

## Örgütsel Stres Kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme

KEMAL ARICAN

*Kaynaşlı İlköğretim Okulu*

**Özet.** Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel stres kaynaklarını saptamaktır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Pehlivan tarafından geliştirilen ve 47 yönetici ve 256 öğretmenden dönen toplam 303 anket yolu ile elde edilen verilerin analizinde frekans, ortalama, varyans analizi, t-testi ve Tukey B Testi kullanılarak yorumlanmıştır. Yönetici ve sınıf öğretmenlerinin en fazla stres yaratan etmenlerle ilgili görüşleri; ücretin yetersizliği, personel değerlendirmede adaletsizlikler, görev sırasında tarafsız kalabilmenin güçlüğü, işyerinde dedikodu yapılması ve moral bozukluğu olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel stres kaynaklar, örgütsel stres kaynakları modeli

## The Sources of Organizational Stress

**Abstract.** The purpose of this study was to examine the sources of organizational stress in primary schools' principals and teachers in Düzce. This is a survey-type research. The questionnaire was developed by Pehlivan and the data was collected from 47 principals and 256 teachers. And a total of 303 questionnaires were included in the statistical analysis. The data gathered were analyzed by using the Analysis of Variance, the t-test and Tukey B Test, and some descriptive statistics: average, standard deviation, frequency and percentage. The opinions of the principals and teachers about the factors causing stress have been determined such as; insufficient salary, injustice in personnel evaluation, the difficulty of being neutral during the duty, gossiping at work and demoralization.

**Key Words:** Sources of organizational stress, organizational stress, principals

Modern zamanların problemi olan stres, modern toplum olmanın, çok hızlı ve hareketli yaşamının sonucu olarak yaşantımızın doğal bir parçası haline gelmiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda insanlar hangi işi yaparlarsa yapsınlar yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi yeteneklerini ve sınırlarını zorlayarak sürdürmektedirler. Kişi ister bir kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, stres kavramıyla tanışması kaçınılmaz olmaktadır.

Çağcıl insanın içinde bulunduğu çelişkiler ve çatışmaların çoğu insanın var oluşunun değil, tarihsel koşulların ve bu koşulların gerektirdiği toplumsal düzenden, yanlış eğitim uygulamalarından kaynaklanmaktadır. İnsanların içinden çıkılmazmış gibi görünen karmaşık sorunları yine insanların kendi eseridir ve bu sorunları da çözmek yine kendi elindedir. Ancak sorunların ortaya çıkışı nasıl uzun zaman aldıysa çözümleri de uzun zaman alacaktır. Burada umutsuzluğa kapılmamak gerekir. Çünkü insanlar, kendi sorunlarına çözüm bulacak yetenektedirler (Çetinkanat,1997,94).

Feitler ve Tokar (1986)'a göre işgörenin örgüte ve işe uyumunda karşılaştığı sorunlar onun sağlığını tehlikeye düşürür. Stres de işgörenin uyumunu zorlaştıran, uyum sorunlarına eşlik eden, işgörenin bedensel ve ruhsal sağlığını tehdit eden, verimini düşüren önemli etkenlerden biridir. Bir örgütte stres yaratan etkenler her zaman vardır ve uyum sürekli bir süreçtir. Monat ve Lazarus, içsel ve dışsal taleplerin bireyin uyum kaynaklarını aşması veya ona külfet olması durumunda stres tepkisinin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Schafer (1987)'a göre strese direnme, beden ve zihinde meydana gelen yıpranma ve hırpalanma ancak tam bir uyumla önlenir. Uyum sürecinden kaynaklanan stres sonucunda bedensel hastalık ve duygusal karışıklık sık karşılaşılan sorunlardır (Pehlivan,1993,3).

Stres örgütlerde gerek yönetici davranışını, gerekse işgören davranışını olumsuz yönde etkilemekte, örgütün verimsiz ve çalışan bireylerin mutsuz olmasına yol açmaktadır (Akgün ve Kemaloğlu,1991,215).

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır (Bursalıoğlu,1999,33).

Kuşkusuz, hammadresi insan olan eğitim örgütlerinde stresten kaçınmak olası değildir. Aksine strese neden olabilecek birçok faktör bu örgütlerin bünyesinde barınmaktadır. Özellikle sistemin öğretmen boyutunda stresle ilgili hastalıkların her geçen gün daha çok yaygınlaşması ve stresin doğrudan doğruya verimliliği etkilemesi, birçok araştırmaya konu olduğu gibi, araştırmacı tarafından da büyük bir ilgiyle bu problemin üzerine gidilmesi sürecini ortaya çıkarmıştır.

Okullar demokratik bir yapının oluşturulması ve sürdürülmesi gereken kuruluşlardır. Okul ikliminin demokratikleştirilmesi daha doyumlu ve üretici bir öğretmen potansiyelinin oluşturulmasını sağlayacaktır. Bunun başarılması ise öğretmenlerin diğer gereksinimlerinin yanında psikolojik gereksinimlerinin de karşılanmasını zorunlu kılmaktadır.

Okullar da birer iş çevresi olarak bazı beklentiler üretirler. Bu beklentiler günümüzde giderek değişmektedir. Öğretmen ve öğrenciler artık kendi özelliklerine göre okulların inşa edilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Okulların işi kolaylaştıracak bir nitelikte tasarlanması öğretmen ve öğrencilerin istekleri olarak belirlemektedir (Ergin,1995,190).

Öğretmen bir insandır. İyi bir öğretmenin nitelikleri ile insan olmak arasındaki ilişkiyi tanımlamak gerekir. Çağımız insanının sorunlarından öğretmeni soyutlama olanağı yoktur (Güler,1998,21).

Birçok okulda öğretmen stresinin salgın hastalık boyutlarına ulaştığı görülmektedir. Mesleki stresin, çok sayıda öğretmenin kendi mesleğinden elde ettiği doyumunu azalttığı ortadadır. Bu durum birçok öğretmenin alternatif kariyer tercihi yapmasına ve öğretmenlerin tükenmiş enerjisi sınıfa getirmesine neden olmaktadır.

Stresle başa çıkmada öğretmenlere yardım etmek için belirli stres faktörlerini tanımlamak zorunludur. İlk olarak mesleki stres faktörleri tanımlanmalı, öğretmenlerin stresle başa çıkmaları ve stresi azaltmayı öğrenmelerine yardım etmek için stratejiler geliştirilebilmelidir. Kaynağı bilinen stres sağaltıcı bir etkiye sahip olabilir. Selye, sadece bilinen gerçeğin insanı incittiğini, ancak onun da iyileştirici bir doğal güce sahip olduğunu ifade etmektedir (Brown,1984,3).

### *Stres Kavramı*

“Stres” Latince’den türemiş ve İngiliz dilinde kullanılan bir terimdir. İnsanla ve canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılan bir kelime olmadan önce, fizik ve mühendislik bilimlerinde kullanılmıştır.

