

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2006, C.11, S.1 s.31-58.

ÖRGÜTSEL YAŞAMDA KAMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

AN EMPIRICAL STUDY ON THE SOURCES OF ORGANIZATIONAL STRESS OF PUBLIC SECTOR PERSONNELS

Yrd.Doç.Dr.Abdullah YILMAZ*
Dr.Süleyman EKİCİ

ÖZET

Modern çağın ve toplumların en yaygın sorunlarından biri olan "stres", özellikle örgütsel yaşamda azımsanmayacak etkinlik/verimlilik problemlerine yol açmaktadır. Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynaklarının ele alındığı bu çalışmanın ilk kısmında örgütsel stres kaynakları hakkında teorik bilgiler yer almaktadır. İkinci kısımda ise, konu ile ilgili olarak Karayolları Genel Müdürlüğü 16. Bölge Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen bir araştırmaya ilişkin bulgular yer almaktadır.

ABSTRACT

The stress phenomenon as one of the most widespread problems of modern times and societies, leads to severe problems of efficiency and productivity especially in organizational life. The first part of this study, which deals with the sources of organizational stress, contains a theoretical framework on about the sources of organizational stress. The second part introduces and discusses the findings of a research in Karayolları Genel Müdürlüğü 16. Bölge Müdürlüğü.

Stres, örgütsel stres, örgütsel stres kaynakları, örgütsel stres yönetimi

Stress, organizational stress, organizational stress resources, organizational stress management

1. GİRİŞ

Her örgüt faaliyet alanına, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin örgüt içindeki pozisyon, deneyim ve eğilimlerine, örgüt içi çatışmalara, örgütsel yapı ve iklime ve diğer etmenlere göre örgütsel stres kaynakları geliştirebilmektedir. Genel olarak her örgütte karşılaşılabilecek stres kaynaklarının yanında, yalnızca incelenen örgüte özgü ya da yapılan işten

* D.P.Ü. İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü

kaynaklanan stresli durumlarda vardır¹. Bu nedenle, çeşitli bilim adamları ve yönetimler tarafından örgütlerde örgütsel stres kaynaklarının değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Akmel iş yaşamında ortaya çıkan stres yapıcılar olarak nitelendirdiği stres kaynaklarını altı ana başlıkta toplamaktadır²:

- a) İşin yapısından kaynaklanan stres yapıcılar (işin sıkıcı ya da yorucu olması, çevre koşullarının kötü olması, teknik sorunlar, zaman baskısı)
- b) Rol sorunlarından kaynaklanan stres yapıcılar (rol belirsizliği, rol çatışması)
- c) İş yükünden kaynaklanan stres yapıcılar (nitel iş yükü, nicel iş yükü)
- d) Sorumluluktan kaynaklanan stres yapıcılar
- e) Mesleki gelişmeden kaynaklanan stres yapıcılar (yetersiz pozisyon, aşırı ilerleme, iş güvenliğinden yoksunluk)
- f) Diğer stres yapıcılar (örgüt atmosferi, beşeri ilişkiler)

Luthans, dört grupta sınıflandırdığı örgütsel stres kaynaklarını aşağıdaki gibi sırlamaktadır³:

- a) Örgütsel politikalar (adaletsiz başarı değerlendirmesi, ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, İş gruplarını değiştirme, çelişkili yöntemler, sık yer değiştirmeler, gerçekçi olmayan iş tanımları)
- b) Örgütsel yapı (merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı formaliteler, yüksek derecede uzmanlaşma, örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı, yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma)
- c) Fiziksel koşullar (kalabalık çalışma ortamı ve özel yaşamı önemsememek, aşırı gürültü ve sıcak ya da soğuk çalışma ortamı, zehirli maddeler ve radyasyon, hava kirliliği, iş kazaları, yetersiz aydınlatma)
- d) Örgütsel süreçler (yetersiz iletişim, başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geribildirim, belirsiz ve çelişkili amaçlar, başarı değerlemesinin yanlış ve çelişkili olması, adaletsiz denetim düzeni, yetersiz bilgi)

İki ana kısımdan oluşan bu çalışmanın ilk kısmında örgütsel stres kaynakları hakkında teorik bilgiler yer almaktadır. İkinci kısımda ise, konu ile ilgili olarak Karayolları Genel Müdürlüğü 16. Bölge Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen bir araştırmaya ilişkin bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

¹ Yücel ERTEKİN, "Stres: Kaynakları ve Çalışma Yaşamına Etkileri", **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri (II. Cilt)**, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 262, 1995, s. 123.

² Jale AKMEL, "Turizm Sektöründe Stres Kavramı", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı: 1-2, 1992, s. 107.

³ Bilal SEVİNÇ, "Yönetici ve Stres", **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 72, Sayı: 427, Haziran 2000, s. 214; Aliye AKTAŞ ve Ramazan AKTAŞ, "İş Stresi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1992/1, s. 158.

2. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Yukarıda verilen örneklerde de görüldüğü gibi, örgütlerde örgütsel strese yol açan faktörleri farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu çalışmada örgütsel stres kaynakları şu beş ana başlık altında incelenmektedir:

- a) İşin özellikleriyle ilgili kaynaklar,
- b) Örgütsel Rolle ilgili kaynaklar,
- c) İşteki İlişkilerle ilgili kaynaklar,
- d) Örgüt yapısı ve iklimiyle ilgili kaynaklar,
- e) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilgili kaynaklar.

2.1. İşin Özellikleri ile İlgili Kaynaklar

Her işin kendine özgü sorunlarıyla ilgili stres kaynakları vardır. Çünkü, her işin kendi yapısına ve kapsamına göre bir takım istekleri, bazı özellikleri bulunmaktadır. Ayrıca her işin ortak gerilim kaynakları da bulunmaktadır. Yapılan işle doğrudan ilişki olarak nitelendirilen bu faktörlere uyum gösterme zorunluluğu örgüt çalışanlarını ve yöneticilerini strese sokmaktadır.

Çalışma hayatında, çoğu yönetici ve çalışan tarafından potansiyel örgütsel stres kaynağı olarak yorumlanan, yapılan işin niteliği ile ilgili stres kaynaklarını aşağıdaki ana başlıklar halinde sıralamak mümkündür.

2.1.1. Fiziksel Çevre Koşulları

Fiziksel çevre koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinin çoğunlukla mavi yakalı örgüt personeli üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dünyada bir sene içerisinde 14.000'in üzerinde çalışan endüstriyel kazalar sonucunda hayatını kaybederken, 100.000'in üzerinde çalışan ise sakat kalmaktadır. *Uluslararası Mesleki Sağlık ve Güvenlik Enstitüsü* (NIOSH) her yıl önlenebilir endüstri hastalıkları sonucu hayatını kaybeden mavi yakalı personel sayısını 100.000 kişi olarak tahmin etmektedir⁴. Özellikle radyasyon, kimyasal atıklar, böcek zehirleri ve ağır sanayi çalışma ortamları işçiler için yaşam tehlikesi içeren fiziksel şartları içirmektedir. Sonuç olarak fiziksel çalışma çevresinin niteliği çalışanların sağlığını etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır⁵.

1983 yılında Dünya Sağlık Örgütü örgütlerde fiziksel çevre koşullarının olumsuzluğunun neden olduğu "Sağlıksız Yapı Sendromu (Sick Building

⁴ John M. IVANCEVICH and Micheal T. MATTESON, **Organizational Behavior and Management**, Fourth Edition, Boston: Irwin McGraw-Hill, 1996, s. 652.

⁵ Örgütsel stresi doğuran fiziksel çevre koşulları ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız; Jere E. YATES, **Gerilim Atındaki Yönetici**, Çev. Fatoş Dilber, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989; Ferda ERDEM, "Fiziksel Çevre Stresörlerin ve İşgörenler Üzerinde Bir Uygulama", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1992/2, ss. 139- 147; Necmettin ERKAN, **Ergonomi: Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü Mühendisliği**, Genişletilmiş 4. Basım, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 373, 1997; Ahmet BAĞIŞ ve Muhittin ŞİMŞEK, "Ergonominin Tasarım Sürecine Entegrasyonu", **Standard**, Yıl: 41, Sayı: 484, Nisan 2002, ss. 81-85.

Syndromy)” hastalığını tanımlamıştır. Örgüt çalışan ve yöneticilerinde görülen bu rahatsızlık sinirlerin gerilmesi, baş ağrısı, mide bulantısı, bitkinlik, baş dönmesi gibi bir dizi fiziksel belirtilerle nitelendirilmektedir. Ayrıca, bu fiziksel belirtilerin etkilerini gün geçtikçe arttırdığı ve çalışanların işyerinden ayrılmaları ile ortadan kalktığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda mikro moleküler organik tozlar, örgütün çalışma alanlarının sayısı, kullanılan binanın yaşı, havalandırma yöntemi ve diğer iklimsel faktörlerin bileşiminin bu rahatsızlığın ortaya çıkmasında etkili olduğu anlaşılmıştır.⁶

Ross ve Altmaier çalışmalarında belirttikleri örgütlerde örgütsel strese neden olan fiziksel çevre koşulları ve bunların ortaya çıkış biçimlerinin çeşitli örnekleri Tablo 1’de yer almaktadır:

Tablo 1. Örgütlerde Örgütsel Stresi Doğuran Fiziksel Çevre Koşulları

Fiziksel Çevre Koşulları	Örnekler
Gürültü	Gürültülü makinelerle karşı uzun süreli önlem almama Ofisteki yüksek gürültüden dolayı düzenin kesintiye uğraması
Titreşim	İş makineleri (örn; yol matkabı) Bir makineyi kullanmak (örn; çatalı kaldırıcı)
Aydınlatma	İş yerindeki yetersiz ışıklandırma Bir laboratuardaki aşırı ışıklandırma Çalışma ofisinin psikolojik niteliği (örn; ferahlık)
Sıcaklık	Dış cephe inşaat işlerinde karşılaşılan aşırı soğuk İmalat fabrikasında uzun süreli sıcaklığa maruz kalma Ofis sıcaklığındaki önemli iniş çıkışlar
Ergonomik Faktörler	Kereste atölyesinde aşırı kas gücüne dayanan iş yükü Bir uçak kokpitinde aşırı duyarlılık isteyen kontrol paneli Montaj fabrikasında otomasyona dayalı çalışma
Kirli Hava	Laboratuardaki zehirli gazları soluma Kimyasal bir fabrikada deriyi etkileyen virüslere maruz kalmak Nükleer tesiste meydana gelen bir kaza sonucu radyasyona maruz kalmak

Kaynak: Randall R. Ross and Elizabeth M. Altmaier. **Intervention in Occupational Stress.** London: Sage, 1994, s.57.

