	3,32	1
41	Burada çalışanlar için çok az ödül vardır	3,29	2
43	Erken terfi eden arkadaşım benden daha başarısızdı	3,13	3
44	Terfi şansından memnun değilim	3,13	4
40	İnsanlar bu işte, başka işlerde olduğu kadar hızlı terfi edemezler	3,10	5
38	İyi bir iş yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum	3,09	6
39	Bana ödedikleri parayı düşündüğümde, kurum tarafından takdir edilmediğimi düşünüyorum	2,57	7
	ORTALAMA	3,09	

Personelin iyi bir iş yaptığı zaman, gereken takdiri görememesi stres kaynağı olarak yer almaktadır. Kurumda hiyerarşik bir yapı bulunması nedeniyle, çalışanların diğer kurumlarda olduğu kadar hızlı terfi etmeleri kanunen mümkün değildir. Terfi şansından memnun olmama ve erken terfi, çalışanlar arasında stres kaynağı oluşturmaktadır. Kişilerin rutin görevlerin dışında, özverili çalışmaları sonucunda, kendi düşüncelerine göre takdir edilmeleri gerektiğine inandıkları halde ödüllendirilmemeleri ise, takdir ile ilgili hususlarda en güçlü stres kaynağını oluşturmaktadır.

### d. Maddi Olanaklar ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları (D) değerlendirildiğinde, toplam 7 stres kaynağından 5'i 3 ve üzerinde değer almaktadır (Çizelge 6).

Çizelge 6: Maddi Olanaklar ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Sıra	Soru	Ort. Puan	Öncelik
49	İstihkaklarımı zamanında alamıyorum, aldıklarımın ölçüleri bana uymuyor	3,82	1
48	Maaş artışlarından memnun değilim	3,57	2
51	Elde etmem gereken fakat elde edemediğim haklarım mevcuttur	3,41	3
50	Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım var	3,38	4
46	Elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir	3,03	5
47	Yaptığım işin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkanlar, harcadığım emeğe karşılık gelmemektedir	2,97	6
45	İşimin sağladığı maddi imkanlardan memnun değilim	2,78	7
	ORTALAMA	3,28	



Elde edilen maddi imkanlar yapılan işin karşılığı olarak diğer mesleklerle kıyaslandığında personel yeterince maddi imkan sağlanmadığını düşünmekte ve maaş artışlarından memnun kalmamaktadır.

#### e. İş Arkadaşlıkları ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

İş arkadaşlıkları ile ilgili stres kaynakları (E) değerlendirildiğinde, toplam 8 adet stres kaynağının 8'i de 3 puanın altında puan almıştır (Çizelge 7).

Çizelge 7: İş Arkadaşlıkları ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Sıra	Soru	Ort.	Öncelik
56	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet var	2,35	1
58	Birlikte çalıştığım insanlar yeteneksiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum	2,32	2
55	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum	2,26	3
59	Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimleri yeterli değil	2,26	4
57	Birlikte çalıştığım insanlar yetenekli olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum	2,18	5
54	Birlikte çalıştığım insanlar arasında çok fazla sürtüşme var	2,13	6
53	Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum	1,88	7
52	Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanmıyorum	1,84	8
	ORTALAMA	2,15	

Çizelgeye göre, çalışanlar birlikte olduğu insanlardan hoşlanmakta, karşılıklı olarak güvenmekte ve çok fazla kişisel sürtüşme yaşanmamaktadır. Burada, personel arasında rütbe ve yaş itibari ile farklılıklar olması ve bu farklılaşmaya çalışanların saygı duyması etkili olmaktadır. Çalışanların hemen hemen aynı yetenekte olması, bir diğerinin daha fazla çalışmasını gerektirmemektedir.

#### f. Aile Yaşamı ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Aile yaşamı ile ilgili stres kaynakları (F) değerlendirildiğinde toplam 3 stres kaynağından 2'si 3 puanın üzerinde yer almıştır (Çizelge 8).