“Stres” Latince’de “Estrictia”, eski Fransızca’da “Estrece” kelimelerinden gelir. Webster sözlüğünde kelimenin isim olarak sekiz, fiil olarak dört farklı anlamı vardır. İsim olarak birinci anlamı zorlanma, gerilme ve baskıdır. 17.yy’da felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmış, 18 ve 19.yy’larda kavrama yüklenen anlam değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca kelime “bütünlüğünü koruma” ve “esas durumuna dönmek için çaba harcama” halini de ifade eder (Baltaş ve Baltaş,1998,298).

Stres, sonucu önem taşıyan ve baştan belli olmayan herhangi bir durum ya da olguyla ilişkili bir fırsat, zorlama veya bir istem karşısında bireyin yaşadığı bir durumdur. Stres, aşırı ve genellikle istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı bireyde gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade eder. (Tınaz, 2005,35-36). Stres, örgütsel verimsizliğe, hastalıklar nedeniyle devamsızlığa, kalitenin düşmesine, endişenin artmasına, sağlık tedbiri ile ilgili maliyetlerin artmasına neden olan bir faktördür (Gül, 2007,321). Kavramsal olarak stres ise, algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Özmutaf, 2006,75).

Hans Selye stresi vücudun herhangi bir talebe karşı verdiği belirsiz bir yanıt olarak tanımlamıştır. Stresin vücut fonksiyonlarının normal bir parçası olduğunu ve ondan kaçmanın mümkün olmadığını vurgulamıştır. Stresin tümüyle yok olması ancak ölümle meydana gelir. Stres genellikle negatif bir düşüncedir, bununla birlikte, sadece nahoş olmayabilir, pozitifdir de. Bu yüzden stres olumlu ve olumsuz bakış açılarıyla tarif edilir. Selye’ye göre eustress, başarıma, kazanma ve hayattaki istenilir olaylarla birlikte stresten söz eder. Aksine distress, bireyin kendisini güvensiz, yetersiz ve çaresiz hissettiği zamanlarda meydana gelir. Bu iki tür stres, azalan bir enerji rezervine sahip olan bir kişi ile başka bir bireyi farklı olarak etkiler, bununla birlikte distress, bu enerjiyi eustres’ten çok daha hızlı bir oranda tüketir (Brown,1984,3).

Doğal olarak stresin kendisi iyi veya kötü değildir. Strese verilen tepki ve stresin bireyi etkileme derecesi bireylerin kendilerine bağlıdır. Başka bir deyişle, belirli bir durum ve yalnızca bireysel özellikler bir olayın üzüntülü ya da kederli olup olmadığı konusundaki bireyin algısını geniş ölçüde belirleyecektir.

Allen'e göre Selye'nin tanımındaki bazı öğelerin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. İlk olarak, stres, "bedenin bir tepkisidir." Bunu anlamı, stresin fiziksel bir durum olması ve fizyolojik bir tepki meydana getirmesidir. Buna göre stres fizyolojik bir durumdur ve endişe, kaygı, depresyon veya engellenme değildir. Bu zihinsel durumlar, fizyolojik tepki için başlatıcı olabilirler, ancak kendileri stres değildir. Bazen psikoloji literatüründe kaygı ile stres eş anlamlı kullanılmıştır. Kaygı stresi hızlandırabilir, fakat stresin kendisi değildir. Geç kalındığında kırmızı ışıkta durmak zorunda kalınması stres değildir. Stres, bedenin olaya yanıtıdır. Stresi başlatan çevresel uyarıcı etkenlere "stres yapıcı: stresör" denir. Bir stres yapıcı, nedendir, stres ise fizyolojik veya psikolojik etki veya sonuçtur (Pehlivan,1993,10).

Birçok uzman stresi, bedenin her türlü stres yapıcı etkiye olan tepkisi olarak tanımlar. Stresle ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda stres insan davranışının bir boyutu olarak ele alınmış ve temel olarak "distress-zararlı stres" üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçlarında bazı bireylerin stres karşısında zayıf duruma düşüp ciddi hastalıklara yakalanmalarına karşılık, bazıları için stres, performanslarını artıran bir etken "eustress-yararlı stres" olmuştur. Stres bu boyutta, organizma tarafından bir tehdit olarak yorumlanan uyaranlara organizmanın psikolojik ve fizyolojik tepkilerinin toplamıdır (Pehlivan,1993,10).

## Örgütsel Stres Kaynakları

İş yaşamında stres nedenleri çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konulmuş ve ele alınmıştır. Bu kapsamda McGrath (1976) örgütsel stres nedenlerini; görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı); role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu); davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi vb.); fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk ya da sıcak çalışma ortamı, gürültü vb.); sosyal çevreden doğan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma ve yalnızlığa itilme); bireyin kendinden kaynaklanan stres (bireyin kaygı durumu, algılama düzeni vb.) (Ertekin,1993,13) olarak sıralamıştır. Luthans (1992) ise örgütsel stres nedenlerini dört grupta sınıflandırmıştır: (Luthans,1992,403-412) Örgütsel politikalar; örgütün yapısal özellikleri; fiziksel koşullar; örgütsel süreçler.

Ivancevich ve Matteson (1996) ve Cartwright ve diğerleri (1995), stres kaynaklarını işin özellikleri kapsamında ele almışlar ve bunları;

fiziksel çevre koşulları, aşırı veya yetersiz işyükü, vardiyalı çalışma düzeni, otomasyon ve işte tehlike unsurunun varlığı olarak sıralamışlardır. Bumin ve Şengül ise (2000) stres kaynaklarını örgütteki rol davranışları kapsamında ele almışlardır (Ekinci ve Ekici,2003,97). Ross ve Altmaier (1994), işletme içerisinde astlarla, üstlerle ve eş düzeydeki diğer çalışanlarla yaşanan ilişkileri de örgütsel stresin kaynakları olarak değerlendirmişlerdir (Ross ve Altmaier,1994,45). Diğer taraftan Cartwright ve Cooper (1997), örgütte yöneticilerin düşünce ve davranışlarını şekillendirici bir özelliği bulunan örgüt kültürü ve onunla bağlantılı olan örgütsel iklimin biçimlendirdiği politika ve gelenekleri de örgütsel stres nedenleri olarak değerlendirmişlerdir (Ekinci ve Ekici,2003,98).

