

## ÖRGÜTLERDE STRESİN VERİMLİLİK VE PERFORMANSLA ETKİLEŞİMİ

**Yrd.Doç.Dr.Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN**  
Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı  
geren@dumlupinar.edu.tr

**A. Bircan ÖZTEMİZ**  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

### ÖZET

Günümüzde örgütler, stresle başetmek için çok büyük bedeller ödemekte ve işgücü kaybetmektedir. İnsanlar ise, stresin verdiği ağır darbeler sonucunda ciddi kişisel zararlar görmektedir. Bu nedenle örgütlerin, stres hastalığı karşısında bilinçlenmeleri, stresi kontrol altına almaları ve stresi optimum düzeyde tutmak için gerekli önlemleri almaları bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu çalışmada, stres kavramı ve stresin insanda görülen belirtileri üzerinde durulmuş, işletmelerde verimliliği ve performansı belirleyen etkenler incelenmiş, örgütsel stres kavramına değinilmiş, stresin örgütler üzerindeki etkileri verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Stres, Stres Kaynakları, İşletmelerde Verimlilik ve Performans

### PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE INTERACTION WITH STRES OF ORGANIZATIONS

#### ABSTRACT

Recently, organizations pay too much worth and lose workforce while struggling with stress. People are exposed to personal damages resulting from heavy strokes by stress. For this reason, it is obligatory that organizations have to come together to control illness of stress and determine precautions to keep the stress at the optimum level.

In this study, the stress term and the symptoms of stress seen at human are given, the factors that affect the organizational performans and productivity are investigated, the stress term related with organizational base and the results and effects of organizational stress are explained.

**Keywords:** Organizational Stress, Stressors, Performans and Productivity at Organizations.

#### Giriş

Stres, insan sağlığını bozan ve insanın özgürce yaşamasını engelleyen en önemli nedenlerden biridir. Stres kavramını ilk kez Selye kullanmış ve “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” biçiminde tanımlamıştır (Selye, 1977, s.23). Stres, olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur (Shermerborn vd., 1988, s.533). Stres, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir (Magnuson, 1990, s.24).

Stres, bireyde gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan bir güçtür. Stres, bireyi tehdit eden ve zorlayan tehlikelere karşı gösterilen bedensel ve ruhsal bir tepkidir. Örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. İş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durumdur (Pehlivan, 1995, s.12). Strese neden olan stres kaynakları (stresörleri), çalışan bireylerin üzerinde baskı ve zorlama yaratır. Baskı ve zorlamanın uzun sürmesi ise, çalışanların sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmasına yol açar.

İnsanların çalışma yaşamına, çalıştığı iş ortamına ve kendisine özgü stres yaratıcı kaynaklar şöyle sıralanabilir (Corlett ve Richardson, 1981, s.118):

- işe ait olan stres kaynakları
- örgütteki rol ilişkilerine ilişkin stres kaynakları
- örgütteki ilişkilerin yarattığı stres kaynakları
- kariyer gelişimine göre stres kaynakları
- örgütsel yapı ve iklime ilişkin stres kaynakları
- örgüt dışı stres kaynakları
- bireye ait olan stres kaynakları

İşe ait olan stres kaynakları, niteliksel ve niceliksel olarak daha çok iş, daha az iş, zaman baskıları, fiziksel çalışma koşullarının yetersizliği, kazalar ve kurallar olarak sayılabilir.

Örgütteki rol ilişkilerine ilişkin stres kaynakları, rol belirsizliği ve çatışması, daha az sorumluluk, kararlara yetersiz katılım, insanlara ve nesnelere karşı sorumluluk, yönetim desteğinin zayıflığı, performans standartlarının yükselmesi, içsel ve dışsal örgütsel sınırlar olarak nitelendirilebilir.

Örgütteki ilişkilerin yarattığı stres kaynakları, yöneticilerle, meslektaşlarla ve üstlerle ilişkilerin zayıflığı, sorumluluk paylaşımında farklılıklar, kişisel çatışmalar olarak belirtilebilir.

Kariyer gelişimine göre stres kaynakları, aşırı veya yetersiz terfi, iş güvenliğinin zayıflığı, kendini fazlalık hissetme, emeklilik, eskime korkusu, engel olma hissi, ihtiraslara karşı gelinmesi gibi etkenler sayılabilir.

Örgütsel yapı ve iklime ilişkin stres kaynakları, davranışta kurallar, etkili danışma ve iletişimin zayıflığı, ne olacağı hakkında şüphe, ait olma hissinin olmayışı, kimlik kaybı olarak belirtilebilir.

Örgüt dışı stres kaynakları, yaşam kalitesi ve aile talepleri ile ilgili çatışmalar olarak belirtilebilir.

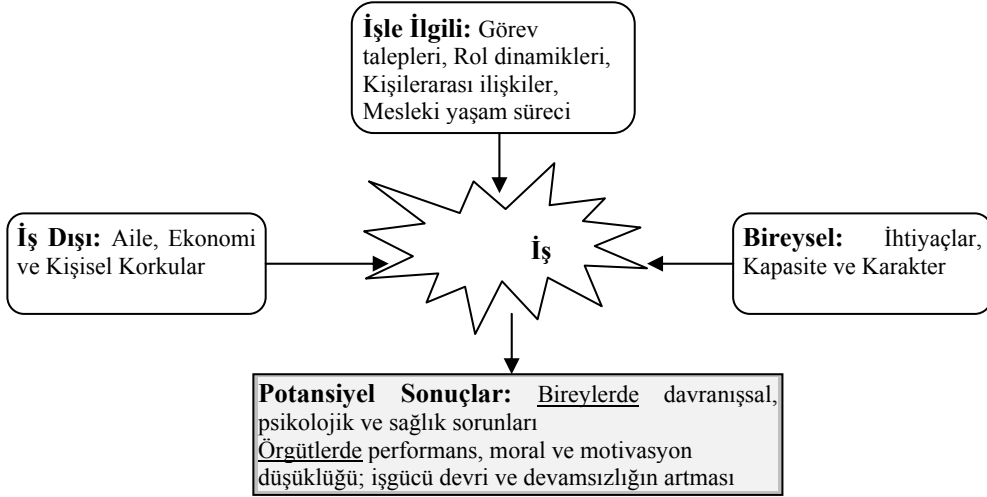
Bireye ait olan stres kaynakları ise, kişilik, değişimle baş etme yetersizliği, yeteneklerin azalması, motivasyon yetersizliği, kişiler arası sorunlarla başetmede yetersiz donanım, yeteneklerini çalıştığı alan dışında gösterme korkusu olarak sınıflandırılabilir.

Çalışmanın amacı, örgütlerde stresin, verimliliği ve performansı nasıl etkilediğini ortaya koymak ve bu etkileşimde, örgütsel stres yönetiminin etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda kavramsal altyapı oluşturularak, kavramların birbirleriyle etkileşimi teorik temelde incelenmiştir.

## 1. Stres Kaynakları

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

Stres kaynakları ve stresten kaynaklanan potansiyel sonuçlar, Şekil-1’de izlenebilmektedir. Örgütteki iş stresine neden olan stres kaynakları, kişiden beklenen görevler, rol ilişkileri, kişiler arası ilişkiler ve mesleki yaşam sürecinden oluşur. İş dışı stres kaynakları, aile talepleri, ekonomi ve kişisel korkulardır. Bireysel stres ise, kişisel gereksinimler, kapasite ve karakterden kaynaklanır. Stres kaynaklarının, bireylere ve örgütlere özgü stres belirtileri ise, davranışsal, psikolojik ve sağlık sorunlarının yanında performans, moral ve motivasyon düşüklüğü, işgücü devri ve devamsızlığın artması sayılabilir.



