

## ÇALIŞMA HAYATINDA STRES KAYNAKLARI, STRES BELİRTİLERİ VE STRES SONUÇLARININ İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ali AKSOY\*  
Fahrettin KUTLUCA\*\*

### Özet:

Bu çalışmada "20. yüzyılın hastalığı" olarak kabul edilen ve günümüzde en fazla etkisini çalışma hayatında hissettiren, insanları gerilime ve sıkıntıya düşürerek performanslarını olumsuz yönde etkileyen dış etkenlere uyum süreci olarak tanımlanan stresin, iş yaşamında çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı Asker Alma Dairesi'nde görev yapan subay, astsubay ve sivil memurlar üzerinde stres kaynakları, stres belirtileri, stres sonuçları ve stresin örgüt performansına etkileri incelenmiş olup, işyerindeki çatışma, uyumsuzluk, iş yükü, gürültü vb. gibi stres kaynaklarının yorgunluk hissi, uykusuzluk, gerginlik gibi fiziksel-davranışsal, fiziksel-psikolojik ve psikolojik-davranışsal belirtilere sebep olduğu bu belirtilerin de örgüt performansına olumsuz etki yaptığı tespit edilmiştir.

### A Research On Analysis of Sources, Signs and Outcomes of Stress in Work-Life

#### Summary

In this study, the effects of stress on people who are occupied in work-life are analyzed. Stress is accepted as "the disease of the 20<sup>th</sup>

century", and can be described as adaptation process of a person to the external factors those make people be in tension and trouble, and affect performance of the person negatively. With this purpose, a research has been performed among officers, sub-officers and civil servants who work at subscription center of the Ministry of National Defense. In this research, sources, symptoms and outcomes of stress, and effects of the stress on the performance of the organisation have been examined; and it is determined that stress sources as conflict, inappropriate burden of work, noise etc. cause physico-behavioral, physico-psychological and psycho-behavioral symptoms affect performance of the organisation, negatively.

**Key Words:** Work Life, Stress, Stress sources.

### 1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırmanın amacı, çalışma hayatında strese neden olan faktörler, bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki olumsuz belirtileri ve bu belirtilerin çalışanlar ve dolayısıyla örgüt performansı üzerine olan etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, Malatya Askerlik Dairesi Başkanlığı sorumluluk sahası içerisinde bulunan Malatya, Adıyaman, Kahramanmaraş, Tunceli ve Elazığ illeri ile ilçelerindeki askerlik şubelerinde görev yapan subay, astsubay ve sivil memurlar araştırma kapsamına alınmıştır.

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Stresin Tanımı

Bilim dünyasında stres sözcüğü ilk kez 17. yüzyılda elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır (Roskies, 1994; 2). Stres sözcüğünün ilk kez fizik biliminde tanımlanmasından sonra, sözcük farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanılmıştır. Yönetim bilimiyle ilişkili olarak psikolojide ise stres "sıkıntı" ya da "zorluk" anlamına gelen eski Fransızca'daki ve Ortaçağ İngilizce'sindeki "stres" ya da "strasse" sözcüklerinden gelmektedir (Graham, 1994; 24).

Stresin tanımını araştırırken, şüphesiz birçok tanımla karşılaşmak mümkündür. Çünkü, konuyu ele alan her sosyal bilimci kendine özgü

\* Yrd. Doç. Dr., İnönü Üniversitesi İİBF

\*\* Kara Kuvvetleri Personel Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığı Personel Konular Kurulu Öğretmeni

bir tanımlama yapmıştır. Stres kelimesini günlük hayatta hemen hemen herkes kullanmaktadır. Ancak stres kavramının tanımını çoğu yazar farklı biçimde yapmaktadır.

Hans Selye'ye göre stres, bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepkisidir. İnsan bünyesi ister olumlu, ister olumsuz olsun mutlaka dış isteklere karşı biyokimyasal bir tepki gösterir. Stresin kaynağı değişik olabilir, ama biyolojik tepki daima aynıdır (Yates, 1986; 29). Ivancevich ve Matteson stresi: "Birey üzerinde fiziksel ve/veya psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel nitelikler ve/veya psikolojik süreçle ortaya konan bir uyum tepkisidir" şeklinde tanımlamışlardır (Ivanchevich-Matteson, 1980; 6-9). Becker'e göre stres: "Organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedeldir". Stres psikolojik kökenli bir olgu olmasına rağmen, belli bir sürede bu olgunun fiziksel sonuçlarını görmek mümkündür (Ertekin, 1993; 5). Yukarıda yapılan tanımları dikkate alarak şöyle genel bir açıklama yapmak mümkündür: "Stres, insan bedeninde yer alan süreç olmakla beraber aynı zamanda, insan bedeninin çevresinden gelen zorlayıcılara uyum sağlamasının da normal bir sonucudur. Stres, insanların fiziksel ve sağlık durumlarını etkileyerek onlarda duygusal bir gerginlik yaratan bir süreçtir. Kısaca stres; örgüt çalışanlarında fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişmelere neden olan çevresel veya içsel şartlara karşı bir uyum sürecidir" (Güney ve diğ, 2001; 515). Stres her nereden gelirse gelsin; çevresel bir talebe vücudun gösterdiği belirsiz bir reaksiyondur (Organ ve Hamner, 1982; 255).

## 2.2. Çalışma Yaşamı ve Stres

Çalışma yaşamındaki iş stresi, psikolojik, fizyolojik, ve örgütsel açıdan önem taşımaktadır. Steers'e göre stres, çalışanlar, özellikle de yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik olumsuz etkiler yaparak, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkiler (Ertekin, 1993; 26). Ancak yönetici stresi konusunda yapılan bazı araştırmalarda orta düzey yöneticilerin tepe yöneticilerinden daha fazla gerilim altında oldukları sonucu elde edilmiştir (Albrecht, 1988; 135). Bunun nedenini ise, orta düzey yöneticilerin çoğu zaman üst yönetimin baskısı ile alt kademenin direnci arasında sıkışıp kalmaları olarak gösterebiliriz.

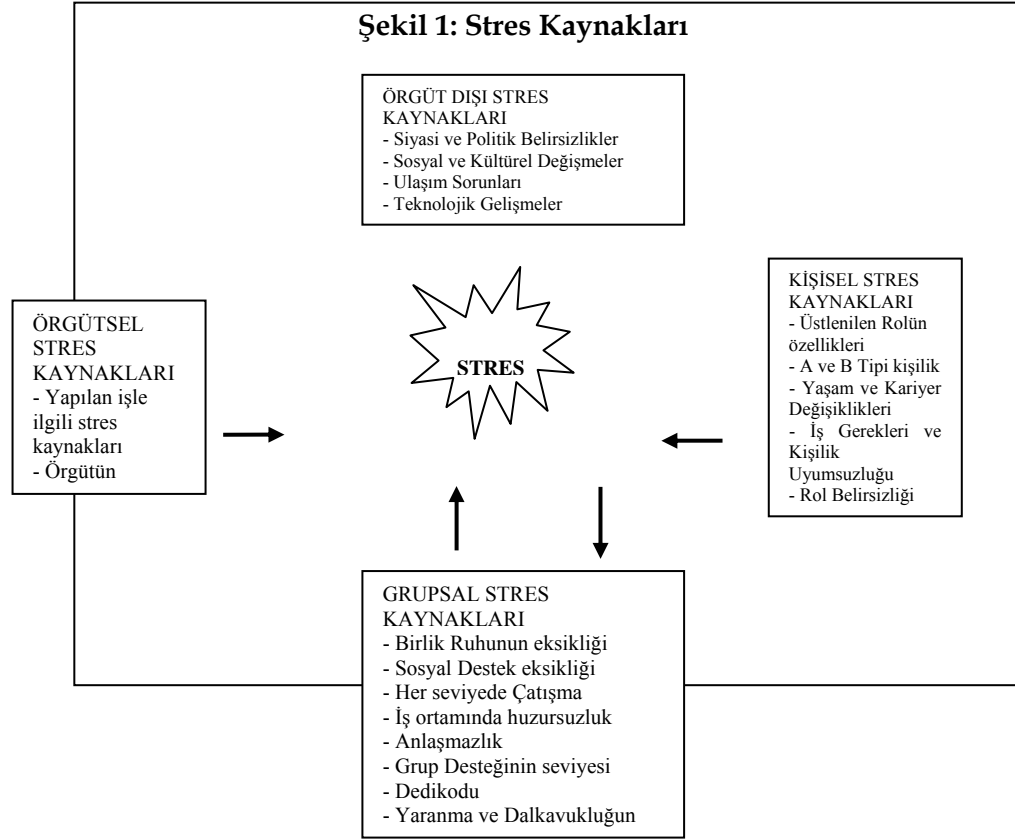
## 2.3. Stres Kaynakları

Çalışma yaşamında stres yaratan faktörlerle ilgili yapılan değerlendirmeleri, Janke şu şekilde sınıflandırmıştır (Lorenzen, www.stud.uni-wuppertal.de, Erişim tarihi: 23.12.2002)

1. Işık, gürültü gibi dikkati etkileyen fiziksel eksiklikler,
2. Temel ihtiyaçların eksikliğinden kaynaklanan gerginlik (Uykusuzluk, yeterli beslenememe vb.),
3. İş ile ilgili faktörler ( Sınav, denetleme, sıkıcı iş ortamı),
4. Sosyal Faktörler ( Ayrımcılık, toplumla ilgili sorunlar, kişisel sorunlar),
5. Diğer stres faktörleri ( Kararsızlık, gelecekle ilgili belirsizlik).