Çizelge 8: Aile Yaşamı ile İlgili Stres Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Sıra	Soru	Ort. Puan	Öncelik
60	İş nedeni ile aileme ve sosyal hayata yeteri kadar zaman ayıramıyorum	3,22	1
62	İş yerindeki sorunlarım aile yaşantıma yansıyor	3,21	2
61	Aile sorunlarım iş yaşantımı etkiliyor	2,56	3
	ORTALAMA	2,99	

Aile sorunlarının iş yaşantısını etkilemesi 3 puanın altında yer almaktadır. Öte yandan, iş yerinde yaşanan sorunlar, çalışanların aile yaşantısına yansarak stres kaynağı oluşturmaktadır. İki stres kaynağı da kararsızlık diliminin hemen üzerinde yer almaktadır.

### g. Stres Kaynaklarına İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi

Stres kaynaklarının her birine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, maddi olanaklar ile ilgili stres kaynağı 3,28 ortalama ile en yüksek değerdedir. Uçucu personele göre en yüksek ortalamalı stres kaynağını, personelin istihkaklarını zamanında alamaması, aldıklarının ölçülerinin vücuduna uymaması, maddi imkanların yetersizliği, maaşların yapılan iş karşılığını olarak görülmemesi ve maaş artışlarının tatmin edici olmamasıdır.

Çizelge 9: Stres Kaynaklarının Ortalama Değerleri

Stres Kaynakları	Boyut Ortalaması	Öncelik
(D) Maddi Olanaklar ile İlgili Stres Kaynakları	3,28	1
(C) Mesleki İlerleme, Terfi, Takdir ile İlgili Stres Kaynakları	3,09	2
(F) Aile Yaşamı ile İlgili Stres Kaynakları	2,99	3
(A) Yapılan İşin Özelliği ile İlgili Stres Kaynakları	2,92	4
(B) Yönetici ile İlgili Stres Kaynakları	2,52	5
(E) İş Arkadaşlıkları ile İlgili Stres Kaynakları	2,15	6

Kişilerin, özverili çalışmaları sonucunda, ödüllendirilmemeleri ve takdir edilmemeleri ikinci en yüksek stres kaynağını 3,09 ortalama ile oluşturmaktadır. Diğer stres kaynakları, 3 ortalamasının altında kalmıştır.

### 3. Stres Kaynaklarının Yaş Gruplarına ve Ödül Sayılarına Göre Değerlendirilmesi

Stres kaynaklarından yüksek puanlı ilk yirmi önerme için yaş gruplarının genel ortalamaları ile stres kaynaklarının alınan ödül sayısı gruplarına göre dağılımı belirlenmiştir.

#### a. Stres Kaynaklarının Yaş Gruplarına Göre Değerlendirilmesi

Yüksek puanlı ilk yirmi önerme için yaş gruplarının genel ortalamalarına bakıldığında, 20-30 yaş grubunda stres kaynakları ortalama puanı en düşük (3,303), 31-40 yaş grubunda orta (3,499) ve 41 ve üzeri yaş grubunda en yüksektir (3,645). Ortalama puan, yaş grubu ile doğru orantılı olarak çıkmaktadır.

Çizelge 10: Stres Kaynaklarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Ortalama Puan	Stres Kaynakları	Önerme Sayısı ve Sırası
20-30	3,303	A	11 Adet (1, 5, 6, 8, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26)
		B	1 Adet (37)
		C	2 Adet (40, 41)
		D	5 Adet (46, 47, 48, 49, 51)
		F	1 Adet (60)
31-40	3,499	A	12 Adet (1, 3, 5, 6, 8, 10, 11, 17, 18, 19, 22, 26)
		B	2 Adet (32, 37)
		C	2 Adet (41, 42)
		D	4 Adet (48, 49, 50, 51)
41 ve Üzeri	3,645	A	7 Adet (1, 3, 6, 8, 10, 17, 26,)
		B	2 Adet (32, 37)
		C	4 Adet (38, 41, 42, 44)
		D	5 Adet (46, 48, 49, 50, 51)
		F	2 Adet (60, 62)

20-30 yaş grubu ve 31-40 yaş grubunda yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynağı adedi daha fazla (sırasıyla 11 ve 12 adet) iken 41 ve üzeri yaş grubunda daha az (7 adet) bulunmuştur. Bu gruplardaki bütün katılımcılar hemen hemen bu önermeler üzerinde hemfikirdirler. Bunlar; 26 ve 49 numaralı önermelerdir.

Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynağı adedi 20-30 yaş grubunda 5 iken, 31-40 yaş grubunda 4, 41 ve üzeri yaş grubunda 5 adettir. 41 ve üzeri yaş grubunda diğer yaş gruplarına göre, mesleki ilerleme, terfi ve takdir ile ilgili daha çok stres kaynağı belirlenmiştir. Her üç grupta da iş arkadaşlıkları ile ilgili stres kaynağı seçilmemiştir.

#### b. Stres Kaynaklarının Alınan Ödül Sayılarına Göre Değerlendirilmesi

Alınan ödül sayısı gruplarına göre stres kaynaklarının dağılımı Çizelge 11'de verilmektedir.

**Çizelge 11:** Stres Kaynaklarının Alınan Ödül Sayılarına Göre Dağılımı

Alınan Ödül Sayısı	Ortalama Puan	Stres Kaynakları	Önerme Sayısı ve Sırası
0-10	3,640	A B C D	11 Adet (1, 3, 5, 6, 10, 11, 12, 17, 18, 19, 26) 2 Adet (29, 37) 3 Adet (40, 41, 43) 4 Adet (48, 49, 50, 51)
11-20	3,425	A C D F	12 Adet (1, 3, 5, 6, 8, 11, 17, 18, 19, 22, 25, 26) 3 Adet (41, 42, 43) 4 Adet (48, 49, 50, 51) 1 Adet (62)
21 ve Üzeri	3,341	A B C D F	10 Adet (1, 5, 6, 8, 10, 17, 18, 19, 22, 26) 1 Adet (37) 3 Adet (41, 42, 44) 5 Adet (46, 48, 49, 50, 51) 1 Adet (602)

Yüksek puanlı ilk yirmi önerme için alınan ödül sayısı gruplarının genel ortalamalarına bakıldığında, 0-10 arası ödül alan grubun stres kaynakları ortalama puanı en yüksek (3,640), 11-20 arası ödül alan grubun ortalama puanı orta seviyede (3,425) ve 21 ve üzeri ödül alan grubun ortalama puanı ise en düşüktür (3,341). Alınan ödül sayılarına göre değerlendirme yapıldığında, ortalama puan alınan ödül sayısı ile ters orantılı olarak çıkmaktadır.

0-10 arası ödül alan grupta, yüksek puan alan ilk dört önerme diğer gruplarla karşılaştırıldığında, belirli bir puan farkına sahiptir. Bu gruptaki bütün katılımcılar hemen hemen bu önermeler üzerinde hemfikirdirler. Bunlar; 26, 6, 49, ve 1 numaralı önermelerdir. Her üç grupta da iş arkadaşlıkları ile ilgili stres kaynağı seçilmemiştir.

#### 4. Çalışanlarda Görülen Stres Belirtilerinin Değerlendirilmesi

59 adet stres belirtisine yer verilen ve çalışanlara uygulanan anket sonucunda, 22 adet stres belirtisi 2,50 puanın üzerine çıkmıştır. En çok puan alan bu 22 belirtinin; 12 adedi psikolojik stres belirtisi, 4 adedi fiziksel belirti, 6 adedi de davranışsal belirtidir. Alınganlık ve sinirlenme, sürekli yorgunluk ve halsizlik, iş ile veya normal koşullarla ilgili tatminsizlik en çok ortalama puan alan üç belirti olmuştur.