Şekil -1. Stres Kaynakları ve Potansiyel Sonuçları (Schermerborn vd., 1988, s.533)

Stres kaynakları; bireysel, grup, örgütsel ve örgüt dışı olarak da sınıflandırılabilir (Kreitner ve Kinicki, 1989, s.566). Bireysel düzeydeki stres kaynakları, doğrudan bireyin görevi ve sorumlulukları ile bağlantılıdır. Grup ve örgütsel düzeydeki stres kaynakları ise, daha geniş bir alandadır ve grup birlikteliği, gruplararası çatışma, örgütsel iklim ve örgütsel dizayn gibi etkenleri kapsar. Son olarak örgüt dışı stres kaynakları, aile, yaşam kalitesi gibi etkenler yoluyla oluşur.

### 1.1. İşle İlgili Stres Kaynakları

Günümüzde çalışanlar, değişimlerin ve belirsizliklerin yaşandığı bir iş ortamında çalışmaktadırlar. En çok karşılaşılan işle ilgili stres kaynakları; işten atılma, yönetici ile ilgili sorunlar, iş koşullarında değişimler (terfi edememe, uzun çalışma saatleri vs.), iş dizaynı, iş talepleri, sıkıcı/rutin işler, olumlu durumlar (örneğin, yeni bir iş,

yükselme, başarı vs. gibi durumlarda başarı düzeyini sürdürebilme de strese neden olabilir), iş teslimleri, başarısızlık korkusu, yetersiz destek, iş belirsizliği, rol çatışması, değişim, yeni teknoloji, aşırı veya yetersiz iş yükü, aşırı kurallar ve düzenlemeler, kararlara katılımın yetersizliği, kişiler arası ilişkilerin yetersizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim problemleri, kontrol yetersizliği, adil olmayan ödemeler, örgüt kültürünün eksikliği, ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliği ve işletme ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklardır (Perrewe ve Victory, 1988, s.84-85; DeFrank ve Ivancevich, 1998, s.55-56).

**1.1.1. İş Yükü ve Çalışma Koşulları :** Belirli bir zaman dilimi içinde bir çok işi yapma durumunda olan bireylerde stres oranı yüksektir. Aşırı iş yükü, işle ilgili stres kaynakları arasında en önemli ve en çok karşılaşılan etkenlerdendir. Aşırı çalışma sonucunda bireyin ruh ve beden sağlığının bozulması söz konusudur (Şencan, 1986, s.119). Bir işin başarımı için ayrılan zamandan daha çok zamana ve güce gerek duyulması, işin gereklerinin bireyin yeteneğini ve beceri düzeyini aşması bireyde strese yol açar (Sanders vd., 1995, s.46).

Yetersiz çalışma koşulları da iş stres kaynaklarının önemli bir yönüdür. Aşırı sıcak, gürültü, az veya çok aydınlatma, radyasyon ve hava kirliliği çalışma koşullarını etkileyen etkenlerdendir. Bu etkenlerin olduğu fiziksel çalışma ortamı negatif unsurlar içerir ve stres yaratır (Schermerborn vd., 1988, s.536; Hellriegel vd., 1995, s.242). İş ortamında bu tür çalışma koşullarının yanında, uzun çalışma saatleri gibi etkenlerin varlığı stresi artırırken, bireyin performansını düşürmektedir.

**1.1.2. Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Çelişkili Görev:** Örgüt çalışanlarının yaşadığı rol sorunları, onları strese sokup, sağlıksız, mutsuz, işletmeye güvensiz ve çalışmak için isteksiz insanlar haline getirir, örgütler ise, sağlıksız, güçsüz, tükenmiş ve isteksiz bir ordu ile çalışmak zorunda kalır (Bumin ve Şengül, 2000, s.571). Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde, onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Rolün açıkça tanımlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği durumlarda rol belirsizliği görülür. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, işletme kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur (Erdoğan, 1994, s.89; Paksoy, 1986, s.103).

Çelişkili görev, aynı anda ortaya çıkan uyulması zorunlu iki (veya daha çok) farklı baskının arasındaki tutarsızlıktır (Katz ve Khan; 1997, s.202). Yapılan araştırmalar, görevlerindeki çelişkilerden yakınların genelde iş tatminlerinin az olduğunu veya yok olmaya yakın olduğunu ve bu durumun gerginlikleri artırdığını ortaya çıkarmıştır.

**1.1.3. Kariyer Gelişimi ve Statü:** Birey, mesleki kariyerinin her aşamasında az ya da çok stres altındadır (Küçükaslan, 1994, s.21). Çalışanların mesleki yaşamlarından dolayı yaşadıkları stres; iş güvenliği, terfiler, nakiller ve gelişimle ilgili fırsatları kapsayan

kariyer planlama ve gelişimi ile ilgilidir. Bireyler örgütte ilerlemek, daha iyi mevkilere gelebilmek için daha çok çaba harcarlar. Bu durum onların ister istemez kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olur. Bireyin çok veya az çalışması onları ya terfi ettirecektir, ya da yetersiz çalışmaları ve başarısızlıklarından ötürü buldukları mevkiden daha düşük bir mevkide görev almalarına neden olacaktır. Bu gerçeği yaşayan birey, baskı ve gerilim altında kalacak ve az veya çok stres altında çalışacaktır.

**1.1.4. Örgütte Kişilerarası İlişkiler:** İyi çalışma ilişkileri ve aynı düzeyde çalışanlar, astlar ve üstler ile karşılıklı etkileşim, örgütsel yaşamın çok önemli bir parçası olup, bireysel ve örgütsel amaçların başarımına yardım eder; yetersiz veya eksik olduğunda ise, stres kaynağı olur. Örgüt içinde çalışma grubunun her türlü ilişkileri (toplantı, telefon görüşmeleri vb.) stres kaynağı olabilir (Hellriegel vd., 1995, s.255; Küçükaslan, 1994, s.21-28). Bir işletmenin belirli bir grubu içerisinde yer alan kişiler arasında, kişilik uyumu beklemek her zaman mümkün değildir. Ancak yönetici ile yönettiği kişiler arasında önemli ölçüde kişilik uyumsuzluğu varsa yöneticilerin bazı davranış ve uygulamaları grup tarafından olumlu algılanmayabilir. Bu durum, o ortamda ilişkilerin kötüye gitmesine, iş tatminsizliğine, iş ile ilgili kuşkularının artmasına ve örgütün amacını gerçekleştirememesine neden olabilir (Erdoğan, 1990). İşgörenlerin beraber çalıştıkları kişilerin nitelikleri yüzünden işlerine karşı büyük bir heyecan (faydalı stres) duydukları görülmüştür. Diğer taraftan, sağlıksız iş ilişkileri yüzünden hasta olan insanlarda vardır. Güvensizlik, sorunların çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler yetersiz ilişkiler olarak görülür. Yetersiz ilişkilerin olduğu örgütlerde, iş tatminsizliği, işle bağıntılı kuşkular, güvensizlikler artar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi güçleşir.

**1.1.5. Gruptan Kaynaklanan Stres:** Her örgüt, grup içindeki ilişkilerden doğal olarak etkilenir. Grup özelliklerinin çoğu, bireyler için güçlü bir stres kaynağıdır. Bir çalışma grubunun üyeleri arasındaki ilişkiler, bireyin sağlığı üzerinde önemli bir etkendir (Ivancevich ve Matteson, 1990, s.228-240). Potansiyel bir stres kaynağı olan gruptan kaynaklanan stres, grup bağlılığının zayıf olması, sosyal desteğin zayıf olması, bireyin kendi içinde, kişilerarası ve gruplararası çatışması biçimindedir (Luthans, 1992, s.405).