Bu sınıflandırma yapılırken iş ile doğrudan ilgili unsurlar, çalışma yaşamındaki mesleki gelişme, çalışanların örgütteki rolü, örgüt dışı sosyal ilişkiler ve örgütsel iklim gibi temel noktalardan bazıları dikkate alınmıştır (Taylan ve Yaralıoğlu, 1991; 10).

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde ve literatür taraması sonucunda stres kaynaklarını Şekil-1'deki gibi dört ana grupta toplayabiliriz :



## 2.4. Stres Belirtileri

Stres tepkisi veya değişimlere uyum süreci, kısa ve uzun dönemde organizmayı tehdit ederek, çeşitli zararlar verir. Strese karşı verilen tepkiler uzun bir zaman dilimi içinde çeşitli hastalıkların gelişmesine zemin hazırlar. Bu hastalıklar baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik veya zihinsel hastalıklar da olabilir. Bireylerde davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma, korku, endişe, depresyon gibi duygusal sorunlar da oluşabilir. Diğer yandan dikkatin azalması, zihni bir konu üzerinde toplama gücünü, çeşitli konular arasında ilişki kurma gücünü, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bazılarıdır (A Baltaş ve Z Baltaş,1995; 29).

Stres altındaki insanlar, genel olarak daha kolay sinirlenirler ve oldukça önemsiz olaylara bile çok sert tepki gösterirler. Bu insanların uyku düzenleri değişir, daha fazla içki ve sigara içerler, gittikçe daha yorgun ve huzursuz olurlar. Devamlı olarak kuşku duyarlar, kendi işlerini olduğu kadar başkalarının işlerini de kontrol etmeye kalkarlar. Gerginlik yükseldikçe, tansiyonları yükselir, hafızaları zayıflar ve konsantrasyonları bozulur (Norfolk, 1989; 30).

Stres belirtileri çoğunlukla çelişik ve karmaşıktır. Bu bağlamda stres belirtileri; fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak üç grupta toplanabilir. Her insanda belirtiler aynı değildir. Her aşamada belirtiler gittikçe kötüleşmektedir. Ancak bazen, belli belirtiler azalır veya yok olur ve diğerleri bunların yerlerini alır (Telman, 1986; 13).

## 2.5 Stresin Performansa Etkileri

Aşırı stresin insanlar üzerinde çeşitli fizyolojik, psikolojik ve davranışsal zararları olabildiği gibi, aşırı stres altındaki bir işgören, örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş yaşamında stresin örgüt üzerinde etkisi genel olarak; performans düşüklüğü, işgören devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel faaliyetlerde süreci bütünlük içinde kavrayamamaktan kaynaklanan yabancılaşma gibi durumlar, stresin örgüt üzerindeki etkilerinden bazılarıdır. Örgütlerin çalışma ortamlarında büyük bir

etkinlik göstermeleri çalışanlara, çalışanların performansı da psikolojik iklimlerine, yani stres düzeylerine bağlıdır (Tutar, 2000; 254).

Genellikle stresin insan yaşamındaki olumsuz etkileri üzerinde durulur. Stres her zaman negatif bir olgu olarak görülmemeli; kriz durumlarında bireylerin güçlerini açığa çıkaracak bir faktör olarak görülüp, olumlu bir biçimde algılanabilmelidir (Rosenthal-Pijnenburg, 1991; 106). Stresin yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki boyutu vardır. Stres her zaman insanın çalışma çevresinin olumsuz bir bileşeni değildir. Aslında başarı elde etmek için belli bir miktar stres gereklidir. Ancak çatışmaya yol açan işyerindeki stres kaynaklarının ise ortadan kaldırılması gerekir (Palmer-Hyman, 1993; 31). Buna göre, stresin her bakımdan olumsuz olduğu yönündeki yaygın kanaat doğru değildir. Başka bir ifade ile, stresi zihinsel, fiziksel ve duygusal kaynaklarımızı tüketen, psikolojik bir durum olarak görürüz ki, bu genellikle stres konusundaki eksik bilgilerimizden kaynaklanır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi, belirli bir düzeyi aşmış stresin, insanlar için olumlu yanları yoktur ve çeşitli psikolojik ve fiziksel hastalıklara neden olur. Ancak belirli bir düzeyi aşmamış, olumlu stres düzeyinin varlığı da, göz ardı edilmemelidir. Herkes için değişebilen, olumlu seviyedeki stres, etkin bir işleyiş için gerekli olan, bireyin içindeki enerjinin açığa çıkmasının en önemli aracıdır. Denetlenebilen ve stres toleransını aşmayan yönetilebilir bir stres, bireyde var olan potansiyelin açığa çıkmasında katalizör etkisi yapar ve performansını yükseltir. Cüceloğlu'nun deyişiyle, kişinin huzursuzluğu, mutsuzluğu, gerginliği, sıkıntısı, stres ve depresyonu onu uyandırmaya çalışan önemli dostlarıdır (Tutar, 2000; 273).

Orta düzeyde stresin verimliliği artırmasına karşılık, aşırı yüksek düzeydeki stres, işgörenin fiziksel ve zihinsel sisteminin bozulmasına neden olur. Sağlık uzmanlarına göre, hastalıkların üçte ikisinin temelinde strese bağlı faktörler yatmaktadır. Strese bağlı sağlık sorunları gelişmiş sanayi ülkelerindeki sosyal yardımların maliyetinin yüzde onunu teşkil etmekte ve stres sonucu oluşan hastalıklar nedeniyle yaklaşık yüzde 10 ila 15 oranında verim kaybı ortaya çıkmaktadır (Psychologie Heute, www.mcwise.at/fuer22, Erişim tarihi: 23.01.2003).

## 2.6 Stres Yönetimi

İşyerinde yaşanan stres özel olarak yönetilmediği zaman, bireysel açıdan mantık dışı davranışa, örgütsel açıdan ise örgüt içi çatışmaya yol açabilir. Stresi uygun bir düzeyde tutmak, aynı zamanda stresle başa çıkmak veya stres yönetimi anlamına gelir. Stres yönetimi, stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanmak amacı ile gösterilen davranış veya duygusal tepkileri güçlendirmeyi içerir (Schafer, 1987; 14-15). Başka bir ifadeyle, stresle başa çıkmak, stres düzeyini çalışan açısından yararlı olabilecek düzeyde tutmak demektir (Tutar, 2000; 255).

Stresle başa çıkmada bireysel yöntemlerin rolü oldukça büyüktür. Bu yöntemlerin ortak yönleri, hemen hemen hepsinin bireysel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını kabul etmeleridir. Bedensel hareket, solunum egzersizi, sosyal ve sportif etkinliklere katılma, masaj (Norfolk, 1989; 39), zaman yönetimi gibi bireysel yöntemlerin yanı sıra; iş genişletme, iş zenginleştirilme, örgütsel rollerin belirlenmesi, çatışmaların azaltılması, mesleki gelişim yollarının planlanması ve stres danışmanlığı, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi (Luthans, 1995; 211) gibi örgütsel yöntemler de stresle başa çıkmada etkili yöntemlerdir.

## 3. METODOLOJİ

### 3.1. Örneklem

Araştırma alanını Malatya Askerlik Dairesi Başkanlığı sorumluluk sahası içinde yer alan Malatya, Adıyaman, Kahramanmaraş, Tunceli, Elazığ il ve ilçelerindeki askerlik şubelerinde görev yapan subay, astsubay ve sivil memurlar oluşturmaktadır. Ocak 2003 itibarıyla bu bölgede görev yapan personel sayısı; 37 subay, 43 astsubay ve 204 sivil memur olmak üzere toplam 284'tür. Araştırma örneği, anılan personelin tümünü kapsamaktadır.

### 3.2 Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Hans Seyle ile 1930 lu yıllarda başlayan örgütsel stres ile ilgili çalışmalar artarak günümüze kadar devam etmektedir. Ülkemizde ise Acar ve Zuhul Baltaş (1995), Salih Güney (2001), Şerif Şimşek (2001), İneyet P. Aydın (2002) bu konunun teorik temellerini incelemişlerdir.