**Çizelge 12:** Stres Belirtilerinin Ortalama Kabul Oranlarına Göre Sıralanması

Sıra	Stres Belirtileri	Ort.	Öncelik
1	Alınganlık, çabuk sinirlenme	3,38	1
26	Sürekli yorgunluk ve halsizlik hali	2,97	2
16	İş ile veya diğer normal koşullarla ilgili tatminsizlik	2,96	3
39	Enerji kaybı, yorgun ve sınırlı hissetme	2,96	4
7	Çocuklarına iyi bir eğitim, maddi olanaklar ve çalışma ortamı sağlayamamaktan yakınma	2,88	5
40	Mide yanması ve hazımsızlık hissetme	2,81	6
37	Soğuk algınlığı ve nezlele yakalanmaya daha açık olmak	2,79	7
9	İşe sürekli olarak odaklanamama (Konsantre olamama, kendini verememe)	2,75	8
14	Artan huzursuzluk ya da endişe	2,75	9
2	Hayattan zevk almama, her şeyin boş olduğunu açıklama	2,69	10
21	Görevler ve roller konusunda zihinsel karışıklık	2,68	11
12	Diğer insanların fikirlerine çok fazla önem verme	2,63	12
13	Konsantrasyon düşüşü veya zorluğu, dikkatsizlik	2,62	13
19	Yapılması gereken bir şeyi bir iş gününde yerine getiremeyeceği hissi	2,62	14
44	Değişken yargılar (bazen iyi, bazen kötü) yargılar	2,62	15
51	İşe daha fazla zaman ayırmak için eğlenme ve dinlenme aktivitelerini azaltmak	2,62	16
20	İşlerini ve yaşamını düzenleyememek	2,59	17
50	Eşi ya da çalışanları tarafından ihmal edildiğine ilişkin şikayetler	2,59	18
54	İşle ilgili normalden fazla şikayet etme	2,57	19
49	Tatil ya da gezi zamanını iş yetiştirmek için kullanmak	2,54	20
18	Aileyi ya da arkadaşları ihmal ettiği için suçluluk hissi	2,51	21
53	Gözden kaçırma ve hataların artması	2,51	22
27	Sıkça görülen migren tarzı baş ağrıları	2,50	23
41	Genel olarak sağlıksız hissetme	2,50	24
43	Kararlar üzerinde emin olamama, bir karara çabuk varamama	2,47	25
25	Aşırı yemek yeme veya özellikle bir sorunla karşılaşınca yemek yeme ve içki içme eğilimi ile beraber oluşan kilo fazlalığı	2,44	26
8	Olayları ve insanları hatırlayamama, yapılacak işleri unutma	2,40	27
22	Karar verme ve bir işi başlatabilme yetersizliği, genellikle kötümser olma	2,38	28
45	Birşeyleri sürekli erteleme olaylara tepkisiz kalma	2,37	29
58	İlgi eksikliği ve cansızlık, daha hareketsiz, güçsüz ve dikkatsiz olma	2,32	30
52	Sosyal yaşamda iş arkadaşlarından başkasıyla iletişim kuramama	2,31	31
59	Organizasyon eksikliği, zamanı iyi ayarlayamamak	2,26	32
46	İletişim kurmada normalde olduğu gibi etkili olamama	2,25	33