**1.1.6. Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları:** Bireyin çalıştığı işyeri de stres kaynağı olabilir. Karar verme süreçlerine yetersiz katılım, iletişim sorunları, günlük davranış biçimleri, kurum içinde kurallar, sınırlamalar ve engellemeler nedeniyle sorunlar çıkabilir. Örgüt içinde yaşanan bu stres kaynaklarının yanında örgütün kendisi ile ilgili stres kaynakları da vardır. Örgütsel stres kaynakları; politikalar, yapılar, fiziksel koşullar ve süreçler olarak da gruplandırılabilir (Certo, 1992, s.366).

Örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kurallar, prosedürler, politikalar ve katılma düzeyinin azlığı gibi etkenleri kapsayan örgütsel yapı; bir örgütte otoriter yapıya sahip bir liderin, çalışan üzerinde korku ve endişe yaratması, liderin çalışandan belli bir süre içinde bir işi bitirme zorunluluğu getirmesi, baskı uygulaması, sıkı kontrolü, cezalandırmaları; örgütün yaşam sürecini oluşturan kurulma, büyüme, olgunlaşma ve gerileme evreleri ve bu evrelerin çalışan üzerinde yarattığı farklı etkiler, kuruluş ve gerileme evrelerinde yaşanan yoğun baskılar, olgunluk evresinde ise nispeten daha az yaşanan baskılar; evlilik, çocuk, sağlık, ekonomik problemler gibi doğrudan bireyin hayatına yön veren etkenlerin bireyin iş yaşamına yansiyarak iş verimi üzerinde

olumsuz etkileri ve son olarak, stresin yaşanmadığı bir çalışma ortamı bulmanın neredeyse imkansız olduğu günümüzde işlerinden gerçek tatmini bekleyen hem yöneticiler hem de çalışanlar için işin monoton olması, başlıca stres kaynakları arasında sayılabilir (Williams, 1982, s.216-217). İşletme ortamında stres yaratan önemli hususlardan birisi çalışanın kendisiyle ilgili kararlara katılmasının önlenmesidir. Kararlara katılmanın olmadığı örgütlerde, psikolojik sağlığa bağlı olarak, fizyolojik sağlığın da bozulması, içki alışkanlığı, içe kapanma, kendine güvenin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması gibi belirtiler görülür (Caplan ve John, 1973). Stresin olmadığı bir iş ortamı monotonluk demektir. İşlerin monotonluğa dönüşmesi ve yoğun sıkıntı çalışanlarda gerginlik yaratabilir. Bu nedenle, ılımlı bir düzeyde stres yaşamak monoton ve tekdüze bir çalışma yaşamını engelleyerek çalışan üzerinde pozitif etkiler yaratır.

Monotonluk, işgörenler için bir şikayet ve doyumсуzлuk kaynağıdır. Çoğunlukla çok basit, fakat peş peşe tekrarlanan iş ve işlemler, işgörenin yapıcı ve yaratıcı yeteneklerini dışlayan, monoton iş şekilleri, çalışanları sosyal çevreden koparan, otomasyon, bilgi işlem teknolojisi, robot sistemlerinin getirdiği bezdirici iş şekilleri birer stres kaynağıdır. İşin monotonluğunu önlemek için alınacak birtakım önlemler (Yüksel, 1991, s.43); küçük iş grupları oluşturmak, grup içinde iş değişimi, iş ve çalışma dönemlerinde değişiklik, yapılacak değişikliklerde işgörenlerin görüşünün alınması, müzik yayını yapılması, gibi uygulamalar olabilir.

**1.1.7. Rekabet ve Belirsizlikler:** Rekabet, işletmeleri daha çok çalışmaya, üretmeye, yenilikleri izlemeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Bu durum, sistemin yeniden düzenlenmesini, yapılandırılmasını, denetlenmesini, politikaların ve süreçlerin yeniden planlanmasını gerektirmektedir.

Ekonomik, politik ve teknolojik belirsizlikler de, insanlar üzerinde baskı yaratabilir. İşsizlik tehlikesi, enflasyon, ücret yetersizliği, çalışma saatleri gibi daha çok iş yaşamında oluşan değişiklikler sonucu ekonomik belirsizlikler ortaya çıkar. Hükümetin değiştiği dönemlerde oluşabilecek güvensizlik ortamı gibi politik belirsizlikler insanlar üzerinde baskı yaratabilir. Tüm dünyada teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi, makinelerin ve robotların insanların yerini almaya başlayacağı düşüncesi insanların bilgi ve yeteneklerinin artık daha fazla bir önem taşımadığı sonucunu doğuracak olması stres yaratmaktadır (Can, 1992, s.279-285).

**1.1.8. Değişim Süreci ve Teknoloji:** İşte karşılaşılan bir diğer stres etmeni de, değişimdir. Bireyler kendilerine heyecan veren işleri yapmaktan hoşlanıyorsa stresten daha az etkilenmektedirler. Öte yandan değişimi kendileri ve çevreleri için ürktücü bir etmen olarak görüyorlarsa, stresten daha çok ve olumsuz etkilenmeleri kaçınılmaz olacaktır. Stres kaynağı olarak değişimin kendisinden daha çok, değişimin algılanması ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Örneğin, sık sık değişen yöneticilere ve örgütsel uygulamalara çalışanların hemen uyması beklenmemelidir. Değişim işle ilgili yeni yöntem ve uygulamalar getirmişse, çalışanların eğitiminin sağlanması gereklidir.

Değişim, çalışma gruplarında, iş sorumluluklarında, iş süreçlerinde veya üretimde, donanım veya teknoloji kullanımında görülebilir (Connor ve Worley, 1991, s.61-63). İnsanlar özellikle gelecek hakkında kesinlik hissetmediklerinde değişim güçlü bir stres kaynağı olabilir. İşletmede yeni teknolojik ilerleme, çalışanlar üzerinde stres

yaratmaktadır (DeFrank ve Ivancevich, 1998, s.55-56). İlerleyen ve gelişen dünya teknolojisi, işletmelerde çalışan işgücünü gereksiz kılmaya başlamaktadır.

### **1.2. Bireysel Stres Kaynakları**

Bireysel stres kaynaklarını, bireysel ihtiyaçlar, kapasite ve karakter gibi unsurlar oluşturur. Algılama farklılıkları, deneyimler, aile sorunları, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, çocukların yetiştirilmesi, eğitimi, eşlerin iş sorunlarını eve taşımaları, boşanma, ölüm gibi nedenler bireysel stres yaratan unsurlardır.

**1.2.1. Kişilik Özellikleri:** Strese karşı dayanıklılık, kişiden kişiye değişmektedir. Bazı insanlar, diğerlerine oranla daha çabuk ve daha şiddetli alarm durumuna geçerek stresten çabuk etkilenir, bazıları ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçer. Benzer şekilde, bazı insanların strese dayanıklılıkları daha uzun, bazılarının daha kısadır (Eren, 1998, s.232-235).

İnsan kişiliği, A ve B tipi olarak iki kümede toplanır ve hangi kişilik özelliklerinin strese ve stresin olumsuz etkilerine daha yatkın olduğu saptanabilir (Friedman ve Rosenman 1974, s.38).

A tipi kişilik özellikleri (Elliot ve Eisdorf, 1982, s.30-31):

- Kısa zamanda birden fazla işi yapmaya çalışmak, zor koşullarda çalışmak.
- Hafta sonları ve akşamları eve iş götürmek ve tam anlamıyla rahatlayamamak.
- Kendi kendileri ile devamlı yarış halinde olmak ve üst düzeylere ulaşmayı amaçlamak.
- İş koşullarından memnun olmamak, başkalarının çabasından rahatsız olmak,
- Amirleri tarafından yanlış anlaşılıyor duygusu içinde olmak.