Örgütsel stres konusuyla ilgili olarak Jale Balaban (1998) Toprak Kağıt A.Ş. ve Eczacıbaşı Vitra A.Ş. 'de, Nazan Yiğit (2000), Senay G. Kızılkaya (1999) ve Tülay Tokay (2000) Yine örgütsel stresin örgüt performansına etkilerini; Yusuf Eren (1998) Kütahya Şeker fabrikasında, Arzu Şengül (1999) İzmir çevresinde orta kademe yöneticiler üzerinde ve Ali Balcı (2000) Üniversite öğretim elemanları stres kaynaklarını ve düzeylerini ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır. Konu ile ilgili çalışma yaparken daha önce yapılan bu çalışmalar ve araştırma yapılan örgütün özellikleri de dikkate alınarak anket soruları geliştirilmiştir. Anket; stres kaynaklarını, stres belirtilerini, stres sonuçlarını tespit etmek amacıyla üç bölümden oluşmaktadır. Ana kütleli teşkil eden 284 personelin tamamına anket formu gönderilmiş, bunlardan 18 adedi çeşitli sebeplerle (izin, kurs, raporlu, görevli...vs.) geri gelmemiştir. Dolayısıyla 266 personel üzerinde anket uygulanmıştır. Bu rakam ana kütleli %94'üne tekabül etmektedir. Uygulanan anket Likert ölçeğine göre hazırlanmış, elde edilen veriler SPSS 11.0 İstatistik paket programında değerlendirilmiştir. Anket sorularının güvenilirliğinin test edilmesi için Kaiser Meyer Oklin (K.M.O) güvenilirlik testi, stres kaynaklarını tesbite yönelik tahmin değişkenlerinden biri biriyle ilişkili olanlarının grup teşkil edip etmeyeceklerini araştırmak için ise faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca, stres kaynakları, belirtileri ve sonuçları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır.

### 3.3 Araştırmanın Hipotezi

Ho= Stres Kaynakları Stres Belirtileri ve Stres sonuçları Arasında ilişki vardır.

H1= Stres Kaynakları Stres Belirtileri ve Stres sonuçları Arasında ilişki yoktur.

## 4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

### 4.1 Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

#### 4.1.1 Ortalamalar

Örgütsel Stres Kaynaklarına ilişkin anket sorularına verilen cevapların ortalamaları Tablo 1'de gösterilmiştir :

Tablo 1: Örgütsel Stres Kaynaklarına İlişkin Ortalamalar

S. No	1. ANKET SORULARI	N (Örneklem)	2. ORTA LAMA*	Standart Sapma
1	Çalışmaların karşılığını tam olarak alamamak	266	4,53	0,88
2	Mevzuatın çok sık değişmesi	266	4,48	0,83
3	Ücretin yetersizliği	266	4,42	0,96
4	Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	266	4,30	1,09
5	Mevzuatın karışık olması ve formalitelerin çokluğu	266	4,29	1,08
6	Denetlemelerin çok sık olması	266	4,22	1,21
7	İş ortamındaki huzursuzluk	266	4,21	1,15
8	Yükselme olanağının az olması	266	4,09	1,16
9	İş arkadaşları ile geçimsizlik	266	4,06	1,21
10	İşyükünün ağır olması	266	4,06	1,17
11	İşyerinde dedikodu yapılması	266	3,99	1,26
12	Sorumlulukların fazla olması	266	3,99	1,24
13	Üstlerle anlaşmazlık	266	3,98	1,27
14	Vatandaşın yanlış davranışları	266	3,96	1,23
15	Beklenen işleri kısa sürede yapma zorunluluğu	266	3,88	1,29
16	Personel değerlendirmede adaletsizlikler olması	266	3,86	1,34
17	İşyerindeki fiziki şartların kötü olması	266	3,80	1,38
18	Yetkilerin yetersiz olması	266	3,73	1,27
19	Vatandaşın mümkün olmayan istekleri	266	3,72	1,31
20	Görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması	266	3,67	1,27
21	Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılamaması	266	3,64	1,20
22	Astlarla anlaşmazlık	266	3,64	1,38
23	İş ile kişilik arasında uyumsuzluk bulunması	266	3,58	1,30
24	İşyerinde farklı çalışanların farklı beklentiler içinde olması	266	3,52	1,20
25	Mesleğin statüsünün düşük olması	266	3,49	1,30
26	İşinde kendisinden ne beklendiğinin açık olmaması	266	3,48	1,31
27	Üstlerin teşvik etmemesi	266	3,42	1,35
28	Yapılacak işler ile ilgili kararlara doğrudan katılmama	266	3,41	1,28
29	Önemli kararlar verme zorunluluğu	266	3,39	1,33
30	Çalışma ortamının gürültülü olması	266	3,38	1,42
31	İş arkadaşları ile ortak ilgi alanlarının olmaması	266	3,38	1,32
32	İşin sıkıcı olması	266	3,29	1,47
33	Çalışma saatinin uzunluğu	266	3,28	1,50
34	Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	266	3,23	1,33
35	Çalışmaların arkadaş ve protokol ziyaretleri yüzünden kesintiye uğraması	266	3,19	1,30
36	Görev sırasında tarafsız kalabilmenin güçlüğü	266	3,05	1,37
37	Meslek kurallarına uyma zorunluluğu	266	3,01	1,40
38	İşyerinin kalabalık olması	266	2,85	1,46

\* (Ölçek: 5 Kesinlikle Katılıyorum,.....1 Kesinlikle Katılmıyorum)

Tablo 1’de örgütsel stres kaynaklarına ilişkin ortalamalar büyükten küçüğe doğru sıralı olarak verilmiştir. Tespit edilen ortalamaların stres düzeyini tespit etmek üzere 5’li Likert Ölçeğinde hangi cevap aralığına tekabül ettiğini tespit amacıyla kullanılacak değer aralıkları Tablo 2’de gösterilmiştir:

**Tablo 2:Ortalama Değerlerin Likert Ölçeği Karşılığı**

Ortalamaların Değer Aralıkları	5’li Likert Ölçeğinde Karşılığı
1.00-1.80	Kesinlikle Katılmıyorum
1.81-2.60	Katılmıyorum
2.61-3.40	Fikrim Yok
3.41-4.20	Katılıyorum
4.21-5.00	Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 2’ye göre 3.41 ve üzeri ortalama değerler yüksek stres düzeyine; 3.40 ve aşağısı ortalama değerler ise düşük stres düzeyine işaret etmektedir.

Tablo 1’deki ortalamaların Tablo 5’deki karşılıklarını incelediğimizde toplam 38 stres kaynağından 7 tanesinin 4.21-5.00 değer aralığında olduğunu, dolayısıyla bu 7 faktörün örgüt içerisinde çok yüksek düzeyde strese sebep olarak algılandığını söyleyebiliriz. 21 stres kaynağının ise 3.41-4.20 değer aralığında olduğu görülmektedir bu ise çalışanların büyük bölümünün söz konusu 21 stres kaynağından yüksek düzeyde etkilendiği ortaya çıkmaktadır. Geriye kalan 10 stres kaynağı ise 2.61-3.40 değer aralığında olduğundan bu 10 stres kaynağının çalışanlar tarafından etkili bir stres kaynağı olarak algılandığını söylemek yanlış olacaktır.

Araştırma konusu örgütteki çalışanların stres kaynaklarına verdikleri cevapların toplam ortalama puanları Tablo 3’de verildiği gibidir.

**Tablo 3: Stres Kaynaklarına İlişkin Toplam Puan**

	Ortalama	Standart Sapma	Tablo 2 Karşılığı
<b>Tüm Stres Faktörleri</b>	3.72	1.26	Katılıyorum

Tablo 3’de de görüldüğü gibi stres kaynaklarının genel ortalaması 3.72 çıkmıştır ve bu da Tablo 2’ye göre örgütteki stres düzeyinin yüksek düzeyde olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

#### 4.1.2. Stres Kaynaklarına İlişkin Faktör Analizi

Örgütsel stres kaynaklarını tespiti yönelik hazırlanan 38 adet anket sorusu, aynı ölçek tipi içerisinde düzenlenmiş olduğundan, faktör analizine uygun veri teşkil etmişlerdir. Likert ölçeğine göre hazırlanmış ve stres kaynaklarını tespiti yönelik tahmin değişkenlerinden birbirleriyle ilişkili olanlarının grup teşkil edip etmeyeceğini araştırmak için faktör analizine başvurulmuştur. Ancak faktör analizine geçmeden önce anket sorularının güvenilirliğinin test edilmesi gerekmektedir. Bunun için de paket program kullanılarak anket sorularına ait Kaiser Meyer Olkin (K.M.O.) değeri 0.896 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0.5’den yüksek olması sebebiyle anket sorularının güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu kanaatine varılmıştır.