2.1.2. Aşırı veya Yetersiz İş Yükü

Aşırı iş yükünü genel olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi niceliksel iş yükü, ikincisi ise niteliksel iş yüküdür⁷. Niceliksel iş yükü, bireyin yapacağı belirli bir iş için zamanın yetersizliği, uzun çalışma saatleri, aynı anda

⁶ Susan CARTWRIGHT-Cary L. COOPER and Lawrence R. MURPHY, “Diagnosis a Healty Organization: A Proactive Approach to Stress in the Workplace”, **Job Stress Interventions**, Ed. Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell, Steven L. Sauter and Cwendolyn Puryear Ketia, Washington D.C: American Psychological Assocation, 1995, s. 227)

⁷ Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s. 323.

yapılması gereken birden fazla işin bulunması ile işin bireyin fiziksel kapasitesini zorlaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aşırı iş yükü çalışanların heyecan düzeyinin yükselterek paniğe neden olmaktadır. Fiziksel olarak ağır ve yorucu işler, kasların, ciğerlerin ve kalbin oksijen ihtiyacını çoğalttığı için vücudun enerji ihtiyacı artmaktadır. Bu tür işlerde vücudun dinlendirilerek güç toplamasına fırsat verilmemesi durumunda, organik denge zayıflayarak dikkatsizliğe bağlı iş kazaları oranı yükselmektedir.

Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan personelin sahip olduğu nitelikler arasında personelin aleyhine bir uyumsuzluğun olası durumudur. Buna göre personel işinin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip değilse bu durum bireyde strese yol açacaktır. İnsanlar, normal olarak yapamayacakları bir görevi üstlenmekten kaçınırlar. Bununla birlikte, yüksek ücret, statü hırsı ve zorlamalar gibi çeşitli nedenlerden kaldıramayacakları iş ve görevleri üstlenmek durumunda kalabilirler. Yöneticilerin ve çalışanların beceremeyecekleri bu türden işleri yapmak durumunda olmaları ise, pek çok güçlükle mücadele etmelerine ve yaşamlarının stresli bir hal almasına neden olmaktadır.

Aşırı iş yükü kadar yetersiz veya az iş yükü de sıkıntı ve motivasyonun kaybolmasını yoluyla çalışanlar üzerinde strese neden olabilmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde zamanının çoğunu oturarak geçirmek durumunda kalan veya rutin ve zekası kullanamadığı işleri yapmak zorunda kalan personelin sıkıntı nedeniyle strese girdiği görülmektedir. Özellikle A tipi kişiliğe sahip çalışan ve yöneticiler, iş yükünün yetersizliğini başarısızlığın ve güvensizliğin bir işareti olarak algılayarak daha fazla psikolojik gerilime girmektedirler.⁸

2.1.3. Vardiyalı Çalışma Düzeni

Geleneksel çalışma saatleri olan 9.00 ile 17.00 saatlerinin dışında çalışmak durumunda kalmak, örgütlerde örgütsel strese neden olan bir başka faktördür. Günün iki ya da üç vardiyaya bölünmesi özellikle Birinci Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda örgütlerin üretim kapasitelerindeki büyük artışlara paralel olarak yaygınlaşmaya başlamıştır. Vardiyalı çalışma düzeni ayrıca bazı endüstriler açısından, kullandıkları teknolojilerin veya işlerinin doğası gereği bir zorunluluk halini almaktadır. Özellikle çelik, petrokimya ve kağıt endüstrileri ile ulaşım, posta ve sağlık gibi günün tamamında hizmet vermek durumunda kalan iş kollarında faaliyette bulunan örgütler bu kategoriye girmektedir. Sanayileşmiş ülkelerde bulunan işgücünün yaklaşık %20'sinin vardiyalı biçimde çalıştıkları tahmin edilmektedir.⁹

İnsanların sosyal yaşantısını olduğu kadar özel yaşamını da şekillendiren çalışma saatleri düzenlemesini, doğal olarak uyku zamanları, sosyal yaşantı düzeni ve genel yaşam biçimi şekillendirmektedir. Bu nedenle gece

⁸ Samuel H. KLARREICH, *Stressiz Çalışma Ortamı: İşyerinizde Duygusal ve Fiziksel Rahathğiniz için Bir Rehber*, Çev. Bengi Güngör, Ankara: Öteki Yayınları, 1993, s. 125.

⁹ Ross and Altmaier, s. 43.

vardiyası gibi geleneksel saatlerin dışındaki çalışma düzenlerinin uygulanması doğal olmayan bir durumdur. Bu ise örgütlerde örgütsel strese neden olacak pek çok zararlı etkenlere yol açabilir. Çalışma saatlerinin yöneticilerin ve çalışanların sağlıkları üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaların bulgularına göre vardiyalı çalışma bireyin vücut sıcaklığını, metabolizmasını, kan şekeri ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Hastalık raporları incelendiğinde, vardiyalı çalışanların, gündüz çalışanlara göre mide ve bağırsak bozukluklarından ve yorgunluktan daha fazla yakındıkları gözlenmektedir.¹⁰

Vardiyalı çalışma düzeni aynı zamanda bireylerin psikolojik ve sosyal dengesini de bozmaktadır. Normal mesaiye çalışmak toplumun gözünde vardiyalı çalışmaya göre daha fazla bir statü sembolüdür. Ayrıca insanların evinde dinlendiği veya uyuduğu saatlerde işyerinde bulunmak insanlarda psikolojik çöküntüye sebep olabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak, vardiyalı çalışmak bireylerin aile yaşantısını ve diğer sosyal ilişkilerini de etkilemektedir. Vardiyalı çalışma düzeninde babanın veya annenin aile ile olan bağlarının giderek zayıfladığı gözlenmektedir. Ayrıca vardiyalı çalışan bireyin arkadaş ve diğer sosyal çevresiyle etkileşimi de zayıflayarak zamanla toplumdan kendini soyutladığı da görülebilmektedir.

2.1.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı

Örgütlerde örgütsel strese neden olan en önemli faktörlerden birisi de, işin doğasının çalışan için tehlike unsuru içermesidir. Birinci bölümde örgütlerde stres konusu açıklanırken de belirtildiği üzere, bazı iş alanlarında faaliyette bulunan örgütler, diğerlerine nazaran çok daha fazla iş kazalarına ve hatta ölümlere yol açabilecek tehlike unsuru içermektedir. Örneğin madencilik, metalurji, inşaat, havacılık, enerji, güvenlik ve sağlık gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıklarını ciddi biçimde tehdit eden çeşitli tehlike unsurları bulunmaktadır¹¹. Başka bir deyişle, yaptığı işten dolayı yaralanma, zehirlenme, radyasyona ve ölümcül virüslere maruz kalma ve hatta hayatını kaybetme olasılığı, örgüt çalışanları üzerinde önemli ölçüde gerilim ve tedirginliğe neden olmaktadır. Tehlikeli unsurunun bulunduğu iş koşullarında çalışanlar, devamlı korku ve gerilim içerisinde oldukları için ilgi ve dikkatlerini tamamıyla işe yöneltmek zorunda kalırlar. İşe aşırı dikkat etmek ise bitkinlik ve yorgunluğa neden olmaktadır.

Gelişen teknolojinin sunduğu yeni makineler ve iş ortamları da zaman zaman tehlikeyi beraberinde getirebilmektedir. Beyaz yakalı personelle kıyaslandığında makine başında fiziksel olarak çalışan işçilerin işlerinin daha fazla tehlikeli olması doğaldır¹².

¹⁰ Gülten İNCİR, "Çalışma Hayatında Psikososyal Etmeler ve Bu Etmelerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1993/3, s. 64.

¹¹ Jean Benjamin STORA, **Stres**, Çev. Ayşen Kalın, 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayıncılık, 1994, s. 46.

¹² Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, 6. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 923, 2001, s. 225.

2.2. Örgütsel Rolle İlgili Kaynaklar

Örgütlerde örgütsel strese neden olan çalışma hayatıyla ilgili faktörlerden bir kısmı da, örgütteki rol davranışlarıyla ilgilidir. Bireyin içinde bulunduğu rol kümesi, onun neler yapması ve neler yapmaması gerektiğini tanımlar ve bu yönde inanç ve davranışlar geliştirir. Bumin ve Şengül¹³, söz konusu rol kümelerinin her birini “rol gönderici” olarak tanımlamaktadır. Bu haliyle rol kavramının resmi görev tanımlarından daha geniş bir anlamı olduğu görülmektedir. Bireyin söz konusu rol göndericilerden gelen davranış kalıplarını kafasında yorumlamasıyla ortaya çıkan davranışa “gerçekleşen rol” adı verilmektedir¹⁴.

Örgütlerde bireye gönderilen rol, örgütsel iletişimin temelidir ve birey bu rol aracılığıyla yapması ve yapmaması gereken davranışlarla ilgili fikir sahibi olur. Kişiye dışarıdan gönderilen rollerin dışında kendi bilinçaltından yolladığı rollerde vardır. Kişinin deneyimleri, işten aldığı doyum, görev bilinci bu kişisel kaynaklı göndermelerde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca örgütsel rol yapısı, örgütün tüm çalışan ve yöneticileriyle sınırlı olmayıp bunlarla ilişkili olan tüm çevreleri de kapsayan karmaşık bir özelliğe sahiptir. Gönderilen rollerin büyüklüğü, özelliği, yoğunluğu, kişinin role ilişkin kararlarındaki özgürlük rol baskısının etki derecesini belirlemektedir. Örgütsel yapı içerisinde söz konusu baskıların yaptırımlarla desteklenmesi örgütlerde örgütsel stresi daha da arttıran faktörlerden biridir.