A tipi kişiliğin davranışlarına ek olarak, aşırı hırslı ve kuralcı olmak, zamanla yarış halinde olmak, ihtiraslı olmak, çevresini kontrol altına alma çabasında olmak, başarı için çabalamak, aşırı rekabetçi olmak, boş durmaktan hoşlanmamak, karşılaşılan engelleri aşmak için sabırsızlık göstermek, hareketli, hızlı konuşmak, hayatından memnun olmamak, devamlı sayısal değerlendirmeler yapmak ve yüksek sorumluluk bilincine sahip olmak gibi özellikler de bulunmaktadır (Samuel, 1981, s.290).

B tipi kişilik başlı başına bir kişilik özelliği olarak değil, A tipi kişilik özelliklerinin karşıtı olarak ortaya çıkmıştır. Bu gruptaki bireyler, A tipi grubundaki bireylerin tersine daha yumuşak mizaçlı, daha duyarlı ve sabırlıdır. Kişilerle ve zamanla yarış halinde değildirler. Kendilerine ve amatörce işlerine daha fazla zaman ayırabilirler, zamanı dikkate almadan düzenli çalışırlar, mücadeleci değildirler (Gilmer, 1975, s.72). B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin çalışma davranışları, A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylere göre farklılık göstermekte, dikkatlerini görevle ilgili olmayan uyarıcılar üzerine yönelterek, bu uyarıcılara daha fazla önem verebilmektedir. Sıkı çalışmadıkları ve başarıya önem vermedikleri halde, sabırlı olmaları ve olayları geniş açıdan değerlendirmeleri nedeniyle, yönetimde üst düzeye kadar yükselebilmektedir.

A ve B tipi kişilik davranış özellikleri gösteren bireyler arasında temel fark, stres veren durumdaki tepkilerde görülmektedir. Örneğin, A tipi kişiler işlerinde hata yaptıklarında hemen şok olup, görevlerinde yetersiz oldukları hissine kapılırlar (Rosenman ve Chasney, 1985, s.24-29).

**1.2.2. Engellenme:** Stresin diğeri bir nedeni olan engellenme, bireyin çok istenen bir hedefe ulaşmadan önünün kesilmesinin sonucudur ve bireylerde görülen mide rahatsızlığı, çabuk kızma, alınganlık, tipik engellenme tepkileridir.

Bir örgütte çalışan birey için en belirgin engel terfi etmeyi beklerken, önünün kesilmesidir. Belli bir zaman kısıtlaması ile çalışan, bu zaman sınırı içinde bir işi bitirmesi beklenen ve işini bu zaman sınırı içinde bitirmesini engelleyen tüm aksaklıklar engellenme kaynağıdır. Bu tür bir engellenme ile karşılaşan birey, tipik engellenme tepkileri göstermekle birlikte, engellenmeyi uzun süreli yaşadığında ciddi sorunlarla da karşılaşabilmektedir. Örgüt içinde aynı düzeyde bulunan ve aynı işi yapan çalışanlar arasında yaşanan rekabet ve kıskançlık da bireylerin engellenme ile karşılaşmalarına neden olur. Bireyler, birbirlerinin kaliteli iş yapmasını engelleyebilir, hedeflerine ulaşmada önlerine engel koyabilirler.

Engellenmeye verilen en yaygın tepki saldırganlıktır. İnsanlar saldırgan olduklarında, onları çok üzen bir engellenmeyi yansıtmaktadırlar. Örgüt içinde bireyin karşılaşabileceği en güçlü engellenmelerden biri, yönetimin terfiye engel olmasıdır (Davis, 1988, s.562-584). İşgörene, verimli olabilmesi için ihtiyaç duyduğu iş ortamının, gerekli donanımın, araçların, materyallerin sağlanması, hatta eğitim verilmesi yönetimin yerine getirmesi gereken görevlerdendir. Buna ek olarak, hem bireysel başarı hem de örgüt başarısı için bütçe ve diğeri destek araçlarının sağlanması engellenmeyi önlemek için gereklidir (Davis ve Newstrom, 1988, s, 442-469).

**1.2.3. Savunma Mekanizmaları:** Engellenmeye karşı gösterilen tepkiler, savunma mekanizmasıdır. Vücut, engellenen hedeflerinin psikolojik etkilerinden kendini korumak için savunmayı öğrenir. Stres yaratan en önemli kaynaklardan biri olan engellenmeye karşı gösterilen bu savunma mekanizmaları aynı zamanda stresten korunmak içinde kullanılabilir. Engellenmeye karşı gösterilen savunma mekanizmaları; yüceltme (sublimation), özdeşleşme (identification), dengeleme (compensation), amacı yeniden yorumlama (reinterpretation), başka faaliyetlerle meşgul olma (flight into activity), saldırma (aggression), bahane bulma (rationalize), yansıtma (projection), tepki oluşturma (reaction formation), baskı altına alma (repression), gerileme (regression), kayıtsız kalma ve çekilme (withdrawal), şakaya vurma (humor), boyun eğmek (submission), özgecilik (altruism), kötüleme ve karşı saldırı (blaming ve counteract), otizm (autism) ve hayal kurma (day dream)dır (Kaldırımçı, 1983, s.83-88).

Bir kaynağa göre savunma mekanizmaları; çıkarılma (displacement), inkar (denial), denetleme (controlling), hastalık hastalığı (hypocondria), bölünme (dissociation), bedenleştirme (somatization), duygu dönüşümü (conversion), utangaçlık (bashfulness), soyutlama (isolation), gerçeklerden kaçma (avoidance), gerçekleri çarpıtma (distortion), saplantı düşüncelerdir (obsessive things) (Dubrin, 1974, s.108-109).

### **1.3. Örgütsel Stresin Sonuçları**

Örgütsel stresin, hem pozitif hem de negatif sonuçları bulunmaktadır. Stresin pozitif yönü, birey ve işletme için olumlu ve yapıcı etkiler yaratmaktadır. Düşük düzeyden ılımlı bir düzeye kadar olan stres, yapıcı ve enerji verici bir etki yapmaktadır. Aşırı derecedeki stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte ve işleme hale getirmektedir.

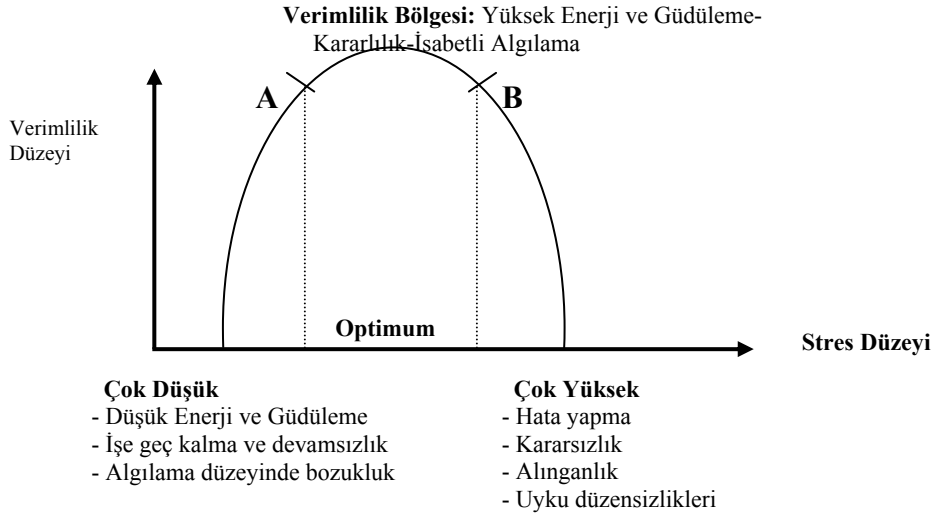


Stres, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkları hızlandırabilir, iş tatminsizliği ve performans sorunları yaratabilir, işgücü devrini ve devamsızlığı artırabilir, depresyon ve kaygı yaratabilir ve çeşitli fiziksel rahatsızlıklara yol açabilir. Alkol ve ilaç bağımlılığı, duygusal bozulma, geri çekilme ve savunma davranışlarına başvurma, sınırlarına hakim olamama vb. psikolojik rahatsızlıklardan bazılarıdır (Voluck ve Abramson, 1987, s.95-98).