Analizde Varimax rotasyon uygulanmış ve 13 defa iterasyon gerçekleştirilmiştir. Onüçüncü iterasyondan sonra 38 maddelik stres faktörleri ölçeği 32 maddeye düşmüş ve bunların da birbirini dışta tutan 10 faktörde toplandığı görülmüştür. Bu faktörler toplam varyansın % 64.374’ünü teşkil etmektedir ve Tablo 4’de gösterilmiştir:

Tablo 4: Örgütsel Stres Kaynakları Boyut İndirgemesi

(Kaiser Normalizasyonu ile Varimax Rotasyonu)

FAKTÖRLER	FAKTÖR YÜKLEMELERİ	VARYANS (%)	KÜMÜLATİF VARYANS(%)
<b>FAKTÖR 1: Çatışma ve Uyumsuzluk</b> -İş arkadaşları ile geçimsizlik -Üstlerle anlaşmazlık -Astlarla anlaşmazlık -İş ortamındaki huzursuzluk -İşyerinde dedikodu yapılması -Personel değerlendirmede adaletsizlikler olması	0.85 0.78 0.75 0.68 0.67 0.50	10.78	10.78
<b>FAKTÖR 2: Belirsizlik ve Desteksizlik</b> -Görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması -Üstlerin teşvik etmemesi -Yetkilerin yetersiz olması -İşinde kendisinden ne beklediğinin açık olmaması	0.74 0.65 0.62 0.57	8.13	18.92
<b>FAKTÖR 3: İş Yükü</b> -Sorumlulukların fazla olması -Beklenen işleri kısa sürede yapma zorunluluğu -İşyükünün ağır olması	0.79 0.72 0.58	7.42	26.34
<b>FAKTÖR 4: İşleyiş ve Beklentiler</b> -Çalışmaların arkadaş ve protokol ziyaretleri yüzünden kesintiye uğraması -Yapılacak işler ile ilgili kararlara doğrudan katılmama -İşyerinde farklı çalışanların farklı beklentiler içinde olması -İş ile kişilik arasında uyumsuzluk bulunması	0.73 0.65 0.53 0.50	6.29	32,63
<b>FAKTÖR 5: İhtiyaçlar (ücret ve yükselme)</b> -Ücretin yetersizliği -Yükselme olanağının az olması -Çalışmaların karşılığını tam olarak alamamak	0.78 0.64 0.62	6,24	38,87
<b>FAKTÖR 6: Müşteri İlişkileri</b> -Vatandaşın yanlış davranışları -Mevzuatın çok sık değişmesi -Vatandaşın mümkün olmayan istekleri	0.73 0.68 0.63	5,95	44,83
<b>FAKTÖR 7: Mesleki İlkeler</b> -Meslek kurallarına uyma zorunluluğu -Mesleğin statüsünün düşük olması -İşin sıkıcı olması	0.77 0.64 0.57	5,75	50,58
<b>FAKTÖR 8: Gürültü</b> -Çalışma ortamının gürültülü olması -İşyerinin kalabalık olması	0.72 0.72	5,54	56,12
<b>FAKTÖR 9: Karar Verme</b> -Önemli kararlar verme zorunluluğu -Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	0.69 0.59	4,49	60,61
<b>FAKTÖR 10: Çalışma İmkan ve Şartları</b> -Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği -İşyerindeki fiziki şartların kötü olması	0.69 0.53	3,76	64,37

K.M.O.: 0.896

Tablo 4'den de görülebileceği gibi, birinci faktör, tahmin değişkenleri grubuna bakılarak, *Çatışma ve Uyumsuzluk* olarak adlandırılmıştır. Zira bu faktörde bir araya gelen altı tahmin değişkenlerinin tamamı örgüt içi huzursuzluğu ve çatışmayı

çağrıştırmaktadır. Örgütlerin temelinde insanların olduğu noktasından hareketle, insanlar arasındaki ilişkilerde meydana gelen gerginlikler doğrudan örgüte yansımakta ve örgütün genelinde bir gerginlik havası yaratmaktadır. Çalışanların kendi arasında, ast ve üstlerle olan anlaşmazlıkları ile karşılıklı güveni sarsan dedikodu ve örgütün personel değerlendirme sistemindeki aksaklıklar kişiler arası bağları zedelemekte ve örgütte strese neden olmaktadır.

Dört tahmin değişkeninden oluşan ikinci faktörü *Belirsizlik ve Desteksizlik* olarak adlandırmak doğru olacaktır. Örgüt içerisinde kimin hangi görevi yapmakla görevli ve yetkili olduğunun bilinmemesi belirsizliğe yol açmaktadır. Öyle ki bazı görevleri birden fazla kişi yaparken, bazılarını ise yapacak kimse bulunmamakta, bu da hem işlerin aksamasına, hem de örgüt içinde gerginliğe neden olmaktadır. Örgütün kendisinden hangi görevleri beklediği konusunda bilgilendirilmeyen çalışanlar kendilerini boşlukta hissetmekte, yaptıkları işin yeterli mi yetersiz mi olduğu konusunda tereddüt etmekte ve bunun sonucunda genellikle kendilerinin yeterli olduğuna kanaat getirip kapasitelerini tam olarak kullanmamaktadırlar. Ayrıca örgüt çalışanlarının görevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri için birtakım yetkilere ihtiyaç duymaları olağandır. Ancak sonuçlar gösteriyor ki çok fazla sorumluluk yüklenen çalışanlara aynı cömertlik yetki konusunda sağlanmamaktadır. Bu da çalışanların görevlerini yapmada zorlanmalarına yol açmaktadır.

Üç tahmin değişkeninden oluşan üçüncü faktör *İş Yükü* olarak isimlendirilmiştir. İş yükünün fazla olmasından kastedilen hem yapılacak işlerin çokluğu, hem de bu işleri yapmak için kısıtlı bir sürenin olmasıdır. Sürenin kısıtlı olmasının nedeni, örgüt içinde esneklik payı olmayan bir faaliyet takviminin olması ve bu takvime uyulmadığı takdirde ortaya çıkacak bir takım hukuki sorunlardır. Hizmet sunulan kitleyle direkt olarak temas halinde olan ve yapılan doğru veya yanlış her işlemde en büyük paya sahip askerlik şubesi çalışanları kendilerini aşırı bir sorumluluk yükü altında hissetmektedirler. Bu da onların üzerinde bir baskı unsuru olarak değerlendirilebilir.

Çalışmaların arkadaş ve protokol ziyaretleri yüzünden kesintiye uğraması ve yapılacak işler ile ilgili kararlara doğrudan katılmama gibi günlük çalışmanın işleyişi ile ilgili olan tahmin değişkenleri ile;

işyerinde farklı çalışanların farklı beklentiler içinde olması ve iş ile kişilik arasında uyumsuzluk bulunması gibi kişinin kendisinin ve çevresindekilerin beklentilerinin işin olanakları ile örtüşmemesini ifade eden tahmin değişkenlerinin toplandığı dördüncü faktöre *İşleyiş ve Beklentiler* adı verilmiştir. Araştırma konusu örgütümüzde sivil memur olarak görev yapan personelin büyük bir kısmı görev yaptığı yerleşim yerinde yetişmiştir. Bu nedenle o çevrede bir çok akrabası ve tanıdığı vardır. Benzer şekilde subay ve astsubaylar da mesleğin statüsünden dolayı buldukları çevreyle iyi diyalog kurmak durumundadırlar. Bunun sonucunda günlük çalışma işleyişinin sık sık ziyaretler nedeniyle kesilmesi sık karşılaşılan bir durumdur. Beklentiler olarak adlandırdığımız iki değişken ise örgüt içinde ortak bir hedef oluşturulamadığını ifade etmektedir. Kimi çalışan sadece ailesini geçindirmeyi hedeflerken, kimisi ise görevde yükselmeyi hedeflemektedir. Benzer şekilde lider kişiliğe sahip bir çalışanın bir başkasının emrinde görev yapmayı kabullenememesi de uyumsuzluğa neden olmaktadır.