Rolle ilgili strese neden olan uyumsuzlukların ve belirsizliklerin ortaya çıkması bireyin ruhsal dünyasında ve sosyal ilişkilerinde uyum problemlerini doğurmaktadır. Bireyin söz konusu problemler karşısındaki tepkisini ise iki faktör şekillendirmektedir¹⁵; bireyin karakteri ve bireyin rol kümesi içerisindeki insanlarla karşılıklı ilişkileri.

Örgütsel yaşamda rol davranışlarıyla ilgili örgütsel stres nedenlerinin genel olarak iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir; rol çatışması ve rol belirsizliği.

2.2.1. Rol Çatışması

Rol çatışması, örgüt çalışanı veya yöneticisinin hangi rolü yapacağını şaşırmasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavramdır. Genel olarak örgütlerde rol çatışmasının gönderici içi rol

¹³ Birol BUMİN ve Arzu ŞENGÜL, “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir: 2000, s. 572.

¹⁴ İlhan ERDOĞAN, **İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları**, Ankara: Mess Yayın, 1991, s. 24.

¹⁵ Bumin ve Şengül, s. 572.

çatışması, göndericiler arası rol çatışması, roller arası çatışma, bireyle rolün çatışması, rol yüklenmesi olmak üzere beş türde ortaya çıktığı görülmektedir¹⁶.

Erdoğan rol çatışmalarının örgütler açısından doğuracağı olumsuz sonuçları şu şekilde özetlemektedir¹⁷:

- a) Rol çatışması ile karşı karşıya kalan birey, rollerden birisini yerine getirememesi durumuyla karşılaşacaktır. İhmal edilen bu rolün, örgütte yerine getirilmeyen önemli bir fonksiyon, etkinliği önleyen bir davranış olma olasılığı bulunmaktadır.
- b) İhmal edilen görev, bireyi bazı önemli sorumluluklarını yerine getiremediği düşüncesine iterek psikolojik sıkıntı içerisine sokmaktadır.
- c) Rol çatışması örgüt içerisinde bireyler arası çatışmalara dönüşerek örgüt iklimini olumsuz etkileyebilmektedir.
- d) Birey, rolünün gerekleri ve sembolleri ile yüklü olabilir. Böyle durumlarda bireyin toplum içerisindeki hareket serbestisinin azalması, birey açısından sıkıcı olduğu kadar, rol etkinliği açısından da istenmeyen yorumlara yol açabilmektedir.

2.2.2. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, bireyin işini yapması için gerekli bilgiden daha azının kendisine verilmiş olmasından kaynaklanmıştır. Bu durumdaki örgüt personelinin, kendi iş rollerinin amaçları ile kendi çalışma arkadaşlarının rol beklentileri ve iş sorumluluklarının sınırları hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olamadıkları görülmektedir. Rol belirsizliği temelde iletişim eksikliğinin ve kopukluğunun bir sonucu olarak kendini göstermektedir. Örgütlerde rol belirsizliği hissini ortaya çıkaran iki çeşit faktör bulunmaktadır¹⁸:

- a) İşin ne olduğunun tanımı, sonuçlarının neler olması gerektiğinin tanımı ve işin nerede, ne zaman, kimlerle koordineli biçimde yapılacağına işi yapan kişiye tam olarak açıklanmamasıdır.
- b) Kişinin, rol göndericilerin gözünde performansının nasıl değerlendirildiğine ilişkin bir bilgi edinmemesi durumudur. Bu durumdaki personel örgüte olan katkısını bilememektedir.

Rol belirsizliği de rol çatışması gibi örgütlerde örgütsel strese neden olarak gerek bireysel, gerekse örgütsel performans açısından istenmeyen sonuçlar verebilmektedir. Rol belirsizliğinin bireyler üzerinde ağır psikolojik yansımaları söz konusudur. Kendine güven eksikliği, azalan iş motivasyonu ve sürekli sinirlilik bunlar arasında yer almaktadır. Ayrıca belirsizlik ile kontrol edemediği ve anlayamadığı bir sürecin içinde kendisini bulan birey, kendini aşağılanmış

¹⁶ İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Gül Yayınevi, 1991, s. 269.

¹⁷ Erdoğan, s. 29.

¹⁸ Bumin ve Şengül, s. 574.

hissetmekte ve işte arzuladığı doyuma ulaşamamaktadır. Bu durum ise örgütün verimliliğine olumsuz olarak yansımaktadır.

2.3. İşteki İlişkilerle İlgili Kaynaklar

Gerek işyerinde, gerekse sosyal yaşamda bireyin diğer insanlarla kurduğu ilişkiler her zaman için önemli bir stres faktörüdür. Fransız egzistansiyalisti Jean Paul Sartre “cehennemın başkalarıyla birlikte yaşamak” ile eşanlamlı olduğunu söylemiştir¹⁹. Dolayısıyla örgüt yöneticileri ve çalışanlarının görevlerini yaparken iletişim kurmak durumunda kaldıkları insanlarla olan ilişkileri de, örgütsel strese neden olabilen bir başka önemli faktördür. Hans Selye’ye göre başka insanlarla birlikte yaşamayı öğrenebilmek, yaşamın en stresli yöndür²⁰. Örgüt üyeleriyle kurulacak iyi ilişkiler, bireysel ve örgütsel sağlığın anahtarı konumundadır.

Örgüt içerisinde yaşanan ilişkileri genel olarak üç ana grupta sınıflandırmak mümkündür; üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler ve aynı kademedeki çalışanlarla ilişkiler. Son yıllarda özellikle örgüt psikolojisi alanında üzerinde durulan tükenme olgusu, örgütlerde örgütsel stresin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunan bireylerarası ilişkilerle ilgili başka bir boyutu ortaya çıkarmıştır²¹; müşteri veya alıcılarla ilişkiler. Aşağıda örgütlerde örgütsel strese neden olan söz konusu insan gruplarıyla olan ilişkiler üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Üstlerle İlişkiler

Örgüt örgütsel strese neden olan ilişkiler sıralamasında, üstlerle kurulan ilişkiler en üste yer almaktadır. Üstlerle kurulan zayıf veya olumsuz ilişkilerin birey üzerinde psikolojik gerilim oluşturma olasılığı, astlarla kurulan zayıf ve olumsuz ilişkilerle kıyaslandığında çok daha yüksektir²². Dolayısıyla astlardan çok, üstlerle kurulacak olumlu ilişkiler, stresi önlemede daha etkili olmaktadır.

Üstlerle veya yöneticilerle olan ilişkiler iki şekilde ortaya çıkabilmektedir²³: Birincisi, örgüt çalışanın kendisini yöneticisinden daha yetenekli ve üstün görmesi veya amirin ilişkiyi bu şekilde algılaması durumunda ortaya çıkmaktadır. İkincisi ise, yöneticinin yapıcı eleştirilerde bulunmaması, çalışanın performansını yetersiz görmesi, astları arasında ayırım yapması ve çalışanlarının beklentilerine uygu bir liderlik tarzı gösterememeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle yöneticinin sergilediği liderlik tarzının otokratik ve baskıcı olması çalışanları üzerinde önemli bir stres unsuru olmaktadır. Dolayısıyla astlarını karar mekanizmasına dahil etmeyen ve astlarıyla iki yönlü olarak iletişim kuramayan yöneticilerin çalışanlarının genel olarak daha fazla

¹⁹ Donald H. WEISS, **Stres Kontrolü**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1993, s. 44.

²⁰ Susan CARTWRIGHT and Cary L. COOPER, **Managing Workplace Stress**, Oaks: Sage Publications, 1997, s. 18.

²¹ Ross and Altmaier, s. 45.

²² Özkalp ve Kirel, s. 227.

²³ Baltaş ve Baltaş, s. 87.

gerilime girdikleri görülmektedir. Bununla birlikte durumsal ve bireysel faktörlerin etkileşiminden doğan farklılıklar, çalışanların yöneticilerinin sergiledikleri liderlik biçimlerine olan yaklaşımlarını da değiştirmektedir. Dolayısıyla bazı durumlarda üstün demokratik bir yönetim tarzını benimsemiş olması da çalışanlar tarafından bir stres unsuru olarak görülebilmektedir²⁴.

2.3.2. Meslektaşlarla İlişkiler

Üst kademedekilerle olan ilişkiler önemli bir stres faktörü olmasına karşın, çalışan veya yöneticinin aynı kademede birlikte çalıştığı iş arkadaşları ile olan ilişkileri de örgütlerde örgütsel strese neden olabilmektedir. Doğal olarak örgütte çalışan personel, zamanının büyük bir kısmını kendi ile aynı kademe bulunan kişilerle geçirmek durumunda kalmaktadır. Bu durum ise çalışanın meslektaşları ile iki türlü iletişim kurmasına neden olmaktadır²⁵; biçimsel olmayan, yani sosyal olarak destekleyici iletişim (örn; arkadaşlık, iş dışındaki aktiviteler...v.b.) ve işle ilgili iletişim (örn; nezaret, denetim ve yöneltme... v.b.). Bununla birlikte meslektaşlarla olan söz konusu iletişimin güçlü olmasını engelleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Öncelikle aynı kademede çalışanlar örgüt içinde yükselebilmek için birbirlerinin rakipleridirler. Ayrıca birbirleriyle sıcak ilişkiler kurmalarını engelleyen kişilik farklılıkları olabilmektedir. Kaba ve sert kişiliği olan bireyler, etrafındaki iş arkadaşlarına stres yayarlar. Aynı kademe personelinin özellikle birbiriyle biçimsel olmayan ilişkilerini geliştirememeleri, strese neden olan çok önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar özellikle iş arkadaşlarından yeterli sosyal destek alabilen örgüt personelinin, örgütsel strese karşı çok daha dayanıklı olduklarını göstermektedir²⁶.