5	Samimi birkaç dostun olmamasından yakınma, sorunlarını paylaşacak kimse- nin olmadığını açıklama	2,24	34
11	Başarısızlığa ilişkin daha fazla düşüncelere sahip olma	2,24	35
23	Artan bir şekilde hayal kurma	2,22	36
47	Normalde olduğu kadar iyi sosyal ilişkiler kuramama	2,21	37
10	Depresyon, özsaygı ve özdeğerde azalma	2,19	38
29	Gece ve gündüz vücudun değişik organlarına ve özellikle bacaklara giren kramplar ve adale spazmları	2,19	39
3	Hasta olmaktan korkma veya hasta olduğunu zannetme	2,16	40
38	Nedeni belli olmayan sık kulak ve diş ağrıları	2,16	41
28	Oturma veya dinlenmeyi engelleyen sinirsel ağrı ve şikayetler	2,15	42
48	İşleri zamanında yetiştirmede başarısızlık	2,15	43
15	Artan bir şekilde dışlanmışlık ve güçsüzlük hissi	2,13	44
42	Özel durumlar ya da aktivitelerden kaçınma, özel şeylerle ilgili korkular (Fobiler)	2,09	45
30	Yüksek tansiyon, kalp atışlarında artma, ellerde titreme, nefes darlığı	2,07	46
32	Aşırı hassasiyet, duygulanma ve gözlerden yaş gelmesi	2,07	47
35	Aşırı sigara veya içki içmek	2,06	48
17	İş arkadaşlarına daha az güven ve saygı göstermek	2,01	49
33	Ağrı kesici ilaçlara düşkünlük ve bunu sonucu oluşan mide krampları	2,01	50
34	Daha dinamik ve enerjik olmak, azalan vücut mukavemetini artırmak için aşırı ölçüde vitamin ve mineral türü ilaçlara eğilim ve düşkünlük	1,99	51
4	Yakında öleceği veya tehlikeye kurban gideceği duygusu, kaza ve ölüm olaylarından aşırı duygulanma ve ağlama	1,88	52
31	Sık sık gelen mide bulantıları, mide krampları, sürekli ishal ve kabızlık	1,88	53
56	Sık sık iş değiştirme, işle ilgili mutsuzluk	1,88	54
57	İş arkadaşlarıyla anlaşamama	1,85	55
6	Evde yalnız kalmaktan, kapalı yerde bulunmaktan, savaştan, depremden, şimşek ve gök gürültüsünden korkma ve paniğe kapılma	1,82	56
24	Aşırı iştahsızlık, yemek yememeye rağmen tokluk duygusu, kilo kaybı ve zayıflık	1,82	57
36	Normalden fazla fiziksel ağrı ve acı çekmek	1,81	58
55	Nedensiz işe gelmeme, ağır hareket etme	1,63	59
	ORTALAMA	2,35	

Kararsızlık puanı 3,00'ın üzerine çıkabilen sadece bir adet belirti mevcuttur ve ortalama puan 2,35 gibi küçük bir rakam olarak bulunmuştur. Bu veriler, çalışanların genelde stresle başa çıkmada başarılı olduklarını göstermektedir.

## SONUÇ

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

Bu çalışmada, uçucu personel üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, uçucu personeli etkileyen örgütsel stres kaynaklarını ve personelde görülen stres belirtilerini ortaya koymayı amacıyla, personelin iş performansını olumsuz yönde etkileyen ve amaçlarına ulaşmada kendilerini rahatsız eden stres kaynakları belirlenmeye çalışılmış, stresin bu kişiler üzerinde ne derece etki ettiği açığa çıkarılmıştır. Personelde görülen stres belirtilerinin ne olduğu, türü ve görülme derecesi araştırılmıştır.

Yapılan anket çalışmasında, örgütsel stres kaynaklarını oluşturan 62 önerme ve stres belirtileri ile ilgili 59 durum yer almıştır. Her önerme için, stres puanlarının katılımcı sayısına oranı ile, tüm katılımcıların ortalama stres puanları hesaplanmıştır. Ayrıca stres kaynakları kendi aralarında gruplanarak ortalama değerleri hesaplanmıştır. Yüksek puanlar, stres yapıcılar olarak değerlendirilmiş ve stres ortalama puanı 3'ün üzerinde olan stresörlerin oluş nedenleri, personeli nasıl etkilediği yorumlanmaktadır.

Stres kaynaklarına ilişkin oluşturulan 62 önerme ve ortalama kabul oranlarına göre öncelikli sıralaması bulunmuştur. Stres kaynaklarını, kendi aralarında 6 temel gruba ayırarak, ortalama değerleri hesaplanmıştır. Bunlar; yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları, yönetici ile ilgili stres kaynakları, mesleki ilerleme, terfi, takdir ile ilgili stres kaynakları, maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları, iş arkadaşlıkları ile ilgili stres kaynakları, aile yaşamı ile ilgili stres kaynaklarıdır.