Ücretin yetersizliği, yükselme olanağının az olması ve çalışmaların karşılığını tam olarak alamamak gibi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini anımsatan tahmin değişkenlerinin toplandığı beşinci faktörü *Ücret ve Yükselme* olarak adlandırmak doğru olacaktır. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum göz önüne alındığında askerlik şubelerinde çalışan personelin orta ve düşük gelirli grubuna dahil oldukları söylenebilir. Bu da çalışanların ailesiyle beraber ancak birtakım temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi demektir. Yine ücret artışını da beraber getirecek olan yükselme imkanının örgüt içinde çok fazla olmaması çalışanları olumsuz etkilemektedir. Çünkü görevde yükselme ancak ilave eğitimle mümkün olmakta, ilave eğitimi takip etme olanağı ise yoğun iş hayatında bir hayli zor görünmektedir. Çalışanların bir diğer ihtiyacı da çalışmalarının karşılığını alabilmektir. Zira insanlar başarıyla yerine getirdikleri görevler için ödüllendirilmek isterler. Bu ödüllendirme sadece maddi anlamda düşünülmemelidir. Sözlü veya yazılı olarak takdir edilmek ya da toplu halde iken başarı gösteren personeli onore edici sözler söylemek de çoğu kez maddi ödüllendirmeden daha etkili olabilmektedir. Benzer şekilde görevini uzun süre başarıyla yerine getiren personel, daha sonraki görev şekli, görev yeri ve görev statüsü

ile ilgili olarak bir beklenti içine girmektedir. Bu karşılanmadığı takdirde ise mesleğe küsmekte ve kapasitesini tam olarak kullanmamaktadır.

Vatandaşın yanlış davranışları, mevzuatın çok sık değişmesi, vatandaşın mümkün olmayan istekleri olarak ankette yer alan tahmin değişkenleri yapılan faktör analizi sonucunda altıncı faktörü teşkil etmişlerdir. Burada hizmet sunulan kitle olan askerlik çağındaki vatandaşlarımızı müşteri olarak düşündüğümüzde bu faktörü **Müşteri İlişkileri** olarak adlandırmak yerinde olacaktır. "Askeralma" mevzuatı günümüz şartlarına uyacak şekilde her geçen gün yeniden şekillenmektedir. Aslında bu, günümüzün popüler söylemi olan "değişim" kavramının ruhuna uygun bir hareket tarzıdır. Zira ülkemizin içinde bulunduğu siyasi, sosyo-ekonomik ve kültürel değişim ortamı, bu değişimi yoğun bir biçimde yaşayan insanların hak ve yükümlülüklerini ilgilendiren mevzuata ait uygulama esaslarının da sürekli olarak yenilenmesini gerektirmektedir. Ancak burada sorunun; bu değişimden, müşteri olarak nitelendirdiğimiz vatandaşların haberinin olmamasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Değişimden haberi olmayan yükümlüler, çalışanlardan mevzuata aykırı bazı taleplerde bulunmaktadır. Bu durumda, çalışanların yükümlülere durumu izah etmeleri ve isteklerinin neden karşılanmadığının nedenlerini onlara açıklaması beklenir. Ancak, çoğu zaman bu aşamada gerek personelden gerekse vatandaştan kaynaklanan gerginlikler yaşanmakta ve hakkını arayan pozisyonundaki vatandaş strese sebep olan davranışlarda bulunabilmektedir. Bu tür olaylarda idare tarafından müşterinin memnun edilmesi tercih edildiğinden, çalışan personel, haklı bile olsa, kendini mağdur hissedebilmektedir.

**Mesleki İlkeler** olarak adlandıracağımız, meslek kurallarına uyma zorunluluğu, mesleğin statüsünün düşük olması ve işin sıkıcı olması değişkenlerinden oluşan faktör karşımıza çıkmaktadır. Temelinde askerlik mesleğinin katı kurallarının bulunduğu askerlik şubelerinde görev yapan özellikle asker olmayan çalışanlar, yani sivil memurlar kurallara uymada bazen sorun yaşayabilmektedirler. Benzer şekilde bazı çalışanlar yaptıkları işi sıkıcı bulmakta ve bunun sonucunda da yaptıkları işten zevk alamamaktadırlar.

Çalışma ortamının gürültülü olması ve işyerinin kalabalık olması gibi tahmin değişkenlerini barındıran sekizinci faktörü ise **Gürültü**



olarak adlandırmak mümkündür. Özellikle il merkezlerinde bulunan askerlik şubelerinde gerek çalışan, gerekse vatandaş sayısının fazla olması beraberinde kalabalık ve gürültüyü de birlikte getirmektedir.

Önemli kararlar verme zorunluluğu ve verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk gibi iki değişkenin biraraya geldiği dokuzuncu faktörü **Karar Verme** olarak adlandırabiliriz. Her ne kadar askerlik şubelerinde yapılan işlemlerde işlem yapan personelin kişisel etkisi sistem olarak pek fazla olmasa da sonuçta, yapılan işlemlerden olumsuz etkilenen vatandaşların durumları çalışan üzerinde sorumluluk hissi uyandırmaktadır.

Örgütsel stres kaynaklarına ait faktör analizi ile ortaya çıkan faktörlerden onuncusunu **Çalışma İmkan ve Şartları** oluşturmaktadır. Bu son faktör grubunda, çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği ve işyerindeki fiziki şartların elverişsiz olması bulunmaktadır. Çalışırken ihtiyaç duyulan malzemenin eksikliği ya da eski oluşu çalışan üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Çoğunluğu eski bina olan askerlik şubelerinin bakım ve onarımı için yeterli maddi imkanların olmaması, fiziksel çalışma ortamının yetersiz olmasına neden olmaktadır.

## 5. STRES BELİRTİLERİNE İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

### 5.1. Ortalamalar

Örgütsel stres düzeyinin yüksekliğinden kaynaklanan stres belirtilerinin tespitine yönelik anket sorularının ortalama puanları Tablo 5’de gösterilmiştir:

**Tablo 5: Stres Belirtilerine İlişkin Ortalamalar**

S.N o	3. ANKET SORULARI	N (Örneklem)	4. ORTA LAMA*	Standart Sapma
1	Yorgunluk hissi	266	4,23	0,99
2	Gerginlik	266	4,03	1,08
3	Baş ağrısı şikayeti	266	3,99	1,12
4	Sigara kullanımında artış	266	3,98	1,26
5	Uyuma güçlüğü	266	3,82	1,21
6	Yersiz telaş içinde olma	266	3,72	1,20
7	Sürekli olarak endişe içinde olma	266	3,70	1,24
8	Yetersizlik duygusuna kapılma	266	3,54	1,24
9	Geçimsiz olma	266	3,50	1,32
10	Sindirim bozukluğu	266	3,48	1,19
11	Tansiyon şikayeti	266	3,42	1,18
12	Çok fazla uyuma isteği	266	3,39	1,29
13	İştahsızlık	266	3,36	1,21
14	İşbirliğinden kaçınma	266	3,34	1,26
15	Daha sık terleme	266	3,30	1,22
16	Nefes darlığı şikayeti	266	3,21	1,23
17	Alerji şikayeti	266	3,20	1,22
18	Alkol kullanımında artış	266	3,12	1,26
19	Mide bulantısı	266	3,12	1,27
20	Yemek yemede artış	266	3,01	1,28

\*(Ölçek: 5 Kesinlikle Katlıyorum,.....1 Kesinlikle Katılmıyorum)

Tablo 5’deki ortalamaların Tablo 2’deki karşılıklarını incelediğimizde toplam 20 stres belirtisinden 1 tanesinin 4.21-5.00 değer aralığında olduğunu dolayısıyla bu faktörün örgüt içerisinde çok yüksek düzeyde stres belirtisi olarak hissedildiğini söyleyebiliriz. 10 stres belirtisinin ise 3.41-4.20 değer aralığında olduğu görülmektedir ve bu da çalışanların büyük bölümünün bu 10 stres belirtisini yüksek düzeyde hissettiği ortaya çıkmaktadır. Geriye kalan 9 stres belirtisi ise 2.61-3.40 değer aralığında olduğundan bu 9 stres belirtisinin çalışanlar tarafından etkili bir şekilde hissedildiğini söylemek yanlış olacaktır.

Araştırma konusu örgütteki çalışanların tüm stres belirtilerine verdikleri cevapların toplam ortalama puanı Tablo 6’da gösterilmiştir:

Tablo 6: Stres Belirtilerine İlişkin Toplam Puan Ortalaması

	Ortalama	Standart Sapma	Tablo 2 Karşılığı
Tüm Stres Belirtileri	3.52	1,22	Katılıyorum

Tablo 6'da görüldüğü gibi stres belirtilerini hissetme düzeyi genel ortalaması 3.52 çıkmıştır ve bu da Tablo 2'ye göre örgütteki stres belirtilerini hissetme düzeyinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

## 5.2. Stres Belirtilerine İlişkin Faktör Analizi

Örgütsel stres belirtilerini tespiti yönelik hazırlanan 20 adet anket sorusu, aynı ölçek tipi içerisinde düzenlenmiş olduğundan, faktör analizine uygun veri teşkil etmişlerdir. Likert ölçeğine göre hazırlanmış ve stres belirtilerini tespiti yönelik tahmin değişkenlerinden birbirleriyle ilişkili olanlarının grup teşkil edip etmeyeceğini araştırmak için faktör analizine başvurulmuştur. Faktör analizine geçmeden önce anket sorularının güvenilirliği test edilmiştir. Bunun için de paket program kullanılarak anket sorularına ait Kaiser Meyer Olkin (K.M.O.) değeri 0.938 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0.5'den yüksek olması sebebiyle anket sorularının güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu kanaatine varılmıştır.