2.3.3. Astlarla ilişkiler

Örgütte örgütsel stresten en çok etkilenen gruplardan birisi de çeşitli kademelerdeki yöneticilerdir. Çalışanların faaliyetlerini örgüt amaçlarını gerçekleştirecek biçimde yönetebilmek kolay iş değildir. Yönetme eyleminin gerektirdiği sorumlulukların ve bilgi birikiminin temelinde belirli ölçülerde stres yatmaktadır. Yöneticilerin başarısı emrindeki çalışanlarının başarısı ile doğrudan bağlantılıdır. Bunun için hangi kademede bulunursa bulunsun (alt, orta, tepe) yöneticilerin çalışanlarıyla olumlu ilişkiler kuramaması, bireysel ve örgütsel başarıyı etkileyen önemli bir stres kaynağıdır. Astlarla ilişkilerde stresin boyutlarını, yöneticinin sorumluluk alanı, yönettiği kişi sayısı, kişilik yapısı gibi bir çok etkenin etkilediğini söylemek mümkündür. Yönetici konumundaki kişilerin yönetme unsurlarını etkin olarak kullanabilme yeterliliğine ve liderlik vasıflarına sahip olmaması, yöneticinin koruma, denetleme ve cezalandırmadaki yanlış tutumu, iletişimi güçlendirmemesi, iş yükünü dengeli bir şekilde dağıtamaması hem kendilerinde hem de emrindeki çalışanlarında örgütsel stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır.²⁷

²⁴ Ross and Altmaier, s. 45.

²⁵ Ross and Altmaier, s. 46.

²⁶ Cartwright and Cooper, s. 19.

²⁷ Sevinç, s. 229.

2.3.4. Müşterilerle İlişkiler

Örgütlerde örgütsel strese neden olan bir başka potansiyel ilişki şekli, müşterilerle veya alıcılarla olan etkileşimlerdir. Bu ilişki çoğunlukla çalışanların görevlerinin temel unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Müşterilerle veya alıcılarla kurulan ilişkilerin stresli doğası, yapılan araştırmalarda mesleki tükenmenin önemli bir belirtisi olarak ele alınmaktadır. Özellikle insanlara hizmet sunan örgütlerde çalışan personelin iş stresini ve tükenmeyi yaşama risklerinin daima bulunduğu görülmektedir. Örneğin yapılan araştırmalarda, sağlık hizmeti veren örgütlerde çalışan ve işleri gereği hastalarla devamlı ilişki içinde bulunan tıbbi personelin, duygusal tükenmeyi daha yüksek oranlarda yaşadıkları belirlenmiştir. Eğitim, ulaşım ve danışmanlık hizmeti veren örgütlerin çalışanlarının da bu kapsamda müşterilerle ilişkilerinin stresli olabileceğini söylemek mümkündür. Hizmet örgütleri personelinin işlerinin başarıyla yerine getirebilmeleri hizmetin sunulduğu insanların işbirliği yapmaları ve kişisel değerlendirmeleriyle doğrudan ilişkili olduğu için, bu örgüt personelinin müşterilerle ilişkilerinin daha fazla stresli olduğu görülmektedir.²⁸

2.4. Örgüt Yapısı, Kültürü ve İklimiyle İlgili Kaynaklar

Çoğu iş bir organizasyon yapısı içerisinde gerçekleştirilir. Bu nedenle örgütsel davranış ve örgüt geliştirme uzmanları, işin etkilerini anlayabilmek için örgütün rolü üzerine odaklanmışlardır. Örgütün örgütsel özellikleriyle birlikte ele alınabilecek bir dizi faktörün çalışanlarda stresin ortaya çıkmasıyla bağlantılı olduğu bilinmektedir. Bunlar aşağıda ele alınmaktadır.

2.4.1. Örgüt Yapısı

Bir örgütün örgütsel yapısının bireysel performans üzerindeki potansiyel etkileri son yıllarda daha fazla üzerinde durulan ve anlaşılmaya başlanan bir konudur. Bireylerin işleriyle ilgili yönetme ve karar verme sürecine katılma durumlarına göre iki tip örgüt yapısından söz edilebilir²⁹: merkezi ve merkezi olmayan örgüt yapısı. Merkezi (uzun) örgüt yapılarında karar yetkisi büyük ölçüde üst kademe yöneticilerin elindedir. Merkezi olmayan örgüt yapılarında (yassı) ise işgal ettikleri pozisyon ne olursa olsun her çalışan işiyle ilgili daha fazla doğrudan karar verme yetkisine sahiptir. Ulusal ve uluslar arası düzeyde faaliyette bulunan ve çok sayıda kişi çalıştıran büyük örgütlerin merkezi örgüt yapılarını tercih ettikleri, buna karşın 10-15 kişiden oluşan küçük örgütlerin ise merkezi olmayan örgüt yapılarını kullandıkları görülmektedir.

Uzun, orta ve yassı örgüt yapılarının iş tatmini ve örgütsel strese olan etkilerine ilişkin yapılan araştırmalarda, karar mekanizmasına katılma imkanı veren yapıların daha az stres oluşturduğu belirlenmiştir. Bu türdeki merkezi olmayan örgüt yapılarında çalışanların karar mekanizmalarına katılmalarıyla örgütün başarılarında pay sahibi olma duygularının geliştiği, kendilerini örgütün

²⁸ Ross and Altmaier, s. 46.

²⁹ Ross and Altmaier, s. 48.

bir parçası olarak gördükleri ve iletişim kanallarının etkinliğinin arttığı görülmektedir³⁰.

Çalışanlarının kararlara katılmasını, özellikle de kendileriyle ilgili kararlara katılmasını engelleyen merkezi örgüt yapıları ise iş tatmini ve örgütsel stresi olumsuz etkilemektedir. Kararlara katılmanın sağlanmadığı merkezi örgüt yapılarında fiziksel sağlığın bozulması, içki kullanımının artması, depresyon, özgüvenin azalması, iş devamsızlığın ve işten ayrılmaların artması gibi olumsuz durumlarla daha fazla karşılaşmaktadır. Ayrıca merkezi örgüt yapılarında iletişim kanalları iyi çalışmaması, çalışanları informal kanallara itmekte bu durum ise stresli bir iş ortamı oluşturmaktadır.

2.4.2. Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgüt yapısına ek olarak, örgüt kültürü ve ikliminin de örgütlerde örgütsel strese neden olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü örgütün tüm çalışanlarının davranışlarını yönlendiren ve genel kabul gören davranışlar, normlar, değerler ve inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt kültürünün örgütte bulunan insanların düşünce ve davranışlarını şekillendirici bir özelliği bulunmaktadır.

Örgütler bilinçli olsun veya olmasın bir kültüre sahiptirler. Örgütlerin kültürü üst yönetimler tarafından şekillendirilir ve örgütün bir nevi kişiliği gibidir. Örgütün sahip olduğu kültürün fiziksel bir varlığa ve açıklığa sahip olmamasına rağmen, bireyin ve örgütün verimliliğinde önemli bir etkisi vardır. Özellikle bazı iş alanlarda çalışan örgütlerin örgütsel kültürlerinin çalışanlarını strese soktuğu görülmektedir. Örneğin³¹; maden ve petrol endüstrilerindeki örgütlerde çalışanların evden uzun süreli kalmaları beklenmektedir. Yönetim danışmanlığı şirketleri ve yatırım bankaları ise işleri gereği çalışanlarından fazla mesai yapmalarını isterler. Örgütlerin bu ve benzeri politikaları ve geleneklerinin sonucunda oluşturdukları kültürel yapıları, çalışanlar üzerinde baskı ve gerilime neden olabilmektedir.

Örgüt kültürünün örgütler üzerinde örgütsel stres oluşturup oluşturmadığını anlayabilmek için örgüt iklimine bakmak yerinde olacaktır. Örgüt kültürüyle yakından ilgili olan örgüt iklimi çalışanların karakterleri, değerleri ve inançları ile örgüt kültürü arasındaki uyumu belirlemektedir. Örgüt iklimi çalışanların örgüt faaliyetlerinin nasıl olması gerektiğine ilişkin beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer örgütün kültürü genel olarak toplumun kültürü ile uyumlu şekilde oluşturulmuşsa veya bireyin değer ve inançlarıyla çelişiyorsa bu durumda örgütsel iklim soğuk ve kötü olacaktır. Örgütsel iklimin kötü olduğu örgütlerde çalışanların stresli, mutsuz, suratı asılmış bir şekilde dolaşarak işyerinde soğuk bir hava estirdikleri görülmektedir.

³⁰ Cartwright and Cooper, s. 20.

³¹ Tim HINDLE, **Reducing Stress**, London: Dorling Kindersley, 1998, s. 34.

2.4.3. Örgütsel Pozisyon

Örgütlerde örgütsel strese neden olan bir diğer örgüt yapısıyla ilişkili değişken ise bireyin örgütte işgal ettiği pozisyonudur. Örgüt yapısıyla ilgili başlık altında karar mekanizmasına katılmanın önemi vurgulanırken de belirtildiği gibi, Örgütsel hiyerarşide alt kademelerde bulunan kişilerin iş üzerindeki hakimiyetlerinin az olmasının daha fazla strese girmelerine neden olduğu görülmektedir. Ivancevich³²; alt, orta ve üst kademelerde bulunan örgüt çalışanları üzerinde beş stres değişkeninin etkilerini kıyaslamıştır: niteliksel iş yükü, niceliksel iş yükü, kariyer geliştirme imkanlarının yokluğu, zayıf denetlenme ve rol çatışması. Ivancevich, yaptığı bu araştırma sonucunda tüm değişkenler için söz konusu gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemiştir. Orta ve alt kademe yöneticileri, uzman kademesindeki çalışanlar, işçiler, boyacılar, sekreterler, bayan garsonlar ve tıbbi teknisyenlerden oluşan ve alt kademe çalışanları olarak nitelendirdiği grubun en fazla stresi yaşadıklarını belirlemiştir.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Kaynaklar

Örgütlerde örgütsel strese neden olan bir diğer temel faktör, insan kaynakları yönetimiyle ilgili bir dizi uygulamayla ilişkilidir. Aşağıda örgütlerin insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaları sonucunda ortaya çıkabilecek örgütsel stres faktörleri üzerinde durulmaktadır.