Stresle ilgili bir çok rahatsızlıklar işyerlerinde güdülenmenin kaybolması, işi yavaşlatma, performansın değişmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölüm gibi pahalıya mal olan sonuçlar doğurmaktadır (Ailen, 1983, s.8). Yönetici, işgörenlerin çalışırken nasıl davrandıklarını anlamalı, onların gelecekteki davranışlarının ne olabileceğini tahmin etmeli, davranışları yönlendirmek, değiştirmek ve kontrol etmek konusunda yeteneğini geliştirmelidir (Schafer, 1987, s.310-314). Etkin ve verimli bir üretim ve başarılı bir yönetim için, örgütlerin stres ve kaynakları üzerinde kendi örgüt iklimlerine uygun modeller çerçevesinde çalışmaları kaçınılmazdır.

## 2. Örgütsel Stres ve Verimlilik Etkileşimi

Üretimin kalitesini artırmak veya hizmet kalitesini yükseltmek, öteki etmenlerle birlikte en önce insan ögesine bağlıdır. Çalışanların ne kadar etkin olduğu verimlilik ve stres düzeyleri arasındaki ilişki ile açıklanabilir. Stresin verimlilik ile olan bu ilişkisi tersine dönmüş U ilişkisi biçimindedir. Şekil-2'de gösterilen bu ilişkiye göre, verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun (optimum) durumdadır.



Şekil-2. Verimlilik ve Stres (Ertekin, 1993, s.91)

Stres çok fazla veya çok az ise, verimde düşüşler olmaktadır. Örneğin; aşırı bir biçimde işe boğulmuş bir yönetici ya da o iş için hazır olmayan bir yönetici, tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir. Bu iki tip yönetici A ve B noktaları arasında

belirtilen optimum verimlilik bölgesinde değildir. Çalışanların ve yöneticilerin bu bölgede olması beklenen ve istenen durumdur.

İş verimliliğinin optimum olduğu A-B bölgesi dışında kalan bölgelerde işlerin yeniden gözden geçirilmesi, stres planlaması, yetki devri gibi önlemler alınmalıdır. Bireyler, kendileri için en uygun olan, ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadır. Herhangi bir işte iyi bir sonuç elde etmek için belli bir heyecan düzeyine gereksinim vardır. Bu belli düzey aşılsa, daha az başarılı, daha çok endişeli, yorgunluk ve yanılmaya daha yatkın olunur. Onun için zaman kavramı bir uyarıcı olabileceği gibi bir engel de olabilir (Ertekin, 1993, s.91-97).

Stres ve iş verimliliği arasındaki ilişki, stresin miktarına bağlıdır. İş ortamında stresin olmadığı durumlarda, iş mücadelesi yok olmakta ve iş performansı düşmektedir. Stres arttığında, iş performansı da artmaktadır. Normal düzeyde stres, çalışanları mücadeleye özendirir sağlıklı bir uyarıcıdır. Ancak stres aşırı boyutlara ulaştığında iş performansı düşer, kişi karar vermede güçlük çekmeye başlar ve davranışlarında tutarsız olur. Aşırı stres işgörenin iş verimliliğini tamamen ortadan kaldırır, işgörenin sınırları bozulur, işten ayrılmaya kadar etkiler görülür (Davis, 1987, s.445).

Çalışan stresinin sonuçları ve etkileri son yıllarda daha dikkatli incelemeye başlanmıştır. Çalışanların, rahat bir iş çevresinde çalıştıklarında daha çok tatmin oldukları ve daha verimli çalıştıkları bilinmektedir. Bu da yöneticinin çalışanlarına kaliteli bir iş yaşamı sağlaması gereğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin iş stresini azaltmalarının ahlaki bir sorumluluk olduğu ileri sürülmekte, bu sorumluluğun yerine getirilmemesinin olumsuz sonuçlara yol açtığı belirtilmektedir (Kreitner ve Kinicki, 1989, s.564-571).

### **3. Örgütsel Stres ve Performans Etkileşimi**

Örgütlerde çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile performans (başarı) ve performans değerlendirme kavramlarının sistimli ve biçimsel olarak incelenmesine yönelik ilk çalışmalar, 1900'lü yılların başlarında Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır. Türkiye'de performans değerlendirme konusunda yapılan çalışmaların yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi bulunmakta ve bu çalışmaların ilk olarak kamu sektöründe yapıldığı görülmektedir. Türk işletmelerinde performans değerlendirme konusuna yaygın ilgi, özellikle özel sektörün konuya ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile başlamış ve oldukça gelişmiş ve yaygınlaşmıştır (Uyargil, 1994). Sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 1990, s.70). Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır (Ataay, 1985, s.228).

İşletmelerin amaçlarına ulaşması, çalışanların iş yerinde gösterdikleri performansa bağlı olduğu için, çalışanların performanslarının örgüt için taşıdığı önem açıktır. Ayrıca performansa ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, işletme içi terfi ve transfer hareketlerinde, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme sistemlerinde de kullanılması konunun önemini artırmaktadır (Erdil, 1998, s.164-165).

İşletmelerde çalışanların kendileri için belirlenen özellik ve yeteneklerine uygun olarak, verilen görevi gerçekleştirmesi bireysel performans anlamına gelmektedir. Bir işletmede işgören performansından söz edebilmek için kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması ve çalışanın işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir (Erdoğan, 1991, 164).

Herhangi bir stres kaynağı, yararlı ve zararlı stres olmak üzere iki alternatif ile sonuçlanır. Uyumlu ve yapıcı olan yararlı stres, işte daha etkili performansa yol açarken, uyumsuz, zararlı ve fonksiyonel olmayan stres, performansa yaptığı etki nedeniyle örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Bu iki fark, örgütlerde stresin her zaman düşük performansla neden olduğu şeklinde bir anlam ifade etmemelidir. Çünkü, ılımlı stresin beraberinde getirdiği yüksek performans, örgütlerde her zaman istenen bir durum olmaktadır (McAfee ve Champagne, 1987, s.365).

### **3.1. Örgütlerde Performansı Belirleyen Etkenler**

Örgütlerde performansı belirleyen etkenler; örgütsel, kişisel ve çevresel etmenler biçiminde sınıflandırılmaktadır (Erdoğan, 1991, s.178; Dicle, 1982).

Örgütlerde performansı belirleyen örgütsel etkenler, işletmenin çalışma koşulları, fiziki koşullar ve örgüt amaçları ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan veya çıkabilecek olan tüm sorunlar, çalışanların başarı düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, aynı etkenleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stres kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek, onun ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır. Örgütsel çalışma ortamında, çalışanların iş performanslarını etkileyen etkenler arasında en çok karşılaşılan engeller; işletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu, işin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkanların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği, zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği, otorite yokluğu, işbirliği eksikliği, çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üzerinde başarı beklenmesi vs. biçiminde sıralanabilir.

Performansı belirleyen kişisel etkenler yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler ve yetenek gibi rekabet özellikleri ve algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi psikolojik özelliklerden oluşmaktadır. Bireylerin iş performanslarını etkileyen bireysel özelliklerin önemi, iş yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Ayrıca sahip olunan bireysel özelliklerin çokluğu iş performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Aile, kulüp, dernek gibi toplumsal etkenler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik etkenler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal etkenler ve eğitim, din gibi kültürel etkenlerin bütünü çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir.