Eroğlu (1998) ise stres nedenlerini belli başlı altı bölümde toplamıştır (Eroğlu,1998,310-326): Genel stres sebepleri (fizyolojik ve psikolojik denge bozuklukları); fiziki çevre şartları (farklı sıcaklık ve nem oranı, hava basıncı değişimleri, zararlı atmosfer kirlenmeleri, aydınlatma ve gürültü sorunu); ekonomik şartlar (gelir seviyesinin düşüklüğü, işsizlik, enflasyon, aşırı borçlanma, göç, ek gelir için ek iş yapma, haksız kazanç vb); sosyal hayat (sosyal çevre ve davranış düzleminden kaynaklanan endişe ve gerilim, kültürel çeşitlilik, alt kültür, aile, sosyo-kültürel değerler); çalışma hayatı (aşırı iş yükü, rol çatışmaları ve rol belirsizliği, vardiyalı çalışma düzeni, işte tehlike unsurunun varlığı); kişilik yapısı (kişisel ve kalımsal mizaç tipleri).

Literatürde üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde karşılaştırmalı stres araştırmaları olmamasına rağmen birbirinden bağımsız ayrı çalışmaların yapıldığını söylemek mümkündür. Bu kapsamda, İngiltere’de 14 farklı sektörde 9000 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada bankacılık, finans ve sigortacılık gibi hizmet sektörlerindeki deneklerin %86’sı stresi en büyük sorun olarak değerlendirmiştir. Bu sektördeki deneklerin %74’ü ağır iş yükünü, %53’ü işten atılma korkusunu, %44’ü işte değişikliği, %39’u çalışma saatlerinin uzunluğunu ve %30’u vardiya uygulamasını en önemli stres kaynakları olarak sıralamışlardır (Veysey, Aralık 2000,23-25).

Ho (1995) tarafından Singapur’da yapılan bir araştırmada kişilik tipinden ve endüstriden bağımsız olarak bütün deneklerin “iş yükü”nü en önemli stres kaynağı olarak algıladığı anlaşılmıştır. Diğer taraftan A tipi kişiliğe sahip olan kişilerin B tipi kişiliğe sahip olan kişilere göre daha fazla strese maruz kaldıkları görülmüştür (Ho,1995,48). Cam (2004) tarafından kamu kesiminde çalışan kadınlar üzerinde yapılan bir diğer

araştırmada ise özellikle stres kaynağı olarak çalışma ortamı ve alt-üst ilişkileri konusunda yoğunlaştığı belirlenmiştir (Cam,2004,11). Okutan ve Tengilimoğlu (2002) tarafından T.C. Devlet Demiryolları atölyelerinde çalışan 604 işçi ve memur üzerinde yapılan stres araştırmasında, deneklerin %65'i ücret yetersizliğini, %70'i vardiyalı çalışmayı, %48'i işten sağlananların kendilerini olumsuz etkilediğini, %48'i sağlık imkânlarının yetersizliğini stres nedeni olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Diğer taraftan iş yoğunluğu, araç-gereç yetersizliği, işi bitirme süresi gibi çalışma ortamının fiziki olumsuzluklarının da çalışanlar için bir stres faktörü olduğu anlaşılmıştır (Okutan ve Tengilimoğlu,2002,38-39).

Sökmen (2005) ise Adana'da faaliyet gösteren 62 otel işletmesi yöneticilerinin stres kaynaklarını araştırmaya yönelik çalışmasında, strese neden olan faktörlerin şu şekilde sıralandığını belirlemiştir (Sökmen,2005,21): Farklı kişilerin kendilerinden farklı beklentiler içinde olması, çalışma saatlerinin uzunluğu, müşterilerin haksız talepleri, işyerinde dedikodu yapılması, önemli kararlar verme zorunluluğu, üstlerle anlaşmazlık, yöneticilerin teşvik etmemesi, iş ortamındaki huzursuzluk, çalışma ortamının gürültülü olması, çalışmaların karşılığını almamak ve moral bozukluğu. Gökdeniz (2005) tarafından üretim işletmesi olarak mobilya sektöründe 100 çalışan üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise strese neden olan kaynakların önem derecesine göre şu şekilde sıralandığı tespit edilmiştir (Gökdeniz,2005,176): Yetki yapısı, üretim yapısı, örgütsel yapı ve iklim, görev yapısı, rol yapısı ve kültürel yapı.

Yıldırım ve diğerlerinin (2004) İzmir'de 32 muhasebe elemanı üzerinde yapmış oldukları stres araştırmasında, kişilerarası ilişkilerin stres kaynağı açısından öncelikli olduğu saptanmıştır. Bunu sırasıyla; ekonomik sorunlar, aile içi sorunlar, zaman baskısı, ekonomik ve politik belirsizlik, yaşam biçimi, işyerinin fiziksel koşulları, sosyal ve kültürel değişimler ve teknolojik gelişim faktörlerinin izlediği ortaya konulmuştur (Yıldırım ve Diğerleri,2004,16). Karadal (2001), "İş stres düzeyi ile iş tatmini ilişkisi" konulu araştırmasında çalışanlar üzerinde en önemli stres kaynağının, ücret yetersizliği olduğunu belirlemiştir (Karadal,2001,89). Örucü ve Demir de (1999) hizmet sektöründe yapmış oldukları araştırmalarında çalışanlar için stres kaynağı olan en önemli faktörün yetersiz maaş ve ücret durumu olduğunu ortaya koymuşlardır (Örucü ve Demir,1999,73). Örgütlerde strese neden olduğu ifade edilen örgütsel stres kaynakları aşağıda ayrıntıları ile ele alınmaya çalışılmıştır.



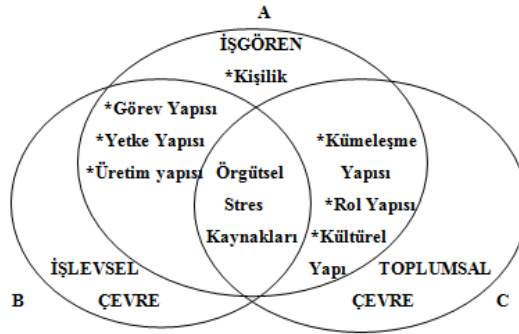
Örgüt ve stres, üzerinde düşünülen ve devamlı olarak tartışılan kavramlar olmuşturlardır. Yönetim kavramları, globalleşme, bilgi teknolojileri, kalite anlayışı gibi yeni kavram ve uygulamalarla gelişerek çoğalmakta ve buna bağlı olarak da örgüt kuramları değişmektedir. Örgütlerde yer olan insan unsuru da giderek ön plana çıkmaktadır. Son yıllarda insan ve insan unsuruna verilen önem daha ciddiyetle ele alınmakta ve genel olarak bir bütün içinde düşünülmektedir (Sökmen, 2005,3). Stres önemsenmez, ihmal edilir ve zamanında gerekli önlemler alınmazsa, örgütler için pek çok olumsuzlulara ve kayıplara neden olur. Davranış ya da huylardaki değişimler, meslektaşlarla bozulan ilişkiler, geç kalmalar, bitip tükenmek bilmeyen şikâyetler ve azalan performans bireydeki stresin çok da sağlıklı bir aşamada olmadığını göstergelerindedir. Örgütlerde stres tek bir bireyi ilgilendiren kişisel bir sorun değildir. Stresle ilgili olarak gerekli önlemler alınmadığı ve de gerekli mücadele yapılmadığı takdirde, stresin örgüt içerisinde çalışanlar üzerinde de negatif etkiler ortaya çıkaracağı açıktır (Durna, 2006,323).