2.5.1. İş Güvensizliği

Örgütlerde iş güvensizliği, çalışanların işlerinin güvenli olup olmadığına ilişkin belirsizlik hissine kapılmaları sonucunda ortaya çıkmakta ve birey üzerinde önemli bir stres unsuru haline almaktadır. Bazı yöneticilerde, çalışanları iş güvensizliği altında çalıştırmanın verimliliği yükselteceği gibi yanlış bir inanış vardır. Buna karşın yapılan araştırmalarda, iş güvensizliği altındaki bireylerin işten atılacak en son kişi olmak için daha fazla çalışmak yerine, zamanlarını çay sohbetlerinde sıradakinin kim olduğunu tartışarak geçirdikleri belirlenmiştir³³.

Son yıllarda geleneksel örgüt yapılarında gözlenen bir dizi değişim (küçülme, orta kademe yönetimin kaldırılması, kendi kendini yöneten iş takımları...v.b.) eskiden güvenli olarak tanımlanan yöneticilik ve uzmanlık gerektiren meslekler gibi önemli görevlerde bulunanların bile geleceklerinden endişelenmelerine neden olmuştur. Örgüt yapılarının değişerek iş güvenliğinin azalmasına neden olan faktörleri ise; örgütler arası birleşme ve ortaklıkların sayısının çoğalması, daha genç nitelikli işgücünün arzının ortaya çıkması ise işteki rekabetin artması ve yeni teknolojilerin örgüte girişinin hızlanması ile personelin bilgi ve becerilerinin eskiyerek kullanılamaz hale gelmesi olarak sıralamak mümkündür³⁴.

³² Ross and Altmaier, s. 49.

³³ Yates, s. 62.

³⁴ Ross and Altmaier, s. 55.

Gelecek güvencesiyle ilgili endişelerin insanların biyografik özellikleriyle de yakın ilişkisi vardır. Örneğin yaş ilerledikçe çalışanların yetenek ve bilgilerinin azalması, performanslarının azalması ve riske girmek istemeyerek değişimlere sıcak bakmamaları iş güvencesine yönelik endişelerini artırmaktadır. Ayrıca evli çalışanlar aile sorumluluğunu üzerlerine aldıklarından işsiz kalmaktan daha çok tedirgin olmaktadır. Ayrıca örgütlerin bayan çalışanlarının da sürekli olarak işten çıkarılma korkusunu yaşadıkları görülmektedir. Özellikle mavi yakalı bayan çalışanlar, personel çıkarmayı düşünen örgütlerin ilk tercihi olmaktadır. Bunun nedeni ise özellikle toplumda kadın ve erkekler için benimsenen farklı davranış şekillerinin varlığıdır³⁵. Yani, toplumda erkeğin çalışmakla ve evini geçindirmekle görevli olduğunun düşünülmesidir. Bu nedenle, bayan personelin işten çıkarılmasının daha kolay olduğu düşünülmektedir.

2.5.2. Kariyer Geliştirme Problemleri

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu şekilde çalışanların yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunan bilinçli faaliyetlerdir. Modern örgüt yönetimleri, kariyer geliştirme faaliyetleri ile çalışanların geçimlerini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda onların kişisel doyumlarını ve öz gerçekleştirmelerini de sağlayan bir kaynak olmayı amaçlamaktadır. Bu şekilde kariyerlerini ilerletme ve yeni sorumluluklara hazırlanma fırsatı bulan çalışanlar işyerlerinde daha huzurlu olmaktadır.³⁶

Kariyer gelişimiyle ilgili ortaya çıkabilecek problemlere yetersiz veya hızlı terfi, aşırı hırs ve hatta bazen başarı bile eklenebilmektedir. Çalışanların çeşitli şekillerde engellenmesi ve sağlıklı biçimde kariyerlerini geliştirmelerine fırsat verilmemesi örgütlerde örgütsel strese neden olan temel faktörler arasındadır. Bilgi ve yeteneklerini yeteri kadar kullanamayan personel kapasitesini tam olarak sunamadığından yükselememenin ve engellenmenin neden olduğu bir gerilim içerisine girmektedir. İşyerinde yükselmesi engellenen ya da ilerleme olanağı kısıtlı olan bireyde işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu ortaya çıkabilmektedir.³⁷ Yeterince ilerleyememenin yanında, hızlı ilerleme ya da terfi de çalışanlarca istenmeyen bir durumdur. Çünkü, hızlı terfi çalışana kapasitesini aşan sorumluluklar yüklüyor ise, bu durumda personel için yeni görevinde kalmakta, vazgeçip geriye dönmekte yoğun bir gerilimi beraberinde getirecektir. Eğer birey iş yaşantısı boyunca hep başarıyı yakalamış ise, hem örgüt içerisinde hem de özel hayatında başarısının devamı bir beklenti halini almaktadır. Birey, kendini söz konusu beklentilere karşılık vermek zorunda hissederek strese girmektedir.

2.5.3. Eğitim Eksikliği

Geleceğin örgütleri, bilgi sermayesini oluşturan insan ve diğer üretim unsurları ile teknolojik ve yönetsel değişimlere açık, bilgi ve beceri dağarcığını

³⁵ Özkalp ve Kirel, s. 226.

³⁶ Hasan TUTAR, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s. 249.

³⁷ Özkalp ve Kirel, s. 226.

sürekli öğrenme ve yenilenme içinde geliştiren, dinamik ve esnek örgütler olmak zorundadır³⁸. Artık bir örgütün sadece yetenekli ve bilgili çalışanlara ve yöneticilere sahip olması başarı için yeterli olmamakta, bununla birlikte insan sermayesinin gelişmesini sağlayan örgütsel yapının da oluşturulması da gerekmektedir. Son yıllara eğitimin süresi, niteliği, kapsamı ve uygulanan teknik ve yöntemler hızla değişmektedir. Yönetici ve çalışanların okullarda aldıkları formal eğitim önemli olmakla birlikte, tek başına çalışma hayatı için yeterli olmamaktadır. John Peters'e göre³⁹, örgüt yönetici ve çalışanları örgüt dışında öğrendiklerinin yalnızca %20'sini uygulayabilmekte ve geri kalanını ise unutmaktadırlar. Halbuki örgütte öğrenilenlerin ise % 80'i uygulanabilmektedir. Bu durum örgütlerin eğitime daha fazla önem vermelerine ve eğitime ayırdıkları payı artırmalarına neden olmaktadır.

2.5.4. Düşük Ücret

Ücret, insanın örgütte çalışmasının karşılığında aldığı en somut ve temel ödüldür. Özellikle geçim sıkıntısının çekildiği gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için ücret başlı başına bir stres faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda çoğu örgüt çalışanın kendisinin ve ailesinin gereksinimlerini karşılayamadığından eş iş yapmak veya eşini çalıştırmak zorunda kaldığı bilinen bir gerçektir. Bu durum ise çalışanın aile yaşantısını bitirmekte ve aşırı iş yükü altında birinci işlerinde daha fazla stres yaşamalarına da yol açmaktadır.

Ücretin sağladığı fayda, sadece ekonomik getirisi ile sınırlı değildir. Çalışanın aldığı ücrete, paradan başka anlamlar yüklemesi de ücretin önemini artırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ücret bir "mesaj" niteliğini taşımaktadır. Söz konusu mesaj yalnızca maddi refahı değil, işe olan katkısının yönetim tarafından nasıl değerlendirildiği ve örgütte adil bir performans değerlendirme sisteminin olup olmadığı gibi konuları da içermektedir.

Yüksel⁴⁰; ücretin, personel davranışını önemli biçimde etkilemesinin altında yatan dört temel boyutunu şöyle sıralamaktadır; *güdülerin tatmini, geribildirim, harcama ve kontrol*.

Ücretin hangi boyutlarının çalışanda stres oluşturduğunun bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bir çalışan ücreti satın alma gücü ile tanımlarken, bir diğeri güdülerini tatmin aracı olarak görebilmektedir. Ayrıca bireyin strese ilişkin bakış açısı zaman içerisinde değişebilir.

2.5.5. Performans Değerlendirme

Değerlendirme sürecine tabi tutulmak, hangi insan için olursa olsun stresli bir deneyimdir. Performans değerlendirme, hem değerlendirilen birey, hem de değerlendirmeyi yapan ve yargılayan kişi açısından endişeyi

³⁸ Fikret ÖNCÜ, *Yönetimde Eğitim*, İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları, 1998, s. 9.

³⁹ Öznur YÜKSEL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları, 1998, s. 181.

⁴⁰ Yüksel, s. 196.

körüklemektedir⁴¹. Performans değerlendirmesini yapan yönetici, verdiği kararının astının geçimini doğrudan etkileyeceğini ve aralarındaki ilişkileri zedeleyebileceğini düşünerek strese girebilir.

Performans değerlendirme sürecinin zaten stresli olan doğasına, performans değerlendirme sürecindeki bir takım aksaklıkların ve adaletsizliklerin eklenmesi örgütlerde konuyla ilgili ortaya çıkan sıkıntıları daha da artırmaktadır. Örneğin çalışanların performanslarının değerlendirilmesine ilişkin geribildirim alamamaları veya çok seyrek almaları (genellikle yılda bir) örgütlerde örgütsel strese neden olmaktadır⁴².

Çalışanlarının performansını değerlendirmede sıkıntı yaşamak istemeyen örgütlerin, sistemli performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaları gerekmektedir. Bu sayede söz konusu değerlendirmeler, üst kademelere terfi ettirilecek adayların seçiminde, ücretlere liyakate göre artış sağlamada ve eğitim ihtiyacı olanları sağlamada bir kriter olarak kullanılmaktadır. Örgütlerin sistemli performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaları, kararlarda öznel yargıyı ortadan kaldırarak çalışanların örgütlerinde daha huzurlu çalışmalarını sağlayacaktır.⁴³

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SINIRLARI

Araştırmanın başlıca amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a) Öncelikle, çalışanlarda strese yol açabilen başlıca stres faktörlerini ortaya koymak;
- b) Söz konusu faktörlerin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Araştırmanın uygulaması, Karayolları 16. Bölge Müdürlüğü'nde ve bölgeye bağlı şube ve şantiyelerde çalışan personel üzerinde yapılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda sırasıyla araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

4. 1. Model

Araştırmada söz konusu kamu kuruluşunda çalışan personelin örgütsel stres kaynaklarını nasıl değerlendirdikleri saptanmaya çalışılmıştır. Saptama

⁴¹ Cartwright and Cooper, s. 20.