Analizde Varimax rotasyon uygulanmış ve 13 defa iterasyon gerçekleştirilmiştir. Onüçüncü iterasyondan sonra 20 maddelik stres belirtileri ölçeği 19 maddeye düşmüş ve bunların da birbirini dışta tutan 3 faktörde toplandığı görülmüştür. Bu faktörler toplam varyansın % 60.441'ini teşkil etmektedir ve Tablo 7'de gösterilmiştir:

Tablo 7: Örgütsel Stres Belirtileri Boyut İndirgemesi (Kaiser Normalizasyonu ile Varimax Rotasyonu)

FAKTÖRLER	FAKTÖR YÜKLE-MELERİ	VARYANS (%)	KÜMÜLATİF VARYANS (%)
<b>FAKTÖR 1: Fiziksel-Psikolojik</b>			
- Gerginlik	0.77		
- Yorgunluk hissi	0.77		
- Baş ağrısı şikayeti	0.74		
- Sigara kullanımında artış	0.66		
- Uyuma gücüğü	0.66	25.20	25.20
- Yersiz telaş içinde olma	0.59		
- Sürekli olarak endişe içinde olma	0.56		
- Sindirim bozukluğu	0.543		
- İştahsızlık	0.52		
- Tansiyon şikayeti	0.50		
<b>FAKTÖR 2: Fiziksel-Davranışsal</b>			
- Yemek yemede artış	0.73		
- Çok fazla uyuma isteği	0.69		
- Nefes darlığı şikayeti	0.68		
- Mide bulantısı	0.66	20.94	46.15
- Geçimsiz olma	0.63		
- Alerji şikayeti	0.60		
- Daha sık terleme	0.52		
<b>FAKTÖR 3: Psikolojik-Davranışsal</b>			
- İşbirliğinden kaçınma	0.71	14.29	60.44
- Alkol kullanımında artış	0.68		

K.M.O. : 0.938

Tablo 7 incelendiğinde, üç faktörü meydana getiren stres belirtilerine ait tahmin değişkenlerinin faktörlere ayrı ayrı isim vermenin zor olduğu anlaşılacaktır. Çünkü her faktör grubu içerisinde; fiziksel, psikolojik ve davranışsal stres belirtileri karışık olarak bulunmaktadır. Ancak birinci faktörde toplanan tahmin değişkenlerinin çoğunluğunu fiziksel ve psikolojik belirtiler oluşturduğundan bu faktörü **Fiziksel-Psikolojik** olarak adlandıracağız.

İkinci faktörde toplanan değişkenlerin çoğunluğunu ise fiziksel ve davranışsal belirtiler oluşturduğundan bu faktörü de **Fiziksel-Davranışsal** olarak adlandırmak uygun olacaktır.

Üçüncü faktörü oluşturan iki değişken ise daha çok psikolojik ve davranışsal belirtiler de **Psikolojik-Davranışsal** ismini verebiliriz.

### 5.3. STRESİN SONUÇLARINA İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 5.3.1. Ortalamalar

Düzeinin yüksekliğinden kaynaklanan ve örgüt içinde belirtileri etkin olarak hissedilen stres durumunun çalışanlar üzerinde ne gibi sonuçlar doğurduğunun tespitine yönelik anket sorularına ilişkin ortalama puanlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 8: Stres Sonuçlarına İlişkin Ortalama Puanlar

S.No	5. ANKET SORULARI	N (Örneklem)	6. ORTALAMA*	Standart Sapma
1	İş yapma ve çalışma isteğinin kaybolması	266	3,85	1,21
2	İşe gitmede isteksizlik	266	3,74	1,30
3	Kendi kabuğuna çekilme	266	3,65	1,27
4	İşlemlerde hata yapma	266	3,64	1,23
5	Aşırı alıngan olma	266	3,57	1,24
6	İşten ayrılmayı düşünme	266	3,55	1,30
7	Yapılan işin kalitesini düşürme	266	3,55	1,28
8	Çalışma arkadaşlarına karşı kırıcı olma	266	3,48	1,30
9	İşte kendini yetersiz hissetme	266	3,30	1,23
10	Çalışma arkadaşlarıyla işbirliği sağlayamama	266	3,27	1,32
11	İsabetsiz kararlar verme	266	3,22	1,26
12	İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma	266	3,21	1,38
13	Vatandaşa karşı sert davranma	266	3,13	1,40

\*(Ölçek: 5 Kesinlikle Katlıyorum,.....1 Kesinlikle Katılmıyorum)

Tablo 8'deki ortalamaların Tablo 2'deki karşılıklarını incelediğimizde toplam 13 adet stres sonucu davranış biçiminden hiçbirinin 4.21-5.00 değer aralığında olmadığı görülmektedir. 8 davranış biçiminin ise 3.41-4.20 değer aralığında olduğu görülmektedir ve bu da çalışanların bu 8 adet stres sonucu davranış biçimini yüksek düzeyde gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır. Geriye kalan 5 davranış biçimi ise

2.61-3.40 değer aralığında olduğundan bu davranışların çalışanlar tarafından çok fazla gösterilmediği söylenebilir.

Araştırma konusu örgütteki çalışanların genel olarak stresli durumlarda gösterdikleri ve performansı olumsuz yönde etkileyen davranışların durumunu ortaya koymak amacıyla tüm stres sonuçlarına verilen cevapların ortalaması alınarak Tablo 2'deki yeri bulunmuş ve Tablo 9'da gösterilmiştir:

Tablo 9: Stres Sonucunda Performansı Olumsuz Etkileyen Davranışların Genel Ortalaması

	Ortalama	Standart Sapma	Tablo 2 Karşılığı
Tüm Stres Sonuçları	3.47	1,29	Katlıyorum (Yüksek Stres Düzeyi)

Tablo 9'da görüldüğü gibi stres sonucunda performansı olumsuz etkileyen davranışların genel ortalaması 3.47 çıkmıştır ve bu da Tablo 2'ye göre örgütteki stres sonucu iş yapma ve çalışma isteğinin kaybolması, işlemlerde hata yapma, çalışma arkadaşlarına karşı kırıcı olma vb.gibi olumsuz davranışların ortalama değerinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

#### 5.3.2. Stres Sonuçlarına İlişkin Faktör Analizi

Örgütsel stres sonucu gerçekleşen performansı olumsuz etkileyen davranışların tespitine yönelik hazırlanan 13 adet anket sorusu, aynı ölçek tipi içerisinde düzenlenmiş olduğundan, faktör analizine uygun veri teşkil etmişlerdir. Likert ölçeğine göre hazırlanmış ve stres belirtilerini tespiti yönelik tahmin değişkenlerinden birbirleriyle ilişkili olanlarının grup teşkil edip etmeyeceğini araştırmak için faktör analizine başvurulmuştur. Faktör analizine geçmeden önce anket sorularının güvenilirliği test edilmiştir. Bunun için de paket program kullanılarak anket sorularına ait Kaiser Meyer Olkin (K.M.O.) değeri 0.936 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0.5'den yüksek olması sebebiyle anket sorularının güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu kanaatine varılmıştır.

Analizde Varimax rotasyon uygulanmış ve 3 defa iterasyon gerçekleştirilmiştir. Üçüncü iterasyondan sonra 13 maddelik stres belirtileri ölçeği aynen kalmış ve bunların da birbirini dışta tutan 2

faktörde toplandığı görülmüştür. Bu faktörler toplam varyansın % 64.58'sini teşkil etmektedir ve Tablo 10'da gösterilmiştir:

**Tablo 10: Örgütsel Stres Sonucu Olumsuz Davranışlar Boyut İndirgemesi**

(Kaiser Normalizasyonu ile Varimax Rotasyonu)

FAKTÖRLER	FAKTÖR YÜKLEME Rİ	VARYAN S (%)	KÜMÜLA TIF VARYAN S (%)
<b>FAKTÖR 1: İşten Kaçınma ve İş Aksamı</b>			
- İş yapma ve çalışma isteğinin kaybolması	0.87	37.71	37.71
- Yapılan işin kalitesini düşürme	0.79		
- İşlemlerde hata yapma	0.74		
- İşe gitmede isteksizlik	0.73		
- Kendi kabuğuna çekilme	0.71		
- İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma	0.67		
- İsabetsiz kararlar verme	0.62		
- İşten ayrılmayı düşünme	0.60		
- Aşırı alingan olma	0.54		
<b>FAKTÖR 2: İşbirliği Eksikliği ve Tepki</b>			
- Çalışma arkadaşlarıyla işbirliği sağlayamama	0.82	26.87	64.58
- Çalışma arkadaşlarına karşı kırıcı olma	0.74		
- İşte kendini yetersiz hissetme	0.72		
- Vatandaşa karşı sert davranma	0.71		

K.M.O: 0.936

Örgütsel stres sonucu performansı olumsuz yönde etkileyen davranışların faktörlere dağılımı incelendiğinde birinci faktörü oluşturan tahmin değişkenlerinin **İşten Kaçınma ve İş Aksamı** başlığı altında toplandığı görülmektedir. Bu da örgüt performansını oldukça önemli derecede azaltan bir etkinin meydana geldiğini göstermektedir. Zira iş ortamında bulunmak istemeyen veya bulunduğu halde işi aksatan çalışanlardan oluşmuş bir örgütten başarı beklemek imkansızdır.