Stres kaynaklarının her birine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, maddi olanaklar ile ilgili stres kaynağı 3,28 ortalama ile en yüksek değerdedir. Uçucu personele göre en yüksek ortalama stres kaynağını, personelin istihkaklarını zamanında alamaması, aldıklarının ölçülerinin vücuduna uymaması, maddi imkanların yetersizliği, maaşların yapılan işin karşılığını olarak görülmemesi ve maaş artışlarının tatmin edici olmamasıdır. Elde edilen maddi imkanlar yapılan işin karşılığı olarak diğer mesleklerle kıyaslandığında personel yeterince maddi imkan sağlamadığını düşünmektedir.

Kişilerin, özverili çalışmaları sonucunda, ödüllendirilmemeleri ve takdir edilmemeleri ikinci en yüksek stres kaynağını 3,09 ortalama ile oluşturmaktadır. Personelin iyi bir iş yaptığı zaman, gereken takdiri görememesi stres kaynağı olarak yer almaktadır. Kişilerin rutin görevlerin dışında, özverili çalışmaları sonucunda, kendi düşüncelerine göre takdir edilmeleri gerektiğine inandıkları halde ödüllendirilmemeleri ise, takdir ile ilgili hususlarda en güçlü stres kaynağını oluşturmaktadır.

Diğer stres kaynakları olan, yapılan işin özelliği, yönetici, iş arkadaşlıkları ve aile yaşamı ile ilgili stres kaynakları 3 ortalamasının altında kalmıştır.

Yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları değerlendirildiğinde, en büyük önceliği, iş yerinde yeterli internet imkanı olmaması almıştır. Yönetici ile ilgili stres kaynakları incelendiğinde, yöneticiler tarafından çalışanların sürekli başarılı olmalarının istenmesi bu konudaki en büyük stres kaynağıdır.

İş arkadaşlıkları ile ilgili stres kaynakları seçilmemiştir. Dolayısıyla, çalışanlar birlikte olduğu insanlardan hoşlanmakta, karşılıklı olarak güvenmekte ve çok fazla kişisel sürtüşme yaşanmamaktadır. İş yerinde yaşanan sorunlar, çalışanların aile yaşantısına yansiyarak stres kaynağı oluşturmaktadır.

Yaş gruplarına göre stres kaynakları değerlendirmesinde; yüksek puanlı ilk yirmi önerme için yaş gruplarının genel ortalamalarına göre, 20-30 yaş grubunda stres kaynakları ortalama puanı en düşük (3,303), 31-40 yaş grubunda orta (3,499) ve 41 ve üzeri yaş grubunda en yüksektir (3,645). Ortalama puan, yaş grubu ile doğru orantılı olarak çıkmaktadır.

Alınan ödül sayısı gruplarına göre stres kaynaklarının dağılımında, yüksek puanlı ilk yirmi önerme için alınan ödül sayısı gruplarının genel ortalamaları; 0-10 arası ödül alan grubun stres kaynakları ortalama puanı en yüksek (3,640), 11-20 arası ödül alan grubun ortalama puanı orta seviyede (3,425) ve 21 ve üzeri ödül alan grubun ortalama puanı ise en düşüktür (3,341). Alınan ödül sayılarına göre değerlendirme yapıldığında, ortalama puan alınan ödül sayısı ile ters orantılı olarak çıkmaktadır.