⁴² Ross and Altmaier, s. 53.

⁴³ Bingöl, s. 218.

yapılırken, koşulların önceden ayarlanması ve bireylerin belirli cevapları vermeleri yönünde etkilenmeleri söz konusu olmamıştır. Açıklanan hususlar dikkate alındığında araştırmanın modeli survey (genel tarama) modeli olarak nitelenebilir. Bu modele dayanan araştırmalarda; durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye, hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi sorulara, elde edilen verilere dayanılarak cevaplar aranır.

4. 2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın örnekleme Karayolları 16. Bölge Müdürlüğü'nde ve bölgeye bağlı şube ve şantiyelerde görev yapan personel arasından seçilmiştir. Toplam 1077 kişilik evrenden $\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde $\pm \% 8$ 'lik örnekleme hatası ile yapılacak bir anket uygulaması için 156 kişi ile görüşülmesi gerekmektedir⁴⁴. Bu nedenle evren içinden 156 kişilik bir örneklem seçilmesine karar verilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan bireylerin saptanmasında basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

4. 3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında genel tarama modelinde en çok kullanılan anket (soru kağıdı) ve gözlem tekniği kullanılmış, ayrıca literatür taraması yapılmıştır.

Anket formu hazırlanırken Pehlivan (1995), Keskin (1997), Güney ve Demir (1997) ile Ertekin (1993)'in çalışmalarından yararlanılmıştır.

Anket, araştırmacılar ve beraberlerindeki anketörler tarafından deneklerle yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Bu sayede anket formlarının eksiksiz doldurulması sağlanmış ve tüm anketler değerlendirilebilmiştir.

5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 11.0 for Windows paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Söz konusu analiz sonuçları ve bunlara ilişkin yorumlar aşağıda yer almaktadır.

5.1 Anketin Güvenilirliği

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için, ön çalışmada 30 denek üzerinde uygulama yapılmıştır. Geliştirilen 34 değişkenli Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği ölçülmüş, analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,9192 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.00'a çok yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

⁴⁴ Hesaplama için bakınız; Türker BAŞ, *Anket*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s. 46.

5.2 Deneklerin Demografik Özellikleri

Deneklerin demografik özelliklerine bakıldığında; ankete katılan denekler içinde erkeklerin yaklaşık % 90'lık bir orana sahip olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek deneklerin katılımı arasındaki bu çok büyük oransal farklılığın temel nedeni; Karayolları Bölge Müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilen hizmetlerin çoğunlukla kol gücüne dayanan ve ülkemizde genellikle erkeklerin gerçekleştirdiği hizmetler niteliği taşımasıdır. Kadın ve erkek denekler arasındaki söz konusu dengesizlik araştırma değişkenlerine verilen cevapların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tatmin edici sonuçlar elde etmeye olanak vermemiştir.

Medeni durumları itibariyle deneklerin % 83,3'ü evli ve % 16,7'si ise bekarlardan oluşmaktadır. Deneklerin öğrenim düzeyleri % 44,2'si lise, % 24,4'ü ilköğretim, % 16,7'si yüksekokul ve % 14,7'si fakülte mezunu olanlar biçiminde ortaya çıkmıştır. Yaş durumları itibariyle deneklerin % 60,3'ünün 41-55 yaş arası, % 30,7'sinin 26-40 yaş arası, % 5,8'inin 18-25 yaş arası ve son olarak % 3,2'sinin 55 yaşından fazla olan personelden meydana geldiği görülmektedir.

Deneklerin yapmakta oldukları görevlere göre dağılımları % 66,7'si işçi, % 12,8'i memur, % 9,6'sı mühendis, % 5,8'i teknik görevli ve % 5,1'i yönetici biçiminde ortaya çıkmıştır. Deneklerin meslekte çalışma sürelerine göre dağılımları ise % 55,1'i 16 yıldan fazla çalışanlar, % 16,7'si 1-5 yıl arası çalışanlar, % 14,1'i 11-15 yıl arası çalışanlar, % 7,7'si 6-10 yıl arası çalışanlar ve % 6,4'ü 1 yıldan az çalışanlar biçiminde ortaya çıkmıştır.

5.3 Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formunda güvenilirlik analizi sonrasında “örgütsel stres kaynakları” olarak belirlenen 34 değişkene ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve t Testi sonuçları aşağıda Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo verilerine bir bütün olarak bakıldığında; deneklerin tablodaki değişkenlerin hiç birine tamamen katılmadıkları görülmektedir. Tablonun altında yer alan ve italik olarak gösterilen 4 değişken dışındaki bütün değişkenlere kısmi bir katılım sergiledikleri görülmektedir. Deneklerin örgütsel stres kaynağı olarak algılamadıkları değişkenlerin; işin sıkıcı olması, işyerinde aydınlatmanın kötü olması, iş arkadaşları ile geçimsizlik, astlarla anlaşmazlık değişkenleri olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerden özellikle astlarla anlaşmazlık değişkenine katılımın en düşük düzeyde olması dikkat çekicidir. Güney ve Demir'in çalışmasında da aynı sonuç elde edilmiştir⁴⁵. Ancak, deneklerin çoğunluğunun işçi olması, yönetici pozisyonundaki personelin toplam içindeki payının çok düşük olması gibi faktörlerin bu sonuçta etkili oldukları unutulmamalıdır.

⁴⁵ Salih GÜNEY ve Ayhan DEMİR, “Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 1997/2, s. 136.

Tablo 2: Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Testi Sonuçları

Değişkenler	\bar{X}	S.D.	t	p
Personel değerlendirmede adaletsizlikler olması	3,6103	1,3454	26,756	,00
Çalışmaların karşılığını alamamak	3,4706	1,2935	33,579	,00
Moral bozukluğu	3,3971	1,3293	23,647	,00
Ücretin yetersizliği	3,3529	1,1645	22,553	,00
İşyerinde dedikodu yapılması	3,1618	1,5455	22,880	,00
Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu	3,1176	1,3281	25,225	,00
Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması	3,0956	1,2642	20,437	,00
Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	3,0368	1,4525	23,852	,00
Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	3,0221	1,3849	21,589	,00
İş yükünün ağır olması	2,8824	1,4093	22,873	,00
Çalışma ortamının gürültülü olması	2,8382	1,3122	21,936	,00
Yükselme olanağının az olması	2,8235	1,3925	23,328	,00
Yöneticilerin teşvik etmemesi	2,8235	1,4396	22,613	,00
Yetkilerin yetersiz olması	2,8088	1,4933	31,295	,00
İşyerinde farklı kişilerin işgörenden farklı beklentiler içinde olması	2,7941	1,4043	24,382	,00
Çalışma saatinin uzunluğu	2,7574	1,2018	27,376	,00
Görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması	2,7574	1,4220	25,447	,00
İş ortamındaki huzursuzluk	2,6471	1,4326	28,556	,00
Vatandaşların/müşterilerin haksız talepleri	2,6324	1,4392	31,289	,00
İş ile kişilik arasında uyumsuzluk bulunması	2,6103	1,5737	23,475	,00
İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları	2,5882	1,4426	21,548	,00
Mevzuatın karışık olması	2,5662	1,3862	18,129	,00
Görev sırasında tarafsız kalabilmenin güçlüğü	2,5662	1,2748	19,589	,00
Önemli kararlar verme zorunluluğu	2,5515	1,2755	18,177	,00
Üstlerle anlaşmazlık	2,4338	1,4489	21,330	,00
İşyerinin kalabalık olması	2,4044	1,2255	23,858	,00
Meslektaşların koyduğu ortak kurallara uyma zorunluluğu	2,3971	1,3459	23,203	,00
İşin sıkıcı olması	2,3309	1,2053	19,343	,00
İşyerinde aydınlatmanın kötü olması	2,2574	1,2881	29,802	,00
İş arkadaşları ile geçimsizlik	2,1838	1,4048	20,923	,00
Astlarla anlaşmazlık	2,0588	1,3209	20,769	,00

\bar{X} =1.00-2.36 Katılmıyor; \bar{X} = 2.37-3.66 Kısmen Katılıyor; \bar{X} = 3.67-5.00 Çok Katılıyor; α : ,05

Değişkenler içinde en yüksek katılım düzeyine “Personel değerlendirmede adaletsizlikler olması” değişkeninin sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç Güney ve Demir⁴⁶ ile Keskin’in⁴⁷ bulguları ile paralellik göstermektedir. Örucü ve Demir’in araştırmasında⁴⁸ “İşin stresli olması” ve

⁴⁶ Güney ve Demir, s. 136.

⁴⁷ Gülümser KESKİN, “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1997/2, s. 158.

⁴⁸ Edip ÖRÜCÜ ve Birgül DEMİR, “Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 13, Sayı:1, 1999, s. 73.

“Yetersiz maaş ve ücret durumu” değişkenleri ilk iki sırada yer almıştır. Karadal’ın çalışmasında⁴⁹ ise ilk sırada “ücret yetersizliği” yer almıştır.

Tabloda ilk 4 sırada yer alan; personel değerlendirmede adaletsizlikler olması, çalışmaların karşılığını alamamak, moral bozukluğu, ücretin yetersizliği ve işyerinde dedikodu yapılması değişkenlerine bir bütün olarak bakıldığında söz konusu işyerinde işgören motivasyonu açısından ideal bir örgüt ikliminin bulunmadığını söylemek yanlış olmaz. Deneklerin ücret yetersizliğine ilk sırada yer vermemeleri kimi motivasyonel faktörlerin (objektif değerlendirme, çalışmaların karşılığını alma, moral motivasyon) çalışanlar tarafından ücretten daha öncelikli olarak algılandığını göstermektedir.