Bireyin kişisel özellikleri, özel ve iş yaşamı, yaşam standartları, aile yapısı, ekonomik sorunları, astlar, üstler veya meslektaşları ile yaşadığı sorunlar, ülke sorunları, yasalar, kurallar, engellenmeler, ruhsal ve fiziksel sorunlar gibi pek çok kişisel, çevresel ve iş dışında oluşan durumlar ve olaylar çalışanların üzerinde baskı yaratmakta, onların yaşamlarını etkilemektedir. Bu durum çeşitli hastalıklarla ifade edilen fizyolojik, zihinsel fonksiyonların yitirilmesi gibi ruhsal, kötü alışkanlıklar

edinme gibi davranışsal, engellenme ve depresyon gibi kişisel, performans kaybı, devamsızlık ve düşük verimlilik gibi örgütsel sonuçlar doğurmakta, ayrıca çalışanların performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen ve aynı zamanda da stres yaratan bu etkenler arasındaki doğrudan ilişki, yarattığı sonuçlar açısından da benzerlik göstermektedir.

### **3.2. Performans Değerleme Yöntemleri**

Performansı belirlemek için geliştirilmiş çok sayıda yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramının ilk ortaya çıktığı yıllarda uygulanmaya başlanmış olup hala geçerliliğini sürdürürken, bazıları eski yöntemlerin noksan yönlerini tamamlamak ve karşılaştığı sorunları çözmek üzere geliştirilmiştir. Performans değerlendirme yöntemleri içinde, en çok bilinen ve kullanılan yöntemler (Erdoğan, 1991, s.212; George ve Gareth, 1999, s.36-55); grafik değerlendirme ölçeği, davranışa dayalı sıralama ölçeği, davranışsal gözlem ölçeği, amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlendirme. Diğer performans değerlendirme yöntemleri: Uygulamada kullanılan ve geçerliliğini koruyan, bir diğerinin olumsuz yönünü tamamlamak için ortaya çıkan, geleneksel ve modern bir çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır; derecelendirme yöntemi, iş boyutu ölçeği (job dimension scales), kontrol listesi yöntemi (check-list method), değerlendirme merkezi tekniği, kritik olay yöntemi (critical incident method), zorunlu dağılım yöntemi (forced distribution method), sıralama yöntemi (ranking method), çiftleri karşılaştırma yöntemi, direkt indeks yöntemi (direct index method), standartlar yöntemi (standarts method), sınırlı kullanımlı yöntemler, psikoteknik test ve psikolojik analiz.

Çalışanların performanslarını en fazla etkileyen durumun stres olduğu bilinen bir gerçektir. Günümüzde, çalışanlar kendi üzerlerinde nelerin strese neden olduğu stres kaynaklarını bilmektedirler. Yöneticiler organizasyonlarında oluşan stresin işgören üzerindeki etkilerini azaltmak, başarılı ve aynı zamanda yeterli kapasiteye sahip bir işgücü oluşturmak için, çalışanlara iyi bir iş ortamı sağlamalıdır.

Çalışanların işe alınması ve yerleştirilmesi, süreç içerisinde devamlı eğitilmesi, kendilerini kanıtlamaları için fırsat verilmesi, iyi bir iletişim ağının kurulması, bir takım ruhunun kurulması, şikayetlerin dinlenip dikkate alınması, başarıların takdir edilmesi, çalışanların işe motive edilmesi başarıyı artırma konusunda yöneticiye düşen görevlerdir.

### **3.3. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi**

Örgütlerde strese, stres kaynaklarına, stresle başatma yöntemlerine, stresin sonuçlarına, stres birey ilişkisine gereken önem verilmelidir. Çalışanların psikolojik yapıları, yaptıkları işe veya hizmete doğrudan yansıdığı için, çalışanların stresli olması, örgütün stresli olması anlamına gelmektedir. Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte, çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır.

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için önerilen varsayımlar şunlardır (Sullivan ve Bhagat, 1992, s.353-359); Birincisi, stres ve performans arasındaki ilişkiyi tersine dönmüş U eğrisine benzetmektedir. Stresin düşük düzeylerinde, bireyler yüksek verimlilik için yeterince uyarılmamaktadırlar. Benzer şekilde, stresin yüksek düzeylerinde, bireyler enerjilerini, performanslarını artırmaktan

çok stresle başa çıkmak için harcarlar. Normal stres ortamında ise performans yüksektir. Normal stres altında bireyler yalnızca görevlerini yerine getirmek için yönlendirilmezler, aynı zamanda stresi yenmekten çok, performanslarını artırmak çabası içindedirler.

İkincisi, stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığını önermektedir. Düşük stres düzeyinde, bireyler rekabetle yüz yüze gelmedikleri için performansın artması söz konusu olmayacaktır. Orta düzeydeki stres ortamında, bireyler kısmi rekabeti tecrübe ettiklerinden ortalama performansın oluşması olasıdır. Tersine, yüksek düzeyli stres, hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla son bulur. Bu varsayımın eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerdir. Özellikle kişilerin farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı bu yetersizlikler arasında yer alır. Örneğin, başarıya istekli kişiler rekabet koşullarında iyi performans gösterebilirlerse de, önemli olan görevin ulaşılabilir olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz kişilerin yüksek stresli koşullarda ve rekabette başarılı olmaları pek mümkün değildir.

Üçüncü varsayım, stres ve performans arasında ters doğrusal bir ilişki olduğudur. Stres, hem bireyler ve hem de örgütlerde fonksiyonsuz olarak görülür. Stresli kişiler stresi yenme veya boşa vakit geçirme, sabotaj gibi istenmeyen hareketlerle vakitlerini harcarlar. Hipotezin problemlerinden biri, stresin olası önemli sonuçlarını incelemekteki başarısızlığıdır. Stres tecrübesi, kişileri önemli olaylar için hazırlıklı olmaya ve uygun tedbirleri almaya yönlendirebilir.

Dördüncüsü, iş stresi ve performans arasında bir ilişki olmadığı varsayımına dayanır. Kişilere başarı için ödeme yapıldığından, kişiler başarı ile ilgilenen mantıklı olgular olarak görülür. Kişiler örgütsel stresi gözardı ederler ve üretkenliklerini engellemelerine izin vermezler.

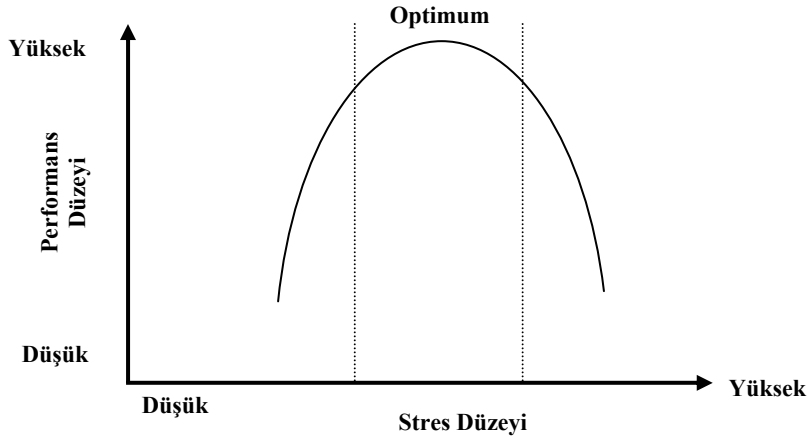
Stres ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma sonucunda dört farklı sonuç ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bireylerin çalıştıkları ortamlar, çalıştıkları insanlar, iş gerekleri, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar ve iş ortamında oluşan farklı stres kaynakları her bireyi farklı etkilemekte, bu da onların performansına farklı yansımaktadır.