İkinci faktör olarak bir araya gelen değişkenlerin genel karakteristiği incelendiğinde bu faktöre **İşbirliği Eksikliği ve Tepki** adını vermek doğru olacaktır. Örgüt hedeflerine ulaşabilmek için işbirliği yapmanın gerekliliği açıktır. Bu gerçekleşmediği takdirde çalışanların tek başlarına gayretleri bir anlam ifade etmeyecektir. Bu faktörde adı geçen tepki kavramından hem bireyin kendisine yönelik içsel tepkisi, hem de vatandaşa yönelik dışsal tepkisi anlaşılmalıdır.

#### 5.4. ÜÇ GRUP ARASINDAKİ İLİŞKİNİN (KORELASYONUN) İNCELENMESİ

Buraya kadar araştırma konusu örgütteki stres faktörleri, stres düzeyi ve stres belirtileri ortaya konmuş, hissedilen stresin örgüt performansını olumsuz etkileyen davranışlara ne derecede yol açtığı tespit edilmiştir. Stres kaynakları, belirtileri ve sonuçları arasındaki ilişkinin ortaya konması yani bu üç kavram arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve aşağıdaki korelasyon katsayılarına ulaşılmıştır:

**Tablo 11: Korelasyon Katsayıları**

	Stres Kaynakları	Stres Belirtileri	Stres Sonuçları
<b>Stres Kaynakları</b>	1.00	0.67	0.65
<b>Stres Belirtileri</b>	0.67	1.00	0.77
<b>Stres Sonuçları</b>	0.65	0.77	1.00

$P < 0,01$  önem derecesinde test edilmiştir.

Tabloya göre stres kaynakları ile stres belirtileri arasındaki korelasyon katsayısı 0.67 olarak gerçekleşmiştir. Bu da 0.65 değerinin üzerinde olduğundan bu iki kavram arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

Stres kaynakları ve stres sonuçları arasındaki korelasyon katsayısı ise 0.65 çıkmıştır ve bu da bize bu ikisi arasında da pozitif bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermektedir.

Stres belirtileri ve stres sonucu davranışlar arası korelasyon katsayısı 0.77 olarak bulunmuştur bu da ikisi arasında oldukça kuvvetli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle yorgunluk

hissi, uyuma güçlüğü, sindirim bozukluğu, sürekli olarak endişe içinde olma ve işbirliğinden kaçmak vb. gibi stres belirtileri; iş yapma ve çalışma isteğinin yok olması, yapılan işin kalitesinin düşmesi, isabetsiz karar verilmesi ve işten ayrılmanın düşünülmesi gibi stres sonucu davranışlar arasında olumlu bir ilişki görülmektedir. Bu bulgulara göre "Stres kaynakları. Stres belirtileri ve stres sonuçları arasında ilişki vardır" şeklindeki Ho hipotezi kabul H1 hipotezi ise reddedilmiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan anket çalışması sonucu örgütteki genel stres düzeyi 3.72 olarak (tablo 3) ortaya çıkmıştır ve bu da örgüt içindeki stres düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Yüksek stres düzeyinin başlıca nedenlerinden olan örgüt içindeki bu çatışma ve uyumsuzluğun, iyi bir iş bölümü olmamasından, çalışanlar arası iletişim engellerinden ve çalışanların bireysel özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu çatışmayı azaltabilmek için örgüt içinde ortak bir hedef oluşturulmalı ve çalışanlara benimsetilmeli, kişiler arası etkin bir iletişim sağlanmalı ve işbölümü adil bir şekilde düzenlenmelidir. Benzer şekilde, personel değerlendirilirken objektif davranılmalı aynı işi aynı şekilde yapan çalışanların değerlendirilmesinde farklılık olmamalıdır. Ast, üst ve çalışma arkadaşlarının kendi arasındaki iletişimin kurulabilmesi için gerekli sosyal ortamlar sağlanmalıdır.

Örgütte çalışanlara verilen yetki ve sorumluluklar dengeli olmalıdır. Ayrıca bu yetki ve sorumlulukların çerçevesi çok iyi çizilmeli, farklı yorumlardan kaynaklanabilecek yanlış anlamalara meydan verilmemelidir. Belirlenen sorumlulukların yerine getirilmesi için çalışanlar üstleri tarafından yönlendirilmeli ve teşvik edilmelidir. Örgütte çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini tam olarak bilmedikleri takdirde işteki başarılarını kestiremeyeceklerinden çelişkiye düşeceklerdir. Bunun neticesinde kendi beklentileri doğrultusunda bir görev anlayışı geliştirecekler, bu da örgüt performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

Yukarıda da belirtildiği üzere sorumlulukların eşit dağıtılmaması sonucu bazı çalışanlar fazla sorumluluk altında kendilerini ezilmiş hissetmektedirler. Fazla sorumlulukla beraber, örgüt faaliyetlerinin

esnek olmayan sıkı bir takvime bağlanmış olması da çalışanların iş yükünü artırmaktadır.

Örgüt faaliyetlerinin işleyişi ile ilgili olarak uygulama esasları tespit edilirken alt kademe çalışanlarının da fikrinin alınması önemlidir. Bu sayede örgütün çalışma esaslarını yönlendirebildiğini gören çalışanlar örgütün hedefleriyle daha rahat bütünleşebileceklerdir. Böylece çalışanlar arası ortak beklentiler de bir araya gelmiş olacaktır. Kişilik yönü ile diğer çalışanlardan ve örgütün beklentilerinden uzak olan personel de kararlara katılma sayesinde kendini ifade etmiş olacak ve örgütsel bütünleşme sağlanabilecektir.

İnsanın çalışmasının sebebi temel ihtiyaçlarını karşılayacak maddi güce kavuşmaktır. Yaptığı işte bunu sağlayamadığını düşünen çalışanların verimli olması düşünülemez. Çalışanların bir diğer ihtiyacı da, çalışmalarının karşılığını tam olarak almaktır. Görevde yükselmek de bu karşılıklardan bir tanesidir. Diğer tüm kamu kuruluşlarında olduğu gibi, örgüt içinde çalışanların görevde yükselebilmeye imkanı tahsil durumuna bağlanmıştır. Oysa özel sektörde olduğu gibi; görevde gösterdiği başarıyı, liderlik ve yöneticilik yeteneklerini dikkate alan bir terfi sistemi çalışanları motive edebilecektir.

Çalışanların, hizmet sunulan kitleye karşı davranışının sürekli kontrol edilmesine karşın, hizmet sunulan kitlenin çalışanlara gösterdiği strese yol açan tavır ve davranışların gündeme gelmemesi çalışanlar üzerinde bir haksızlığa uğrama hissi uyandırmaktadır. Bu nedenle, çalışanların vatandaşla olan ilişkilerindeki olumsuz durumlarda, karşı taraf konumundaki vatandaşın hareket tarzı da yöneticiler tarafından dikkate alınmalı ve bu konuyla ilgili yaptırım uygulanırken objektif olunmalıdır.

Araştırma konusu örgüt içindeki stres belirtilerinin önem derecesinin tespitine yönelik anket uygulamasının sonucunda bu düzeyin 3.52 olarak (tablo 6) ortaya çıktığı görülmüştür. Bu da stres belirtilerinin örgüt içinde hissedildiğini göstermektedir. Konu ile ilgili olarak ankette belirtilen 20 stres belirtisi yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktör başlığı altında toplanmıştır. Bunlar: Fiziksel-Psikolojik, Fiziksel-Davranışsal ve Psikolojik-Davranışsal belirtiler olarak sınıflandırılmıştır. Faktör analizi sonucu ortaya çıkan gruptan

da anlaşıldığı gibi, stres belirtileri çoğunlukla birbirinin içine girmiş durumdadır. Çünkü bir stres belirtisinin mevcudiyeti diğer belirtilerin tetikleyicisi olabilmektedir. Örgütler bu belirtilerden herhangi birinin kendi örgütlerinde var olduğunu hissettiklerinde bunun kaynağının stres olabileceğini bilmelidirler.