### *Örgütsel Stres Kaynakları Modeli*

Pehlivan (1992) tarafından geliştirilen “örgütsel stres kaynakları modeli” aşağıda verilmiştir.

Şekil 1.

### *Örgütsel Stres Kaynakları Modeli*





Örgütsel davranış, işgörenin örgütün işlevsel ve toplumsal çevreleri ile etkileşiminin ürünüdür (Başaran,1990). İşgören ile örgütün işlevsel ve toplumsal çevreleri arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bunlar birbiriyle tümleşik bir bütündür. İşgörenler örgütteki işlevsel ve toplumsal çevre ile etkileşerek örgütsel davranışı gerçekleştirirler. İşgörenler bu etkileşim içinde aynı zamanda istenmeyen davranışlarda gösterebilirler. Stres kavramı işgörenin kendisi, işlevsel çevresi ve toplumsal çevresiyle yakından ilgili, işgören davranışını etkileyen ve işgörenin işlevsel ve toplumsal çevreyle etkileşmesi sürecinde ortaya çıkan bir kavram olduğundan, örgütsel stres kaynaklarının örgütsel davranış modeline uygun olarak kurulması gerekmektedir.(Pehlivan, 1993,24).

### *İşlevsel Çevrenin Görev Yapısına İlişkin Stres Kaynakları*

*Görev yapısı, örgütün işlerinin görevlere bölünmesi;* bu görevlerin bölümlerde, birimlerde bütünleştirilmesi; birimlerin yönetimi kolaylaştıracak biçimde basamaklandırılması ile oluşur. Görev yapısı, işgörenlerden çok makamların birbiriyle ilişkisini düzenleyen bir örüntüdür. Görev yapısı örgütün iskeletidir (Başaran,1991,43). Görev yapısına ilişkin temel stres kaynakları aşağıda açıklanmıştır.

*Aşırı İş Yükü:* Örgütsel stres faktörlerinden en yaygın olanı iş yüküdür. Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olması anlamındadır. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,146).

*İşin Sıkıcı Olması:* Devamlı ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve daha monotondur. Bu gibi işlerde monotonluğun meydana gelmesinin nedeni, aklın tam olarak işle meşgul olmamasındandır. İşçi, ne tam olarak kendini işe verebilmekte ve ne de işi düşünmeden edebilmektedir. Bu durum can sıkıntısına yol açmakta ve bıkkınlık meydana getirmektedir (Eren,1993,157).

*Ücret Yetersizliği:* Yetersiz kazanç, çalışanın ailesini gerektirdiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve yeterli konfora sahip bir evde oturmasını sağlayamayacağı anlamına gelir. Ailenin tatil ve boş vakitlerini geçirmesi ve kendileri için asgari şartları sağlaması ek gelirlerle bağlı olacağı için bu durumdan aile hayatı ve sosyal hayat büyük zarar görecektir (Baltaş ve Baltaş,1998,81). Bunun sonucunda kişi doğal olarak bunalıma girecektir.

*Yükselme İmkani:* Yükselme, personelin şimdiki işinden, ücret, sosyal saygınlık, yetki sorumluluk gibi etmenler açısından daha fazla tatmin edici bir işe atanması veya geçirilmesidir. Yükselme ile personel, örgütsel hiyerarşide bir üst basamağa çıkar (Can, Akgün ve Kavuncubaşı,1998,128).

*Çalışma Saatinin Uzun Olması:* Çalışma saatlerinin uzatılması bir dereceye kadar üretimi artırmakla birlikte ortaya birçok sorunlar çıkarmaktadır. Çalışma saatlerinin saptanmasında işçilerin cinsiyetleri, nitelikleri, farklı çalışma koşulları ve işlerin özellikleri dikkate alınmalıdır (Eren,1993,165).

*Çalışma Koşulları:* Genel olarak, işgörenler, ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, iş yerini yeğlemekte, bunlara yüksek değer vermektedir.

Çoğu kez işgörenlerin, kaygı ve düşkünlüklerini, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma koşullarına yansıtarak, bunlardan yakınma yoluyla ortaya çıkardıkları görülür. Bu yüzden, çalışma koşullarından yakınmanın altında başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak bunları çözmek işgörenlerin doyumunu yükseltmektedir (Başaran,1991,204).

### *İşlevsel Çevrenin Yetke Yapısına İlişkin Stres Kaynakları*

Bir örgütte üstler astlarını etkileme gücünü örgütün yetke yapısından alırlar. Üstler için astlarını etkileme gücünün kaynağı yalnız yasal erk değildir. En üst yönetmen yetke göçerimi yapmasa bile bir yönetmenin, makamının örgütsel sıradizin içindeki yerinden, kendisinin iş yeterliğinden, kişisel niteliğinden doğan bir erki vardır. Çoğu kez bu erk, bir yönetmene astlarını etkileme gücü vermede yasal erkten daha geçerli olabilmektedir.

Bir örgütün sıradizini, işgöreni örgütsel egemenlik altına alma yönünden görev yapısından daha etkilidir. İşgörenler çoğu kez, görevin gerektirdiklerinden çok, yönetimin istediklerini yapmayı yeğlemek zorunda kalırlar. Yönetimin işgörenden istedikleri, yönetin biçimine göre değişmektedir (Başaran,1991,s.44). Örgütün yetke yapısına ilişkin stres kaynakları aşağıda açıklanmıştır.

*Karar Verme:* Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir (Aydın,1991,s.124). Karar

süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu,1999,80).

*Karara Katılma:* Yöneticinin çalışanları sadece kas gücü ile işçi kişiler olarak görmekten vazgeçip onları düşünen kişiler olarak görmesi gerekmektedir. Bunun için de belli durumlarda yönetime ve karar alma sürecine katılımlarını sağlamalı ve onları bu konuda teşvik etmelidir (Karaman,2010,135).

*Yetkilerin Yetersizliği:* Görevler dağıtıldıktan sonra, bu görevleri devralan astların; işlerini yapabilmeleri, bağlantıya girebilmeleri ve kaynakları kullanabilmeleri için yetkileri olmalıdır. Örgüt içinde görev ve yetkiler kişilere değil belli makamlara verilir. Yönetim astlara devrettiği yetkinin kapsamını belirlemelidir. Bu kapsam dağıtılan görevlerle ilgili olmalı, görevlerde bir değişiklik yapılırsa kapsamda da değişiklik yapılmalıdır. Yetkinin kapsamı kesin belirlenmezse uyuşmazlıklara neden olabilir. bu kesinlik örgüt şemaları, el kitapları ve iş tanımlamalarıyla astlara iletilir (Can,1992,127).