#### **3.4. Stres-Performans Modeli**

Stres ve performans arasındaki ilişki ne şekilde sonuçlanırsa sonuçlansın, Şekil-3'de gösterildiği gibi, bu ilişki literatürde genel olarak kabul edilmiş şekliyle tersine dönmüş U eğrisi (Inverted-U-stress/performance curve) ile açıklanmaktadır (Davis ve Newstrom, 1988, s.462; Sanders vd., 1995, s.46; Certo, 1992, s.367; Schermerborn vd., 1988, s.536; Robbins, 1989, s.513; Kreitner ve Kinicki, 1989, s.568; Schermerborn vd., 1994, s.647; Werther ve Davis, 1985, s.420; Hugh ve Feldman, 1986, s.471).

Stres ve performans arasındaki ilişkiye göre, aşırı yüksek ve aşırı düşük stres, performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Optimum noktadaki ılımlı stres düzeyine gelinceye kadar artan strese paralel olarak artan performans avantaj olarak kabul edilirken, aşırı stres veya az stresin olduğu noktalarda performansın düşük olması dezavantaj olarak kabul edilmektedir. Stresin zamanla ulaştığı bir nokta (optimum) ise, performansı istenen düzeye getirmektedir ve bu nokta altında bireyler işlerini en iyi performansla yapmaktadır. Stresin optimum noktası, kişiden kişiye stresi tolere edebilme durumuna göre değişiklik göstermektedir.

Stres performans üzerinde yapıcı stres ve yıkıcı stres olmak üzere iki tür etki yaratmaktadır (Pehlivan, 1995, s.70; Schermerborn vd., 1988, s.533). Yapıcı stres, birey ve/veya örgüt için olumlu bir eylem yoludur. Orta düzeyde stres tepkisi; kişinin işinde daha özenli çalışmasını teşvik eden, yaratıcılığını uyan, çabalarını artıran ve enerji veren bir etkiye sahiptir. Bu stres, bireyin çevresi ile dengeli bir ilişki kurmasında başarısını artırmaktadır. Stresin ılımlı düzeyde hissedilmeye başladığı zamanlar bireylerin performansları artacak, bu şekilde yeni fırsatların avantajlarından yararlanacak ve potansiyel problemlerle mücadele edecek enerjileri olacaktır.



Şekil-3. Stres-performans ilişkisi ( Schermerborn vd., 1988, s.536)

Yapıcı stres bölgesinde yaşanan stresin bireyler üzerinde motive edici bir etkisi söz konusudur ve bu olumlu dürtü onların, işlerine daha sıkı bağlanmalarına, işlerini daha istekli yapmalarına neden olurken iş performanslarını yükseltmektedir.

Yıkıcı stres, birey ve/veya örgütün işlerini yerine getirememesine neden olur. Orta düzeyde stres verimliliği artırır ancak, aşırı düzeyde stres çalışanların fiziksel ve zihinsel sistemini bozar. Aşırı stres altında bireylerin devamsızlık, hata yapma ve kaza oranı yüksek, iş tatmini azdır. Aşırı stres altında bireylerin yalnızca performansları olumsuz etkilenmekle kalmaz; aynı zamanda stresin neden olduğu tüm olumsuz sonuçlar yaşanır.

### **3.5. Stresin Bireysel ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri**

Stresin performans üzerindeki etkileri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında sıralanabilir (Çetiner, 1999, s.12). Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri; diğer çalışanlarla ve müşterilerle iletişim sorunları, işe konsantre olamama, zaman yönetimi ve organize olma eksikliği, karar verme güçlüğü, motivasyon eksikliği, sorun çözme becerisinin azalması, vizyon eksikliği vb. olarak belirtilebilir.

Stresin örgütsel performans üzerindeki etkileri; işgören devir oranında artış, devamsızlıkların artması, hata yapma oranında artış, işletmeye bağlılığın azalması, takım ruhunun azalması, müşteri tatmininin azalması, verimliliğin düşmesi vb. olarak görülebilir.

### **3.6. Örgütsel Stres Yönetiminin Önemi**

Stres yönetiminin, hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmada payı bulunmaktadır. Örgütlerin gelecekteki başarıları için, stres yapan kaynakları bilmesi ve bu yönde bireysel ve örgütsel stres yönetim tekniklerini uygulaması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, örgütlerin birincil görevi, hem yöneticilerin hem de çalışanların stres düzeyini optimum düzeyde tutacak şekilde stresle mücadele etmek ve stres kaynaklarını azaltmaya çalışmaktır. Stresin önemli bir bölümünün kaçınılmaz olduğu göz önüne alınarak bireysel ve örgütsel yollarla stresin etkilerini azaltmak ve bu yolla moral, iş birliği ve takım ruhu sağlayarak ortaya çıkarılacak olan sağlıklı ve mutlu insanın ortaya koyacağı hizmet ve ürünlerden yararlanmak, ödüllendirici ve huzurlu bir yaşam sürmeye imkan tanıyacaktır (Bayrak, 1998, s.394).

Stressiz bir yaşam ve stressiz bir çalışma ortamı için gerek bireysel gerekse örgüt düzeyinde alınan önlemler yanında önerilebilecek genel ilkelerde bulunmaktadır. Bir stres yönetim programında bulunması gerekenler şu şekilde özetlenebilir (Crampton vd., 1995, s.16-18);

- İş yerindeki önemli stres kaynaklarını tanımlama ve kontrol etme,
- Çalışanlara strese neden olan stresörleri tanımlama konusunda yardım etme,
- Amaçları geliştirme,
- Üst yönetiminin desteğini alma,
- Stres yönetiminin yararları konusunda çalışanlarla görüşme,
- Çalışanların stres tolerans düzeylerini tanımlama yardımı olma,
- Çalışanlara stresle nasıl mücadele edeceğini öğretme,
- Stres belirtilerini tanıma,

Bir stres yönetiminin başarısı büyük ölçüde yöneticiye ve lidere bağlıdır. Bu nedenle örgütlerin tüm düzeylerinde bulunan yöneticilerin çok iyi yönetici ve lider özellikleri taşımaları önemlidir. Çünkü, kötü bir lider, potansiyel bir stres kaynağıdır.

### **Sonuç**

Günümüzde çalışanlar zamanlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçirmekte, işin amaç ve gereklerini gerçekleştirmek için çaba sarfetmektedir. Organizasyonda kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için işgören, işle, yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla, maddi ve ailevi konularla ilgili bir dizi stres kaynağına maruz kalmaktadır. Bu durum, kurumda veya organizasyonda örgütsel stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuş, bilim adamları ve araştırmacıları bu konuda çalışmaya, araştırma yapmaya, fikirler ve yeni düşünceler üretmeye yöneltmiştir.

Kaynağı ne olursa olsun herkes iş veya iş dışı yaşamında strese maruz kalır. Bu stres birey için yararlı veya zararlı stres olabilir. Hatta bireyi etkisi altına alan stres, kısa süreli olabildiği gibi uzun süreli olup kişinin tüm yaşamında da değişikliklere neden olabilir. Kısa süreli olduğu zaman mücadele edilmesi kolay olan stres, uzun süreli olduğunda bireyin hem mücadele etmesini zorlaştırır hem de ömür boyu yaşamını tehdit eden bir tehlike haline gelebilir.

Stres, işe devamsızlık, iş kalitesinin düşüklüğü ve gecikme gibi örgütsel sorunlara neden olduğu kadar, ölüm, hastalık ve intihar gibi sonuçlar da doğurabilir. Bu nedenle, her yöneticinin, stresin nedenlerini ve sonuçlarını bilme, stresi önleme ve yönetme konusunda bilgiye gereksinimi vardır. Stresin günden güne artan nedenleri, yarattığı etkileri, fizyolojik, psikolojik, tıbbi rahatsızlıkları ve sonuçların yüklediği

ekonomik maliyetler düşünülürse, bir yöneticinin stresi göz ardı etmesi söz konusu değildir.