Stres düzeyi yüksek olan ve bu stres düzeyine ait belirtilerin hissedildiği araştırma konusu örgütte, performansı olumsuz etkileyen davranışların düzeyinin tespiti amacıyla çalışanlara 13 sorudan oluşan anket uygulanmıştır (tablo 8). Anket sonucu çalışanların söz konusu davranışları gösterme düzeyi 3.47 olarak gerçekleşmiştir ki (tablo 9), bu ise bu düzeyin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda anketteki 13 soru iki faktör başlığı altında toplanmıştır. Bunlara da, İşten Kaçınma ile İşbirliği Eksikliği ve Tepki adı verilmiştir.

Bir örgütün başarılı olabilmesi için gerekli şartlardan birisi örgüt çalışanlarının işlerini sevmeleridir. İş yapma isteği kaybolmuş çalışanlardan oluşan bir örgütten verim beklemek yanlış olacaktır. Bu tür çalışanlar, işi aksatmakta, sürekli olarak hata yapmakta, izin, rapor başka kurumlarda çalışmayı istemekte ve devamsızlık yapmaktadırlar. Bununla beraber çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri de azalmakta hatta onlarla sürtüşmelere girmektedirler. Bu durum yeni bir stres kaynağı olarak örgüt içerisinde giderek büyümekte ve bunun sonucu olarak örgütü içten içe kemiren kısır bir döngü halini almaktadır.

Araştırma konusu örgütteki yüksek stres düzeyi, stres belirtileri ve stresin sebep olduğu olumsuz davranışlar arasında ilişki araştırılmış ve stres kaynakları ile stres belirtileri arasındaki korelasyon katsayısı 0,67; stres kaynakları ile stres sonuçları arasındaki korelasyon katsayısı 0,65; stres belirtileri ile stres sonuçları arasındaki korelasyon katsayısı ise 0,77 olarak ortaya çıkmıştır. Bu üç katsayı değeri bize; stres kaynakları, stres belirtileri ve stres sonuçları arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yukarıda bahsedilen stres düzeyinden kaynaklanan olumsuz sonuçlardan örgütü koruyabilmek için yönetici durumundaki personelin stres yönetimi, yani stresle baş edebilme yöntemleri

konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu yöntemleri bireysel ve örgütsel yöntemler olarak ele almak mümkündür.

Bireysel yöntemlerden birisi olan bedensel hareket için günlük çalışma çizelgesinde, çalışanlara kısa bir süre de olsa zaman ayrılmalı ve büro içinde uygulanabilecek egzersizler hakkında bilgi verilmelidir. Aynı şekilde mesai saatleri dışında çeşitli spor aktiviteleri düzenlenmeli (futbol, masatenisi, voleybol...vb.) ve çalışanlar bu aktiviteleri yapmaya teşvik edilmelidir. Yöneticiler bu faaliyetlere bizzat katılarak çalışanlara örnek olmalıdırlar. Bu husus aynı zamanda örgüt içi birlik beraberlik ruhunu da geliştireceğinden oldukça faydalıdır. Bir ileri aşamada söz konusu sportif faaliyetler yakın il ve ilçe askerlik şubeleri arasında düzenlenebilecek müsabakalara da dönüşebilecektir. Bu husus özellikle şubelerin kendi içersinde kenetlenmesine yardımcı olacaktır.

Bununla beraber isteğe bağlı bazı sosyal faaliyetler düzenlemek de örgüt iklimini olumlu etkileyen faktörlerdendir. Hafta sonu piknikleri, komşu il ya da ilçelere toplu ziyaretler, hafta sonu eğlenceleri bu faaliyetlere örnek teşkil etmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, bu sosyal etkinliklerin de bir stres faktörü olmasını engellemektir. Zira maddi külfet getiren, hiyerarşinin hakim olduğu, samimiyetten uzak ve formaliteden ibaret sosyal etkinlikler yukarıda bahsettiğimiz gibi ayrı bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilecektir.

Bulunulan şehirde gerçekleşecek tiyatro, sinema, konser, sportif müsabaka gibi etkinliklere katılmak üzere personel teşvik edilmeli, hatta bu imkanlardan yoksun küçük ilçelerde görev yapan personel arasından başarılı olanlara söz konusu faaliyetlere ait biletler ödül olarak gönderilmelidir. Bunu finanse etmek için örgüt içerisinde bir fon oluşturulmalıdır.

Stres konusunda uzman kişilerce örgüt çalışanlarına bilgi vermek amacıyla konferanslar düzenlenmelidir. Günümüzde pek çok özel şirket bu amaçla danışmanlık şirketleriyle anlaşmakta ve karşılığında ücret ödemektedir. Her ne kadar danışmanlığın bir maliyeti olsa da, bu stresin örgüte verdiği zararın maliyetiyle kıyaslanamayacak kadar az olacaktır.

Stresle mücadelenin en etkin yollarından birisi de zaman yönetimidir. Günlük çalışma hayatında zaman alan pek çok gereksiz faaliyet vardır. Uzun telefon görüşmeleri, gereksiz toplantı ve

konferanslar, sık ve uzun ziyaretler bunlara örnektir. Özellikle yukarıdan yazılı olarak gelen emir ve talimatların açık ve sade bir dille yazılmış olması çalışanların onu okuyup kavramalarını hızlandıracak ve vakit kaybını azaltacaktır. Zaman yönetimi ile ilgili olarak hazırlanacak eğitim notları tüm personele ulaştırılmalı ve çalışanlar konuyla ilgili olarak bilgilendirilmelidir.

Çalışanların sürekli olarak aynı işi yapmaları işten sıkılmalarına yol açacağından çalışanlar arası iş rotasyonu uygulanmalıdır. Bu personelin bütün konulara hakimiyetini sağlayarak acil durumlarda çalışanların birbirlerinin yerini doldurmalarına yardımcı olacaktır. Asıl faydası ise, çalışanlar bu sayede tekdüzeliğin verdiği sıkıntıdan kurtulabilecektir.

Yapılan mülakatlarda bu kurumda, subay/astsubay ve sivil memurlara farklı sicil formları uygulandığı görülmüştür. Bu farklılığın, tüm çalışanlara standart bir sicil formu uygulanması suretiyle ortadan kaldırılması daha uygun olacaktır.

Çalışanlara belirli aralıklarla anketler uygulanarak, örgüt hakkındaki düşünceleri, işten memnuniyet dereceleri ve işe bağlılıkları tespit edilerek örgüt ün problemleri ile ilgili çözüm önerileri dikkate alınmalıdır.

#### KAYNAKLAR

- Acar BALTAŞ ve Zuhal BALTAŞ, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995.
- Bahattin TAYLAN ve Kaan YARALIOĞLU, **Karar Verme İşlevini Yerine Getirenler Açısından Stresin Önemi, İş Verimine Etkisi ve Alınabilecek Önlemler**, 3. Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, Ankara, 1991.
- Dennis W. ORGAN ve W. Clay HAMNER, **Organizational Behavior and Applied Psychological Approach**, Business Publications INC., 1982.
- Donald NORFOLK, **İş Hayatında Stres**, Çev. L. SERDAROĞLU, Form Yay.No: 3, 1989.
- Ethel ROSKİES, **Stresle Başa Çıkma Kendimizle Olumlu Diyalog**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Çev. N. H. Şahin, Ankara, 1994.
- Hasan TUTAR, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill, 1995.
- Helen GRAHAM, **Stresi Kendi Yararınıza Kullanın**, Alfa Yayınları, Çev. M. Sağlam, T. Tezcan, İstanbul, 1994.
- Jere E. YATES, **Gerilim Altında Yönetici**, İlgı Yayıncılık, Çev. Fatoş Dilber, 1986.
- John M. IVANCHEVICH and Michael T. MATTESON, **Stress and Work**, Scott Foresman Glenview, 1980.
- Karl ALBRECHT, **Gerilim ve Yönetici**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul, 1988.
- Klaus LORENZEN, **Stress**, [www.stud.uni-wuppertal.de](http://www.stud.uni-wuppertal.de), Erişim tarihi: 23.12.2002.
- M. PALMER- B. HYMAN, **Yönetimde Kadınlar**, American Management Association, Rota Yayınları, 1993.
- Nursel TELMAN, **Stres ve İnsan**, Stres Yönetimi Semineri, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü(TÜSSİDE), Gebze/Kocaeli, 1986.
- Psychologie Heute**, [www.mcwise.at/fuer22](http://www.mcwise.at/fuer22), Erişim tarihi:23.01.2003
- Salih GÜNEY ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Uriel ROSENTHAL- Bert PİJNENBURG, **Crisis Management and Decision Making**, Kluwer Academic Publishers, London, 1991.
- Walter SCHAFER, **Stress Management for Wellness**, Mc Graw Hill, New York, 1978.
- Yücel ERTEKİN, **Stres ve Yönetim**, TODAİE Yayını, Ankara, 1993.