*Sorumlulukların Verdiği Endişe:* Sorumluluk, işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi, sorumluluk yüklenmiş demektir. Yetki akımı yukarıdan aşağıya doğru olurken, sorumluluk aşağıdan yukarıya doğru akmaktadır.

*Değerlendirmede Adaletsizlikler:* Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir. Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir (Bursalıoğlu,1999,125).

*Yöneticilerin Teşvik Etmemesi:* Yöneticilerden beklenen şey, insan, makine ve para gibi değerli, fakat örgütlenmemiş kaynaklardan tam olarak yararlanabilmektir. Bundan başka yönetici kurum içi ve dışı etkinlikleri koordine eden ve kuruluşa bağlı elemanları ortak bir amacı gerçekleştirebilmeleri yönünden özendirir, onlarda şevk uyandıran kimselerdir (Arpacı,2010,39).

Okul yöneticisi de öğretim kadrosunu, eğitimin amaçları ve planlar konusunda düşünmeye ve yaratıcılığa yöneltebilir. Hizmet-içi etkinlikleri geliştirebilir. Bireyleri özel ve genel yeteneklerini geliştirmeleri konusunda özendirir. Özgün bir etkileşimi, görüş alışverişini ve danışmalığı sağlayabilir. Bu yollarla öğretim kadrosunun okula, okulun amaçlarına

ve personeline bağlılık duygusu geliştirmesi; bağlanması sağlanabilir. Bu bağlılıklar, işgörenlerin istendik davranış göstermelerinde etkili olurlar. Örgüte, örgütün amaçlarına ve diğer işgörelere bağlılık, birey açısından etkilenme kaynağı olmaktadır. Birey, bu durumda kendisinden beklenen davranışı otorite kullanımına gerek kalmadan gösterebilmektedir. Bu tür etkilerin otorite kullanımından üstün yanları vardır. Bu üstünlük, öğretim kadrosunun moralinin yükseltilmesi, korunması ve girişim konularında yoğunlaşmaktadır. Bilgi, enformasyon ve öğüt, örgütte her yöne akabilir, ama yasal yetki sadece yukarıdan aşağıya bir yön izler (Aydın,1991,154).

### *İşlevsel Çevrenin Üretim Yapısına İlişkin Stres Kaynakları*

İşakımı, örgütün ürün üretmek için görevler arasında kurduğu bağlardan ve işgörenlerin üretimle ilgili etkileşiminden oluşan bir örüntüdür. İşakımı, bir ürünün birden çok kişinin, sırasıyla birbirine göndererek üretmesiyle oluşur. Bir örgütte iki tür işakımı bulunur:

Birinci tür işakımı örgütün amaçlarıyla belirlenen ürünleri üretmek için yapılan işlem ve eylemlerin zincirlenmesinden oluşur. Bu işakımı üretim yapısının temelidir. İkinci tür işakımı ise, örgütün asıl işi olan üretime yardımcı olacak işlem ve eylemler zincirinden oluşur. Birinci tür işakımı örgütün üretim alt sistemlerinde, ikinci tür işakımı ise alışveriş, yaşatma, uyarılma, yönetim alt sistemlerinde oluşur. İkinci tür işakımı işe dönük olmaktan çok örgüte dönük çalışır; örgüte mal, hizmet, düşünce üreterek dolaylı yardımda bulunur (Başaran,1991,44-45). Üretim yapısına ilişkin stres kaynaklarından bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

*Zaman Baskısı:* Dünyada bütün insanlara demokratik olarak verilmiş tek şey zamandır. Başarılı ve başarısız bütün insanların günleri 24 saat, haftaları 7, ayları 30 gündür. Zamanını iyi düzenleyemeyen bir insan, kaçınılmaz olarak stres altındadır. İçinde yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinin başında hiç şüphesiz “zaman darlığı” gelir. Bu öylesine ilginç bir gelişim ve ortak niteliktir ki, büyük bir işletmenin genel müdürü de, bir ev kadını da zaman darlığından veya “zamansızlık”tan şikâyet etmektedir (Baltaş ve Baltaş,1998,273)

*Araç-Gereç Yetersizliği:* Özellikle eğitim örgütlerinde araç-gereç kullanımı ile başarı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu bilinmektedir. Gerek yöneticilere gerekse öğretmenlere büyük kolaylıklar sağlayan araç-gereçlerin yokluğunda dersler çok monoton bir şekilde, özellikle de tekrar yöntemi kullanılarak anlatılmaktadır. Bu dinlemede olduğu kadar

anlamada da önemli güçlülere neden olmaktadır. Çünkü öğrenciler görsel yollarla daha etkili bir şekilde öğrenebilmekte ve dersler verimli geçmektedir.

*Yeteneklerin İşin Gereklarine Uygun Olmaması:* Çalışanların bir işi yerine getirebilecek yetenekleri yoksa iş büyük bir stres kaynağı oluşturur. Bazen insanların yetenekleri işe uygun olsa bile karmaşık ve zor bir iş insanları aşırı yorarak strese neden olabilir (Özkalp,1992,301).

*Çalışmaların Karşılığını Alamamak:* Birey, aldığı karşılığını yaptığı çalışmalara denk olmadığını hissettiği anda hayal kırıklığı yaşar. Bu ise onun strese girmesine yol açabilir. Eğer birey, duygusal bir kişiliğe sahipse stresin derecesi daha da artabilir.

### *Toplumsal Çevrenin Kümeleşme Yapısına İlişkin Stres Kaynakları*

Kümeleşme yapısı, işgörenlerin kendi aralarında kümeleşmesi sonucunda ortaya çıkar. Kümeleşme, görevin gerektirdiği işlem ve eylemleri yapmak için de olabilir. Ne yüzden olursa olsun, birden çok işgörenin bir araya gelerek bir küme oluşturması; bu kümelerin ikincil, üçüncül üyeliklerle birbirine bağlanması, örgüt içinde bir kümeleşme örüntüsünün oluşmasına yol açar. Her küme toplu yaşamayı sürdürmek, birliğini korumak, küme önderini etkili kılmak için kendi içinde, kümeye özgü değer ve düzgüler geliştirirler. Kümenin her üyesinin bunlara dayalı olarak davranması beklenir. Küme içinde herhangi bir üyeye, bunlara aykırı davrandığında, kınanmaktan başlayarak kümeden atılmaya kadar varabilen cezalar uygulanır. Bu cezalardan sakınmak için her üye, kümenin davranış kalıplarına sıkı sıkıya bağlanmak zorunluluğu duyar. Eğer bir küme, örgütün yönetimine karşı koymak için kurulmuş ise, kümenin üyesinden istedikleri daha baskın çıkabilir. Bu durumda kümenin üyesi olan işgören, yasa dışı işlem ve eylemler bile yapabilir (Başaran,1991,46-47). Kümeleşme yapısına ilişkin stres kaynaklarından bazıları aşağıda verilmiştir.