Tablo 2’deki deneklerin örgütsel stres kaynaklarına yönelik önem algılamalarının deneklerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik analizler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Deneklerin örgütsel stres kaynaklarına yönelik önem algılamalarının yapmakta oldukları görevlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucu Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3: Deneklerin Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Değişkenlere Yönelik Algılamaları İle Yapmakta Oldukları Görev Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	p
Çalışma saatinin uzunluğu	3,989	,004
Çalışma ortamının gürültülü olması	3,551	,009
İşyerinde aydınlatmanın kötü olması	2,815	,028
Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	2,931	,023
İş ortamındaki huzursuzluk	2,497	,046
İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları	3,712	,007

Tablo verilerine göre deneklerin “Çalışma saatinin uzunluğu”, “Çalışma ortamının gürültülü olması”, “İşyerinde aydınlatmanın kötü olması”, “Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği”, “İş ortamındaki huzursuzluk” ve “İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları” değişkenlerine ilişkin algılamaları yapmakta oldukları görevlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Deneklerin “Çalışma saatinin uzunluğu”, “Çalışma ortamının gürültülü olması”, “İşyerinde aydınlatmanın kötü olması”, “Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği”, “İş ortamındaki huzursuzluk” ve “İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları” değişkenlerine ilişkin algılamalarının yapmakta oldukları görevlere göre nasıl bir farklılık gösterdiğini saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

⁴⁹ Himmet KARADAL, “İş Stresi Düzeyi İle İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2001, Sayı: 2, s. 89.

- İşçiler diğer görev gruplarına göre “Çalışma saatinin uzunluğu”ndan daha fazla şikayet etmektedirler. İşçileri sırasıyla memurlar ve teknik görevlilerin takip etmektedir.
- “Çalışma ortamının gürültülü olması”nı örgütsel stres kaynağı olarak algılamada işçiler yine ilk sırada yer almakta iken bu grubu sırasıyla teknik görevliler ile mühendislerin takip ettikleri görülmektedir. Her üç görev grubunun da, görevlerinin doğası gereği, çalışma ortamlarında gürültüye maruz kalmaları böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.
- “İşyerinde aydınlatmanın kötü olması” nı örgütsel stres kaynağı olarak algılamaya ilişkin sıralama “Çalışma ortamının gürültülü olması”nı örgütsel stres kaynağı olarak algılamaya ilişkin sıralama ile aynıdır. Her üç görev grubunun da görevlerinin doğası gereği çalışma ortamlarındaki aydınlatma koşullarından direkt etkilenmeleri böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.
- “Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği”ni örgütsel stres kaynağı olarak algılamada ilk sırada işçiler varken, onları sırasıyla teknik görevliler ve memurlar izlemektedir. Sözkonusu yetersizliği en az hisseden gruplar ise mühendisler ve yöneticilerdir.
- “İş ortamındaki huzursuzluk” değişkenini örgütsel stres kaynağı olarak algılamada ilk sırayı yine işçiler almıştır. Onları sırasıyla memurlar, teknik görevliler, mühendisler ve son olarak yöneticiler takip etmektedir. Burada yöneticilerin “İş ortamındaki huzursuzluk” değişkenini örgütsel stres kaynağı olarak algılamamaları dikkat çekici bir bulgudur.
- “İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları” değişkenini örgütsel stres kaynağı olarak algılamada ilk sırayı mühendislerin aldığı saptanmıştır. Onları sırasıyla yöneticiler, memurlar, teknik görevliler ve son olarak işçiler takip etmektedir. Sıralamaya bakıldığında, deneklerin eğitim düzeylerinin de sözkonusu sıralamada etkili olduğu görülmektedir. Zira en düşük eğitim düzeyine sahip grubu oluşturan işçilerin “İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları” değişkenini örgütsel stres kaynağı olarak algılamadıkları görülmektedir.

Deneklerin örgütsel stres kaynaklarına yönelik önem algılamalarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucunda **deneklerin örgütsel stres kaynaklarına ilişkin değişkenlere yönelik algılamaları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı hiçbir ilişki bulunamamıştır.**

Deneklerin örgütsel stres kaynaklarına yönelik önem algılamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucu Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4: Deneklerin Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Değişkenlere Yönelik Algılamaları İle Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	p
Çalışma saatinin uzunluğu	6,299	,013
Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması	5,003	,027

Tablo verilerine göre deneklerin “Çalışma saatinin uzunluğu” ve , “Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması” değişkenlerine ilişkin algılamaları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Deneklerin “Çalışma saatinin uzunluğu” ve , “Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması” değişkenlerine ilişkin algılamalarının yapmakta oldukları görevlere göre nasıl bir farklılık gösterdiğini saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Bayan deneklerin “Çalışma saatinin uzunluğu”ndan erkek deneklere oranla daha fazla -olumsuz- etkilendikleri görülmektedir. Bu durum özellikle evli bayanlar açısından doğal bir sonuçtur. Zira, zamanını ev ve iş arasında dengeli biçimde dağıtmak zorunda olan bir bayanın “Çalışma saatinin uzunluğu”ndan şikayet etmesi doğaldır.
- Erkek deneklerin bayan deneklere oranla “Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması”ndan daha fazla şikayetçi oldukları görülmektedir. Bunun nedenlerinden birinin bayan işgörenlerin erkeklere oranla mevcut koşulları daha çabuk benimsemeleri olduğu söylenebilir.

Deneklerin örgütsel stres kaynaklarına yönelik önem algılamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucu Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5: Deneklerin Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Değişkenlere Yönelik Algılamaları İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	p
Çalışma saatinin uzunluğu	5,455	,001
İşin sıkıcı olması	3,487	,018
Çalışma ortamının gürültülü olması	3,404	,020
İşyerinde aydınlatmanın kötü olması	4,226	,007
İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları	9,778	,000

Tablo verilerine göre deneklerin “Çalışma saatinin uzunluğu”, “İşin sıkıcı olması”, “Çalışma ortamının gürültülü olması”, “İşyerinde aydınlatmanın kötü olması” ve “İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları” değişkenlerine

ilişkin algılamaları eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Deneklerin “Çalışma saatinin uzunluğu”, “İşin sıkıcı olması”, “Çalışma ortamının gürültülü olması”, “İşyerinde aydınlatmanın kötü olması” ve “İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları” değişkenlerine ilişkin algılamalarının eğitim düzeylerine göre nasıl bir farklılık gösterdiğini saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Deneklerin “Çalışma saatinin uzunluğu” değişkenine ilişkin algılamalarına bakıldığında, deneklerin eğitim düzeyleri azaldıkça “Çalışma saatinin uzunluğu”nu örgütsel stres kaynağı olarak algılamalarının düzeyi artmaktadır.
- Deneklerin eğitim düzeyleri arttıkça “İşin sıkıcı olması” değişkenini örgütsel stres kaynağı olarak algılama düzeyleri artmaktadır. Bu bulgu eğitim düzeyleri yüksek işgörenlerin uzmanlık bilgilerini yaptıkları işe yansıtamadıklarının bir göstergesidir.
- Deneklerin eğitim düzeyleri azaldıkça “Çalışma ortamının gürültülü olması”ndan etkilenme düzeyleri artmaktadır. Eğitim düzeyleri en düşük grup olan işçilerin, işlerinin gereği olarak, sürekli gürültüye maruz kalmalarının da bu sonuçta etkili olduğu göz ardı edilmemelidir.
- Deneklerin eğitim düzeyleri azaldıkça “İşyerinde aydınlatmanın kötü olması” değişkenini örgütsel stres kaynağı olarak algılama düzeyleri artmaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi, eğitim düzeyleri en düşük grup olan işçilerin çalışma ortamının aydınlatmasının yetersiz olması bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuştur.
- Deneklerin eğitim düzeyleri arttıkça “İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları” değişkenini örgütsel stres kaynağı olarak algılama düzeyleri artmaktadır. Bireylerin eğitim düzeyleri yükseldikçe toplumsal sorunlara ilgileri artmakta, sorunların çözümüne yönelik politik görüşleri belirginleşmektedir. Bu belirginlik zaman içinde çalışma arkadaşları ile anlaşmazlıklara, kimi zaman da çatışmalara yol açabilmektedir.

Deneklerin örgütsel stres kaynaklarına yönelik önem algılamalarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucu Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Deneklerin Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Değişkenlere Yönelik Algılamaları İle Medeni Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	p
Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	5,765	,018

Tablo verilerine göre deneklerin sadece “Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği” değişkenine ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Deneklerin sadece “Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği” değişkenine ilişkin algılamalarının medeni durumlarına göre nasıl bir farklılık gösterdiğini saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır:

- Evli deneklerin bekarlara oranla çalışmaları sırasında kullanmaları gereken araç ve gereçlerin yetersizliğinden daha fazla etkilendikleri ve bu eksikliği stres kaynağı olarak algıladıkları görülmektedir.

Deneklerin örgütsel stres kaynaklarına yönelik önem algılamalarının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucu Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Deneklerin Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Değişkenlere Yönelik Algılamaları İle Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	p
Ücretin yetersizliği	4,268	,003
Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	3,562	,009
Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması	2,849	,026

Tablo verilerine göre deneklerin “Ücretin yetersizliği”, “Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği” ve “Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması” değişkenlerine ilişkin algılamaları çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Deneklerin “Ücretin yetersizliği”, “Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği” ve “Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması” değişkenlerine ilişkin algılamalarının çalışma sürelerine göre nasıl bir farklılık gösterdiğini saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda şu sonuca ulaşılmıştır:

- Deneklerin meslekte çalışma süreleri arttıkça “Ücretin yetersizliği”nden daha fazla şikayetçi oldukları görülmektedir. Örgütte yükseldikçe yetkileri ve sorumlulukları artan, diğer yandan aile sorumlulukları da artan yöneticiler, özellikle özel sektörde kendi konumlarındaki yöneticilerin kazandıkları ücretlerle kıyasladıklarında, ücretlerinin yetersizliğinden sürekli yakınmaktadırlar. Ancak, ücret yetersizliğinin bütün işgörenler tarafından yakınma konusu yapıldığı unutulmamalıdır.
- Deneklerin meslekte çalışma süreleri azaldıkça “Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği”nden daha fazla şikayetçi oldukları görülmektedir. İşgörenlerin meslekte çalışma süreleri arttıkça işlerinde yükselmekte, böylece çalışırken ihtiyaç duydukları araç ve gereçlerin temin edilmesini sağlama olanakları artmaktadır.