Örgütlerin başarıları veya başarısızlıkları şüphesiz ki çalıştırdığı insanların başarılı veya başarısız olmaları ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların başarıları örgütü başarıya götürecektir. Bu nedenle, örgütler çalışanların stres kaynaklarını doğru bir şekilde belirleyip, giderilmesi veya kontrol altına alınması için gerekli önlemleri öğrenmek ve uygulamaya koymak konusunda çalışmalıdırlar. Örgütler bu çalışmayı etkin bir şekilde yaptıkları sürece, stresin olumsuz etkilerini yenip olumlu etkilerinden yararlanarak örgüt başarısını artırabilirler. Örgütler çalışanları olumsuz yönde etkilemeyecek, işlerini daha iyi yapmaları yönünde katkıda bulunacak, dolayısı ile örgütsel performansa olumlu etkiler yapacak optimum stres düzeyini yakalamaya çalışmalıdır. Burada da, örgüt yönetiminde rol alan her düzeydeki yöneticilere, yetki ve sorumlulukları ile doğru orantılı olarak görev düşmektedir.

#### KAYNAKÇA

- AILEN, R. (1983). *Human Stress: It's Nature and Control*. New York: McMillan Pub.
- ATAAY, İ.D. (1985). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No:3309.
- BAYRAK, S. (1998). "Stres ve Örgütsel Sonuçları", *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*", Eskişehir (21-23 Mayıs) Anadolu Üniversitesi.
- BİNGÖL, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Univ.Yay., No:676.
- BUMİN, B. ve ŞENGÜL, A. (2000). "İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma", *VIII.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir (25-27 Mayıs).
- CAN, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- CAPLAN, R.D. ve JOHN, R.P. (1973). *Organizational Stress and Individual Strain*. New York: A.J. Marrow.
- CERTO, S.C. (1992). *Modern Management; Quality, Ethics, and the Global Environment*. Fifth Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- CONNOR, P.E. ve WORLEY, C.H. (1991). "Managing Organizational Stres". *Business Quarterly*, V.56, No.1.
- CORLET, E.N. ve RICHARDSON, J. (1981). *Stress, Work Design, and Productivity*, New York: John Wiley & Sons.
- CRAMPTON, S., HODGE, J.W., MISHRA, J.M. ve PRICE, S. (1995). "Stress and Stress Management". *SAM Advanced Management Journal*, Summer.
- ÇETİNER, Ö. (1999). "Deprem Sonrası Stres Yönetimi". *MESS Mercek İşveren Gazetesi* (Ekim).
- DAVIS, K. (1987). *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. New Delhi: TATA McGraw Hill.
- DAVIS, K. (1988). (Çev. Kemal Tosun ve diğ.) *İşletmede İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış*, 3.b., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya. No:199.
- DAVIS, K. ve NEWSTROM, J.W. (1988). *Organizational Behavior; Human Behavior at Work*. Ninth Edition, New Jersey: McGraw-Hill, Inc.
- DEFRANK, R.S. ve IVANCEVICH, J. (1998). "Stress on the Job: an Executive Update". *The Academy of Management Executive*, (August) V:12. No.3.



- DİCLE, Ü. (1982). *Yöneltil Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: ODTÜ Ya. No:43.
- DUBRIN, A.J. (1974). *Fundamentals of Organizational Behavior; An Applied Perspective*. New York: Pergamon Press Inc.
- ELLIOT, G.R. ve EISDORF, C. (1982). *Stress and Human Health*. Springer Pub. Co.
- ERDİL, O. (1998). "İşğörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". *VI.Ulusal İşletmecilik Kongresi* (Kasım).
- ERDOĞAN, İ. (1990). *İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları*. Ankara: MESS Yay.
- ERDOĞAN, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya. No:248.
- ERDOĞAN, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, 4.B. İstanbul: Beta Yayınevi.
- EREN, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul:Beta Yayınevi.
- ERTEKİN, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAİE, Ya. No. 253.
- FRIEDMAN, M. ve ROSENMAN, R.H. (1974). *Type A Behavior and Your Heart*, New York: Alfred A. Knopf Inc.
- GEORGE, J.M. ve GARETH, R.J. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Second Edition, Massachuset: Addison Wesley Pub. Com.
- GILMER, B.V.H. (1975). *Applied Psychology Adjustment in Living and Work*. New York: McGraw Hill.
- HELLIRIEGEL, D., SLOCOM Jr, J.W. ve WOODMAN, R.W. (1995). *Organizational Behavior*, Seventh Edition, New York: West Pub. Com.
- HUGH, H.A. ve FELDMAN, D.C. (1986). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Book Co.
- IVANCEVICH, J.M. ve MATTESON, M.T. (1990). *Organizational Behavior and Management*. Second Edition, Richard D Irwin, Inc.
- KALDIRIMCI, N. (1983). "Örgütsel Davranış Açısından Stres". Erciyes Ün. İİBF Dergisi, (Aralık) Sayı 5.
- KATZ, D. ve KAHN, R.L. (1997). (Çev.Halil Can, Yavuz Bayar). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Ankara: Doęan Basımevi.
- KREITNER, R. ve KINICKI, A. (1989). *Organizational Behavior*. Richard D. Irwin Inc.
- KÜÇÜKASLAN, A. (1994). "İstanbul Telefon Başmüdürlüğünde Çalışan Telefon Operatörlerinin Stres-İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi". İstanbul: M.Ü.,S.B.E. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- LUTHANS, F. (1992). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill. Inc.
- MAGNUSON, J. (1990). "Stress Management", *Journal of Property Management*, (May-June) V.55, No.3.
- MCAFEE, R.B. ve CHAMPAGNE, P.J. (1987). *Organizational Behavior A Manager's View*. New York: West Pub. Com.
- PAKSOY, M. (1986). "İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış (Kişilik)". İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:15, S:2.
- PEHLİVAN, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara:Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16.

- PERREWE, P. ve VICTORY, F.A. (1988). "Combatting Job Stres". *Training & Development Journal* (April).
- ROBBINS, S.P., (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Fourth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- ROSENMAN, R.H. ve CHASNEY, M.A. (1985). *Specifity in Stress Models: Examples Dravvn From Type A Behavior*. New York: C.L.Cooper.
- SAMUEL, W. (1981). *Personality*. London: McGraw Hill Book Co.
- SANDERS, J.C., FULKS, D.L., ve KNOBLETT, J.K. (1995). "Stress and Stress Management in Public Accounting". *The CPA Journal*, (August).
- SCHAFFER, W. (1987). *Stress Management For Wellness*. New York: Mc.Graw Hill.
- SCHERMERBORN Jr., J.R., HUNT, J.G., ve OSBORN, R.N. (1988). *Managing Organizational Behavior*. Third Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- SCHERMERBORN Jr., J.R., HUNT, J.G., ve OSBORN, R.N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. Fifth Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- SELYE, H. (1977). *Stress Without Distress*. Teach Yourself Books, Y11.3, Sayı.21.
- SULLIVAN, S.E. ve BHAGAT, R.S. (1992). "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: where do we go from here?". *Journal of Management*, V:18, N:2.
- ŞENCAN, H. (1986). "Yönetici Gerilimi Kişilik Başaçıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulama Bir Araştırma". İstanbul: İ.Ü. Sos. Bil. Ens., Doktora Tezi.
- UYARGİL, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İ.Ü. İşl. Fak.Ya.
- VOLUCK, P.R. ve ABRAMSON, H. (1987). "The Work Enviroinment- How to Avoid Stres-related Disability Claims". *Personal Journal* (May).
- WERTHER, W.B. ve DAVIS, K. (1985). *Personel Management and Human Resources*, Second Edition, New York: McGraw-Hill Book Co.
- WILLIAMS, J.C. (1982). *Human Behavior in Organizations*. 2nd Edition, Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co.
- YÜKSEL, N. (1991). "Ruhsal Açıdan İşçi-İşveren İlişkileri, Kazalar ve Üretkenlik", *İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu*, Ankara.