*İş Ortamında Huzursuzluk:* Eğitim ortamında yönetici ve öğretmenler aynı atmosferi paylaşmak zorundadırlar. Aralarında çıkabilecek en küçük bir anlaşmazlık dahi bu ortamı çekilmez hale getirecektir. Çünkü bu insanlar haftanın beş günü yüz yüze gelecek bir konumda olan insanlardır. Bununla birlikte görevler ve sorumluluklar işbirliği gerektirmektedir. Bundan dolayı yüzeysel ilişkilerle bu birlikteliği sürdürmek olası değildir.

*Ast-Üst ve İş Arkadaşlarıyla Anlaşmazlık:* Bireyin üstleriyle ilişkilerinde arkadaşlık, güven, saygı ve anlayış hâkim olmalıdır. Eleştirilerinde yapıcı olmayan, bireysel kayırımlar yapan ve diğerlerini ezen üstlerin stres yaratıcı etkileri vardır. Astlarla olan ilişkilerde de anlayış ve karşılıklı saygı ve güven önemlidir. Aynı şeyler bireyin kendi iş arkadaşları için de geçerli olgulardır. Karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmayan ilişkiler bireylerde tedirginlik yaratabilir. Çalıştığı çevreden sosyal destek alamayan bir kimse yalnızlık duygusu içindedir (Özkalp,1992,302).

*Toplumsal Desteğin Düzeyi:* Çalışanların stresten etkilenme derecesini azaltan veya arttıran bir diğer faktör de sosyal destektir. Diğer bir deyimle bireyin çevresi ve ailesi ile olan bağlarının, ilişkilerinin kuvvet derecesi bireyin stresten etkilenmesini azaltıp çoğaltabilmektedir. İnsanın sosyal bir ihtiyacı olan sosyal destek iki kaynaktan gelmektedir. Bunlar, aile ve yapılan iştir (Özkalp,1992,303).

*İş Yerinde Dedikodu Yapılması:* Toplumsal kültürümüz kişileri yüzüne karşı eleştirmeye yönelik değildir. İnsanlar genellikle birbirlerine ya birbirlerinin hoşlarına gidecek şeyleri söylemektedir, ya da başkalarıyla ilgili olumsuz düşüncelerini. Bu sebeple toplumumuz insanları kendi başarısızlıklarını ve yetersizliklerini ve özlemlerini başkalarını arkalarından eleştirerek, davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışırlar. Bu durum da özellikle iş yerlerinde önemli ölçüde zaman ve enerji kaybına sebep olduğu gibi, kişisel ilişkilerde de gerginliğe yol açar (Baltaş ve Baltaş,1998,91).

### *Toplumsal Çevrenin Rol Yapısına İlişkin Stres Kaynakları*

Rol yapısı, işgörenlerin toplumsal çevre içinde üstlendiği rollerin birbirine kenetlenmesinden oluşur. Rol, bir işgörenden, örgütteki konumu ile ilgili olarak, başkalarının beklediği, istediği işlem ve eylemlerdir. Rol davranışı ise, bu beklenen ya da istenen eylem ve işlemlerin yapılmasıdır. Örgütün geliştirdiği rol yapısı, işgörene, makamı ile dengeli olarak, istediği rolü oynamak için etkide bulunur. Örgütün rol yapısının gerektirdiklerinden daha değişik işlem ve eylemde bulunan işgören, yasal ve toplumsal yollarla örgütün istediği biçimde rolünü oynamaya yönlendirilir. Böylece rol yapısı da işgörenin davranışını biçimlendiren toplumsal çevrenin değişkenlerinden biri olur (Başaran,1991,48). Bu yapıya ilişkin stres kaynaklarından bazıları aşağıda verilmiştir.

*Rol Çatışması:* Rol çatışması, bireyin belirli iş rolü içindeki, birbiriyle çatışan iş talepleri arasında kalması veya iş tanımının dışında olduğunu düşündüğü talepleri karşılama zorunluluğu ile kalması sonucu ortaya çıkar. Bireyler kendilerinden farklı davranışlar bekleyen ve işin farklı yönlerini vurgulayan gruplar arasında kaldığı zaman rol çatışmasına girmektedirler. Rol çatışmasına örnek olarak, işin gereklerini yerine getirirken kendisinden katılımcı olması istenen, ancak aynı zamanda da üretim artışı sağlamak için kendisinden yanında çalışanlara baskı yapması istenen bir yöneticinin durumu verilebilir. Bu ikilem çeşitli streslere yol açabilir (Özkalp,1992,301).

*İş Gereklileri ile Kişilik Uyumsuzluğu:* Örgüt bireyden kendi temel değerleriyle çatışacak türde bir rol veya roller beklediğinde iş gereklileri ile kişilik arasında bir uyumsuzluk meydana gelecektir.

*Rol Belirsizliği:* Rol belirsizliği bireyin yerine getirmek zorunda olduğu işlerin netleşmemesi ve belirsizliği ile ortaya çıkan bir durumdur. Diğer bir deyimle işin kapsam ve sorumluluğunun açık olmaması durumunda iş belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Rol belirsiz ise bu rolü yerine getiren kişi stresli bir ortamda çalışıyor demektir. Çünkü, birey ne yapacağını bilmemektedir. Rol belirsizliği, iş tatminsizliğine, depresyonlara, tansiyon yükselmelerine, kalp çarpıntılarına neden olabilir (Özkalp,1992,301).

### *Toplumsal Çevrenin Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları*

Kültürel yapı, örgüt toplumunca benimsenen değer ve düzgülerden oluşur. Her örgüt, içinde kurulduğu toplumun değer ve düzgülerinin işlevleriyle ilgili olanlarını, işgörenler eliyle örgüte taşır yerleştirir. Yine her örgüt, kendi toplumsal yapısı içinde kimi değer ve düzgüler geliştirir. Örgütün toplumdan aldığı, kendinin geliştirdiği değer ve düzgüler, işgörenlerin örgüt için gereken işlem ve eylemlerini desteklemek, bunların yapılmasını güvence altına almak içindir. Böylece örgütün kültürel yapısının işlevi, örgütün yasal yaptırım gücünü artırmak, desteklemektir (Başaran,1991,45-46). Kültürel yapıya ilişkin stres kaynaklarından bazıları aşağıda verilmiştir.

*İş Ortamında Görüş Farklılıkları:* İş ortamındaki görüş farklılıkları işle ilgili olabileceği gibi çoğu zaman politik görüş farklılıkları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel olarak hareket edilen ve sürekli bir yarışma ortamının hakim olduğu bir örgütte önemli bir stres kaynağı var demektir. Bu insanların çok kısa sürede yıpranmasına neden olabilmektedir.



*İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum:* Eğer bir işgören, örgütte bir işlemi, bir eylemi yaparken, başkalarının ne diyeceğini düşünerek davranışını yönlendiriyor ise, örgütün toplumsal baskısını benimsiyor demektir. Örgütün toplumsal baskısı, bir işgörenin yaptıklarının kültürel değer ve düzgünlere göre yargılanmasının sonucunda ortaya çıkar. Örgüt toplumu, işgörenin yaptıklarını kültürel değerlere, düzgünlere uygun bulmuyor ise, işgören üzerinde kendine özgü geliştirdiği önleyici, yasaklayıcı, caydırıcı kurallarını kullanır (Başaran,1991,46).

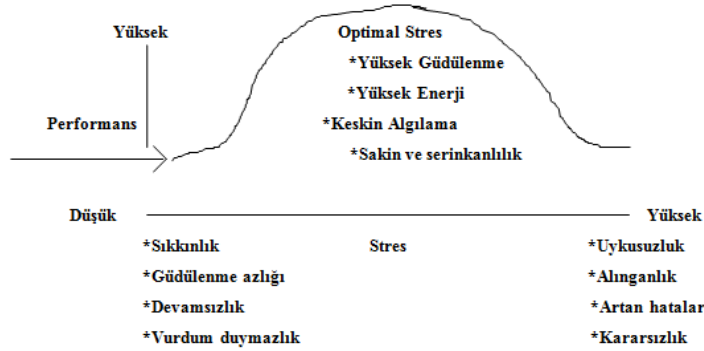
*Statü Düşüklüğü:* Statü, örgütlerde işgören motivasyonu üzerinde oldukça etkili olan bir faktördür. Genellikle örgüt içinde belirli bir yeri ve statüsü olan birey daha istekli ve verimli bir biçimde çalışmaktadır. Bireyin statüsü yükseldikçe, buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumunu da artmaktadır (Aşıkoğlu,1996,54). Aksi bir durum ise strese neden olabilmektedir.

*Moral ve Doyum Düşüklüğü:* Gönüllü örgütün amaçları için işgöreni çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını sürdürmeyi sağlayan bir durumdur. İşten doyum ise, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Moral ve doyum birbiriyle yakından ilişkili ve etkileşimli iki kavramdır. Bir örgütte moral ve doyum düşüklüğü işgörenlerde devamsızlık, bıkkınlık, kavgacılık, örgüte zarar verme, işi bırakma, yalancı hastalık, kazalar gibi sonuçlar yaratmaktadır (Başaran,1991,208-209).

#### *Stres Performans İlişkisi*

Stresin performans üzerindeki etkisi yapılan araştırmalarda tersine dönmüş - U ilişkisi olarak açıklanmaktadır. Bu ilişki şekil 2'de görülmektedir.

Şekil 2.  
*Stres-Performans İlişkisi*



Buna göre orta derece ya da ılımlı düzeyde stres insan vücudunu canlandırarak tepki gösterme yeteneğini artırır. Bu kişiler görevlerini daha iyi, daha yoğun ve daha çabuk yaparlar. Ancak fazla stres kişi üzerinde elde edilemeyecek istek ve kısıtlamalar koyacağından performansta düşme olur (Can,1992,283). Stresin yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki boyutu vardır.

#### *Yapıcı Stres ve Performansa Etkileri*

Az miktarda stresin iş performansını artırdığı bilinmektedir. Örneğin son zamanlarda yapılan bir araştırmada, yeni bir yöneticinin gelmesi veya istemeyerek başka bir işe geçmenin, işe ilişkin daha fazla bilgiye sahip olmak için daha çok araştırma yapmayı gerektirdiği bulunmuştur. Belirli bir düzeydeki stres, işgörenlerin işlerini daha iyi yapmak için yeni ve daha iyi yollar bulmalarını sağlamaktadır. Yapıcı stres birey ve örgüt için yapıcı bir eylem yoludur. Eustress denilen bu tür stres bireyin çevresi ile dengeli bir kişilik kurmasında başarısını artırmaktadır. Yapıcı stres, güdüleme ile eş anlamlı olarak ele alınmalıdır. Güdüleme, insan davranışını, istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçtür. Güdüleme ile amaçlanan çalışanların örgütte kalmalarının, yaratıcı güçlerini kullanmalarının, iş başarımlarının yükselmesinin sağlanmasıdır. Örgütsel açıdan güdüleme, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşku ile yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlamını taşır (Pehlivan,1993,60-61).

### *Yıkıcı Stres ve Performansa Etkileri*

Yıkıcı stres, işgörenlerin ve örgütlerin işlevini yerine getirememesine yol açar. Orta düzeyde stresin verimliliği artırmasına karşılık, aşırı yüksek düzeydeki stres işgörenin fiziksel ve zihinsel sistemini bozar ve aşırı yüklenmesine neden olur. Yoğun stres altındaki birey, devamsızlık, devir, hata yapma, kazalar, doyumсуzлuk ve performans düşüklüğü gibi tepkiler gösterir (Pehlivan,1993,62). Yıkıcı stresin performansa olan etkileri aşağıda sıralanmıştır.

İşe gitmekte isteksizlik, Örgütten ayrılma, Yetersizlik duygusu, İşbirliği sağlayamama, İşte hata yapma, İşten uzaklaşma isteğı, İsabetsiz kararlar verme, Nitelik ve nicelik düşmesi.

## **Stres Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar**

### *Görev Yapısına Ait Stres Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar*

Görev yapısına ilişkin olarak her iki grupta da işyerinin kalabalık olması, işyerinde aydınlatmanın kötü olması az; çalışma ortamının gürültülü olması orta derecede strese neden olmaktadır. Çalışma saatinin uzunluğu, işyükünün ağır olması yöneticilerde çok, sınıf öğretmenlerinde orta derecede strese yol açmaktadır. Yükselme olanağının az olması, beklentilerin açık olmaması yöneticilerde orta, sınıf öğretmenlerinde az; ücretin yetersizliği yöneticilerde orta, sınıf öğretmenlerinde çok; işin sıkıcı olması yöneticilerde çok az, sınıf öğretmenlerinde az derecede strese neden olmaktadır.

Görev yapısı boyutunda yer alan stres faktörleri yöneticilerde öğretmenlere oranla daha fazla strese neden olmaktadır. Kişisel bilgiler açısından yöneticilerin görüşleri arasında .050 düzeyinde cinsiyetlerine göre farklılık bulunmuştur. Buna göre kadınlar erkeklere oranla daha fazla stres yaşamaktadırlar.

### *Yetke Yapısına Ait Stres Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar*

Yetke yapısına ilişkin olarak her iki grupta da yöneticilerin teşvik etmemesi, sorumlulukların endişe yaratması, verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk orta; personel değerlendirmede adaletsizlikler olması çok derecede strese neden olmaktadır. Mevzuatın karışık olması, yetkilerin azlığı yöneticilerde çok, sınıf öğretmenlerinde orta; önemli kararlar verme

zorunluluğu, görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması yöneticilerde orta, sınıf öğretmenlerinde az derecede strese neden olmaktadır.