59 adet stres belirtisine göre, 22 adet stres belirtisi 2,50 puanın üzerine çıkmıştır. En çok puan alan bu belirtilerin; 12 adedi psikolojik stres belirtisi, 4 adedi fiziksel belirti, 6 adedi de davranışsal belirtidir. Alınganlık ve sinirlenme, sürekli yorgunluk ve halsizlik, iş ile veya normal koşullarla ilgili tatminsizlik en çok ortalama puan alan üç belirti olmuştur. Kararsızlık puanı 3,00'in üzerine çıkabilen yalnızca bir adet belirti mevcuttur ve ortalama puan 2,35 gibi küçük bir rakam olarak bulunmuştur. Bu veriler, çalışanların genelde stresle başa çıkmada başarılı olduklarını göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- AILEN, R. (1983), **Human Stress: It's Nature and Control**, NewYork:McMilan, 8s.
- BAŞARAN, İ.E. (1983), **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğt. Fak., Yay.No:108.Ankara, 75s.
- CAPLAN, R.D. and R.P. JOHN (1973), **Organizational Stress and Individual Strain**, A.J. Marrow, New York, pp.30-66.
- CONNOR, P.E. and C.H. WORLEY (1991), "Managing Organizational Stres". **Business Quarterly**, V.56, No.1, pp.61-63.
- CRAMPTON, S., J.W. HODGE, J.M. MISHRA, and S. PRICE (1995), "Stress and Stress Management", **SAM Advanced Management Journal**, Summer, pp.16-18.
- DAVIS, K. (1988), (Çev. Kemal Tosun vd.), **İşletmede İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış**, 3.b., İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya. No:199, İstanbul, s.562-584.
- DAVIS, K. and J.W. NEWSTROM (1988), **Organizational Behavior; Human Behavior at Work**, 9. Edition, McGraw-Hill, Inc., New Jersey, pp.422-458.
- DEFRANK, R.S. and J. IVANCEVICH (1998), "Stress on the Job: an Executive Update", **The Academy of Management Executive**, (August) V:12. No.3., pp.55-56.
- DRAFKE, M.W. and S. KOSSEN (1998), **The Human Side Of Organizations**, Seventh Edition, Addison Wesley Longman, Inc. New York, pp.410-426.
- ERDOĞAN, İ. (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fak. Yayını, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, s.270-278.
- ERTEKİN, Y. (1993), **Stres ve Yönetim**, TODAİE, Ya. No. 253, Ankara, s.37-97.
- GEORGE, J.M. and R.J. GARETH (1999), **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 2. Edition, Addison Wesley Publishing Company, Massachuset, pp.36-321.
- HAIR, J. F. JR, R. E. ANDERSON, R. L. TATHAM and W. C. BLACK (1998), **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall, NJ., p.38
- HELLIRIEGEL, D., J.W. Jr SLOCOM and R.W. WOODMAN (1995), **Organizational Behavior**, 7. Ed., West Pub. Com, New York, pp.222-257.
- KREITNER, R. and A. KINICKI (1989), **Organizational Behavior**, Richard D. Irwin Inc., pp.564-571.
- MAGNUSON, J. (1990), "Stress Management", **Journal of Property Management**, (May-June) V.55, No.3., p.24.
- PEHLİVAN, İ. (1995), **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16. Ankara, s.11-73.



- PERREWE, P. and F.A.VICTORY (1988), "Combatting Job Stres", **Training and Development Journal**, (April), pp.84-85.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ (1998), **Örgütsel Psikoloji**, 3.B., Alfa Yayınları, Bursa, s.200-203.
- SCHAFFER, W. (1987), **Stress Management For Wellness**, Mc.Graw Hill, New York, pp.310-314.
- SCHERMERBORN Jr., J.R., J.G. HUNT, and R.N. OSBORN (1988), **Managing Organizational Behavior**, 3.Ed., John Wiley&Sons, Inc., NewYork, p.532.
- SCHERMERBORN Jr., J.R., J.G. HUNT, and R.N. OSBORN (1997), **Organizational Behavior**, 6. Ed., John Wiley&Sons, Inc., NewYork, p.414.
- SELYE, H. (1977), **Stress Without Distress**. Teach Yourself Books, Y.3, N.21, pp.23-25.
- TEZMAN, N. (1987), "Stres ve İnsan", **TÜSSİDE, Stres Yönetimi Semineri**, S.3, Gebze, s.3.
- TORRINGTON, D. and L. HALL (1987), **Personnel Management; A New Approach**, Prentice Hall- Englewood Cliffs, New Jersey, pp.360-361.
- VECCHIO, R.P. (1987), **Organizational Behavior**, 2. Ed., The Dryan Press, Rinehart and Winston, Inc., p.448.
- VIOLETTE, G.R. and J.A. VIOLETTE (1990), "Employee Welmess is Good Business", **The CPA Journal**, V.60, No.12. (December), p.90.
- WERTHER, W.B. and K. DAVIS (1985), **Personel Management and Human Resources**, 2. Ed., McGraw-Hill Book Co., New York, p.420.