- Deneklerin meslekte çalışma süreleri azaldıkça “Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması”ndan daha fazla şikayetçi oldukları görülmektedir. İşgörenlerin meslekte çalışma süreleri arttıkça işlerinde yükselmekte, böylece yeteneklerini işlerinde kullanma olanakları artmaktadır.

6. SONUÇ YERİNE: ÖRGÜTSEL STRESİ YÖNETMEK

Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları ve söz konusu çalışanların bu kaynakları algılamalarının ele alındığı bu çalışmada, araştırma bulgularına ilişkin yorumlar ilgili kısımlarda yapıldığı için burada tekrar edilmeyecektir.

Yöneticilerin ve çalışanların ruh ve beden sağlıklarını koruyabilmeleri, üretici ve verimli bir yaşam sürdürebilmeleri için gerek bireysel anlamda gerekse örgütsel anlamda stres düzeyinin optimal düzeyde tutulabilmesini sağlayabilecek çeşitli stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Stresten tümüyle kurtulabilmek mümkün olmadığı gibi, belirli bir düzeyin altındaki stres aynen aşırı stres gibi performansı olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel stres yönetiminde kullanılacak stratejilerin temel amacı optimal stres düzeyini gerçekleştirmek olmalıdır. Bu çerçevede yöneticilerin ve çalışanların keskin algılama, sakinlik, yüksek motivasyon ve serinkanlılıklarını koruyarak bireysel ve örgütsel performanslarını artıracak örgütsel stres yönetimi stratejileri kombinasyonunun oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

Bilindiği gibi, stres öncelikle birey üzerinde etkisini göstermekte ve birey üzerindeki olumsuz etkileri, dalga dalga çalıştıkları örgüte, oradan da içinde yaşadıkları toplumlara çeşitli biçimlerde yansımaktadır. Bu nedenle örgütsel stresin yönetiminde istenilen amaçlara ulaşılabilmesi için sadece bireylerin ve çalıştıkları kurumların çabaları yeterli olmamakta, makro düzeyde önlemlerin alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, başta merkezi hükümetler olmak üzere yerel yönetimlere, eğitim kurumlarına ve meslek kuruluşlarına önemli görevler düşmektedir.

Ülkelerinin ekonomi politikalarını belirleyen hükümetlerin piyasalarının düzenlenmesinde, enflasyonun ve gelir dağılımını adaletsizliğinin kontrol edilmesinde, faiz düzeylerinin normale çekilmesinde daha ciddi, tarafsız ve köklü yapısal önlemler almaları gerekmektedir. Ayrıca sivil toplum örgütlerinin de örgütsel stresi çok olumsuz etkileyen olumsuz çevresel koşulların düzeltilmesinde hükümetlere aktif ve yapıcı destek sağlamaları gerekmektedir. Kentsel yaşamla ilgili başta ulaşım ve kirlilik olmak üzere çeşitli problemleri çözümünde ve gerekli yatırımların yapılmasında ise merkezi ve yerel yönetimlerin ciddi politika ve uygulamalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bütün bunlara ek olarak, eğitim kurumlarının da ilköğretimden başlayarak, üniversitelere kadar insanların ve örgütlerin stres ve yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri ve bilinçlendirilmeleri için çaba harcamaları gerekmektedir. Bu doğrultuda uygulanacak eğitim programlarının bilgisayar ve internet gibi

interaktif sistemlerden yararlanılarak sunulması hem eğitim çalışmalarının daha geniş kitlelere ulaşmasına yardımcı olmakta, hem de çalışmaların etkinliğini artırmaktadır.

Stresin önlenmesinde ve yönetiminde makro düzeyde yukarıda belirtilenlerin yapılması önemli olmakla birlikte, sonuç olarak stresin kendisini öncelikle birey üzerinde gösterdiği unutulmamalıdır. Ayrıca insanların karşı karşıya kaldıkları bütün stres kaynaklarının ortadan kaldırılması mümkün olmadığından, stresin olumsuz etkilerinin azaltılmasına ve kontrol altına alınmasına yardımcı olan bireysel stratejilere ihtiyaç vardır. Bu nedenle, örgütsel stres yönetiminde her şeyden önce gerek yöneticilerin, gerekse çalışanların bizzat kendilerinin uygulayacakları bireysel stratejilerin önemi çok büyüktür. Bu kapsamda eksersiz, düzenli beslenme, masaj, biyolojik geri besleme ve sosyal destek gibi çeşitli bireysel stratejiler bulunmaktadır. Bunun yanında, yöneticiler örgüt geliştirme, yönetime katılma, etkin iletişim sistemleri kurma, kariyer yönetimi, örgütsel destek ve stres yönetimi programları düzenleme gibi örgüt düzeyindeki çeşitli yönetsel stratejileri uygulamaya koyarak örgütsel stresin önlenmesinde ve yönetiminde aktif rol almalıdırlar.

KAYNAKÇA

1. AKMEL, Jale. “Turizm Sektöründe Stres Kavramı”. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. Sayı: 1-2, 1992, ss. 101-113.
2. AKTAŞ, Aliye ve Ramazan Aktaş. “İş Stresi”. **Verimlilik Dergisi**. Sayı: 1992/1, ss. 153-171.
3. BAĞIŞ, Ahmet ve Muhittin Şimşek. “Ergonominin Tasarım Sürecine Entegrasyonu”. **Standard**. Yıl: 41, Sayı: 484, (Nisan 2002), ss. 81-85.
4. BALTAŞ, Acar ve Zuhâl Baltaş. **Stres ve Başaçıkma Yolları**. 18. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998.
5. BAŞ, Türker. **Anket**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.
6. BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Gül Yayınevi, 1991.
7. BUMİN, Birol ve Arzu Şengül. “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**. [Nevşehir: 2000], ss. 571-581.
8. CARTWRİGHT, Susan and Cary L. Cooper and Lawrence R. Murphy. “Diagnosis a Healty Organization: A Proactive Approach to Stress in the Workplace”. **Job Stress Interventions**. Ed. Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell, Steven L. Sauter and Cwendolyn Puryear Ketia, Washington D.C: American Psychological Association, 1995, ss. 217-234.

9. CARTWRİGHT, Susan and Cary L. Cooper. **Managing Workplace Stress**. Oaks: Sage Publications, 1997.
10. ERDEM, Ferda. "Fiziksel Çevre Stresörlerin ve İşgörenler Üzerinde Bir Uygulama". **Verimlilik Dergisi**. Sayı: 1992/2, ss. 139- 147.
11. ERDOĞAN, İlhan. **İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları**. Ankara: Mess Yayın, 1991.
12. ERKAN, Necmettin. **Ergonomi: Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik için İnsan Faktörü Mühendisliği**. Genişletilmiş 4. Basım, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 373, 1997.
13. EROĞLU, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
14. EROĞLU, Feyzullah. **İşgören Stresi**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF, Ziyaettin Fahri Fındıkoğlu Yayını, 1989.
15. ERTEKİN, Yücel, "Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler". **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt: 26, Sayı: 1, (Mart 1993), ss. 145-157.
16. ERTEKİN, Yücel. "Stres: Kaynakları ve Çalışma Yaşamına Etkileri". **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri (II. Cilt)**. TODAİE Yayın No: 262, [Ankara:1995], ss. 123-129.
17. ERTEKİN, Yücel. **Stres ve Yönetim**. Ankara: TODAİE Yayınları, No: 253, 1993.
18. GÜNEY, Salih ve Ayhan DEMİR. "Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması". **Verimlilik Dergisi**. Sayı: 1997/2, ss. 129-140.
19. HINDLE, Tim. **Reducing Stress**. London: Dorling Kindersley, 1998.
20. IVANCEVICH, John M. and Micheal T. Matteson. **Organizational Behavior and Management**. Fourth Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1996.
21. İNCİR, Gülten. "Çalışma Hayatında Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri". **Verimlilik Dergisi**. Sayı: 1993/3, ss. 59-85.
22. KARADAL, Himmet. "İş Stresi Düzeyi İle İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma". **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Yıl: 2001, Sayı: 2, ss. 82-97.
23. KESKİN, Gülümser. "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama". **Verimlilik Dergisi**. Sayı: 1997/2, ss. 141-164

24. KLARREİCH, Samuel H. **Stressiz Çalışma Ortamı: İşyerinizde Duygusal ve Fiziksel Rahatlığınız için Bir Rehber**. Çev. Bengi Güngör. Ankara: Öteki Yayınları, 1993.
25. ÖNCÜ, Fikret. **Yönetimde Eğitim**. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları, 1998.
26. ÖRÜCÜ, Edip ve Birgül DEMİR. “Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği”. **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 13, Sayı:1, 1999, ss. 59-76.
27. ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. 6. Baskı. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 923, 2001.
28. PEHLİVAN, İnet. **Yönetimde Stres Kaynakları**. Ankara: PEGEM Yayınları, 1995
29. ROSS, Randall R. and Elizabeth M. Altmaier. **Intervention in Occupational Stress**. London: Sage, 1994.
30. SEVİNÇ, Bilal. “Yönetici ve Stres”. **Türk İdare Dergisi**. Yıl: 72, Sayı: 427, (Haziran 2000), ss. 207-230.
31. STORA, Jean Benjamin. **Stres**. Çev. Aysen Kalın. 2. Baskı. İstanbul: İletişim Yayıncılık,1994.
32. TUTAR, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.
33. WEISS, Donald H. **Stres Kontrolü**. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1993.
34. YATES, Jere E. **Gerilim Atındaki Yönetici**. Çev. Fatoş Dilber. İstanbul: İlgı Yayıncılık,1989.
35. YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.