#### *Üretim Yapısına Ait Stres Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar*

Üretim yapısına ilişkin olarak her iki grupta da görev sırasında tarafsız kalabilmenin güçlüğü çok; beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu orta; çalışmaların karşılığını alamamak az derecede strese neden olmaktadır. Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği, yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması yöneticilerde orta, sınıf öğretmenlerinde çok derecede stres yaşanmasına neden olmaktadır.

#### *Kümeleşme Yapısına Ait Stres Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar*

Kümeleşme yapısına ilişkin olarak her iki grupta da iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, üstlerle anlaşmazlık, astlarla anlaşmazlık, iş arkadaşlarıyla ortak ilgilerin bulunmaması az; öğrenci velilerinin haksız talepleri orta derecede strese neden olmaktadır. İş ortamında huzursuzluk yöneticilerde orta, sınıf öğretmenlerinde az; işyerinde dedikodu yapılması yöneticilerde az, sınıf öğretmenlerinde orta derecede strese neden olmaktadır. Kişisel bilgiler açısından yöneticilerin görüşleri arasında .050 düzeyinde cinsiyetlerine göre farklılık bulunmuştur. Buna göre, kadınlar erkeklerden daha fazla stres yaşamaktadırlar.

#### *Rol Yapısına Ait Stres Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar*

Rol yapısına ilişkin olarak her iki grupta da işyerinde farklı beklentiler olması, iş-kişilik uyumsuzluğu az derecede strese neden olmaktadır.

#### *Kültür Yapısına Ait Stres Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar*

Kültür yapısına ilişkin olarak her iki grupta da meslektaşların koyduğu kurallara uyma zorunluluğu, mesleğin statüsünün düşük olması az derecede stres yaşanmasına neden olmaktadır. Moral bozukluğu yöneticilerde az, sınıf öğretmenlerinde orta; iş arkadaşlarıyla politik görüş farklılıkları yöneticilerde çok az, sınıf öğretmenlerinde az derecede

stres yaşanmasına yol açmaktadır. Kültür yapısı boyutunda katılımcıların görüşleri arasında .050 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğretmenler yöneticilere oranla daha fazla stres yaşamaktadırlar.

### *Stres-Performans İlişkisine Ait Sonuçlar*

Stresin performansa etkilerine ilişkin olarak her iki grupta da işte kendini yetersiz hissetme, birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama, izin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği çok az; işe gitmekte isteksizlik, işte hata yapma, yapılan işin niteliğinin düşmesi az derecede gözlenmiştir. İş çevresine karşı kırıcı davranma, isabetsiz kararlar verme yöneticilerde az, sınıf öğretmenlerinde çok az; işten ayrılmayı düşünme yöneticilerde çok az, sınıf öğretmenlerinde az derecede gözlenmiştir.

### **Kaynaklar / References**

- Açıkalin, Aytaç (1998). *Okul Yöneticiliği*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Akgün, Ahmet ve Ali Tunç Kemaloğlu (1991). Stres Yönetimi. *Milli Eğitim Vakfı Dergisi*, Ankara.
- Arıcan, Kemal (1999). *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerde Stres Yaratan Durumlar Ve Etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Arpacı, Ahmet. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*. Etap Yayınevi, İstanbul.
- Aşıkoğlu, Meral (1996). *Motivasyon*. Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- Aydın, Mustafa (1991). *Eğitim Yönetimi*. Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Baltaş, Acar-Zuhal (1998). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Başaran, İ.Ethem (1991). *Örgütsel Davranış*. Gül Yayınevi, Ankara.
- Brown, June (1984). “*Missouri Teachers Experience Stress*”. Missouri.
- Bursalıoğlu, Ziya (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Cam, Erdem (2004). “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**.
- Can, Halil. Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı (1998). *Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, Halil (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Adım Yayıncılık, Ankara.
- Çetinkanat, A. Canan (1995). *A.İ.B.Ü. ve ODTÜ'nün Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Doyumu*. Bolu.

Çetinkanat, A. Canan (1997). Gençlik Sorunları ve Rekreasyon. *Bilim ve Teknik*. Mart 1997, s.352.

Durna, U. (2006). “Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.XX, S.1, Erzurum.

Ekinci, Hasan ve EKİCİ S.(2003). “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, **U. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 22, S. 2, 2003, ss.93-111

Eren, Erol (1993). *Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Ergin, Akif (1995). *İletişim*. Pegem Yayınları No: 17, Ankara.

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

Ertekin, Yücel (1993). **Stres ve Yönetimi**. TODAİE, Ankara.

Gökdeniz, İsmail (2005). “Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.13.

Gül, H. (2007). “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Aralık.

Güler, Ali (1998). “Öğretmen Yetiştirme”. *Milli Eğitim*. Ocak,Şubat,Mart 1998, S.137.

Ho, J.T.S.(1995). “The Singapore Executive: stres, Personality and Wellbeing”, **Journal of Management Development**, C.14, S.4, 1995, s.47-56

Karadal, H. (2001). “İş Stres Düzeyi İle İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 2, 2001, s.89

Karaman, Füsün.(2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*. Etap Yayınevi, İstanbul.

Kaya,Y. Kemal (1979). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Doğan Basımevi, Ankara.

Luthans, Fred (1992). **Organizational Behaviour**. Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., New York.

Norfolk, Donald (1989). *İş Hayatında Stres Kaynakları*. (Çev.Leyla Serdaroğlu). İstanbul: Form Yayınları, No: 3.

Okutan, Mustafa ve Tengilimoğlu D.(2002). “İş Ortamında Stres ve Stresle Basa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, S.3, 2002, s.15-42

Örücü, E. ve Demir B.(1999). “Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği”, **Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.13, S.1, 1999, s.73

Özkalp, Enver ve Zeyyat Sabuncuoğlu (1992). *Örgütlerde Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116, Eskişehir.

Özmutaf, N. M. (2006). “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım”, **Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi**, C.XXIII, S.1-2, s.75-81.

Patterson, Jeff (1990). “*Stress Management Techniques for The 1990’s*”.

Pehlivan, İnyet (1993). *Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ross, R.R ve Altmar E.M. (1994). “Intervention in Occupational Stres”, London.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

Sökmen, Alptekin (2005). “Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Güz, 1, 2005, s.1-27

Tınaz, P. (2005). **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**.

Veysey, S.(2000). “Study Names Stres Biggest Concern in U.K. Workplaces”, **Business Insurance**, C. 34, S.50, 2000, s.23-25

Yıldırım, Oya, Tektüfekçi F. ve Çukacı Y.C. (2004). “Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri”, **S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.9, S.2, 2004, s.1-20

*İletişim:*

*Kemal ARICAN*

*Kaynaşlı İlköğretim Okulu, Kaynaşlı, Düzce*

*E-posta: kemalbr14@hotmail.com*